

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO – UNINOVE**

**JOSÉ EDSON MOYSÉS FILHO**

**IMPACTOS DA IMPLANTAÇÃO DE AÇÕES SOCIALMENTE  
RESPONSÁVEIS EM PEQUENOS FORNECEDORES –  
O PROGRAMA TEAR**

**São Paulo**

**2009**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**JOSÉ EDSON MOYSÉS FILHO**

**IMPACTOS DA IMPLANTAÇÃO DE AÇÕES SOCIALMENTE  
RESPONSÁVEIS EM PEQUENOS FORNECEDORES -  
O PROGRAMA TEAR**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação da Universidade Nove de Julho, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

**Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dra. Andrea Leite Rodrigues**

**São Paulo**

**2009**

**IMPACTOS DA IMPLANTAÇÃO DE AÇÕES SOCIALMENTE  
RESPONSÁVEIS EM PEQUENOS FORNECEDORES -  
O PROGRAMA TEAR**

Por

**JOSÉ EDSON MOYSÉS FILHO**

Dissertação apresentada ao Centro Universitário Nove de Julho, Programa de Pós-Graduação em Administração, para obtenção do grau de Mestra em Administração, pela Banca examinadora formada por:

---

Presidente: Prof<sup>ª</sup>. Dra. Andrea Leite Rodrigues – Orientadora -UNINOVE

---

Membro : Prof. Dr. Sergio Luiz Moretti do Amaral -UNINOVE

---

Membro: Prof<sup>ª</sup>. Dra. Suzanne Strehlau – Centro Universitário da FEI

São Paulo, 5 de agosto de 2009.

Moysés Filho, José Edson.

Impactos da implantação de ações socialmente responsáveis em pequenos fornecedores: o programa Tear. / José Edson Moysés Filho. 2009.

208 f.

Dissertação (mestrado) – Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2009.

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Dra. Andrea Leite Rodrigues

1. Ações socialmente responsáveis. 2. Pequenas empresas. 3. Teoria dos *stakeholders*.

CDU 658

*Ao Mário Sergio de Sousa Rodrigues,  
pela vida.*

*Ao meu pai José Edson Moisés,  
e à minha avó Catarina Vicente,  
(que já não estão mais aqui)  
pela dignidade ensinada.*

*À minha mãe Clara Rossilho Moisés,  
pela ética aprendida.*

## AGRADECIMENTOS

Ao Mário pelo apoio em tudo que busco.

À minha mãe Clara, que plantou a semente da educação em minha vida.

Aos meus amados irmãos Carla e Ricardo; aos meus cunhados Sílvio e Andrea; aos meus sobrinhos Silvinho, Natália, Thiago, Renato e Matheus, pelo incentivo neste trabalho.

Ao tios e tias, primos e primas pela compreensão da minha ausência.

À Lionete pela retaguarda. Aos meus fiéis escudeiros Trufa e Menelau.

Ao Davi, Vanessa, Giselle, Georgina, Mora, Chico, Carlinhos, Wenceslau, Eduardo, Marcelo, Paulo, Flávia, Joaquim, Paula, João, Eloisa, Trajano e todos aqueles que pela gostosa convivência fizeram desta fase uma nova alegria de viver.

À todos os meus amigos que me incentivaram e torceram por mais esta conquista.

À todos aqueles que se dispuseram ajudar nesta etapa. Ao pessoal do Programa Tear e do Instituto Ethos, e em especial ao Paulo Itacarambi, Carla Stoicov, Raquel Crispim, Emi Tanaka, Cristina Fedato, Priscila Pinheiro e Magaly Moura (Metax).

À minha orientadora Professora Dra. Andrea Leite Rodrigues, pela sua dedicação e seriedade no ensino da pesquisa.

Aos professores Dr. Sérgio Luiz do Amaral Moretti e Dra. Maria Tereza Saraiva de Sousa, pela ajuda relevante neste caminhar.

Ao Prof. Dr. Milton Campanário, pelo empenho na busca da qualidade que pôde embasar este projeto.

Ao Prof. Dr. Daniel Moreira (*in memoriam*) por ensinar que humildade e conhecimento são inseparáveis nos verdadeiros mestres.

*“Porque os homens são vistos, naquilo que os conduz ao fim que cada um tem por objetivo, isto é, glórias e riquezas, proceder de maneiras diversas: um com cautela, o outro com ímpeto, um com violência, o outro com astúcia, um com paciência e o outro de modo contrário. E cada um, por esses diversos meios, pode alcançar o objetivo.”*

Nicolau Maquiavel, em *O Príncipe*. Séc.XVI



## RESUMO

O Programa Tear foi uma iniciativa conjunta do Instituto Ethos e do BID, cujo objetivo era mobilizar grandes empresas (ou âncoras) no sentido de viabilizar pequenos fornecedores a conhecerem e adotarem práticas de gestão socialmente responsáveis. Acompanhamos três âncoras e seis pequenas empresas, com o objetivo de explorar como aconteceram os impactos das ações socialmente responsáveis, uma vez que cada pequena empresa deveria avaliar sua gestão por meio dos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial; implantar novas práticas e buscar resultados de desempenho. Utilizamos o estudo de caso para coleta de dados e método exploratório, tendo a teoria dos *stakeholders* como arcabouço teórico básico para análise, discussão e conclusão. Nosso foco de interesse residuiu em entender uma situação específica na qual uma empresa se propunha a influenciar e auxiliar outra no processo de assimilação de práticas de gestão socialmente responsável. A partir de três estruturas de análises chamados de Caso 1 (ArcelorMittal, Bugue e Leili), Caso 2 (Camargo Corrêa, Metax e Roca) e Caso 3 (Vale, Degraus e Unidata) desenvolvemos nossas pesquisas, considerando que a relação entre as empresas não era apenas cliente-fornecedor, mas atentando para o fato de que a empresa cliente exercia um grande poder de influência sobre a fornecedora, sendo de grande porte, reconhecida como uma das maiores de sua indústria. Daí a denominação “empresa âncora”. Os resultados apontaram que a adoção de práticas de gestão socialmente responsável, raramente gera oportunidades de mercado para as pequenas empresas. Outrossim, iniciativas como esta modificam as relações sociais internas nas organizações, disseminando novos comportamentos e gerando valor reputacional para a empresa. A geração de valor pode servir de atenuação de riscos institucionais na medida em que as pequenas empresas respondem às demandas dos próprios *stakeholders*. A influência dos *stakeholders* acentua a importância e acelera a adoção das práticas de RSE, mas estas não são suficientes para garantir incremento no desempenho e aumento na competitividade e nas oportunidades de mercado.

**Palavras-Chaves:** ações socialmente responsáveis, pequenas empresas, teoria dos *stakeholders*.

## **ABSTRACT**

The Tear Program was an initiative with Ethos Institute and BID, whose goal was mobilize large companies (or anchors) to make possible small enterprises suppliers to meet and adoption social responsible management practices. We followed three anchors and six small enterprise, since each small company should evaluate your managing by Indicators Ethos of Corporate Social Responsibility, introduce new practices and search performance results. We used case study to collect data and exploratory method, with stakeholders theory as base for analysis, discussion and conclusion. Our interest focus was understand a specific situation where a company proposed to influence another company on assimilation practices process of social responsibility management. From three analysis structure called Case 1 (ArcelorMittal, Bogue e Leili), Case 2 (Camargo Corrêa, Metax e Roca) and Case 3 (Vale, Degraus e Unidata), we developed our researches, considering that relationship between these companies was only client-supplier, but observing the fact that the client company was a big influence power over the supplier, since this is a big company, recognized as one of the most important of your market. Then, the designation “anchor company”. The results indicate that the adoption of responsibility social management, rarely create market opportunities for small companies. Also, initiatives like this change the internal social relationship in the companies, spreading new behavior and create a reputation value for the company. The value added can be attenuation for the institutional risks since the small companies answer the demand for the stakeholders. The stakeholders influence emphasizes the importance and accelerate the RSE practices adoption, but these are not enough to certify the performance and competition increase and new market opportunities.

**Key words: social responsible actions, small enterprises and stakeholders theory.**

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>19</b>
1.1 Definição e Delimitação do Tema .....	19
1.2 Justificativa e Importância do Tema Escolhido .....	22
1.3 Objetivos Gerais e Específicos .....	24
1.4 Estrutura do Estudo.....	25
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>27</b>
2.1 Histórico e Advento do Conhecimento Contemporâneo de Responsabilidade Social.....	27
2.2 A Responsabilidade Social Empresarial .....	30
2.3 Ações Socialmente Responsáveis e Geração de Valor.....	37
2.3.1 Gestão das Ações Socialmente Responsáveis.....	38
2.3.2 A Geração de Valor .....	41
2.4 A Teoria dos <i>Stakeholders</i> .....	44
2.4.1 Conceitualização.....	44
2.4.2 Modelos e Categorias de <i>Stakeholders</i> .....	48
2.4.3 A Teoria dos <i>Stakeholders</i> e a Responsabilidade Social .....	57
2.5 A Pequena Empresa e os Limites de sua Atuação.....	60
2.6 Ferramentas de Gestão Socialmente Responsáveis.....	63
2.6.1 Princípios e Diretrizes Internacionais.....	64
2.6.2 Instrumentos de Gestão.....	65
2.6.3 Normas e Certificação .....	66
<b>3. MÉTODO.....</b>	<b>69</b>
3.1 Delineamentos do estudo e Método.....	69
3.2 Universos da Pesquisa.....	77
3.3 Procedimentos para Coleta e Análise de Dados.....	79
3.3.1 Análise Documental.....	80
3.3.2 Análise de registro de arquivos.....	81
3.3.3 Entrevista.....	81
3.3.4 Observação Direta.....	84

3.3.5 Observação Participante.....	85
3.3.6 Análise de Dados.....	85
3.4 Modelo Conceitual.....	88
<b>4. ESTUDOS DE CASO.....</b>	<b>91</b>
4.1 O Programa Tear.....	91
4.1.1 Resultados Esperados.....	94
4.1.2 Metodologia do Programa Tear.....	95
4.1.3 Delimitação de Conceitos no Programa Tear.....	99
4.1.4 O Programa Tear e Elementos de um Sistema de Gestão da RSE.....	100
4.1.5 A “Linha de Base”.....	102
4.2 Estrutura de Análise – Caso 1: ArcelorMittal, Bugue Reciclagem e Leili .....	104
4.2.1 Bugue Reciclagem .....	105
4.2.2 Leili Eletro Refrigeração.....	109
4.2.3 ArcelorMittal.....	113
4.3 Estruturas de Análise – Caso 2: Camargo Corrêa, Andaimos Metax e Roca Fundações.....	115
4.3.1 Andaimos Metax.....	116
4.3.2 Roca Fundações.....	120
4.3.3 Camargo Corrêa .....	124
4.4 Estruturas de Análise – Caso 3: Vale, Degraus e Unidata.....	125
4.4.1 Degraus Engenharia.....	126
4.4.2 Unidata Automação.....	131
4.4.3 Vale .....	134
<b>5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....</b>	<b>137</b>
5.1 Análise Comparativa dos Casos.....	137
5.2 Análise em Conjunto dos Casos.....	141
5.3 Interpretação.....	151
5.4 Limitações da Pesquisa.....	159
<b>6. CONCLUSÃO.....</b>	<b>162</b>

<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>165</b>
<b>Notas .....</b>	<b>180</b>
<b>Apêndices.....</b>	<b>183</b>
<b>Anexo.....</b>	<b>201</b>

## LISTAS DE FIGURAS

Figura 1 - Valor da Empresa a partir da RSE.....	43
Figura 2 – Aspectos da Teoria do <i>Stakeholders</i> .....	47
Figura 3 – Modelo Original dos <i>Stakeholders</i> .....	49
Figura 4 – Modelo Adaptado dos <i>Stakeholders</i> de Freeman (2003).....	50
Figura 5 – Heterogeneidade dentro dos <i>Stakeholders</i> .....	52
Figura 6 – Variabilidade na Dependência entre os <i>Stakeholders</i> .....	53
Figura 7 – O Modelo de Interesses ( <i>Stakes</i> ) da Empresa.....	56
Figura 8 – Estrutura do Estudo.....	70
Figura 9 – Modelo Conceitual.....	90
Figura 10 – Estrutura da Metodologia do Programa Tear.....	97
Figura 11 – Elementos e Níveis de um Sistema de Gestão de RSE .....	101
Figura 12 - Estrutura de Análise – Caso 1.....	105
Figura 13 - Estrutura de Análise – Caso 2.....	116
Figura 14 - Estrutura de Análise – Caso 3.....	126

Figura 15 : Relação de Crescimento de Faturamento, Despesas, PIB e Micro e Pequenas Empresas Paulistas.....140

Figura 16 - Modelo dos Impactos das Ações Socialmente Responsáveis.....157

## LISTAS DE TABELAS

Tabela 1 – Grupos Temáticos sobre RSE na EnANPAD entre 1997 e 2007.....	36
Tabela 2 – As Diferenças Entre as Três Categorias de <i>Stakeholders</i> .....	55
Tabela 3 – Empresas Pesquisadas.....	79
Tabela 4 – Relação de Entrevistados.....	83
Tabela 5– Empresas e Entidades Participantes do Programa Tear.....	92
Tabela 6 – Etapas Resumidas do Programa Tear.....	94
Tabela 7 – Etapas Passo-a-Passo do Programa Tear.....	99
Tabela 8 – Descrição de Cada Passo.....	102
Tabela 9 - Exemplo de Detalhamento sobre cada <i>Stakeholder</i> .....	103
Tabela 10 - Resultado dos Níveis de Utilização de RSE.....	138
Tabela 11 – Temas Priorizados por Empresa.....	143
Tabela 12 – Grupo de Ações Relacionada ao Tema Público Interno.....	144
Tabela 13 – Grupo de Ações Relacionada ao Tema Valores, Transparência e Governança.....	145
Tabela 14 – Grupo de Ações Relacionada ao Tema Meio-Ambiente.....	146



Tabela 15 – Contribuição do Tear para o Negócio.....147

Tabela 16 – Benefícios Percebidos pela Empresa na sua Cadeia de Valor.....148

## **APÊNDICES**

Apêndice A

Quadro para a Proposição do Estudo

Apêndice B

Modelos das Entrevistas Semi Estruturadas

## **ANEXOS**

Anexo A

Linha de Base Tear

## **1. INTRODUÇÃO**

### **1.1 Definição e Delimitação do Tema**

Neste item apresentaremos de maneira geral o contexto em que ações socialmente responsáveis e suas ferramentas inspiraram instituições e empresas em suas práticas de gestão, assim como a pergunta preliminar que estimula o desenvolvimento desta pesquisa.

Apesar de a economia apresentar continuamente sensível progresso global, esta não foi capaz de dirimir as grandes questões de diferenças sociais que ainda afligem considerável parcela da humanidade.

De três décadas para cá, vários foram os movimentos sociais e organizações da sociedade civil que se articularam pelo mundo para exigir respeito aos direitos dos trabalhadores e das populações empobrecidas, direitos das crianças, das mulheres e das minorias; melhor distribuição dos resultados do crescimento econômico; respeito à diversidade cultural e proteção ambiental (SCHOMMER E ROCHA, 2007).

Tudo isso fez crescer a consciência da interdependência entre fenômenos econômicos, sociais e ambientais, gerando a necessidade de mais articulação entre os diferentes setores e suas respectivas áreas para enfrentar os desafios da atualidade.

Ao longo dos anos de 1990 até os atuais, um número sem precedente de países retrocedeu em vários aspectos do desenvolvimento humano: em 46 países as pessoas ficaram mais pobres que estavam em 1990, em 25 países há mais pessoas passando fome que há uma década e, 1,1 bilhão de pessoas vivem com menos de US\$ 1 por dia, o que caracteriza pobreza extrema (PNUD, 2004).

Segundo o Relatório de Desenvolvimento Humano – RDH 2007/2008 do PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, o combate à pobreza e à desigualdade nos dias de hoje, bem como aos riscos catastróficos do futuro, constituem um forte fundamento racional para a necessidade de uma ação urgente.

Não há também como negar que a atividade de negócios possui dimensões éticas e morais, que se interagem com suas dimensões econômicas e legais.

Ainda na década de 1990, empresários como Oded Grajew manifestaram-se em prol da ação de empresários e pessoas da elite econômica no sentido de promover o bem estar social em

meio a tanta desigualdade. No trecho abaixo, Grajew expressa as idéias de participação de empresários em problemas sociais:

[...] com a crescente interdependência de todos, o bem estar da humanidade depende cada vez mais de uma ação cooperativa em nível local, regional, nacional e internacional. É fundamental que exista uma consciência global que engaje todos num processo de desenvolvimento que coloque como meta a preservação do meio ambiente, do patrimônio cultural, a promoção dos direitos humanos e a construção de uma sociedade economicamente próspera e justa. A participação do setor empresarial por sua capacidade criadora, seus recursos e sua liderança é crucial. (GRAJEW, 2000)

Segundo Fedato (2005), as duas grandes questões para as empresas é descobrir se elas podem colaborar para a erradicação da pobreza e como se define seu papel na sociedade? Desta maneira, a lógica do capitalismo, dos resultados e das metas econômico-financeiras, levam o setor privado a viver um imenso paradoxo em relação às questões sociais.

Foram vários os pesquisadores no meio acadêmico como JONES (1980), WOOD (1991), CARROL (1991) e FREDERICK (1994) que fizeram parte de uma corrente de autores que estudaram o papel da empresa e seu envolvimento com as questões sociais, evidenciando seu papel socialmente responsável.

No Brasil as pesquisas foram representadas entre outros por ASHLEY (2001) e MELO NETO e FROES (1999), que desenvolveram estudos acerca da Responsabilidade Social Empresarial (RSE), e por vezes, revestiram-na de uma natureza redentora aos malefícios do neoliberalismo. *“A responsabilidade social das organizações compreenderia ações concretas desvendadas publicamente para promulgar uma nova postura das empresas frente às contradições e às tensões provocadas pelo capitalismo na sociedade”* (DOMINGOS, 2007, p.1).

Desta maneira, para Srour (1998) uma dupla lógica toma corpo à equação capitalista; as empresas deixariam de fixar-se apenas na função econômica, ainda que esta se mantivesse determinante e passariam a orientar-se, de modo indissociável, pela função ética da responsabilidade social.

A RSE não pode então ser um sistema de gestão que se limita aos dirigentes ou acionistas, mas cada vez mais assume um enfoque nas várias partes interessadas do negócio, recebendo influência no modo como é abordada e resolvida (DOH e GUAY, 2006).

Segundo o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social<sup>1</sup>, as partes interessadas básicas a serem consideradas na gestão dos negócios são: público interno, meio ambiente, fornecedores, consumidores e clientes, comunidade, governos e sociedade.

Surgem então, várias ferramentas para uma gestão responsável e sustentável. Desde a década de 1970, o Instituto de Desenvolvimento Empresarial, predecessor da FIDES<sup>2</sup> cuidava da implantação do Balanço Social Empresarial no Brasil. Deste modo, até hoje, um grande número de ferramentas, como certificações socioambientais, movimentos e campanhas, foram criadas em várias partes do mundo com o objetivo de consolidar os conceitos de responsabilidade social, traduzindo-os em práticas de gestão e que, invariavelmente gera impacto no centro dessas organizações.

Desta forma, justifica-se neste cenário, o Programa Tear – Tecendo Redes Sustentáveis, desenvolvido pelo Instituto Ethos, com o apoio do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID).

O Programa nasceu com o objetivo de atingir pequenas e médias empresas fornecedoras de diversos setores produtivos da economia brasileira, com o auxílio de empresas “âncoras”, que possuem ascensão sobre as demais de suas cadeias de suprimentos, promovendo a capacitação das mesmas em ações socialmente responsáveis.

Seu contexto programático estimula a inclusão na gestão destas pequenas e médias empresas fornecedoras, dos conceitos e ferramentas de responsabilidade social e sustentabilidade e, desta maneira, busca um melhor desenvolvimento do setor a que pertencem.

O processo do Programa Tear iniciou-se em 2005 e teve sua fase final implementada em 2008. Todo o processo foi acompanhado por este pesquisador, com o interesse de avaliar as empresas que dele participaram e desta forma tirar ensinamentos.

O Programa Tear, cuja metodologia sistematizada estimula a incorporação de ações socialmente responsáveis em pequenos fornecedores apoiado por empresas-clientes maiores – chamadas âncoras – foi um dos instrumentos para esta pesquisa, e não se utiliza de sua base conceitual para legitimar definições e constructos.

Desta forma, tal programa, produto do Instituto Ethos, foi um meio adequado para a escolha das corporações, na viabilização do estudo acerca de como podem se dar os impactos que as ações socialmente responsáveis geram, possivelmente, nas pequenas empresas.

Assim, o tema desta pesquisa versará sobre a incorporação de ações socialmente responsáveis em pequenas empresas fornecedoras, por meio de método específico desenvolvido por uma organização não governamental, tendo como empresas promotoras ou âncoras aquelas de maior ascensão na cadeia de suprimentos e seus impactos gerados na gestão destas pequenas empresas estudadas.

Então, a **pergunta** de pesquisa proposta preliminarmente é:

*Como se deram os impactos de ações socialmente responsáveis incorporadas na gestão de pequenas empresas fornecedoras promovido por empresas de maior ascensão na cadeia de suprimentos?*

A premissa do problema de investigação é a de que a pequena empresa ao promover ações socialmente responsáveis pode gerar determinados impactos em diversas áreas na sua gestão. Essa premissa não é, em princípio, divergente às críticas visões da responsabilidade social corporativa, que segundo Friedman (1970), aceita pragmaticamente estas ações, desde que se vislumbrem retornos para as empresas, pois são uma maneira de fazer com que as corporações gerem valor reputacional, por meio de gastos extra-produção inteiramente justificados por auto-interesse.

Este trabalho pretende analisar então, como se deram os impactos em termos da adoção de práticas socialmente responsáveis, uma vez que a lógica do Programa Tear era fazer com que grandes empresas – ou âncoras – influenciassem fornecedores caracterizados por serem pequenas empresas na cadeia produtiva.

Estas ações foram promovidas diretamente por meio de atuação de duas partes interessadas ou *stakeholders* da pequena empresa, ou seja, um grande cliente (no caso a empresa âncora) e uma organização da sociedade civil (o Instituto Ethos). A exploração das relações destes *stakeholders* norteia nossos estudos. Daí a importância em nossa pesquisa da teoria dos *stakeholders* como arcabouço teórico para este trabalho.

## **1.2 Justificativa e Importância do Tema Escolhido**

De acordo com Soriano (2004), o estudo dos problemas sociais deve ser justificado fundamentando-se em elementos teóricos, empíricos e históricos pertinentes e nas necessidades institucionais e sociais. A justificativa do estudo pode ser embasada na significância, na

importância superior, na factibilidade e na vulnerabilidade do problema e, nas conseqüências deste no âmbito social.

Este trabalho se insere no campo dos estudos organizacionais, particularmente voltado ao tema da responsabilidade social empresarial, que ainda está em formação como prática e como objeto de investigação científica no Brasil (MORETTI e CAMPANÁRIO, 2008).

Nas décadas de 1990 e 2000, a produção intelectual sobre a ação social das empresas cresceu nacional e internacionalmente. Tal fato dá destaque a este assunto e sugere desenvolvimentos para aspectos que recebem menos atenção, mas cuja relevância é inegável. Por exemplo: observa-se que há um número restrito de trabalhos sobre a responsabilidade social na pequena empresa, mesmo sabendo-se da importância econômica e social do pequeno empreendimento e, principalmente, se considerarmos a realidade brasileira.

Em um artigo no início da década de 1990, Thompson e Smith (1991) já chamavam a atenção da importância e falta de pesquisa em relação ao tema. No entanto, poucos trabalhos como os estudos de UHLANER *et al.*, (2004), LONGO *et al.*, (2004), JENKINS (2006), WILLIAMSON *et al.*, (2006), ROBERTS *et al.*, (2006), FULLER e TIAN (2006), SPENCE (2007), e mais recentemente MANKELOW (2008), AVRAM e KÜHNE (2008), FASSIN (2008), JENKINS (2009) e MURILO e LOZANO (2009) trataram dos desafios e dilemas da RSE na pequena empresa.

Adicionalmente, tem-se uma ampla produção intelectual que propõe analisar a organização como um ente imerso em uma rede de relações, que geram impactos em seus modelos de gestão. Porém, há poucos trabalhos sobre a pequena empresa na perspectiva da teoria dos *stakeholders* abordando ações socialmente responsáveis. Poucos abordaram tal aspecto, como SPENCE *et al.*, (2001), PERRINI (2006) e JENKINS (2006).

Abordaremos a questão da responsabilidade social em pequenas empresas a partir de interações com seus *stakeholders*. Desta forma, este trabalho se insere nos estudos sobre responsabilidade social empresarial, com vistas a discuti-la, no âmbito da pequena empresa, cuja gestão deve dar conta dos interesses de vários públicos relevantes.

Para tanto, três estudos de casos foram realizados, na intenção de analisar como se deram os impactos que ações socialmente responsáveis provocam na gestão da pequena empresa, a partir das relações que estas mantêm com *stakeholders* externos, cujas organizações promoveram um programa de implantação da RSE em pequenas empresas.



Isto justifica plenamente uma pesquisa formal com a metodologia das ciências sociais.

Este estudo tornou-se particularmente possível porque o próprio pesquisador esteve envolvido com o objeto de estudo: o Programa Tear, do Instituto Ethos, que visa capacitar às pequenas e médias empresas na implantação de ações socialmente responsáveis no modo de gestão. Assim sendo, garantiu-se acesso a informações relevantes, bem como a participação em eventos importantes para estudo de campo.

### **1.3 Objetivos Gerais e Específicos**

O estudo investigará como ações socialmente responsáveis podem impactar na gestão de pequenas empresas, considerando suas relações com parceiros relevantes.

Com relação ao **objetivo geral**, o trabalho deverá evidenciar como se deram os impactos das ações socialmente responsáveis no sistema de gestão de pequenas empresas fornecedoras, particularmente usando como perspectiva de estudo o arcabouço da teoria dos *stakeholders*.

Quanto aos **objetivos específicos**, propomos:

1. Descrever como se deu a implantação do Programa Tear nas pequenas empresas fornecedoras. Como se deu o processo de trabalho entre âncora, pequenas empresas e Instituto Ethos;
2. Analisar o papel do Programa Tear na disseminação de ações socialmente responsáveis em pequenos fornecedores;
3. Analisar os interesses das pequenas empresas fornecedoras em relação aos seus *stakeholders* grandes clientes;
4. Analisar o papel das empresas de maior ascensão na cadeia de suprimentos na disseminação de ações socialmente responsáveis em pequenas empresas fornecedoras e como elas influenciaram estes fornecedores;
5. Analisar os interesses dos *stakeholders* grandes clientes para com as pequenas empresas estudadas;
6. Quais os resultados alcançados em termos de adoção de práticas de responsabilidade social corporativa na pequena empresa;
7. Analisar a relevância de *stakeholders* externos na geração de valor para pequenas empresas.

## 1.4 Estrutura do Estudo

Esta dissertação foi dividida em seis capítulos, descritos a seguir:

No **capítulo 1** realizamos uma apresentação geral do tema estudado, justificamos e qualificamos o tema escolhido. Apresentamos também os objetivos e as questões que norteiam a pesquisa.

No **capítulo 2** apresentamos uma revisão bibliográfica dos temas que envolvem o estudo proposto. Mostramos a evolução da responsabilidade social e sua noção contemporânea, bem como, a incorporação da responsabilidade social no âmbito empresarial e balizamos que a produção científica indica que existem tendências a uma ideologia hegemônica da mesma. Conceituamos a pequena empresa, suas características, relações e limitações no ambiente em que atua. Demonstramos também, que ações socialmente responsáveis podem gerar valor em uma organização. Apresentamos que existem vários níveis de interesses entre uma empresa e seus *stakeholders*. Mostramos que a teoria dos *stakeholders* e a responsabilidade social possuem estreita ligação. Por fim, apresentamos algumas das principais diretrizes e ferramentas da gestão socialmente responsável praticadas na atualidade.

No **capítulo 3** apresentamos o método utilizado para desenvolver a pesquisa e o universo em que ela se deu. Mostramos também quais as evidências e procedimentos seguidos para coletar e analisar os dados. Também demonstramos, de forma gráfica, um modelo conceitual do que estudamos sem estabelecer, no entanto, uma relação de causalidade no objeto de estudo.

No **capítulo 4** desenvolvemos o estudo de caso, apresentando o Programa Tear, sua concepção, estrutura, ferramentas utilizadas, a metodologia de aplicação e o modelo PDCA, e como se deu a implementação do Programa Tear em pequenas empresas. Verificamos também como aconteceu o diálogo e o entendimento entre os participantes do Programa, além de analisamos os objetivos específicos que foram apresentados no decorrer de três estudos de casos, denominados de Estrutura de Análise e como se deram as relações das empresas âncoras, os pequenos fornecedores e o Instituto Ethos, representado pelo Programa Tear e seus resultados.

No **capítulo 5** apresentamos as análises desenvolvidas embasadas no conhecimento adquirido na revisão bibliográfica, no acompanhamento das reuniões e plenárias, que aconteceram durante o Programa Tear, nas visitas às empresas, nas entrevistas com os

participantes, no preenchimento da “Linha de Base” e nas análises de dados. Culminando com a interpretação de como aconteceram as relações dos participantes no Programa Tear e como se deram os impactos das ações socialmente responsáveis nas pequenas empresas fornecedoras. Também oferecemos sugestões às limitações para um melhor resultado de futuras pesquisas.

No **capítulo 6** apresentamos as conclusões do nosso estudo.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Histórico e advento do conhecimento contemporâneo de responsabilidade social**

A partir da Primeira Guerra Mundial, surgiram com maior intensidade interesses com os problemas sociais existentes, agravados por mais de um século de legítimo liberalismo. O Estado passa a direcionar seus objetivos, não apenas no sentido estritamente liberal de lucro material do particular, mas também na realização de metas sociais, e desta maneira considera-se ter passado de um Estado Liberal para um Estado Social.

Com o fim da Guerra Fria, de cinquenta anos entre o comunismo de linha soviética e a democracia liberal do Ocidente, alguns observadores, em especial, Fukuyama (1992), declararam que tínhamos atingido o “fim da história”. A bem dizer, depois que chegou ao fim, o contundente confronto ideológico desencadeado pela colisão de “ismos” do século XX, um número maior de organizações de todos os pontos do globo, mais do que em qualquer época anterior, vem reivindicar um lugar na história (OHMAE, 1999).

Desta maneira, para Salomon (1995), parecia estar em andamento uma verdadeira “revolução associativa” em nível global, a qual poderia constituir um acontecimento social e político importante no final do século XX, assim como a ascensão da nação-estado foi para o século XIX. Isto porque, já, no final dos anos 1960, eclodiram em algumas partes do mundo movimentos sociais de amplo alcance: estudantes, negros, mulheres e outras tantas minorias. Intelectuais e profissionais preocupados com o desenvolvimento econômico, apresentavam formas de desenvolvimento alternativo, compatível com a realidade dos países pobres, que harmonizasse a satisfação de necessidades básicas com a questão ambiental.

Segundo Friedmann (1992), a justificativa moral do desenvolvimento alternativo estava baseada na idéia de que as pessoas têm o direito fundamental e igual a condições materiais para uma vida adequada e três eram os argumentos utilizados na defesa dessa posição: direitos humanos, direitos do cidadão e o desenvolvimento integral das potencialidades da humanidade.

Durante os anos 1970, “*ganharam forças as formas mais extremas de individualismo que logo perderam a popularidade*” (FUKUYAMA, 2000, p. 20). A resposta foi o surgimento de movimentos para incrementar os meios de cooperação mútua. Para Fukuyama (2000), cooperação

e altruísmo recíprocos aconteceram inicialmente porque conferiam benefícios aos indivíduos que as possuíam.

A tensão entre o social e o econômico ganha maior atenção durante a década 1980, e concomitantemente, algumas empresas percebem que poderiam apoiar-se sobre a firmeza de uma coesão social interna, fundada na nova realidade cultural específica e na necessidade de confrontação da empresa com seus contextos ambientais (SAINSAULIEU e KIRSCHENER, 2006).

Já no final dos anos 1980 e início dos anos 1990, novas formas de organizações começaram surgir para contribuir com a melhoria das relações sociais; o nascimento de várias ONGs – Organizações Não Governamentais - que na maioria das vezes cumprem uma missão que já foi considerada exclusivamente do Estado. Assim, para Bourzaga e Defourny (2001), apud Rodrigues (2004), distingui-se nelas uma importância crescente, a ponto de reconhecer que assumiram papéis de alocação de recursos, regulação econômica e redistribuição de renda, e neste sentido se traduzem em um conjunto de organizações cada vez mais com importância econômica e social.

Foi a partir da década de 1990, de acordo com Souza *et al.* (2004), que são difundidos os conceitos de gestão integrada do meio ambiente, qualidade, saúde ocupacional e segurança do trabalho. As empresas aderem largamente às normas internacionais, que estabelecem critérios para a implantação de sistemas de gestão da qualidade e do meio ambiente.

Após o ano de 1992, com a realização da Segunda Conferência Mundial para o Meio Ambiente e Desenvolvimento (ECO-92), no Rio de Janeiro, são assinados importantes tratados globais, dentre os quais se destacam o da biodiversidade e a da convenção para as mudanças climáticas.

Este período, de acordo com Souza *et al.* (2004), caracteriza-se ainda, pela maior abertura das empresas para o diálogo com a sociedade, baseadas no conceito de empresa cidadã, que valoriza a atuação ambiental e socialmente responsável. No ano de 1997, foram criadas as Diretrizes de Direitos Humanos para Empresas (Anistia Internacional), que estabelecem que as corporações possuam um interesse próprio direto em auxiliar na prevalência dos direitos humanos. Em 1999, foi lançado o Global Compact, pela ONU, que procura mobilizar a comunidade empresarial internacional na promoção de valores fundamentais nas áreas de Direitos Humanos, Reações de Trabalho e Meio Ambiente.

Já no ano 2000, foi lançada a Agenda 21 Global, cujo plano de ação é para ser adotado em todo planeta, por organizações do sistema das Nações Unidas, governos, e pela sociedade civil, em todas as áreas em que a ação humana impacta o meio ambiente numa tentativa de orientar um novo padrão de desenvolvimento para o século XXI.

Ainda, no ano de 2001, a Comissão das Comunidades Europeias divulgou o denominado *Livro Verde* intitulado *Promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas* – que contém a argumentação de que a responsabilidade social das empresas contribui para uma maior produtividade, maior rentabilidade e maior competitividade das mesmas (LEAL, 2005).

Por várias vezes o *Livro Verde da Comissão Europeia* salienta a importância da responsabilidade social para a estratégia de uma organização, como por exemplo:

- As empresas podem contribuir para o cumprimento de objetivos sociais e ambientais mediante a integração da responsabilidade social, enquanto investimento estratégico, no núcleo da sua tática empresarial, nos seus instrumentos de gestão e nas suas opções;
- Por meio da responsabilidade social é possível adotar uma abordagem inclusiva do ponto de vista financeiro, comercial e social, conducente a uma estratégia de longo prazo;
- A experiência adquirida, com o investimento em tecnologias e práticas empresariais ambientalmente responsáveis, sugere que ir além do simples cumprimento da lei pode aumentar a competitividade de uma empresa.

Em complementação a estas ações surge o Protocolo de Quioto, que se constitui num tratado internacional cuja finalidade é combater a emissão de gases, que causam o aquecimento global. O tratado causou bastante polêmica, pois só pôde vigorar depois que 55% dos países que juntos produzem 55% das emissões de gases, o ratificassem. Desta forma, o mesmo só entrou em vigor em 16 de fevereiro de 2005, depois que a Rússia o aceitou, em novembro de 2004. O Protocolo de Quioto conta com a adesão de 141 países.

Atenta a tudo isto, a *International Organization for Standardization (ISO)*, presente em 152 países, com base na demanda mundial sobre o tema responsabilidade social, convocou seus países membros por meio de uma série de estudos e conferências a desenvolver e aprofundar o debate com a comunidade internacional, visando a construção de um consenso em relação à

Responsabilidade Social e sua normatização, a chamada ISO 26 000, a ser concluída no ano de 2010.

Após todas estas ações, o tema ganhou maior visibilidade na mídia. A título de exemplo, vale citar reportagem da revista *Época-Negócios* de março de 2007, que mostra o ativista ambiental Aron Belinky dizendo que deseja que a norma - que não será passível de certificação<sup>3</sup> - não acabe apenas em belas peças publicitárias, caberá às partes interessadas – os chamados *stakeholders* – avaliar até que ponto os indicadores da ISO 26 000 serão ou não seguidos: *Quem estiver de fora, tende a ser excluído do novo mundo que buscamos, mais sustentável... A ISO 26 000 servirá de régua e compasso ao planeta* (BELINKY, 2007, p. 34).

De acordo com a futura Norma ISO 26000, ISO/CD 26000 (2008), que por hora se desenha, Responsabilidade Social é a responsabilidade de uma organização pelos impactos de suas decisões e atividades (o que inclui produtos, serviços e processos) na sociedade e no meio ambiente por meios de comportamento transparente e ético que:

- Contribua para o desenvolvimento sustentável e o bem-estar social;
- Leve em consideração as expectativas das partes interessadas;
- Esteja em conformidade com a lei, seja aplicável e consistente com as normas internacionais de comportamento;
- Seja integrado em toda a organização e praticado em seus relacionamentos (em toda sua esfera de influência) (ISO 26000).

Desta feita, segundo Dowbor (2008), foi com o surgimento em 1990 do Relatório sobre o Desenvolvimento Humano, das Nações Unidas, que uma fórmula simples, mas poderosa é sugerida para o desenvolvimento equilibrado da humanidade; as iniciativas devem envolver a garantia de uma sociedade economicamente viável, socialmente justa e ambientalmente sustentável.

## **2.2 A responsabilidade social empresarial**

No modelo contemporâneo de sociedade, o princípio mercantil tem vigorado em detrimento das esferas culturais, políticas e sociais. No entanto, há evidências que estas relações

podem se orientar para novos rumos, cujas ações poderão intervir na estrutura social, constituindo laços éticos e solidários e traçar profundas modificações nas relações socioeconômicas.

Para considerarmos as novas relações socioeconômicas e modos de gestão das organizações, nos fundamentaremos em Ramos (1989), que oferece que a ciência social nos conduz a análises da realidade, e não se pode resumir os resultados deste estudo por uma definição expressa com exatidão e limitada, mas devemos deixar um caminho que estimule entender a ação social inserida nesta realidade como algo que pode possuir várias significações. As ações sociais não podem ser *reduzidas apenas àquilo que pode ser operacionalmente verificado* (RAMOS, 1989, p. 42).

Tal idéia nos favorece pensar, que os movimentos recentes em prol de ações socialmente responsáveis estão relacionados às tentativas de dar significados alternativos à gestão, em detrimento aos conferidos pela Teoria da Firma. Temos que, as iniciativas para disseminação de práticas de gestão socialmente responsável, se inserem no âmbito das tensões entre propósitos econômicos e sociais.

Apesar da vasta literatura referente ao tema Responsabilidade Social, observa-se, que a sua conceituação tem sido apresentada de forma confusa e algumas vezes até contraditória. Aqui expomos um conjunto de obras, autores e proposições relevantes sobre o conceito e alguns delineamentos que o cercam.

O termo RSE, para Amaeshi e Bongo (2007), representa um constructo multi-propósito, para o qual existe um enorme número de interpretações. Estas interpretações estão associadas tanto ao desempenho econômico das organizações no longo prazo, como também à responsabilidade social corporativa enquanto um passo em direção a mudanças no modelo de relações sociais (CETINDAMAR, 2007).

Muitos dos autores que se dedicam ao estudo do conceito e de suas diferentes vertentes merecem relevância. Mas, a seguir, serão balizadas as perspectivas de Garriga e Melé (2004), que mapearam o arcabouço teórico capaz de sustentar a compreensão do tratamento que nos propusemos à RSE neste estudo.

A RSE como campo de estudo apresenta não só uma paisagem de teorias, mas também uma proliferação de abordagens, que para Garriga e Melé (2004) são muitas vezes controversos. Como ponto de partida, as autoras assumem como hipótese que as teorias e abordagens mais



relevantes a respeito da RSE centram-se em um dos seguintes aspectos da realidade social: economia, política, integração social e ética.

A inspiração para esta hipótese segundo Garriga e Melé (2004), está enraizada em quatro aspectos que podem ser observados em qualquer sistema social conforme estudos de Parsons (1961): adaptação ao ambiente (relacionados aos recursos e à economia); realização de metas (relacionado à política); a integração social e padrão de manutenção ou latência (relacionado com a cultura e valores). Após o levantamento da hipótese, é possível classificar as teorias em quatro grupos, descritos a seguir.

1) *Teoria Instrumental*: entende a RSE como um mero meio para o lucro. A corporação é encarada como instrumento para a criação de riqueza e suas atividades sociais são um meio para alcançar resultados econômicos. Apenas os aspectos de integração econômica entre empresas e sociedade devem ser considerados. A idéia de maior representatividade neste grupo vem de Friedman (1970), que defende a *maximização de lucros aos acionistas* (FRIEDMAN, 1970, p. 32).

Outra vertente da Teoria Instrumental, defendida por Garriga e Melé (2004), centra-se sobre a forma de alocação de recursos, de forma a alcançar, em longo prazo, objetivos sociais e criar uma vantagem competitiva (Husted e Allen, 2000). Neste grupo três abordagens, descritas a seguir, podem ser incluídas:

- a) Os investimentos sociais em contexto competitivo, no qual Porter e Kramer (2002), apresentam considerações de investimentos nas áreas que eles chamam de competitivas e, Burke e Logsdon (1996), que salientam que se cria maior riqueza para a empresa quando o foco de atividades filantrópicas da corporação tem afinidade direta com sua missão.
- b) A visão baseada em recursos e sua capacidade dinâmica, como o processo de tomada de decisões morais (Petrick e Quinn, 2001), o processo de percepção, deliberação, responsabilidade e capacidade de adaptação (Litz, 1996) e o desenvolvimento de um bom relacionamento com os principais *stakeholders* (Harrison e St. John, 1996; Hillman e Keim, 2001).
- c) Estratégias para estabilização da pirâmide econômica como, por exemplo, produtos e serviços a baixo custo adaptado à população de baixa renda (Christensen e Overdorf, 2000; Christensen *et al.*, 2001) que podem criar uma economia competitiva (Hart e

Christensen, 2002; Prahalad e Hammond, 2002), principalmente em países em desenvolvimento.

Outro grupo da Teoria Instrumental está relacionado ao *marketing*, quando a empresa apóia as causas que podem trazer reputação às empresas (McWilliams e Siegel, 2001) ou busca diferenciação do produto socialmente responsável (Smith e Higgns, 2000), criando atributos que afetam a reputação da empresa.

2) *Teorias Políticas*: são aquelas que incidem sobre si com a força das corporações na sociedade e em um uso responsável do seu poder na arena política. Para Garriga e Melé, (2004) embora haja uma variedade de abordagens com este foco, duas principais teorias podem ser distinguidas: a da Corporação Constitucionalista e a da Cidadania Corporativa.

a) A teoria da Corporação Constitucionalista parte da premissa que os limites funcionais de grupos de pressão restringem o poder organizacional (Davis, 1967) e que as atividades da empresa expressam contratos explícitos e implícitos (Donaldson e Dunfee, 2000), mas se tornam legítimos em seus sistemas econômicos, em que os participantes sempre chegam a um acordo sobre as regras que define o jogo de alicerce da economia e lhes é aceitável.

b) A teoria da Cidadania Corporativa teve como expoentes, autores como ALTMAN e VIDAVER-COHEN, 2000, ANDRIOF e MCINTOSH, 2001, MATTEN *et al.*, (2003) e LOGSDON e WOOD (2002) que desenvolveram suas abordagens a partir de direitos, responsabilidades e possíveis parcerias de negócios na sociedade. Uma questão chave para alguns estudiosos está orientada pela relação entre atores globais e responsabilidade local (Tichy *et al.*, 1997, Logsdon e Wood, 2002).

3) *Teorias Integradoras*: baseiam-se no conceito de contrato social, em que a corporação depende da sociedade para sua continuação, crescimento e existência. As exigências sociais são geralmente consideradas pela maneira com a qual a sociedade interage com o meio corporativo e dá-lhe certa legitimidade e prestígio. Para Garriga e Melé (2004) como consequência, a gestão empresarial deve ter em conta as demandas sociais, e integrá-las de tal forma que a empresa opera em conformidade com os valores sociais. Fazem parte deste bloco de teorias, abordagens relativas a problemas de gestão, que enfatizam o processo de tomada de decisão a uma resposta corporativa (Jones, 1980) às questões sociais. São expoentes no tema autores como WARTICK e RUDE (1986), GREENING e GRAY (1994) e BREWER (1992).

- a) Princípio da Responsabilidade Pública, em que Preston e Post (1981) criticam a abordagem pura da tomada de decisão de Jones (1980) e escolhem o termo “público” para salientar a importância do processo, em vez das visualizações de moralidade pessoal ou grupos de interesses restritos à definição no escopo de responsabilidades.
- b) Gestão de *Stakeholders*, tenta integrar grupos de interesses com as decisões gerenciais da corporação. Segundo Garriga e Melé (2004), é a partir dos estudos seminais de Emshoff e Freeman (1978) que se desenvolvem a gestão dos *stakeholders*, no entanto grande parte da pesquisa empírica foi guiada por um senso de pragmatismo como, por exemplo, encontrados em Agle e Mitchell (1999) e Bermam *et al.*, (1999).
- c) Desempenho Social das Empresas, em que Carrol (1991) considera que responsabilidade social corresponde a um leque de obrigações que o negócio tem para com a sociedade, que deve incorporar o desenvolvimento econômico, legal, ético e categorias discricionárias do desempenho do negócio. Wood (1991) apresentou um modelo de desempenho social composto de princípios e processos de RSE e resultados do comportamento corporativo. Os princípios devem entender as formas analíticas a ser preenchidas para satisfazer valores que são operacionalizados. Eles incluem: princípios da responsabilidade social expressa em níveis institucional, organizacional e individual; processos de responsabilidade social como avaliação ambiental, gestão e problemas de gestão dos *stakeholders* e; resultados do comportamento corporativo, incluindo impactos sociais, programas sociais e políticas sociais.

4) *Teorias Éticas*: baseadas na relação entre corporação e sociedade e, embutidas dos conceitos éticos e de valores individuais e coletivos. Segundo Garriga e Melé (2004) as principais abordagens são as seguintes:

- a) Teoria Normativa dos *Stakeholders*: a gestão dos *stakeholders* é considerada por alguns autores (Donaldson e Preston, 1995) como uma forma de integrar as demandas sociais, justificada por teorias que incluem noções de liberdade, direitos e consensos (Freeman e Philips, 2002).
- b) Direitos Universais: a Declaração Universal dos Direitos Humanos, aprovada pela ONU em 1948, é, particularmente, a base para as várias abordagens que são dadas à RSE, especialmente no mercado mundial (Cassel, 2001).

- c) Desenvolvimento Sustentável: as principais definições sugerem que deve ser um processo consistente e contínuo com o ideal de sustentabilidade ambiental e social ao longo das dimensões econômicas. Van Marrewijk e Werre (2003) afirmam que a sustentabilidade corporativa é um processo feito por encomenda e cada organização deve escolher a sua própria abordagem em relação a sustentabilidade corporativa. Esta deve satisfazer os objetivos e intenções da organização, bem como estar alinhado com a estratégia da organização, como uma resposta adequada às circunstâncias em que a organização opera.
- d) Abordagem do Bem Comum: é aquela, cuja base filosófica pode ter várias origens. Algumas das possíveis são: a aristotélica (Smith, 1999), a católica cristã (Carey, 2001) e o conceito japonês de Kyosei (Kaku, 1997). Esta última sustenta que o negócio, tal como qualquer outro grupo ou indivíduo que faz parte da sociedade, tem de contribuir para o bem comum baseado na ética e na dignidade humana.

A partir do estudo de Garriga e Melé (2004) podemos concluir que o mesmo conceito de RSE pode transportar diferentes significados e ambigüidades, dependendo da origem da pesquisa e do contexto em que ela se encerra. Segundo Geva (2008) sua análise comparativa pode ser usada para ajudar a interpretar e debater as tendências crescentes de sua incorporação nos domínios das empresas e da sociedade, como a gestão das partes interessadas, a cidadania corporativa e a sustentabilidade. Para a autora, cada uma das tendências teóricas implica, em certa medida, em aspectos de responsabilidades fundamentais, que formam o tronco da RSE, e sua análise comparativa poderia fornecer um quadro inicial para melhor compreender os vários ramos de pensamento da RSE.

A responsabilidade social também é um tema que se molda às interpretações sociopolíticas em vários espaços e de maneiras multilaterais. Para Cappellin e Giffoni (2007) no contexto brasileiro, os propósitos das ações socialmente responsáveis parecem pouco enfatizadas. A rigor, práticas filantrópicas, muitas vezes atreladas à gestão socialmente responsável, nem sempre conseguem superar o imediatismo das proposições assistenciais e corrigir seu instável e irregular alcance social.

Neste sentido, para os autores, as instituições econômicas brasileiras se dispõem a alterar sua cultura autocrática, redefinindo-se entre os muitos atores sociais que, na sociedade contemporânea, inovam sua responsabilidade no seio da regulação social pública.

Particularmente, no Brasil, alguns estudos procuram caracterizar o estado da arte na área de RSE como, por exemplo, em uma pesquisa bibliométrica, em que Moretti e Campanário (2008) detectaram nos anais do EnANPAD, entre 1997- 2007, a relação do número de artigos com os grupos temáticos de tal evento científico brasileiro, conforme mostra a **Tabela 1** abaixo:

**Tabela 1 - Grupos temáticos sobre RSE na EnANPAD, entre 1997-2007**

	97	98	99	00	01	02	03	04	05	06	07	Total
<b>Terceiro Setor</b>	2	4	3	4	7	9	8	21	18	19	18	113
<b>Gestão Social</b>	0	0	0	1	0	5	6	3	6	7	3	31
<b>Marketing</b>	1	1	1	2	2	3	7	8	4	8	10	47
<b>Fundamentos</b>	1	0	1	2	5	5	7	14	16	12	17	80
<b>Gestão Ambiental</b>	2	0	0	1	2	0	8	19	8	13	5	58
<b>Sub-Total RSE</b>	4	1	2	6	9	13	28	44	34	40	35	216
<b>Artigos RSE + TS</b>	6	5	5	10	16	22	36	65	52	59	53	329

**Fonte:** Moretti e Campanário, (2008)

Para os autores o meio acadêmico necessita de debates dirigidos para o estabelecimento de uma agenda de pesquisas que possibilite sustentar o desenvolvimento conceitual da RSE, principalmente devido a sua natureza de se valer de linhas epistemológicas diversas.

O entendimento acerca do movimento da RSE pode residir na compreensão do pensamento filosófico, relacionado à ideologia e dos desdobramentos de debates de caráter econômico, promovidos pelas escolas de economia. Do ponto de vista filosófico, a ideologia é um “fato” social justamente porque é produzida pelas relações sociais; ela possui razões muito determinadas para surgir e se conservar. De certa maneira é uma produção das idéias pela sociedade, ou melhor, por formas históricas determinadas das relações sociais (CHAUÍ, 1984).

Neste contexto, Gomes e Moretti (2007) apontam que a formação de uma ideologia da responsabilidade surge como resposta às mudanças ocorridas no atual sistema econômico. Colocam ainda, que a responsabilidade social pode ser o elemento, ou um dos elementos, para servir de eixo entre as empresas e seus demais interessados, na medida em que a responsabilidade social seja capaz de abrir caminhos às demandas sociais.

A ideologia da RSE, segundo Bittencourt e Carrieri (2005), tem sua origem em uma geopolítica mundial em tensão, por uma disputa ideológica envolvendo o liberalismo, particularmente a escola neoliberal, e o crescente movimento pela intervenção do Estado na economia. No entanto a ideologia da responsabilidade social, incorporada pela organização, faz

parte de um movimento de resposta aos ataques sofridos pelas grandes corporações, que são percebidas como sistemas fechados, de legitimidade questionável, com enorme poder político, econômico e social (BITTENCOURT e CARRIERI, 2005).

Pode-se verificar que o fenômeno da RSE vem tomando corpo e densidade conceitual, englobando uma carga político-ideológica formadora de uma nova racionalidade no marco da sociedade civil, o que, para Simionatto e Pfeifer (2006) sinaliza estar contribuindo para a geração de um consentimento universalizado que se constitui na realização da hegemonia do capital na contemporaneidade.

A globalização econômica tem demonstrado grande pressão às empresas para desenvolver políticas de RSE, no entanto, para Detomasi (2008), sua aplicabilidade está condicionada a iniciativas da política de âmbito interno e as atividades de RSE serão influenciadas pelo tipo de governo e estruturas sociais locais. Assim como para o *World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)*<sup>6</sup> o conceito associado à responsabilidade social corporativa, dependerá tanto do país, do setor econômico, como do tipo de negócio em que a organização se insere (HOLME e WATTS, 2000).

Para Castells (1999), a hegemonia do discurso da responsabilidade social no ambiente empresarial, decorre da relevância do desempenho social das corporações, em que ações sociais são mensuradas por intermédio de balanços específicos, que possibilitam a institucionalização de comportamentos e a difusão de políticas de *marketing* no mercado.

De qualquer maneira, para Windsor (2006) é difícil separar ciência, jogo de interesses e ideologia no discurso da RSE. Desta arte, ao observar os diversos entendimentos que se buscam, somados às justificativas que se usam para a inclusão deste modelo de gestão nas corporações, podemos ressaltar que sua concepção segue duas grandes linhas paralelas: uma de teor teórico, que busca na pluralidade das idéias e sua abstração e; outra de caráter prático, que reflete no uso instrumental, a pretensão de gerir respostas às contradições das relações socioeconômicas.

### **2.3 Ações Socialmente Responsáveis e Geração de Valor**

Este trabalho pretende trilhar, entre outros, um caminho na busca de indícios de que as ações socialmente responsáveis possam gerar mudanças multilaterais nas relações da corporação, tanto com seu ambiente interno quanto externo.

Apresentaremos as maneiras como a literatura tem entendido a gestão socialmente responsável e como pode se dar a geração de valor para a corporação, a partir destas ações.

### **2.3.1 Gestão de ações socialmente responsáveis**

Para fins de delimitação de constructo entenderemos gestão, de acordo com Fischer (2002), que a apresenta como a relação que se constitui entre pessoas, em espaços e tempos relativamente determinados, desenvolvendo objetivos para concretizações e expressando interesses individuais, de grupos e da coletividade.

Uma gestão responsável só se alcança, segundo Vieira (2007), se a empresa mudar sua cultura organizacional. O que implica mudança em seus valores e práticas e, em tese, a única base que pode sustentar o processo interativo entre a organização e seus diversos públicos é o estabelecimento de confiança em suas informações e o seu interesse pela melhoria social.

Desta maneira, as empresas necessitam convencer seus *stakeholders* da credibilidade de suas ações socialmente responsáveis, a menos que possam demonstrar que suas políticas sejam consistentes o bastante para atingir resultados nas esferas sociais, ambientais e éticas.

Para Borger (2001), os princípios de responsabilidade social devem ser incluídos na missão, valores e crenças das empresas, que desta forma assumirão a responsabilidade das conseqüências de suas operações e atividades.

Devido às empresas funcionarem com bases em políticas e procedimentos, de acordo com Fox (2008), as ações socialmente responsáveis devem ser formalizadas, se não os empregados não participam do processo em sua implantação.

Cabe aos trabalhadores da organização, o encargo das ações socialmente responsáveis, pois segundo Collier e Esteban (2007), são eles – e não o conselho de administração ou a consultoria de empresas – que implementam um comportamento ético no dia-a-dia na vida da corporação e, a conquista destes resultados dependerá em grande parte da vontade de seus funcionários colaborarem. Porém o compromisso e a motivação do funcionário com ações socialmente responsáveis é um fenômeno complexo e multifacetado que será influenciado tanto por fatores contextuais corporativos, dentro e fora da organização, quanto pelas percepções dos empregados.

De acordo com Walker (1999), sentimentos sobre práticas éticas e socialmente responsáveis têm um impacto sobre o comprometimento do empregado na empresa, bem como o seu desejo de continuar na organização. Embora estas ações tornam-se vitais para a sobrevivência da empresa ao longo do tempo, elas não podem ser a única e nem sequer a dimensão predominante de atrair e reter o funcionário.

Uma característica persistente nos debates sobre RSE é o profundo ceticismo em relação às intenções das empresas. Recorre-se a sugestões de como a RSE fosse apenas uma cortina de fumaça destinada a distrair a atenção dos verdadeiros problemas.

Segundo Mackenzie (2007), para que tais críticas sejam rejeitadas, é importante a sinceridade na comunicação e a garantia que o comportamento responsável de suas empresas atenda aos grandes impactos sociais e ambientais associados às suas atividades. O autor alerta, que o ceticismo de diversas partes interessadas em relação às iniciativas de RSE, surge devido à percepção de que as empresas lidam com suas ações socialmente responsáveis de maneira superficial e não se adequam ao lidar com as mais profundas causas que violam os preceitos de responsabilidade social.

Os debates em matéria da criação global de padrões e normas de gestão de ações socialmente responsáveis têm crescido em ritmo promissor. Porém para Panwar e Hansen (2007), cada setor econômico tem suas particularidades e a adoção de diretrizes globais são praticamente inviáveis. Desta forma, questões relativas à RSE devem ser abordadas de forma doméstica e exclusiva, conforme a estrutura sócio-econômica local.

Vários são os estudos e sugestões em relação à eficácia da gestão de ações socialmente responsáveis. É a percepção direta de empresa, o principal condutor da atitude das partes interessadas e do seu futuro relacionamento para com as organizações. No entanto, segundo Kazoleas, Kim e Moffitt (2001), quando aos *stakeholders* falta essa percepção, eles usam como referencial a reputação corporativa para se diferenciar entre várias relações e oportunidades com as organizações e para interpretar a gestão da empresa.

Neste sentido, a avaliação da reputação corporativa é o primeiro passo no processo de tomada de decisão de desenvolver uma troca de relação. Se uma empresa é avaliada como tendo uma má reputação, os *stakeholders* decidirão em não desenvolver relações com ela.

Alternativamente, quando se julga que a corporação tem uma boa reputação, os *stakeholders* continuam o processo por informações relativas a ações institucionais da empresa.



Os *stakeholders* utilizam as informações sobre as ações institucionais de uma entidade para estimar se é socialmente legítima.

Para Puncheva (2008) ações institucionais incluem tudo o que uma empresa faz para verificar se a sua gestão, seu comportamento e resultados estão em conformidade com as normas da sociedade em que atua. Os diversos *stakeholders* ao interagirem com a empresa estabelecem um relacionamento, no qual a gestão das ações socialmente responsáveis da empresa pode ser fundamentada em diversas regras de intercâmbio. De acordo com Puncheva (2008), a gestão e o relacionamento de uma empresa com seus *stakeholders* estão ligados com a “legitimidade social”, com a “legitimidade pragmática”, com a “troca de benefícios” entre as partes envolvidas, e com a “reputação organizacional”.

Da perspectiva da cidadania organizacional, o termo “legitimidade social” refere-se ao comportamento ético e livre de restrições das empresas. Para Puncheva (2008) a “legitimidade social” influencia o respeito, a reputação e a confiança dos *stakeholders*. Além da “legitimidade social”, a “legitimidade pragmática” afeta as intenções dos *stakeholders* em estabelecer relações com a empresa.

O termo “legitimidade pragmática” está relacionado ao desempenho econômico e entrega de valor aos seus *stakeholders*. Para Puncheva (2008), da perspectiva da cidadania corporativa, se a empresa cumpre com as suas responsabilidades jurídicas e econômicas, estará então em conformidade com os requisitos institucionalmente legítimos à sua eficácia e eficiência.

Segundo Puncheva (2008), o termo “troca de benefícios” sugere que os consumidores e outros *stakeholders* avaliem os potenciais benefícios de uma troca de oportunidades antes de tomar a decisão de fazê-la.

O termo “reputação corporativa” demonstra a capacidade de uma empresa entregar valor para seus *stakeholders* e conforme Puncheva (2008), refletir o desempenho da organização em múltiplas áreas, tanto desempenho financeiro, governança e gestão, como em responsabilidade social.

Podemos ter então, que dentro desta visão, a gestão socialmente responsável em relação aos *stakeholders* teriam três fases: primeiro, a reputação corporativa determinaria se os *stakeholders* analisariam e avaliariam novas oportunidades de relacionamentos potenciais; em segundo lugar, uma avaliação da legitimidade social, e em terceiro, a sua legitimidade pragmática.

A gestão das ações socialmente responsáveis está diretamente ligada às interações da empresa e seus *stakeholders*, e da maneira de comunicação entre as partes. O que vai resultar no desempenho da reputação corporativa. A importância das ações e resultados organizacionais para os *stakeholders* determina a sua vontade de desenvolver ações em relação à empresa (Mitchell, Agle e Wood, 1997). Além disso, é essencial aos *stakeholders* a oportunidade de interagir com a gestão da empresa, desenvolvendo mecanismos de influenciar o modo como é percebido o desempenho da sua reputação.

### **2.3.2 A geração de valor**

Embora o valor econômico possua conteúdo distinto dos demais valores (como o estético, o político, o jurídico ou o moral) a sua análise evidencia uma significação social e humana.

No âmbito deste estudo, nos fundamentaremos em Vázquez (1999), para utilizar o conceito de geração de valor em sintonia direta com ações socialmente responsáveis, e sem perder de vista a questão de valor em relação aos objetivos econômicos da organização.

Para o autor, *“valor não é propriedade dos objetos em si, mas propriedade adquirida graças à sua relação com o homem como ser social. Mas, por sua vez, os objetos podem ter valor somente quando dotados de certas propriedades objetivas”* (VÁZQUEZ, 1999, p.141).

A RSE sugere, que organizações têm responsabilidades para além de seus dirigentes e acionistas, devendo incluir também seus *stakeholders* e todo vasto ambiente com quem mantêm relações. Parece que para o meio acadêmico torna-se cada vez mais evidente que RSE e desempenho econômico se complementam na medida em que ambos podem gerar valores para a empresa.

Neste contexto, Lourenço e Schroder (2007) demonstram que o comprometimento social deixou de ter uma conotação puramente filantrópica e ganhou dimensão estratégica para as empresas, uma espécie de garantia de sucesso econômico no longo prazo.

De acordo com Doh e Guay (2006), em um estudo sobre instituições na Europa e nos EUA, é o cenário específico de políticas públicas que influencia a maneira como questões de RSE são resolvidas. No Brasil, pode-se afirmar que inúmeras empresas realizam algum tipo de ação social, no entanto, para Passador (2002), isso só se dá a medida em que a empresa já tenha atingido sua meta no tocante aos seus objetivos financeiros.

Para Aligleri, Aligleri e Câmara (2002), algumas empresas têm percebido que ações de responsabilidade social podem representar reais vantagens competitivas, mas para que se legitime como tal, é imprescindível o envolvimento de toda a cadeia logística uma vez que um bem socialmente responsável somente será produzido com a integração dos vários processos de diferentes empresas da cadeia.

Para autores como Vogel (2005), a RSE pode ser atraente para seus defensores, mas a alegação de ganhos financeiros a partir das relações de uma empresa com seus *stakeholders*, por meio da gestão socialmente responsável, não se sustenta. Para o autor, os resultados dos estudos que tentam correlacionar o desempenho financeiro e social são inconclusivos. Não obstante, para Hill *et al.*, (2003), uma questão parece essencial: *“Como é que podemos equilibrar as questões sociais e a necessidade de criar valor para os acionistas?”*

Porter e Kramer (2006), alegam que as abordagens dominantes à responsabilidade social são tão fragmentadas e desvinculadas da empresa e da sua estratégia, que ocultam muitas das grandes oportunidades para que a corporação beneficie a sociedade, pois praticamente toda atividade na cadeia de valor de uma empresa atinge as comunidades nas quais atua, com conseqüências sociais positivas ou negativas. O impacto da empresa na sociedade também muda com o tempo, à medida que os padrões sociais evoluem e a ciência avança.

De acordo com Pinheiro (2008), os resultados pela adoção de ações socialmente responsáveis na gestão da empresas nem sempre são diretamente mensuráveis e, muitas vezes, são intangíveis, tanto do ponto de vista do efetivo benefício social gerado como do retorno para a empresa.

Para Machado Filho (2005), os ativos intangíveis são a base de diferenciação entre muitos setores. Atualmente, dada a maior facilidade tecnológica e mercadológica de replicação de práticas e condutas, o fator de diferenciação para obtenção de vantagens competitivas passa a ser, em grande medida, a percepção do público sobre a reputação da empresa.

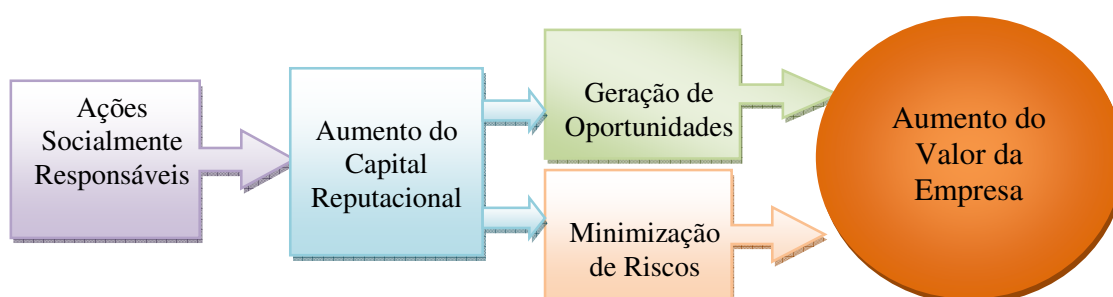
Para Smith (2007) a RSE pode assegurar uma vantagem econômica sustentável se for um objetivo de longo prazo para toda a organização e que a reputação da empresa é uma vantagem competitiva, porque a reputação de uma empresa socialmente responsável tem um impacto positivo em seu desempenho permanente.

Fombrun e Gardberg (2000), sintetizam que ações socialmente responsáveis geram nas organizações reforços de uma integração maior com a comunidade local e seus funcionários. O

que por outro lado, fortalece as organizações em construir um capital reputacional, pois aumenta sua capacidade de negociar contratos mais atraentes com fornecedores e governos, cobrar preços *premium* para seus produtos, e reduzir seus custos de capital.

A **Figura 1**, baseada em Fombrun e Gardberg (2000), sintetiza a lógica do aumento de valor da empresa a partir de ações socialmente responsáveis.

**Figura 1 - Valor da Empresa a partir da RSE.**



**Fonte:** Adaptação Fombrun e Gardberg (2000)

Entretanto, Fombrun e Gardberg, salientam que não se pode estabelecer uma correlação direta entre o desempenho social corporativo e o desempenho financeiro corporativo. Argumentando que as atividades geradoras de desempenho social corporativo não afetam diretamente o desempenho financeiro, mas afetam o estoque de capital reputacional e, conseqüentemente, o valor financeiro dos ativos intangíveis da organização.

De acordo com Wood (1991), para avaliar o desempenho social corporativo, deve-se examinar em que grau os princípios de responsabilidade social motivam ações em benefício da empresa; com que grau a empresa faz uso dos processos socialmente responsáveis; a existência e a natureza das políticas e programas destinados à gestão das relações sociais e os impactos sociais (ou seja, os resultados observáveis) destas ações, programas e políticas.

Wood (1991) esclarece que a análise destes elementos, processos e resultados deve ser desenvolvida em conjunto e separadamente para permitir a identificação de resultados, intenções, processos e assim por diante e classificá-los em bons ou maus (podendo usar estes termos bons e maus de maneira livremente, conforme o caso).

Esta análise permite que o desempenho da empresa seja avaliado a partir de valores explícitos ou não, mas de qualquer modo estejam vinculados à relação empresa-sociedade. Seus resultados são divididos em três tipos: os impactos sociais do comportamento empresarial, cujas empresas utilizam para executar programas de responsabilidade e políticas desenvolvidas pela empresas para lidar com questões sociais e políticas desenvolvidas para lidar com *stakeholders*.

Para Wood (1991), desempenho social pode perder sua viabilidade como forma de compreender as relações empresa-sociedade, caso ele seja visto de modo isolado de outras formas de se observar o desempenho corporativo.

Neste contexto, há evidências que o futuro das ações socialmente responsáveis estará baseado em estratégias cujas habilidades da gestão promoverão a sustentabilidade organizacional por meio da integração simultânea na esfera econômica, ambiental e social, a fim de criar valor para todos seus *stakeholders*.

## **2.4 A teoria dos *stakeholders***

### **2.4.1 Conceitualização**

“Partes interessadas” é a tradução geralmente encontrada no meio acadêmico para *stakeholders* e que pode ser compreendida também, para elementos sob cuja custódia se encontram aplicações ou apostas a determinado objeto ou objetivo.

Para efeito de nosso estudo optou-se no entendimento de “interesse” por aquilo que é importante, útil ou vantajoso tanto no sentido moral, social ou material. Já o termo “interessado” na organização, indivíduo, ou grupo de indivíduos que tem parte em uma demanda, seja em defesa de direito próprio, seja alheio, e que por um determinado período de tempo atribui-se legitimidade na reivindicação de determinadas atividades processuais, em função de interesse na causa.

As várias partes interessadas ou *stakeholders* possuem interesses distintos, que podem ser cooperativos, competitivos, coercitivos, entre outros e que, conseqüentemente, geram impactos no desempenho das organizações. Por possuírem uma grande variabilidade na dependência ou na influência destas relações, provocam uma grande heterogeneidade de relacionamento de interesses entre estes vários *stakeholders*.

Quando Jones (1980) definiu RSE como “*a noção de que as empresas têm uma obrigação com grupos constituídos na sociedade que não sejam os acionistas e para além dos prescritos em lei ou contrato sindical, indicando que um interesse (stake) pode ir além do que a mera propriedade*” (JONES 1980, p. 59-60), ele também desenvolveu, segundo Mitchel, Agle e Wood (1997), algumas questões pragmáticas que a teoria dos *stakeholders* tenta responder:

- Quem são estes grupos?
- Quantos destes grupos devem ser servidos?
- Quais dos seus interesses são mais importantes?
- Qual a quantidade monetária deve ser alocado para servir estes grupos?

Para Mitchel, Agle e Wood (1997) estas questões estão ainda a ser exploradas na literatura e na gestão dos *stakeholders*, pois é evidente que ainda nenhuma teoria organizacional oferece respostas concretas sobre a identidade e a importância dos *stakeholders*, embora a maioria destas teorias tenha muito a nos dizer sobre o papel do “poder” e “legitimidade” nas relações gestão/*stakeholders*.

Outra questão importante, segundo os autores, está relacionada à “urgência”, para identificar os *stakeholders* e explicar o grau de atenção dada a eles pelos administradores. Portanto, de acordo com Mitchell, Agle e Wood (1997), é preciso avaliar a relação gestão/*stakeholders* sistematicamente, em termos da relativa ausência e presença de todos ou de alguns destes atributos: poder, legitimidade e ou urgência.

A teoria dos *stakeholders* também permite uma maior fundamentação nas razões que levam as firmas a terem uma postura orientada à suas partes interessadas, pois elas gerenciam contratos implícitos e explícitos entre múltiplos interesses (DONALDSON e PRESTON, 1995).

Donaldson e Preston (1995) mapearam, a partir das vários estudos já existentes, as contribuições acadêmicas de então, acerca dos *stakeholders* e as dividiram em três dimensões: descritiva/empírica, instrumental e normativa.

Na dimensão descritiva/empírica, Donaldson e Preston (1995) compatibilizam o estudo que visa a descrever e/ou explicar características corporativas específicas e comportamentos frente aos *stakeholders*. Ela descreve a organização como uma constelação de interesses cooperativos e competitivos que possuem valor intrínseco. Desta maneira, a teoria pode ser usada para descrever, e por vezes, explicar, características e comportamentos empresariais, como por

exemplo, descrever o modo como funciona as organizações para ajudar a prever o comportamento organizacional (Brener e Cochran, 1991), a forma como membros da direção pensam os interesses corporativos e a forma como algumas empresas estão sendo administradas (Clarkson, 1991).

De acordo com Donaldson e Preston (1995), a teoria do *stakeholders* possui também uma dimensão instrumental, pois objetiva avaliar o impacto dos *stakeholders* para o desempenho das organizações. Estabelece um quadro para o exame de conexões, se for o caso, entre a gestão dos mesmos e o desempenho das metas organizacionais (Aupperle, Carrol e Hatfield, 1985; Cochran e Wood, 1984). Visam a entender como as estratégias ou políticas que melhoram o atendimento aos consumidores, empregados, fornecedores e a comunidade resultam em melhor desempenho das organizações (Kotter e Heskett, 1992). Isto é, buscam analisar o efeito das estratégias e políticas orientadas aos *stakeholders* sobre o desempenho das firmas.

A teoria é utilizada para identificar as conexões, ou falta delas, entre a gestão dos *stakeholders* e a realização dos objetivos corporativos tradicionais, de tal modo que, a eficácia da gestão dos *stakeholders* é positivamente correlacionada com as medidas convencionais de desempenho.

É na dimensão normativa, que dominou estudos clássicos dos *stakeholders* (Carrol, 1989), que encontramos as seguintes idéias:

a) Os *stakeholders* são grupos ou pessoas com interesses legítimos nos procedimentos e ou aspectos substantivos das atividades da organização. Os *stakeholders* são identificados pelos seus interesses na empresa e, se envolvem com as mesmas se a empresa corresponde a estes interesses.

b) Os interesses de todos os *stakeholders* são de valor intrínseco. Ou seja, cada grupo de *stakeholders* merece consideração por seu próprio interesse e não apenas por sua capacidade de promover interesses em outros grupos de *stakeholders*, tais como os acionistas.

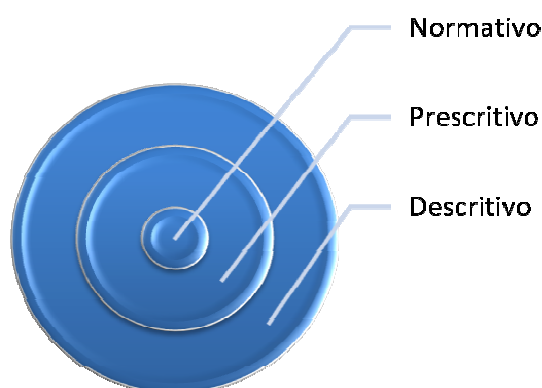
Na dimensão normativa estão as contribuições que visam a “interpretar a função da corporação, incluindo a identificação da moral ou da orientação filosófica para a operação e administração das corporações” (DONALDSON e PRESTON, 1995, p.71). Para os autores, mesmo Friedman (1970), com os seus famosos ataques aos conceitos de responsabilidade social das empresas, foi sobrepujado em termos normativos, pois as condições de um mercado guiado por uma conduta moral também apresentavam relevância em seus estudos.

Na **Figura 2**, os três aspectos da teoria dos *stakeholders* são mostrados de maneira que se “encaixam”. O círculo externo é a sua vertente descritiva, a teoria apresenta e explica as relações que se observam no mundo externo.

A precisão da teoria é apoiada no segundo nível pelo valor preditivo e instrumental. Se determinadas práticas são seguidas e obtidos determinados resultados.

O núcleo central da teoria é, no entanto, normativo. A precisão descritiva da teoria pressupõe a concepção de um núcleo normativo, na medida em que os gestores e os demais agentes operem como se todos os *stakeholders* tivessem valor intrínseco. Por sua vez, o reconhecimento dos valores morais e obrigações da gestão dos *stakeholders* é o fundamento da base normativa.

**Figura 2 – Aspectos da Teoria dos Stakeholders**



**Fonte:** Adaptação Donaldson e Preston (1995)

Assim, a proposição de uma teoria de *stakeholders* alicerçada em bases morais e a construção de princípios éticos dos negócios, cuja premissa é a de que os *stakeholders* têm interesses legítimos na atividade corporativa, possibilita definir o papel e a importância dos mesmos e, conseqüentemente, seus interesses. A partir de então é possível estabelecer a dimensão instrumental e descritivo/empírica da teoria.

Encontramos em Spence *et al.*, (2001) e Campos (2006), que os debates da teoria de *stakeholders* tem se fundamentado em princípios éticos e sobre a possibilidade de se contrapor à teoria dos *shareholders* (os acionistas da empresa). Para esta última teoria, de ampla aceitação entre os economistas e muitos dos estudiosos organizacionais, as organizações existem para gerar



lucros, de forma a remunerar os acionistas/proprietários, pois só assim seriam capazes de manter os fluxos financeiros necessários à sua sobrevivência.

A teoria dos *stakeholders* para Gomes e Moretti (2007), originou-se como uma contraposição natural à teoria da firma em meados da década de 1980 e seu conceito implícito é a busca de um equilíbrio entre as muitas relações que esses públicos estabelecem entre si e, por consequência, com a empresa. Qualquer mutação nestes públicos leva a uma alteração a ser considerada pela organização, pois afeta o ecossistema como um todo.

Muito tem se debatido acerca das questões que tratam como uma organização se relaciona com seu entorno e seu papel na sociedade. É crescente, no meio acadêmico, os estudos a respeito de como a empresa lida com seus intervenientes. Algumas características, como modelos de ações gerenciais, a ênfase em fatores externos nas relações entre *stakeholders*, a relação entre desempenho social e econômico, têm sido eleitos como focos de estudo.

Por outro lado, para Phillips *et al.*, (2007) não se pode esperar que a gestão dos *stakeholders* seja um fator que afeta apenas o desempenho social e financeiro da empresa, mas deve-se imaginar novos rumos que a relação empresa/*stakeholders* pode oferecer, implícita ou explicitamente, onde a ação gerencial não é ilimitada, mas sofre sujeição pela demanda e condições estabelecidas pelos próprios *stakeholders*.

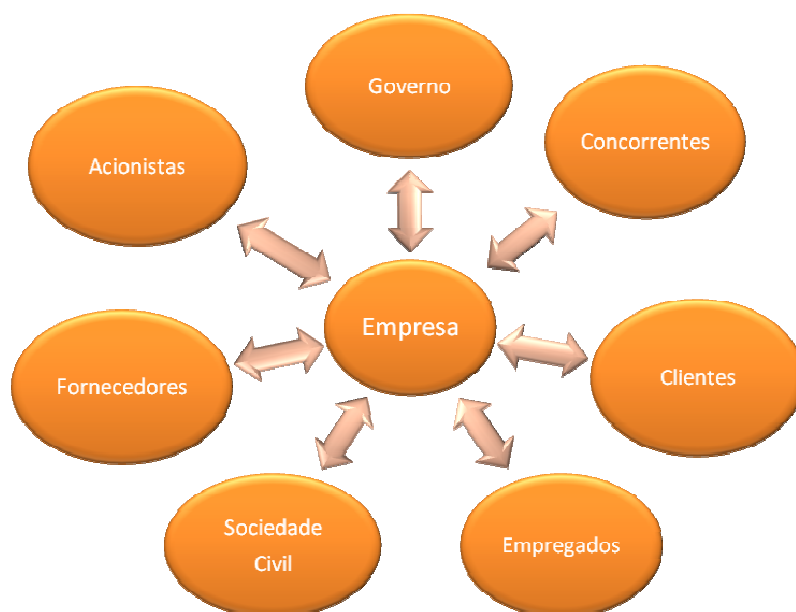
### 2.4.2 Modelos e Categorias de Stakeholders

Vários são os modelos que tem sido apresentado para expressar graficamente a sistemática da teoria dos *stakeholders*. Apesar de possuírem um grande poder visual, deve-se estar ciente de que tais representações e modelos sintetizados são construções sociais que simplificam e reduzem a realidade.

Para Crane e Matten (2004), o modelo de Freeman (1984) foi influenciado pelo tradicional *input-output* do modelo gerencial de capitalismo no qual a companhia se relaciona com quatro grupos: fornecedores, colaboradores, acionistas e clientes. Estes últimos são os receptores de produtos e serviços gerados pelos três primeiros. Freeman acrescenta então, outros círculos que são afetados pelas atividades da empresa, de acordo com a **Figura 3**, e vê a corporação como o centro de uma série de relacionamentos em sentido bi-direcional, cuja versão

mais comum inclui sete partes interessadas, acrescentando governo, sociedade civil e concorrentes.

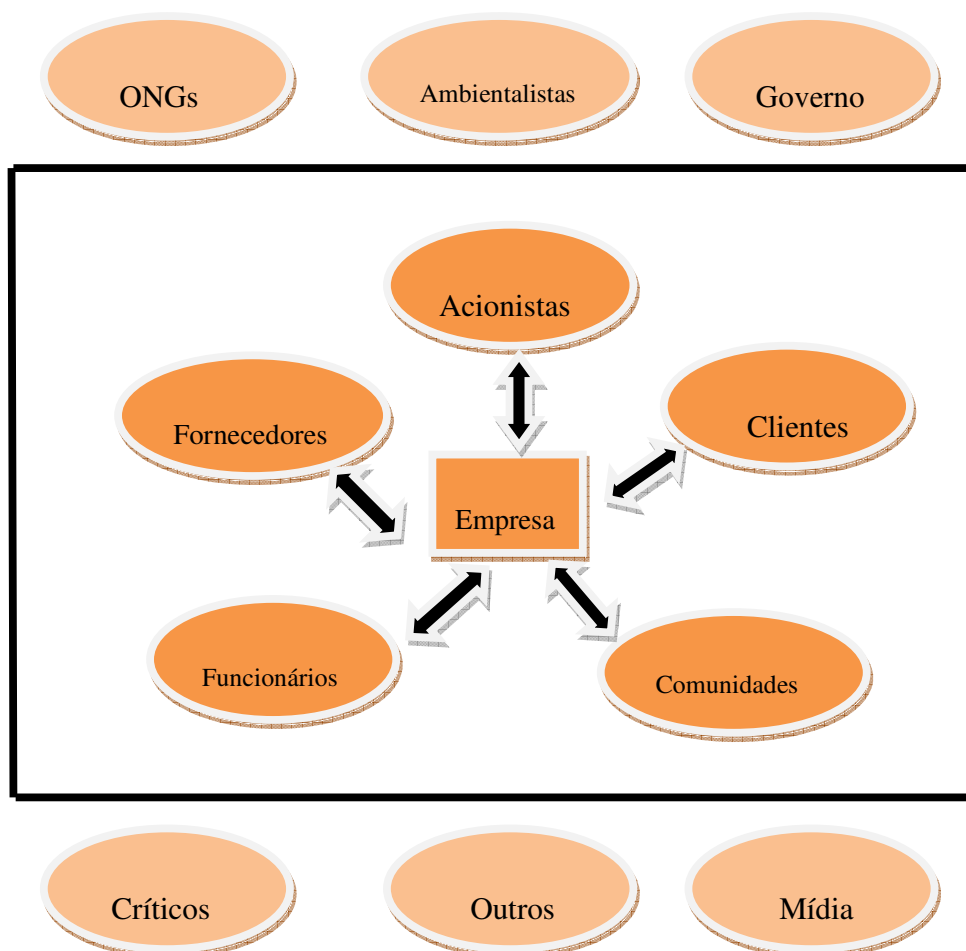
**Figura 3 - Modelo Original dos Stakeholders**



**Fonte:** Adaptação de Freeman (1984)

Mais tarde Freeman (2003), apud Fassin (2008), e outros modificaram os grupos de *stakeholders* e reduziram o regime interno para cinco atores: acionistas, clientes, fornecedores, funcionários e comunidades (excluindo concorrentes). Este novo regime introduziu uma caixa em torno destas cinco partes interessadas, apresentando mais seis agentes externos: governo, ambientalistas, ONGs, meios de comunicação e outros, sem setas ligando-os à plataforma central conforme mostra a **Figura 4:**

**Figura 4 – Modelo Adaptado dos *Stakeholders* de Freeman (2003)**



**Fonte :** Adaptação Freeman (2003) apud Fassin (2009)

Vários foram os embates no meio científico a respeito das relações entre os *stakeholders* como os de Sundaram e Inkpen (2004) versus Freeman, Wicks e Pamar (2004), no entanto independentemente do campo ao qual pertença a dualidade dos argumentos “acionistas versus partes interessadas”, a busca por uma alternativa em que a gestão corporativa gerida por ações socialmente responsáveis crie valor para o maior número de interessados sugere um desafio que envolve questões teóricas e práticas.

Analogamente, assumimos nesta pesquisa que as relações cujas organizações tecem entre si no decorrer da vida empresarial são fonte relevante de criação de valor, na medida em que geram oportunidades e recursos intangíveis, como a reputação corporativa.

Para Clarkson (1995), *stakeholder* é entendido como um grupo ou pessoas, que têm interesses, reivindicam posse ou direitos, em uma organização e, a sobrevivência e o sucesso da empresa dependem das habilidades de seus administradores em gerar riqueza, valor e satisfação aos seus *stakeholders*.

O autor ainda divide os *stakeholders* em dois grupos: primário, no qual sem a participação contínua do agente a organização não pode sobreviver. São citados como exemplos: acionistas, investidores, clientes, empregados e fornecedores. Já o grupo secundário é influenciado ou influencia a organização, ainda que não seja vital para a organização. A mídia, por exemplo, é um *stakeholder* secundário.

Tanto os *stakeholders* primários, quanto os *stakeholders* secundários, segundo Bakker e Hond (2008), podem exercer influência sobre a empresa, mesmo que tenham posições diferentes em relação à distribuição de dependência de recursos da empresa. No entanto, segundo os autores, atualmente, parece que os *stakeholders* secundários têm assumido uma relação mais central com a empresa, e que as pesquisas iniciais a respeito desta classificação podem ter perdido sua utilidade conceitual.

Os vários *stakeholders*, além de possuírem influência e interesses distintos, podem também, apresentar uma maior intensidade de contradições em categorias distintas ou segmentos, dentro de cada classe de *stakeholders* as quais irão atingir o observador (FASSIN, 2008).

Para Fassin (2008), os membros dentro de uma categoria não são todos homogêneos; muitas vezes muito pelo contrário e, até agora, muitos estudos a respeito da teoria dos *stakeholders* tem ignorado a intra-heterogeneidade das partes interessadas (Harrison e Freeman, 1999).

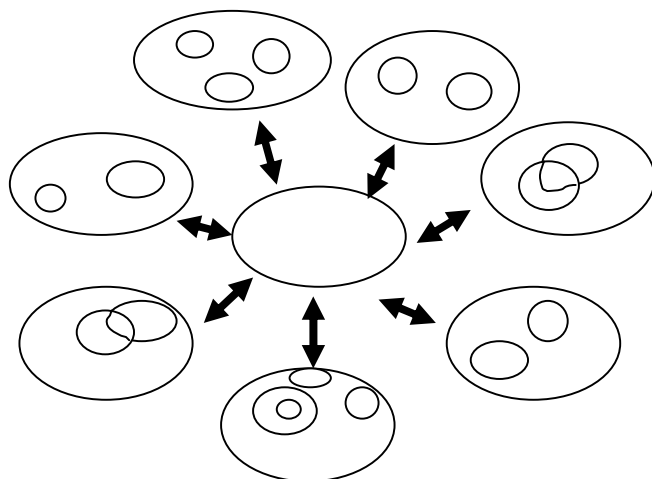
Para Winn (2001), grupos das partes interessadas e sub-grupos podem ter também interesses múltiplos e papéis múltiplos. Os acionistas, por exemplo, estão longe de ser um grupo homogêneo, diferindo-se imensamente, em termos de interesses, envolvimento e capacidade de influência. Outro grupo, rotulado de empregados, que inclui os dirigentes, trabalhadores, produção e pessoal administrativo, todos com diferentes níveis de escolaridade e

responsabilidades, apresentam interesses conflitantes, misturando os interesses pessoais e do grupo, podendo desenvolver diferentes agendas e prioridades.

Para Fassin (2008), o suposto caráter homogêneo de alguns *stakeholders* externos e grupos de pressão estão incompatíveis com a realidade. Naturalmente, dentro de cada núcleo administrativo e grupos de pressão, existem fatores em comum assim como objetivos compartilhados nos subgrupos que tem mais em comum do que o que os divide.

Uma maneira proposta por Fassin (2008) para representar graficamente a intra-heterogeneidade dos *stakeholders* é mostrada na **Figura 5**:

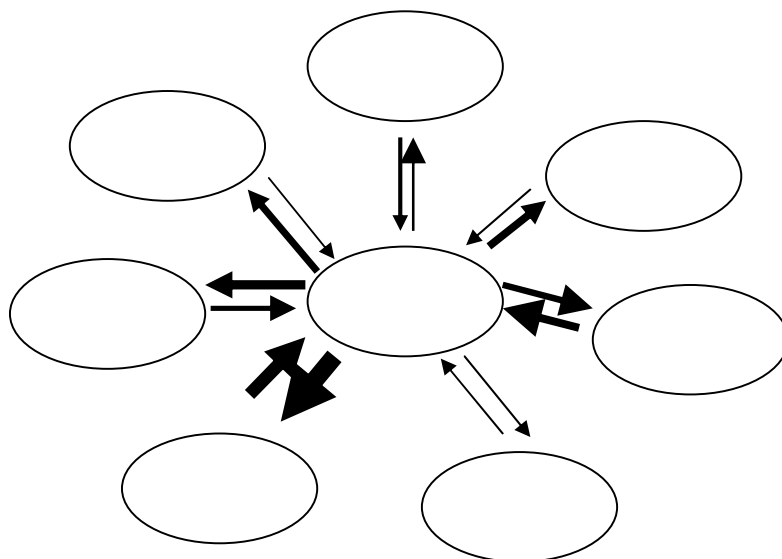
**Figura 5 - Heterogeneidade Dentro dos Stakeholders**



**Fonte:** Adaptação Fassin (2008)

O modelo gráfico original de Freeman (1984) da teoria dos *stakeholders* representa a relação entre as partes interessadas e a empresa por meio de uma seta bi-direcional. Estas setas não só mostram um relacionamento, mas também exprimem dependência e reciprocidade. Para Evan e Freeman, (1988) os interesses de ambos são recíprocos, uma vez que cada um pode afetar o outro em termos de prejuízo e benefícios, bem como direitos e deveres. Entretanto, os relacionamentos não são iguais, a intensidade da interação e interesses podem diferir em cada sentido, dependendo da potência e a capacidade de influência. De acordo com Fassin (2008), a intensidade pode ser expressa graficamente pelas diferenças de largura das setas, com a possibilidade de diferentes larguras nas duas direções, como podemos ver na **Figura 6**.

**Figura 6 – Variabilidade na Dependência entre os Stakeholders**



**Fonte :** Adaptação Fassin (2008)

Ratifica-se assim, de acordo com Clarkson (1994), que há evidências que existem várias categorias de interesses e diferentes graus de risco nas relações entre os *stakeholders*

O modelo da teoria dos *stakeholders* possui um poder visual e uma simplicidade própria. No entanto, a empresa no modelo de Freeman, fica no centro das relações com os *stakeholders* e para Fassin (2008), na realidade, estas relações são desenvolvidas com os representantes da empresa: sua gestão.

De acordo com Hill e Jones (1992), os gestores formam o principal grupo de intervenientes, que entram em relações contratuais com a maior parte ou todos os outros *stakeholders*. A responsabilidade seria de conciliar interesses divergentes por grandes decisões estratégicas e distribuição dos recursos de uma forma mais coerente com as reivindicações dos outros grupos interessados.

Desta forma, para Fassin (2008), como consequência, o núcleo central do modelo deveria conter de modo mais lógico, a gestão da empresa e não a própria empresa.

Alguns dos maiores entraves encontrados no âmbito da teoria dos *stakeholders* na literatura acadêmica incluem: a variação na dependência, os impactos e os interesses entre as relações e a variabilidade das múltiplas ligações e da rede de relações dos diversos *stakeholders*.

Para Philips (2003) todas as partes interessadas têm uma série de múltiplos contatos diretos e influências sobre outros *stakeholders* da empresa. Assim, como os membros de cada grupo de *stakeholders* podem comportar-se de maneira não homogênea, e podem ocupar simultaneamente vários papéis (Freeman, 1984; Fassin, 2008).

Diante da grande heterogeneidade de interesses dos vários *stakeholders*, Fassin (2009) propõe uma divisão destas relações em três categorias distintas:

- a) A parte interessada clássica: os que tenham uma verdadeira participação na empresa e um interesse concreto por ela. Os chamados de *real stakeholders*;
- b) Grupos de pressão que influenciam a empresa - os chamados de *stakewatchers*. Protegem os interesses dos *real stakeholders*, muitas vezes como substitutos ou intermediários. Este grupo engloba, por exemplo, sindicatos defensores da participação de empregados; associações de consumidores; associações de investidores protegendo acionistas; e, ativistas participando de interesses da comunidade e do meio ambiente.
- c) Reguladores que impõem controle externo e regulamentos sobre a empresa - os chamados de *stakekeepers*. Pertencem a este grupo as agências reguladoras governamentais, organizações de certificação, órgãos de avaliação independentes, imprensa e meios de comunicação em geral.

Na **Tabela 2**, de acordo com Mitchell, Agle e Wood (1997), as três categorias são confrontadas com diferentes elementos da tipologia legitimidade/poder e a responsabilidade:

**Tabela 2 - As diferenças entre as três categorias de *stakeholders***

	<b>Stakeholder</b>	<b>Grupo de Pressão</b>	<b>Regulador</b>
<b>Reivindicação Legítima</b>	Normativa	Derivativa	Mista
<b>Poder/ Influência dominante</b>	Para com a empresa	Sobre a empresa	Sobre a empresa
<b>Responsabilidade</b>	Da empresa	Não	Imposição externa
	<b><u>REAL STAKEHOLDER</u></b>	<b><u>STAKEWATCHER</u></b>	<b><u>STAKEKEEPER</u></b>

**Fonte :** Adaptação Fassin (2009)

As três categorias têm substancialmente diferentes perfis. Para *real stakeholder* ou simplesmente *stakeholder* existem reivindicação legítima, o poder e a influência são recíprocos. A empresa tem a responsabilidade para com eles. A legitimidade de reivindicação sobre a empresa dos *stakeholders* indiretos é derivativa. Eles têm um grande poder sobre a empresa, enquanto a empresa dificilmente tem influência sobre eles. A empresa não tem responsabilidade para com os grupos de pressão e reguladores. Eles são totalmente independentes da empresa, mas de modo indireto, os reguladores podem impor as responsabilidades externas.

Segundo Fassin (2009), a empresa tem a obrigação moral para com os *stakeholders* e se preocupa com eles, mas não tem obrigação moral em atender as expectativas de bem estar dos que detêm o poder, *stakewatchers*, sobre a empresa. Uma vez que tanto *stakewatchers* e *stakekeepers* exercem um poder legítimo, podem chamar as empresas a uma prestação de contas. Eles podem também exercer conseqüências benéficas e influências negativas numa empresa. Para o autor, *stakekeepers* impõem uma responsabilidade adicional sobre a empresa e esta deve considerá-los por meio de uma perspectiva estratégica.

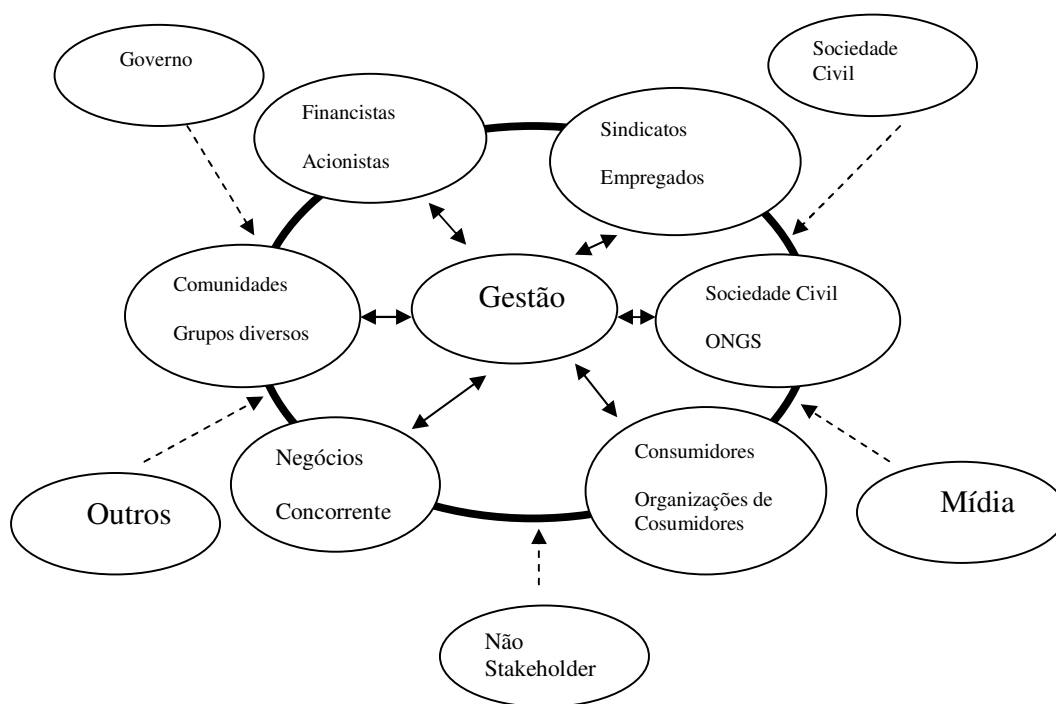
Assim, a proposta de uma classificação sistemática na teoria dos *stakeholders* deveria conduzir a uma nova representação gráfica, que integre os conceitos de *stakewatches* e *stakekeepers*. Desta maneira, Fassin (2009), baseado no modelo original de Freeman (1984), propõe uma versão em que a gestão da empresa é colocada no núcleo central oval, a caixa original é substituída por um único grande anel. O anel engloba parcialmente os ovais representando os vários *stakeholders* e divide-os em duas partes desiguais. A maior parte destas peças está no interior do círculo para os quatro grandes grupos de *stakeholders*, ou seja, acionistas, empregados, clientes e empresas, e fora do círculo, para os grupos comunidade e



sociedade civil. Neste regime, os ovais não simplesmente representam os *stakeholders*: os *stakeholders* são representados pela parte de dentro do anel, associados aos seus respectivos *stakewatchers* na parte de fora do anel. Os ovais, totalmente fora do anel, representam os *stakekeepers*. Neste modelo a empresa ou corporação engloba o centro de todos os *stakeholders* dentro do anel. O núcleo é a gestão e não a empresa.

A **Figura 7** ilustra esta nova representação gráfica e detalha os principais *stakeholders*, *stakewatchers* e *stakekeepers*.

**Figura 7 – O Modelo de Interesses (*Stakes*) da Empresa**



**Fonte :** Adaptação Fassin (2009).

Para Frooman (1999), a teoria dos *stakeholders* só terá utilidade se fornecer uma explicação de como as partes interessadas tentam agir para influenciar as tomadas de decisão da empresa e, em última análise, o comportamento da empresa. *Quem é dependente de quem e quanto determina o tipo de influência e estratégia que será escolhida* (FROOMAN, 1999, p. 201)? Então para o autor, as perguntas “O *stakeholder* é dependente da empresa?” e “A empresa

é dependente do *stakeholders*?” determinam a variável independente: o tipo de recurso de relacionamento. A variável dependente é a escolha da estratégia para influenciar a empresa.

Para Fassin (2009), a avaliação da capacidade e vontade dos *stakeholders* em ameaçar ou cooperar, permitirá à empresa elaborar respostas adequadas – seja em atitudes ofensivas ou defensivas. A natureza da interdependência e da influência no ambiente e os interesses sobre a empresa irão ajudá-la a determinar suas prioridades.

Portanto, a teoria dos *stakeholders* poderá ser um instrumento que deslumbrará como se dão as relações entre empresa e seus intervenientes, o grau de dependência entre as partes, o grau e tipo de influência desta relação, e como determinados modelos de gestão podem sofrer influência na sua implantação a partir desta interferência.

No entanto a literatura pouco tem mencionado a respeito da dimensão “tempo”, pois consideramos a extensão da duração das relações uma importante variável que induz o resultado desta análise.

### **2.4.3 A Teoria dos *Stakeholders* e a Responsabilidade Social.**

Devido à dinâmica da sociedade contemporânea, conflitos sociais e sua coordenação não podem ser resolvidos pelo poder do Estado ou por regras administrativas (SCHERER *et al.*, 2006). Em vez disto, as regras formais de uma empresa devem ser complementadas por meio de processos administrativos entre os vários *stakeholders* para que os *déficits* regulamentares possam ser geridos. Para os autores, muito antes da “globalização”, se tornou comum, que pesquisadores sugerissem que a ética empresarial fosse um elemento necessário para a regulamentação de mercados globais.

Desta maneira, torna-se legítimo as investigações que se desenvolvam no terreno de “negócios-sociedade”, “RSE”, e “teoria dos *stakeholders*”, as quais são essenciais para o aperfeiçoamento da pesquisa acadêmica.

Foi Windsor (2001), quem associou as questões da RSE e a relação com o modelo conceitual do desempenho social corporativo de Wood (1991), para combinar responsabilidade e correspondência com resultados da pirâmide da responsabilidade social de Carroll (1991) e com a teoria dos *stakeholders* de Freeman (1984).

Os principais desafios à frente de uma revisão de literatura a respeito da RSE e o diálogo com os *stakeholders*, não é chegar ao consenso dos conceitos, mas buscar indícios de provas benéficas para a empresa, uma vez que, entre outras, ações socialmente responsáveis são implantadas, segundo O' Riordan e Fairbrass (2008), como práticas de prevenção de riscos.

A gestão dos *stakeholders* estabelece prioridades ao nomear e desenvolver estratégias e táticas para tratar eficazmente as ações socialmente responsáveis, as quais dependerão também de aspectos econômicos, políticos, sociais e outras forças integradoras. Por exemplo: de acordo com Bandeira-de-Mello et al. (2008), a orientação para os *stakeholders* e doações de empresas para projetos sociais ou políticos pode ser uma estratégia de gestão de créditos.

Desta feita, para Doh e Guay (2006), a respeito de um estudo de caso em empresas da Europa e América do Norte, acerca de responsabilidade social, políticas públicas e ONGs, torna-se claro, que a teoria dos *stakeholders* e sua relação com outras variáveis econômicas e organizacionais é o modelo teórico mais adequado para compreender as diferenças de concepção sobre a implantação da RSE nas empresas.

Percebe-se que cada vez mais as empresas compreendem a importância de se levar em consideração aspectos não-financeiros de seus resultados e desempenhos. Rodrigues e Dias (2002), entendem que o resultado financeiro, visto isoladamente, não reflete de forma coerente a situação da empresa.

Uma boa síntese teórica deve colocar o negócio rentável num quadro moral aceitável, em que o confronto entre a conduta privada e políticas públicas e entre a economia e a ética, tem reflexos vitais tanto na busca do conhecimento quanto nas práticas da gestão (WINDSOR, 2006).

O atendimento às expectativas dos *stakeholders* pode ser um fator de sobrevivência para as empresas e, para Culpan e Trussel (2005), deve haver uma manutenção de um equilíbrio entre os diferentes, por vezes conflitantes, interesses das partes interessadas.

Apesar de toda discussão a respeito da teoria dos *stakeholders*, para Marcon *et al.*, (2005), o mercado ainda percebe a gestão dos *stakeholders* como um custo para as empresas. Contudo, pode-se compreender que a gestão dos *stakeholders* tornou-se um importante discurso da ética empresarial traduzindo-se em gerência estratégia da empresa. Assim, muitas vezes, a RSE oferece às empresas uma oportunidade de melhorar e talvez compensar as conseqüências negativas das suas operações, porém, sua maior e melhor utilização é o seu auto-controle institucional (WOOD, 2008).

Segundo a autora, instituições não existem para servir os seus próprios fins, mas sim para servir às necessidades das sociedades e de seus povos. Empresas, como todas as outras instituições da sociedade, incluindo a família, religião, educação, governo etc, têm suas funções vitais, mas nunca são completamente livres para agir como entidades independentes.

De acordo com Wood (2008), todas as sociedades usam mecanismos de controle social que regem pessoas, organizações e instituições e estes mecanismos incluem leis, regulamentos governamentais, sanções econômicas, incentivos, persuasão moral, comportamentos interpessoais por normas e regras.

Estes mecanismos servem para garantir que as instituições funcionem eficazmente e que áreas comuns sejam preservadas em benefícios de todos. A teoria dos *stakeholders* oferece assim, informações específicas acerca das responsabilidades de uma empresa seus interesses e riscos.

Nessa linha de reflexão, para Ashley (2000) percebe-se um descentramento da discussão em torno da corporação, voltando-se para uma visão das redes de relacionamento entre *stakeholders*. Sendo assim, as relações de troca passam a se tornar o foco de reflexão, considerando-se que as trocas não se dão nunca exclusivamente em aspectos econômicos, mas incluem relações de confiança, idéias e normas éticas.

Segundo King (2008), a empresa tem que gerir adequadamente as suas relações com os vários intervenientes para desenvolver um aceitável desempenho corporativo e social. Para o autor é inerente que, exista uma suposição de que os gerentes estão cientes dos interesses dos *stakeholders* e priorizam o valor destes interesses. Para o autor, os administradores da organização teriam uma tendência a responder somente aos *stakeholders* que possuam três grandes atributos: poder, legitimidade e urgência. Se faltar um destes atributos, os *stakeholders* apresentarão pouca influência sobre o funcionamento interno de uma corporação.

É por meio da identificação, avaliação e apreciação dos *stakeholders*, que as empresas podem melhor navegar nos ambientes estratégicos, público e privado, em que operam e, ao fazê-lo, por conta da gama de relacionamentos, responsabilidades e interação, formulem e implantem suas estratégias (CUMMINGS e DOH, 2000).

Mackenzie (2007), sugere que dirigentes de grandes corporações ao abordarem a RSE não estejam incluindo suficientemente os diagnósticos teóricos em suas companhias, nem tampouco buscando empregar um entendimento fundamental dos conflitos que possam ocorrer. Porém, resultados de suas pesquisas evidenciam que algumas pequenas empresas tendem a fazer tais

diagnósticos. Desta forma, para Mackenzie (2007), as estratégias de grandes empresas deveriam conter construtivamente políticas para abordar problemas de incentivos às pequenas empresas por meio de revisão de riscos gerados pelo desempenho do sistema de gestão, principalmente, naquelas áreas de negócios em que o mercado é falho, desenvolvendo assim modificações em seus objetivos e desempenho de metas.

Investigações a respeito da pequena empresa devem ser realizadas para aprofundar tais questões. Acadêmicos e profissionais têm desenvolvido conhecimentos abordando a RSE nas pequenas empresas tendo como arcabouço teórico a teoria dos *stakeholders*. Sob este aspecto, Perrini (2006) sugere que a investigação acerca das grandes empresas devem ser baseadas na teoria das partes interessadas, enquanto que a investigação sobre a RSE entre as pequenas empresas devem ser baseadas no conceito de capital social.

Já os autores Jenkins (2006) e Murilo e Lozano (2009), evidenciam, que a teoria dos *stakeholders* fornece um quadro em que as pequenas empresas e a RSE podem ser entendidas como aquelas que preferem aprender por meio de redes e de seus pares, o que torna possível seu maior envolvimento com a RSE.

## **2.5 A Pequena Empresa e Limites de sua Atuação**

É fundamental reconhecer que o conceito de pequena empresa em si é menos importante que as relações que estabelece no sistema em que está inserida. Assim, para Cypriano (2004), em última instância, seu conceito decorre das condições do papel que desempenha e que se manifesta concretamente por meio de suas relações no seu ambiente de atuação.

De forma geral, para Sáinz (2003), a relação capital/trabalho é a melhor variável para avaliar o que se classifica como pequena empresa, uma vez que esta pode ser instrumentalizada pelo tipo de caráter tecnológico, isto é, grandes empresas são caracterizadas pela utilização intensa de capital e técnicas de produção, e por outro lado as pequenas empresas se caracterizam pelo maior empenho na força de trabalho.

As especificidades da pequena empresa e o seu papel como principal geradora de novos empregos tem chamado a atenção dos pesquisadores, que acreditam que o aprofundamento desses conhecimentos, possam ajudar essas empresas e, conseqüentemente, diminuir a alta taxa de mortalidade da qual estão sujeitas (LEONE,1999).

Desta forma, ao tentar explicar o desaparecimento das pequenas empresas, Marshall (1965), apud Rattner (1985), baseia-se nas premissas darwinianas da “lei de sobrevivência do mais apto” e da “evolução dos organismos dentro de um sistema funcionalmente diversificado e integrado”.

A evolução natural, segundo a primeira “lei”, levaria ao crescimento de algumas pequenas empresas, sua transformação em médias e, eventualmente, em grandes unidades produtivas.

É possível então, entender algumas particularidades que surgem a partir dos aspectos contextuais da pequena empresa e, segundo Cera e Escrivão (2003), os atores do Ambiente Operacional, isto é, concorrentes, clientes e fornecedores, apresentam relações com a pequena empresa diferentes do relacionamento com as grandes.

A concorrência entre grandes e pequenas é desigual para a última, devido às suas desvantagens estruturais. Da mesma forma, as empresas de pequeno porte, enquanto empresas individuais possuem pouco ou nenhum poder de influência sobre as imposições e mudanças do macro-ambiente, isto é, na política, na economia, na tecnologia e na sociedade. As grandes corporações muitas vezes conseguem influenciar aspectos do macro-ambiente a favor de suas estratégias (CERA e ESCRIVÃO, 2003).

Essa concorrência, apresentada a partir de condições adversas às pequenas empresas, reflete no aumento da sua taxa de mortalidade logo nos primeiros anos de vida. A consequência disso é uma alta rotatividade de empresas nos segmentos em que elas se inserem.

Para Rattner (1985), o fenômeno da alta rotatividade das pequenas empresas não pode ser explicado unicamente por seus aspectos econômicos. A análise sócio-política evidencia importantes funções desempenhadas pelas pequenas e médias empresas, na sustentação e legitimação do próprio sistema, expressa pela liberdade individual e a livre iniciativa dos indivíduos – membros da sociedade.

O acirramento da competitividade e os graves dramas sociais e ambientais têm alertado para a necessidade de um aprofundamento da atuação social das pequenas empresas (ASHLEY, 2006), que têm confrontado nos últimos anos com uma nova realidade no mundo empresarial. As pequenas empresas têm sido influenciadas e afetadas pelos sistemas de valores individuais e organizacionais de sua cadeia de valor, pela rede formada por seus *stakeholders* e, de uma maneira geral, pelas redes sociais (TILLEY, 2000).

Assumimos então, para efeito de nossa pesquisa, que as pressões que pequenas organizações tem recebido para implantar uma gestão fundamentada na RSE pode funcionar também como melhoria para a gestão de risco da pequena empresa a fim de reduzir várias formas de crises corporativas, assim como fonte de vantagem competitiva (Fórum Multilateral Europeu sobre RSE, 2004)<sup>7</sup>, em que ações socialmente responsáveis podem ser vistas como método de diferenciação para adquirir recursos inatingíveis como a reputação empresarial.

O que se torna evidente, no entanto, ao se fazer uma revisão da literatura sobre a RSE nas pequenas empresas é que, relativamente pouco tem sido publicado, no que diz respeito às políticas e práticas da RSE neste contexto. Ao analisar a colaboração de pesquisadores referenciais do tema que foram pertinentes a este estudo, evidenciamos Uhlaner *et al.*, (2004), e sua importância no estudo do forte relacionamento de empresas familiares com seus *stakeholders* e a ligação pessoal destes gestores com ONGs.

Por sua vez, Longo *et al.* (2005), centram seus estudos nos instrumentos de gestão da pequena empresa para a criação de valor social. Williamson *et al.* (2006), apresenta sua contribuição ao indicar o desempenho e comportamento da pequena empresa e sugere, que as pequenas organizações são menos susceptíveis de participarem em ações voluntárias para melhorar a sociedade. Ao seu modo, Roberts *et al.*, (2006) apresentam sua contribuição na medida em que demonstram a importância de agências no apoio às empresas na integração da RSE entre as pequenas empresas. Da mesma maneira, Fuller e Tian (2006) apresentam que uma constatação central é relação entre enraizamento social da pequena empresa como propulsora para ações socialmente responsáveis no meio empresarial. Spence (2007) contribui sobre as relações da ética empresarial no contexto da RSE na pequena empresa.

Mais recentemente temos a colaboração dos estudos de Avram e Kühne (2008) sobre a RSE na criação de capital social da pequena empresa. Igualmente Mankelov (2008) desenvolve uma pesquisa sobre RSE e recursos humanos nas pequenas empresas. Também, Fassin (2008) atenta, que a formalização da RSE em pequenas empresas pode ser contraproducente e que, a ausência de relatório social não implica que a pequena empresa não se comporta socialmente. Assim como Jenkins (2009), apresenta sua contribuição quando demonstra como pequenas empresas podem desenvolver oportunidades por meio da RSE.

Sob as várias maneiras de analisar a pequena empresa e a RSE, corroboramos com Ryan (2007), que nos mostra que os últimos anos foram marcados por um aumento empírico de estudos

acadêmicos sobre a RSE no contexto da pequena empresa. Apesar de um conjunto variado de metodologia ter sido empregado nestes estudos, uma constatação comum a todos eles é que a linguagem e muitos modelos conceituais desenvolvidos para a RSE são inadequados e muitas vezes não utilizados pelas pequenas empresas.

## **2.6 Ferramentas de Gestão Socialmente Responsáveis**

A responsabilidade social das organizações de todos os setores, nasce de um contexto internacional em que temas como direitos humanos, direitos do trabalho, meio ambiente e desenvolvimento sustentável, ganham vulto na discussão entre os países membros das Nações Unidas, resultando em diretrizes que, de certa forma, orientam a formulação conceitual da RSE no âmbito corporativo.

Louette (2008), nos apresenta um compêndio em que mostra as principais diretrizes e ferramentas da gestão socialmente responsável.

Percebemos no entanto, que se houve uma sensível evolução de conceitos e criação de ferramentas para que a responsabilidade social integrasse a estratégia empresarial e a visão do negócio como um todo, para Louette (2008) , essas mudanças não ocorreram de forma homogênea.

Coexistem experiências inovadoras – que têm como centro, o diálogo com as partes interessadas e conhecimento dos impactos em toda a cadeia produtiva e de valor – e práticas gerenciais pontuais, que visam a apenas sanar problemas derivados do contexto social crítico, ou mesmo, da ação direta da empresa. De acordo com Louette (2008), estas iniciativas foram traduzidas em padrões, acordos, recomendações, códigos unilaterais e multilaterais que ajudam a compreender e a situar a responsabilidade como tema emergente para as organizações. Descrevemos a seguir algumas destas diretrizes e ferramentas de gestão.

### **2.6.1 Princípios e Diretrizes Internacionais**

Podemos destacar entre os principais documentos internacionais inspiradores para a RSE:

- 1) *A Declaração Universal dos Direitos Humanos*, da ONU;



2) *A Declaração da OIT sobre os Princípios e Direitos Fundamentais do Trabalho e seu Seguimento* e;

3) *Declaração Tripartite sobre Empresas Multinacionais*, da OIT;

As duas últimas têm como objetivo a recomendação aos governos, às organizações de empregadores e de trabalhadores e às empresas multinacionais, para regulamentar a conduta das empresas multinacionais e fixar as condições que devem orientar suas relações com os países que as hospedam.

Seu âmbito de aplicação baseia-se nas convenções da OIT e na Declaração Universal dos Direitos Humanos. Refere-se:

- à promoção do emprego;
- à igualdade de oportunidades e tratamento;
- à proibição do trabalho infantil;
- à promoção da liberdade sindical e das negociações coletivas;
- à luta contra a discriminação no trabalho e,
- à luta contra o trabalho forçado.

4) *Agenda 21*, da ONU. A Agenda trata do meio ambiente, desenvolvimento sustentável e erradicação da pobreza. A Agenda 21 é um plano de ação formulado internacionalmente para ser adotado em escala global, nacional e localmente por organizações do sistema das Nações Unidas, pelos governos e pela sociedade civil, em todas as áreas em que a ação humana impacta o meio ambiente. Reflete um consenso mundial e um compromisso político, que estabelece um diálogo permanente e construtivo inspirado na necessidade de atingir uma economia em nível mundial mais eficiente e equitativa. A Agenda 21 segue o princípio de “Pensar globalmente, agir localmente”.

A Agenda enumera os objetivos a serem atingidos pelas sociedades para alcançarem a sustentabilidade. É um processo público e participativo que propõe o planejamento e a implementação de políticas para o desenvolvimento sustentável por meio da mobilização de cidadãos e cidadãs na formulação dessas políticas. Os governos têm a responsabilidade de facilitar a implementação deste processo que deve envolver toda a sociedade.

5) A *ECO 92* e o *Protocolo de Quioto*. Foi durante a ECO 92, em junho de 1992, no Rio de Janeiro, que se desenvolveu a Convenção Quadro das Nações Unidas, sobre a Mudança Climática (UNFCCC), que culminou com o o Protocolo de Quioto, no Japão, discutido e negociado em 1997 e que foi aberto para assinatura em 16 de março de 1998 e ratificado em 15 de março de 1999. Oficialmente entrou em vigor em 16 de fevereiro de 2005, depois que a Rússia o ratificou em novembro de 2004.

Marco referencial, constitui-se no protocolo de um tratado internacional com compromissos mais rígidos para a redução da emissão dos gases que provocam o efeito estufa, considerados, de acordo com a maioria das investigações científicas, como causa do aquecimento global.

A redução das emissões deverá acontecer em várias atividades econômicas. O protocolo estimula os países signatários a cooperarem entre si, por meio de algumas ações básicas:

- Reformar os setores de energia e transportes;
- Promover o uso de fontes energéticas renováveis;
- Eliminar mecanismos financeiros e de mercado inapropriados aos fins da Convenção;
- Limitar as emissões de metano no gerenciamento de resíduos e dos sistemas energéticos;
- Proteger florestas e outros sumidouros de carbono.

### **2.6.2 Instrumentos de Gestão**

No Brasil, um dos instrumentos mais citados na literatura acadêmica são os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social, que foram criados pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, organização não-governamental idealizada em 1998 por empresários e executivos oriundos do setor privado.

A estrutura dos chamados Indicadores, que são diretrizes, permite que a empresa planeje o modo de alcançar um grau mais elevado de responsabilidade social.

Sua estrutura fornece parâmetros para os passos subsequentes e, juntamente com os indicadores binários e quantitativos, aponta caminhos para o estabelecimento de metas de aprimoramento dentro do universo de cada tema.

O questionário (questões de profundidade, questões binárias e questões quantitativas) é organizado em sete grandes temas:

- Valores,
- Transparência e Governança;
- Público Interno;
- Meio Ambiente;
- Fornecedores;
- Consumidores e Clientes;
- Comunidade e,
- Governo e Sociedade.

Os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social são aceitos como métrica legítima para processos de desenvolvimento e assimilação de RSE e sustentabilidade nas empresas em geral, independentemente do porte. Não há discussão sobre a pertinência dos indicadores em função do tamanho da empresa.

### **2.6.3 Normas e Certificações**

A normatização é um processo característico de grandes empresas porque envolve grande investimento financeiro, organizacional e humano. Para as pequenas, a normatização ocorre geralmente por pressão da concorrência e de grandes empresas compradoras ou contratantes de serviços.

As várias normas existentes não se resumem, porém, à padronização de procedimentos. Elas propiciam à empresa uma ampla reflexão a respeito das ferramentas de gestão a serem utilizadas a fim de garantir o planejamento da evolução sustentável. Elas implicam, sobretudo, a mobilização interna necessária para realizar um diagnóstico detalhado e viável do comprometimento da organização.

Pode-se distinguir dois tipos de normas de acordo com os objetivos de seus promotores. Há aquelas que são publicadas por mecanismos oficiais de normatização, entre as quais destacam-se

- ISO 14000 (meio ambiente);
- ISO 9000 (qualidade);
- CE EMAS (ambiental);
- BS 8800 (condições dignas de trabalho) e,
- BS 8555 (ambiental para pequenas e médias empresas).

O mercado incentivou a criação de instituições que normatizassem certos padrões de gestão em áreas como segurança e condição do trabalho, entre outros. Neste domínio, as normas de maior destaques são:

- SA 8000 (direitos sociais);
- OHSAS 18001 (riscos/acidentes) e,
- AA 1000 (prestações de contas).

Especificamente na área de RSE, o Brasil já possui sua norma de responsabilidade social, que tem caráter de sistema de gestão e propósito de certificação, que é a ABNT NBR 16001.

Com base na demanda mundial sobre o tema da responsabilidade social, está em andamento e previsto para 2009, a criação de uma terceira geração de normas — a de Responsabilidade Social — apresentando diretrizes sem propósito de certificação. A ela, dar-se-á o nome de ISO 26000.

Vários são os esforços em transformar ações socialmente responsáveis em diretrizes de gestão. A grande variedade de ferramentas existentes, no entanto, não garante resultados positivos na geração de valor para todos os envolvidos no ambiente em que a empresa atua.

Além disso, é condição *sine qua non*, uma consideração diferenciada ao perfil dos atores envolvidos, que vão além dos métodos, das ferramentas, dos sistemas de avaliação, dos mecanismos de controle de gestão, pois estes não devem exceder em importância ao desenvolvimento organizacional e ao bem estar do ser humano enquanto ser social.

### 3. MÉTODO

#### 3.1 Delineamento do Estudo e Método

O conjunto de procedimentos, aqui denominado de delineamento da pesquisa, e que para Creswell (1998), trata do processo de pesquisa, é nosso plano que iniciou com os objetivos e finalizará com a apresentação dos resultados finais neste documento considerado padrão. O objetivo principal do delineamento da pesquisa para Yin (2005) faz-se necessário para garantir que os procedimentos metodológicos escolhidos levem o pesquisador a responder, de forma lógica e formal, ao problema estudado.

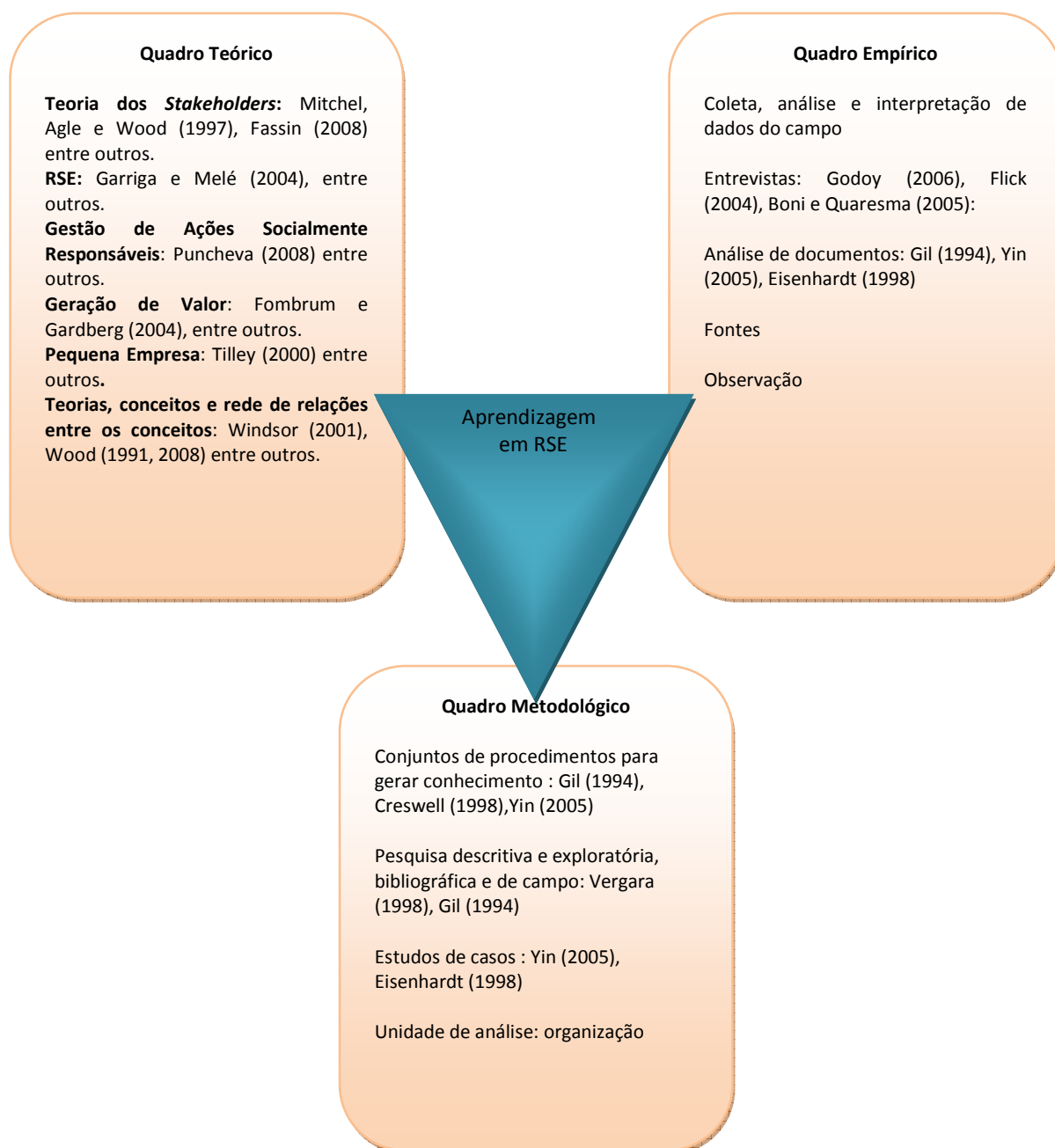
Segundo Gil (1994), o delineamento refere-se ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, envolvendo tanto a sua diagramação quanto a previsão de análise e interpretação dos dados. Entre outros aspectos, o delineamento considera o ambiente em que são coletados os dados, bem como as formas de controle das variáveis envolvidas.

O delineamento ocupa-se precisamente do contraste entre a teoria e os fatos e sua forma é a de uma estratégia ou plano geral que determine as operações necessárias para fazê-lo. Constitui, pois, o delineamento a etapa em que o pesquisador passa a considerar a aplicação dos métodos discretos, ou seja, daqueles que proporcionam os meios técnicos para a investigação (GIL, 1994, p.70).

Nosso estudo situa-se no campo das relações sociais, cujo tema possui complexidade própria. Os fenômenos e fatos de nosso assunto justificam a construção de um instrumento que aponte de modo geral como se desenvolverá nossa pesquisa.

De acordo com Rodrigues (2004), apud Allard-Poesi e Maréchal (1999), construir um objeto de pesquisa consiste em formular uma questão articulando os objetivos teóricos, empíricos e metodológicos. Desta feita, a **Figura 8**, abaixo, apresenta o esquema geral da realização deste estudo

**Figura 8 - Estrutura do Estudo**



**Fonte:** Adaptação de Rodrigues (2004) apud Allard-Poesi e Maréchal (1999).

O Quadro Metodológico da **Figura 8** apresenta de forma resumida os métodos usados para atingir os objetivos de nosso estudo. Nosso projeto possui um interesse de estudo descritivo e exploratório, que busca um conhecimento direto da realidade.

A pesquisa teve *caráter exploratório porque visou desenvolver e esclarecer conceitos e idéias* (GIL, 1994, p.44) a respeito das relações de pequenas empresas com dois de seus importantes *stakeholders* e, não admitiu a formulação de hipóteses que, todavia, poderiam surgir durante, ou ao final deste trabalho, para a realização de pesquisas em estudos posteriores (VERGARA, 1998, p.45; GIL, 1994, p.44).

Nesse sentido, Gil (1994) esclarece que as *pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato* (GIL, 1994, P. 45).

A pesquisa teve natureza descritiva, porque estudou e descreveu (VERGARA, 1998, GIL, 1994, 45) os impactos que ações socialmente responsáveis podem gerar na gestão das pequenas empresas. Segundo Gil (1994, p. 46), *as pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática*. O argumento de Gil é reforçado por Vergara (1998), que acredita que os tipos de pesquisa não são mutuamente excludentes.

Neste contexto, o meio de investigação utilizado consistiu na realização de um estudo de caso múltiplo. *O estudo de caso é um método de pesquisa caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado do mesmo* (GIL, 1994, 78).

Por ser relativamente jovem, os estudos das relações entre negócios e as relações sociais, os métodos e ferramentas empíricos devem ser cuidadosamente escolhidos. Para Harrison e Freeman (1999) a sofisticação técnica não é fator chave para validação de uma pesquisa neste campo, mas sim se as técnicas utilizadas foram cuidadosamente executadas, empiricamente válidas e adequadas para com as teorias testadas.

Nossos estudos e análises têm como fundamentação conceitual a teoria dos *stakeholders*. Para Harrison e Freeman (1999) a teoria dos *stakeholders* tem sido um pilar extremamente útil no que diz respeito à gestão em organizações e ao oferecimento de uma base analítica para tanto.

Segundo Eisenhardt (1989) e Yin (2005), o estudo de caso vai ao encontro da validação de tais pesquisas, desde que o processo de estudo de caso tenha questões específicas de

investigação e um deliberado desenho para este propósito. Desta maneira a justificativa para o estudo de caso é ancorada nestes dois autores. De acordo com Yin (2005), os tipos de questões que melhor são dirigidas para este processo de pesquisa são aquelas que incluem “como” e “porque” e, *quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos* (Yin, 2005, p. 19). Para Eisenhardt (1989), em um estudo de caso se combinam a coleta de dados (arquivos, entrevistas, questionários e observações), os elementos de desenho (seleção de casos, criação de instrumentos e protocolos) e, a instituição de procedimentos para analisar os dados.

Segundo Harrison e Freeman (1999), a investigação empírica em ciências sociais, é medida em termos de construção de validade, confiabilidade e validades internas e externas que resultarão na aceitação dos resultados de análises.

De acordo com Yin (2005), para que os resultados de análises sejam aceitos como válidos, várias devem ser as fontes de evidências, como, por exemplo, a criação de uma cadeia de fatos, e com informantes chaves, que desenhem um relatório do estudo de caso.

Em relação à confiabilidade o autor afirma que ela é possível, quando um estudo de caso é repetido por outro pesquisador e produz os mesmos resultados. Satisfazer esta exigência significa que, o primeiro pesquisador precisa documentar com grandes detalhes o estudo de caso, a fim de estabelecer um futuro estudo de caso de dados obtidos.

Para a validade interna, Yin (2005) aconselha, a fim de satisfazer as relações de causa, relacionar padrões, explanar construções ou análises de séries temporais.

Por último, a validade externa, ou generalização, deve ser considerada uma vez que o investigador está tentando generalizar um conjunto particular de resultados a alguma teoria mais ampla.

Desta forma, Yin (2005), sugere que uma maneira de lidar com crítica em respeito à qualidade da pesquisa é a de usar uma replicação lógica de múltiplos casos.

Segundo Yin (2005), o método de estudos de casos múltiplos, permite a observação de evidências em diferentes contextos, pela replicação do fenômeno, sem necessariamente se considerar a lógica de amostragem. Yin (2005), destaca que o estudo de caso é um método potencial de pesquisa quando se deseja entender um fenômeno social complexo e pressupõe um maior nível de detalhamento das relações entre os indivíduos e as organizações, bem como, dos intercâmbios que se processam com o meio ambiente nos quais estão inseridos.



O foco temporal é outro elemento decisivo para a escolha do método. Para o autor, o método de casos é o mais adequado ao estudo de eventos contemporâneos e neste caso mais poderoso que a análise histórica.

Assim, é necessário definir quais questões serão estudadas, quais são os dados relevantes, quais devem ser coletados e como analisar os resultados. Yin (2005) propõe cinco componentes para desenvolver um estudo empírico, de forma a engendrar uma lógica para conectar os dados colhidos às questões iniciais e às conclusões finais:

- a) As questões do estudo;
- b) As proposições;
- c) As unidades de análise;
- d) A lógica que une os dados às proposições e,
- e) Os critérios para interpretar as constatações.

Portanto, este trabalho, desenvolvido por meio de um estudo de caso múltiplo utilizará os cinco componentes propostos por Yin (2005), como estrutura de base para desenvolvimento de nosso estudo. A seguir:

- a) *As questões do estudo.* Nossas questões foram apresentadas no capítulo 1, item **1.3 Objetivos Gerais e Específicos**, que desenvolveu os objetivos gerais e específicos de nosso estudo.

A fim de obter uma melhor compreensão sobre ações socialmente responsáveis no sistema de gestão de pequenas empresas e explorar as relações destes pequenos fornecedores com dois de seus principais *stakeholders*, lançamos a pergunta “como” se dá tais impactos.

- b) *As proposições.* Para Eisenhardt (1989), estudos de casos podem ser utilizados para diversos objetivos como fornecer descrição, testes teóricos ou gerar teorias e, sua concepção pode vir embutida de vários níveis de análise.

Nossa pesquisa está amparada em teoria existente, descrita no referencial teórico deste estudo, cuja análise apoiará os itens do Quadro Empírico da **Figura 8** em interceder

constructos apropriados na identificação de impactos na gestão de pequenas empresas a partir de ações socialmente responsáveis.

Segundo Eisenhardt (1989), deve-se evitar pensar em relações específicas entre variáveis e teorias tanto quanto possível, especialmente no início do processo, mas *a priori* a concepção de constructos pode ajudar a moldar a concepção inicial. Se estes constructos provarem-se importantes, a pesquisa avança e têm-se um firme fundamento empírico para teorias emergentes. Porém, uma boa medição de constructo não garante sua inserção na teoria. Da mesma forma, como lembra a autora, a questão da pesquisa pode mudar ao longo do trabalho.

Seguindo as orientações de Eisenhardt (1989), nosso estudo foi fundamentado na teoria dos *stakeholders*. Identificamos constructos com firme fundamento em tal teoria, sendo eles os constructos da:

- Responsabilidade Social Empresarial – RSE;
- da gestão socialmente responsável e,
- da geração de valor.

Os vários níveis de análises foram verificados a fim de descrever como se deram os impactos das ações socialmente responsáveis na gestão das pequenas empresas e como aconteceram as relações com seus *stakeholders*.

Desta forma, nosso propósito do estudo é descrever as relações entre Instituto Ethos, empresas âncoras e membros das pequenas empresas, de modo a identificar como se deu o processo de assimilação da RSE e da incorporação dos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social.

Em termos da gestão das pequenas empresas, buscamos levantar quais os fatores que facilitaram e dificultaram o trabalho.

*A priori*, partimos da premissa que a âncora favoreceu o processo, as pequenas empresas assimilaram práticas de RSE, passaram a acompanhá-las com base nos Indicadores Ethos ou Ethos-Sebrae e obtiveram oportunidades de mercado por se alinharem com princípios de responsabilidade empresarial e sustentabilidade.

c) *As unidades de análises.* Para Eisenhardt (1989), a seleção de casos é um aspecto importante nos estudos de caso. Para a autora o conceito de uma população é fundamental, porque a população define o conjunto de entidades de investigação que a amostra desenhará.

Além disto, uma seleção adequada controla variações inoportunas da população e contribui para definir os limites para a generalização das conclusões.

Desta forma a pesquisa é bem desenvolvida quando se apóia em uma amostra fundamental da teoria.

Em contrapartida da amostragem com interesses de obtenção de dados estatísticos precisos, a amostragem teórica é a melhor maneira de escolher uma população para desenvolver teorias a partir de estudos de casos, ou seja, os casos são escolhidos por razões teóricas, não estatísticas.

Segundo Eisenhardt (1989), os casos podem ser escolhidos aleatoriamente e a decisão de interromper a adição de novos casos ao estudo deve ocorrer quando houver saturação teórica, que muitas vezes aparece na combinação dos custos da pesquisa e no tempo delimitado a ela.

O estudo foi feito em multiníveis. Os dados foram coletados tendo atenção às relações entre organizações, entre indivíduos e organizações e entre indivíduos entre si. Adicionalmente, foram analisados dados do desempenho de cada pequena empresa antes e depois da participação no Programa Tear.

Realizamos três estudos de caso, sendo que consideramos cada Caso, uma composição de uma empresa âncora e dois pequenos fornecedores aleatoriamente. A justificativa para empresas de variados tipos de negócios em âncoras diferentes está no fato de uma melhor exploração da disseminação da metodologia do Programa Tear, assim como da comparação dos impactos gerados pelo resultados das ações socialmente responsáveis

d) *A lógica que une os dados às proposições.* Para Eisenhardt (1989), um elemento chave no processo de investigação na construção teórica é a liberdade de fazer ajustes durante o processo de coleta de dados. Estes ajustes permitem que o investigador sonde temas emergentes ou tire partido de oportunidades especiais que podem estar presentes em determinadas situações.

Pode-se, por exemplo, acrescentar evidências observacionais para um caso que surge oportunamente. Assim, se uma nova coleta de dados surgir, ou se uma nova linha de pensamento emergir durante uma investigação, faz sentido alterar a coleta de dados.

A autora alerta, no entanto que essa flexibilidade não é uma licença para a não sistematização, mas uma oportunidade controlada na qual os investigadores tiram partido da singularidade de um caso específico e com a emergência para melhoria de resultados.

Neste propósito, o processo de análise de dados é o coração da construção dos resultados de nossa pesquisa, porém, como afirma Eisenhardt (1989), não existe um padrão para tal análise. A idéia global é fazer o investigador familiarizar-se intimamente com cada caso e permitir padrões únicos a fim de emergir padrões de generalizações nos casos estudados e acelerar o cruzamento na comparação.

Uma tática proposta por Eisenhardt (1989), para analisar os dados é dividi-los da maneira que foram coletados e explorá-los a partir de suas diferentes perspectivas. Quando um modelo de dados, qualitativo ou quantitativo, é corroborado pelos elementos de prova a partir de outro, a constatação é mais forte e melhor fundamentada.

Os procedimentos para a coleta de dados e as fontes de evidência utilizadas partem de orientação de Yin (2005), sendo elas: análise documental, análise de registros de arquivo, entrevistas, observação direta e observação participante. Na medida em que se foi familiarizando com os processos que aconteceram na relação entre âncoras e seus fornecedores, identificou-se padrões que serviram de base para as conclusões dos resultados.

- e) *Os critérios para interpretar as constatações.* De acordo com Yin (2005), a qualidade na produção de análises implicará no resultado da pesquisa, independentemente da escolha da estratégia utilizada. Desta maneira, isto provoca considerar todas as evidências, apresentar as evidências separadas de qualquer interpretação e procurar explorar interpretações alternativas.

Para Eisenhardt (1989), um bom ajuste de dados força o pesquisadora ir além de suas impressões iniciais, principalmente pela estruturação e diversidade dos dados

utilizados. Igualmente para a autora, o processo de interação entre a teoria e dados deve cessar quando a melhoria progressiva é mínima. Conforme as orientações de Eisenhardt (1989), em nosso estudo, foi desenvolvido um modelo conceitual descrito no item **3.4 Modelo Conceitual**.

Desta forma, os critérios para interpretar as constatações foram realizados a partir do modelo conceitual de modo a considerar todas as evidências, tomando o cuidado de apresentar as evidências separadamente de qualquer interpretação e procurar explorar interpretações alternativas.

### **3.2 Universo da Pesquisa**

Para a realização de um estudo de caso múltiplo como método de pesquisa deve-se estar atento a certas particularidades e detalhamentos. A realização de um estudo de caso oferece validações analíticas, em que um *conjunto particular de resultados é comparado à teoria existente* (YIN, 2005, p. 58) e se baseia em *várias fontes de evidências* (YIN, 2005, p.33).

Neste contexto para o autor, a seleção do universo de pesquisa não segue a lógica da amostragem, mas a lógica da replicação, que é análoga à usada em múltiplos experimentos, se os casos selecionados proporcionam os resultados previstos, não permitindo generalizações de resultados para toda a população, mas sim, a possibilidade de previsão de resultados semelhantes (replicação literal) ou a de produzir resultados contrários por razões previsíveis (replicação teórica), semelhantes aos métodos de experimentos.

Desta forma, ratificando Eisenhardt (1989), a seleção de casos adequada controla variações inoportunas da população e contribui para definir os limites para a generalização das conclusões. Assim, uma pesquisa é bem desenvolvida quando se apóia em uma amostra fundamental da teoria.

Em contrapartida da amostragem com interesses de obtenção de dados estatísticos precisos, a amostragem teórica é a melhor maneira de escolher uma população para desenvolver teorias a partir de estudos de casos, ou seja, os casos são escolhidos por razões teóricas, não estatísticas.

É de vital importância a caracterização do universo de pesquisa, pois ele implicará também em critérios que validarão nosso estudo. Nossa unidade de estudo são as empresas e, por

se tratar de um estudo que inclui pequenas empresas cabe aqui determinar quais as características e o contexto que estão inseridas estes tipos de organizações a serem pesquisadas.

Para Souza (1995), a relação entre a Pequena Empresa e seu contexto pode ser compreendida mediante alguns aspectos: ela pode estar ou não relacionada às estratégias de grandes corporações. Sua classificação refere-se, portanto, ao grau com que as pequenas empresas estão subordinadas às decisões de grandes unidades produtivas. Desta forma, Souza (1995) classifica as pequenas empresas em dois grupos:

a) empresas dependentes: pequenas empresas com a função de complementar direta e indiretamente as funções de grandes empresas, executando atividades que compõem o seu processo produtivo ou fornecendo um ou mais componentes para o produto final.

b) empresas independentes: pequenas empresas que não mantêm nenhuma espécie de relação direta com grandes empresas.

Pesquisamos casos em Pequenas Empresas Dependentes, seguindo a classificação de Souza (1995), e a justificativa para tanto é que no atual contexto econômico, é evidente a influência das grandes corporações em seus *stakeholders*, principalmente nas relações com seus pequenos fornecedores.

Esta pesquisa restringe-se às empresas que participaram do Programa Tear e, a fim de desenvolver uma validação analítica, intencionalmente foram escolhidas seis pequenas empresas fornecedoras e três empresas âncoras, que compuseram três estudos de caso.

Cada caso foi desenvolvido a partir do estudo da relação de uma empresa âncora e dois pequenos fornecedores. A **Tabela 3** apresenta como estruturam-se os três casos e as empresas pesquisadas

**Tabela 3 - Empresas Pesquisadas**

Estudo de Caso	Empresa Âncora	Pequena Empresa Fornecedoradora
Caso 1	ArcelorMittal	Leili Refrigeração
		Bugue Reciclagem
Caso 2	Camargo Corrêa	Andaimes Metax
		Roca Fundações
Caso 3	Vale	Degraus Engenharia
		Unidata Automação

**Fonte:** Autoria Própria (2009)

A justificativa para escolha de empresas de variados tipos de negócios em âncoras diferentes está no fato de uma melhor exploração da disseminação da metodologia do Programa Tear, assim como, da comparação dos impactos gerados pelo resultados de ações socialmente responsáveis.

### **3.3 Procedimento para Coleta e Análise de Dados**

Para Gil (1994), o elemento mais importante para a identificação de um delineamento é o procedimento adotado para a coleta de dados a fim de se atingir seus objetivos.

Para alinhar a questão da pesquisa aos objetivos, foi elaborado um quadro para a proposição do estudo (**Apêndice A**). Na primeira linha, a partir do quarto quadro, constam os participantes do Programa Tear denominado de “grupo de entrevistas”; na primeira coluna à esquerda estão listado os objetivos gerais e específicos deste trabalho; na segunda coluna estão relacionados os tópicos teóricos que fundamentam os objetivos a serem alcançados; na terceira coluna, estão descritos, para cada objetivo, as fontes para a coleta de dados que deveriam atender aos respectivos objetivos, e na quarta coluna em diante estão relacionadas as questões pré-estabelecidas das entrevistas semi-estruturadas que poderiam responder aos problemas trazidos no bojo de cada objetivo.

O quadro com as proposições de estudo serviu para visualizar a cobertura total das questões, que almejavam atingir os objetivos, assim como foi possível elaborar novas perguntas para as entrevistas e cruzá-las com os tópicos da fundamentação teórica e com as fontes utilizadas para a coleta de dados.

As investigações de estudo de caso são comuns quando existem mais variáveis de interesse do que pontos de dados, baseando-se em várias fontes de evidência. Neste estudo foram utilizadas as seguintes fontes de evidência: análise documental, análise de registros de arquivo, entrevistas, observação direta e observação participante.

Cada uma destas fontes demandou diferentes habilidades e métodos de trabalho. Além disso, cada uma delas apresenta forças e fraquezas particulares, de modo que, nenhuma exerce completa vantagem sobre outra. Por este motivo são consideradas complementares (YIN, 2005).

### **3.3.1 Análise Documental**

Inicialmente a coleta de dados foi realizada por meio de uma pesquisa documental acerca das pequenas empresas fornecedoras e suas ações socialmente responsáveis, visando ao levantamento de dados secundários.

Para Gil (1994), a pesquisa documental se caracteriza pela utilização de material parcialmente tratado analiticamente ou desprovido de análise de qualquer natureza e sua importância está no fato de que o uso de documentos permite a corroboração e a valorização das evidências provenientes de outras fontes de dados (YIN, 2005).

Neste trabalho, a pesquisa documental foi realizada com base em material obtido junto às empresas estudadas, artigos em jornais e revistas, assim como sítios na rede virtual que tais empresas possuem. Foram analisados relatórios de gestão das empresas âncoras e das pequenas empresas, que estão disponíveis nos sítios virtuais de cada empresa ou no sítio virtual do Instituto Ethos. Nestes, pudemos obter o Balanço Social e os enunciados sobre Visão, Missão, princípios e valores corporativos, análise FOFA (forças e oportunidade, fraquezas e ameaças) e análise dos *stakeholders*.

### **3.3.2 Análise de Registros de Arquivos**

Foi realizada uma pesquisa quantitativa por meio de análise de planilhas denominadas de “Linha de Base”, que referem-se à análise de sustentabilidade do negócio, diagnósticos, planos de ação em relação aos níveis de responsabilidade social aplicados na empresa e resultados econômicos obtidos a partir do Programa Tear que proporcionaram evidências a respeito do caráter socialmente responsável e do caráter financeiro das pequenas empresas envolvidas.

Os indicadores da “Linha de Base” desenvolvida pelo Instituto Ethos foram preenchidos pelas empresas estudadas a fim de avaliar os estágios “antes” e “depois” do programa a gestão da empresa. Uma vez que este documento não é público, solicitamos às pequenas empresas que permitissem acesso a eles.

É importante destacar, que este documento também contempla itens presentes no Relatório de Gestão. São eles visão, missão e valores; porém, aqui cada pequena empresa deve



elaborar uma análise sobre alinhamento destes pontos com os princípios de sustentabilidade e responsabilidade social.

Finalmente, é na “Linha de Base” que cada pequena empresa fornecedora escolheu indicadores relevantes entre os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social e os Indicadores Ethos-Sebrae de responsabilidade social.

Desta maneira, os relatórios “Linha de Base” constituem peça chave para que cada pequena empresa priorize um conjunto de indicadores, defina ações para implantá-los e as acompanhe.

### **3.3.3 Entrevistas**

Segundo Yin (2005), a entrevista é uma *das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso* (YIN, 2005, p. 116). Neste trabalho utilizou-se a chamada técnica de entrevista semi-estruturada individual, com base em um roteiro definido, mas desenvolvido de forma flexível e adaptável, conforme as particularidades percebidas durante o transcorrer de cada entrevista.

Segundo Flick (2004), as entrevistas definidas por alguns autores como entrevistas semi-estruturadas são amplamente utilizadas e estão vinculadas à expectativa de que é mais provável que os pontos de vista dos sujeitos entrevistados sejam expressos em uma situação de entrevista com um planejamento relativamente aberto do que em uma entrevista padronizada ou em um questionário.

Godoy (2006), observa que na prática da investigação o mais relevante não reside na nomenclatura associada à entrevista qualitativa, inclusive porque não há uma só, mas variações instrumentais, características de modos específicos de praticar a situação interativa.

De acordo com a autora, em face da idéia básica de entrevista/conversação com intenção científica, parece essencial à entrevista qualitativa que o entrevistado possa expressar-se a seu modo, face ao estímulo do entrevistador, que a fragmentação e ordem de perguntas não sejam tais que prejudiquem essa expressão livre e que fique também aberta ao entrevistador a possibilidade de inserir outras perguntas ou participações no diálogo, conforme o contexto e as oportunidades, tendo sempre em vista o objetivo geral da entrevista.

Para Boni e Quaresma (2005):

As entrevistas semi-estruturadas combinam perguntas abertas e fechadas, onde o informante tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto. O pesquisador deve seguir um conjunto de questões previamente definidas, mas ele o faz em um contexto muito semelhante ao de uma conversa informal. O entrevistador deve ficar atento para dirigir, no momento que achar oportuno, a discussão para o assunto que o interessa fazendo perguntas adicionais para elucidar questões que não ficaram claras ou ajudar a recompor o contexto da entrevista, caso o informante tenha “fugido” ao tema ou tenha dificuldades com ele (BONI e QUARESMA, 2005, p.75).

Para Godoy (2006), a definição dos participantes para entrevistas durante o processo de estudo, sem a preocupação da representatividade estatística, atribui ao pesquisador a flexibilidade de, tomando como base o desenvolvimento teórico do trabalho, voltar ao campo e ampliar o número ou aprofundar a conversação com os participantes.

Desta maneira, para a autora, a evolução da compreensão analítica que dá consistência ao tema de investigação é, em última análise, o critério que orienta o trabalho de campo.

Os entrevistados de nossa pesquisa foram comunicados sobre o propósito da investigação, sobre a importância de sua colaboração para o estudo e sobre a garantia de confidencialidade. Tivemos o cuidado de entrevistar aqueles que estavam ligados diretamente com o Programa e também funcionários que participaram de maneira indireta, por meio de treinamentos internos em suas organizações.

Entrevistamos o Diretor Executivo do Instituto Ethos, a coordenadora geral do Programa Tear e seus multiplicadores (chamados de indutores), os responsáveis pela implantação do Programa, tanto nas empresas âncoras quanto nas pequenas empresas da cadeia de valor, e um funcionário de cada uma das pequenas empresas.

No total foram dezoito entrevistas e depoimentos no decorrer de seis meses como mostra a **Tabela 4**, especificando a organização, o entrevistado e as datas das respectivas entrevistas.

**Tabela 4 – Relação de Entrevistados**

Organização	Entrevistado – Cargo ou Posição na Hierarquia	Data do Depoimento
Bugue Reciclagem	Gerente Administrativo	27/01/2009
Leili Eletro Refrigeração	Coordenadora da Qualidade	28/01/2009
	Auxiliar Administrativo	28/01/2009
Andaimes Metax	Coordenadora do Sistema de Gestão da Qualidade	29/01/2009
	Gerente Comercial	29/01/2009

Roca Fundações	Diretor Comercial	30/03/2009
	Engenheiro Civil	30/03/2009
Degraus Engenharia	Coordenador da Qualidade	25/03/2009
	Técnica em Segurança do Trabalho	25/03/2009
Unidata Automação	Gerente de Operações	25/03/2009
	Encarregado de Operações	25/03/2009
ArcelorMittal	Analista de Recursos Humanos – Responsável pelo Tear	23/03/2009
Camargo Corrêa	Analista de Desenvolvimento Organizacional – Responsável pelo Tear	19/03/2009
Vale	Supervisor – Responsável pelo Tear	03/02/2009
Instituto Ethos	Diretor Executivo do Instituto Ethos	10/09/2008
	Coordenadora do Programa Tear	10/09/2008
	Indutora A do Programa Tear no GT ArcelorMittal e no GT Vale	27/01/2009
	Indutora B do Programa Tear no GT Camargo Corrêa	17/02/2009

**Fonte :** Autoria Própria (2009)

Estas entrevistas foram registradas em gravador digital manual, padrão “*voice editing*” e, posteriormente, transcrito para um modelo virtual, do tipo Microsoft Word para tratamento específico.

Para abordar as pessoas estudadas e para realizar as entrevistas, foi encaminhado um pedido de consentimento seguindo modelo adequado (**Apêndice B**).

As entrevistas foram elaboradas de modo que as perguntas pré-estabelecidas eram modificadas conforme se atingia os objetivos ou não da pesquisa. O pré-estabelecimento das perguntas serviu de guia para o avanço e conseqüentemente o sucesso do resultado pretendido.

Segundo Yin (2005), os entrevistados possuem grande importância, pois, não apenas podem fornecer ao pesquisador percepções e interpretações sob um assunto, como também podem sugerir fontes nas quais se podem buscar evidências corroborativas ou contrárias (YIN, 2005).

Para Morin (2005), deve-se observar que a ciência ocidental fundamentou-se na eliminação positivista do sujeito, a partir da idéia de que os objetos, existindo independentemente do sujeito, podiam ser observados e explicados enquanto tais. A idéia de um universo de fatos objetivos, purgados de qualquer julgamento de valor, de toda deformação subjetiva, graças ao método experimental e aos procedimentos de verificação, permitiu o desenvolvimento prodigioso da ciência moderna.

Desta maneira, para o autor, devemos estar atentos que os modos simplificadoros do conhecimento mutilam mais do que exprimem as realidades ou os fenômenos de que tratam e evitar a simplificação da complexidade do pensamento humano é outra habilidade que o pesquisador deve estar atento para adquirir.

#### **3.3.4 Observação Direta**

Comportamentos importantes, condições do ambiente, contexto e fenômeno em estudo pode ser avaliados por observação (Yin, 2005). A observação pode ser formal – quando o pesquisador mede a incidência de certas atitudes em um período de tempo – e ocasional – realizadas durante a coleta de outras fontes de dados.

No decorrer desta pesquisa, a observação direta ocasional ocorreu durante visitas às empresas estudadas e ao Instituto Ethos para coleta de dados e em duas oficinas do programa Tear.

#### **3.3.5 Observação Participante**

A técnica da observação participante, também foi utilizada no decorrer desta pesquisa. Para Yin (2005), as vantagens da observação participante são o acesso a eventos ou grupos, a percepção da realidade “dentro” da situação em estudo e a possibilidade de organizar eventos (como reuniões em grupos). Por outro lado, segundo o autor, problemas podem estar relacionados a este tipo de técnica. Como quando o pesquisador tiver de defender regras contrárias ao cientificismo.

O pesquisador deste estudo esteve presente em várias reuniões e plenárias do Programa Tear, como participante, palestrante e ouvinte.

#### **3.3.6 Análise de Dados**

A respeito do uso de mais de uma fonte de dados, Yin (2005) afirma que *“a vantagem mais importante que se apresenta no uso de fontes múltiplas de evidências, no entanto, é o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação[...]”*.

Além disso, o autor acrescenta que “[...]qualquer descoberta ou conclusão em um estudo de caso provavelmente será muito mais convincente e acurada se baseada em várias fontes distintas de informação, obedecendo a um estilo corroborativo de pesquisa” (YIN, 2005, p.126).

Nesse sentido, este estudo, segundo a visão de Yin (2005), fez uma triangulação de dados, isto é, o estudo de caso múltiplo realizado foi suportado por mais de uma fonte de evidências por meio dos dados documentais, dados quantitativos apresentado pela linha de referência ou “Linha de Base” desenvolvida pelo Instituto Ethos, entrevistas dos participantes do Programa Tear e pela observação direta e observação participante do pesquisador deste estudo.

Diante da saturação percebida de dados, procuramos construir a validade da questão de pesquisa, tendo sempre em mente que a opção pela realização de um estudo de caso não é passível de generalizações estatísticas.

Para Godoy (2006), deve-se adotar uma estratégia para a finalização da amostra teórica e esta pode ser o princípio de “saturação”. O critério de julgamento para o encerramento da amostra de um grupo relacionado a uma categoria do estudo seria a saturação teórica da categoria. Saturação significa que, à medida que fomos vivenciando casos similares, provavelmente adquiriremos confiança empírica de que não mais se encontram dados adicionais que possam contribuir para o desenvolvimento de propriedades de categoria. Assim, o critério da saturação teórica imprime rigor ao processo de amostragem qualitativa.

De acordo com Gil (1994, p.167), a fase seguinte à coleta, consiste na análise e interpretação dos dados, termos que, para o autor são conceitualmente distintos. Segundo o autor:

[...] a análise tem por objetivo organizar e resumir os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos (GIL, 1994, p.166).

Ao longo da participação em reuniões, oficinas de trabalho e plenárias, fomos nos familiarizando com o objetivo da pesquisa. Elaboramos uma narrativa geral que nos permitiu vislumbrar como se deu a relação entre o Instituto Ethos, as empresas âncora e as pequenas empresas envolvidas no Programa.

Em consonância com o objetivo proposto para este estudo, os dados referentes às organizações obtidos a partir da pesquisa documental, da “Linha de Base” e das entrevistas, foram organizados e estruturados de forma a viabilizar sua confrontação com a fundamentação

teórica apresentada, permitindo analisar nossos objetivos e por fim atingir uma postura interpretativa.

Nossos propósitos eram, em primeiro lugar, examinar como se deram os impactos que ações socialmente responsáveis podem suscitar na gestão de pequenas empresas e em segundo lugar, evidenciar empiricamente as relações entre estas pequenas empresas e dois de seus importantes *stakeholders*.

Interessava-nos também, descobrir quais os desafios, problemas e como se deu a relação com a âncora e o processo de assimilação da RSE no modelo de gestão dos pequenos fornecedores.

Inicialmente, descrevemos como se deu o Programa Tear – Tecendo Redes Sustentáveis de uma maneira geral e não específica. Sua concepção, sua estrutura, ferramentas utilizadas, a metodologia de aplicação e o modelo PDCA e, como se deu a implantação do Tear em pequenas empresas. Verificamos também, como se desenvolveu o diálogo e o entendimento entre os participantes do Programa e o Instituto Ethos.

Escolhidas as unidades de pesquisa, analisamos os relatórios de gestão e o Balanço Social de cada empresa estudada. Estes documentos públicos nos forneceram impressões do que poderíamos encontrar em cada uma e também, nos lançaram dúvidas que puderam ser dirimidas no decorrer das entrevistas nas empresas pesquisadas. Muitas vezes recorremos a novas coletas ou validação dos dados já levantados em entrevistas e documentos.

Partimos assim, para o confronto dos resultados percebidos nestes documentos com o preenchimento da linha de referência ou “Linha de Base”, que foi aplicada durante o decorrer do desenvolvimento do Programa.

Procedemos a uma avaliação de quais indicadores deste documento foram escolhidos por cada pequena empresa e como efetivamente traduziram (ou não) cada um em ações

Destacamos os resultados em termos de “antes do Tear” e “depois do Tear”. Vale ressaltar que além das ações de RSE, acompanhamos resultados que nos permitissem discutir questões relacionadas a oportunidades de mercado e competitividade, posto que estes haviam sido argumentos relevantes utilizados pelas âncoras para incentivar as pequenas empresas a participarem do Programa.

Todas as informações coletadas, os dados observados, os dados documentais e as impressões nos deram base para a estruturação dos casos estudados, que foram organizados em

três estudos de caso. Estes dados foram registrados e arquivados no decorrer das pesquisas e apresentados nas descrições dos casos.

Cada caso foi descrito separadamente para finalmente identificarmos os principais pontos em comum que emergiram das análises e que se referiam a como as pequenas empresas lidaram com a participação no Programa Tear, sua assimilação de práticas de RSE e a natureza da relação com a âncora e com o Instituto Ethos. Nesta fase, elegemos categorias para explicar em grandes linhas, as evidências de resultados na gestão das pequenas empresas após a participação no Tear.

Investigamos empiricamente o desempenho destas pequenas empresas, antes, durante o decorrer do Programa e depois, tanto de maneira qualitativa, quanto de maneira quantitativa.

O desempenho foi analisado a fim de evidenciar e explorar um quadro amplo e consolidado do comportamento empresarial neste estudo múltiplo de caso, o que nos garantiu responder as perguntas de pesquisa em relação às categorias que emergiram de nossa análise e após isto, interpretar nossa análise à luz do referencial teórico antes pesquisado.

### **3.4 Modelo Conceitual**

Para Flick (2004), um modelo conceitual é um delineamento, que é uma apresentação visual da “arquitetura” do esboço central, em que esclarece e enfatiza os conceitos e as linhas centrais da teoria desenvolvida. Uma visualização na forma de, por exemplo, redes de conceitos, trajetórias, entre outras, é um modo de apresentar a teoria de maneira concisa.

O modelo conceitual explica graficamente, ou de maneira narrativa, o significado daquilo que se pretende estudar, ou foi estudado, assim como fatores chaves, constructos ou variáveis, e a relação presumida entre eles. Para Miles e Huberman (1994), os modelos conceituais podem ser rudimentares ou elaborados, teorias dirigidas ou de senso comum, descritivas ou consensuais.

Afirmamos, entretanto, que em nossa pesquisa proposta, a lógica no modelo conceitual é uma orientação para verificação das relações presumidas de causalidade. Assim, nosso modelo conceitual serviu de orientação para que explorássemos as relações evidenciadas e procurássemos interpretações alternativas.

As pequenas empresas têm enfrentado pressão crescente para tornarem-se socialmente responsáveis. Várias partes interessadas, (consumidores, fornecedores, funcionários, sindicatos,

ONGs entre outros) pressionam estas pequenas organizações a incorporar em seu modelo de gestão ações socialmente responsáveis (Scherer *et al.*, 2006).

Estes grupos, ao se relacionarem com as pequenas empresas, influenciam em maior ou menor grau a gestão destas pequenas corporações (Clarkson, 1994, Fassin, 2008) em articular um sentimento de geração de valor, que impulsiona a empresa em suscitar um desempenho em termos de propósito e de mercado (Freeman, Wicks e Parmar, 2004).

Uma maneira de influenciar a pequena empresa em RSE é sua participação em programas aplicados em rede (Tilley, 2000), para implantação de tal modelo de gestão. Em nosso protótipo, evidenciamos dois grupos que têm influenciado em maior grau a participação em programas de implantação da RSE nas pequenas empresas estudadas: um grande cliente e uma ONG. Pois percebemos, que estes também são relacionamentos que exprimem reciprocidade de interesses por meio de vetores bi-direcionais.

As pequenas empresas, por possuírem características peculiares (Cera e Escrivão, 2003), ao aplicarem tais mudanças, têm sua gestão impactada e devem saber lidar com questões sobre como manter um desempenho econômico positivo, além de gerar valores intangíveis para as partes interessadas.

Relacionado ao desempenho econômico positivo, enumeramos as expectativas de resultado do referido Programa patrocinado pela ONG e a grande empresa cliente; a melhoria das relações comerciais com seu parceiro envolvido, redução de custos, aumento de receita, identificação de oportunidades de desenvolvimento de novos produtos e serviços, acesso a novos mercados, ganhos de competitividade e produtividade para as empresas da cadeia de valor.

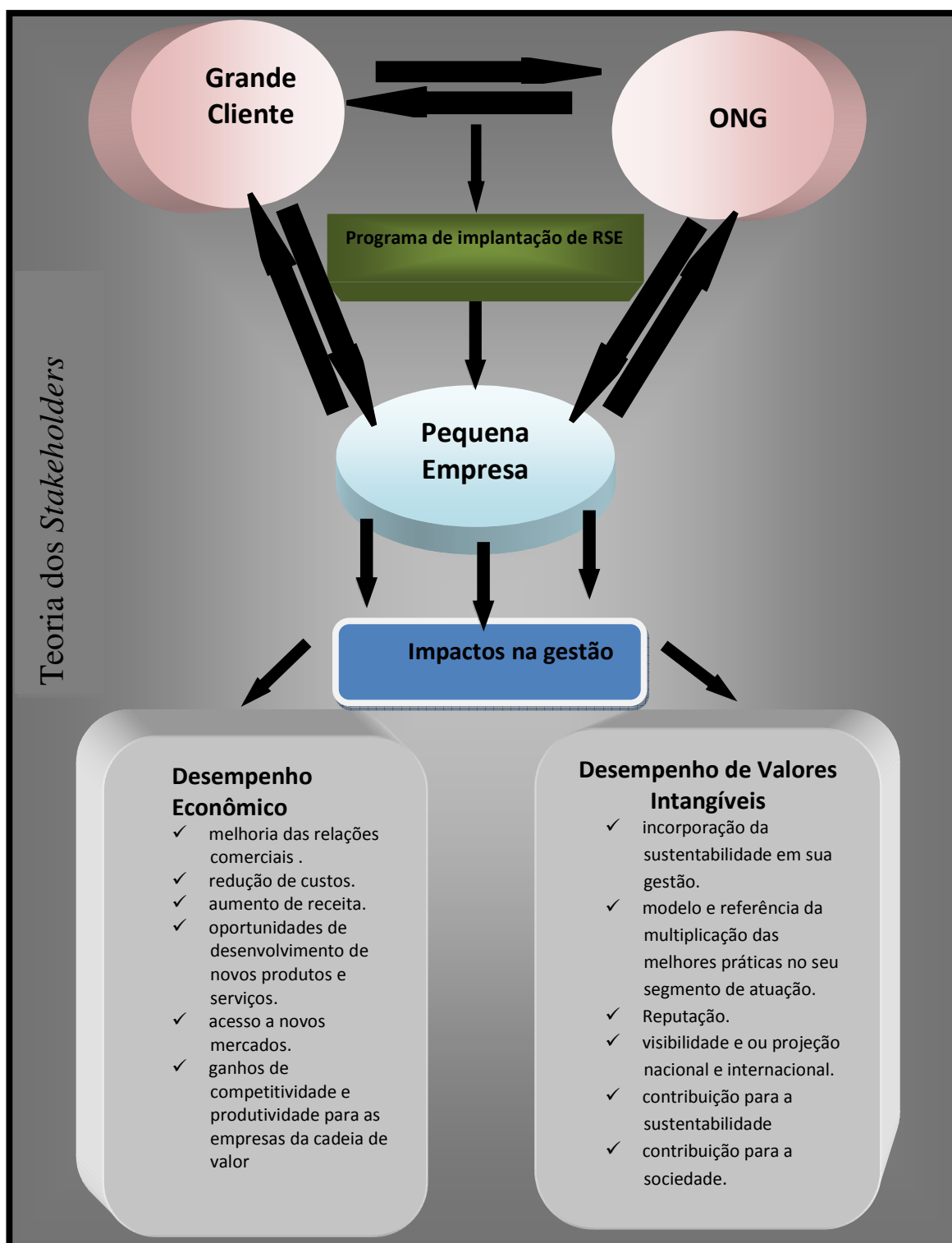
Relacionado ao desempenho de valores intangíveis, enumeramos também as expectativas do referido Programa: maior incorporação da sustentabilidade em sua gestão, modelo e referência da multiplicação das melhores práticas no seu segmento de atuação, reputação, visibilidade e ou projeção nacional e internacional e contribuição para a sustentabilidade para a sociedade. Estes mecanismos estão resumidos graficamente na **Figura 9**.

A abordagem para explorar o comportamento empresarial por meio da implantação de ações socialmente responsáveis, para lidar com estas questões no ambiente em que estão inseridas e as maneiras desenvolvidas para lidar com seus *stakeholders* (Wood, 1991) tem como fundamento a teoria dos *stakeholders*, na medida em que esta fornece o arcabouço necessário, em que as relações Pequenas Empresas e a RSE podem ser entendidas, onde pequenas corporações



preferem aprender por meio de redes e de seus pares, o que torna possível seu maior envolvimento com a RSE (Jenkins, 2006).

Figura 9 - Modelo Conceitual



Fonte: Autoria própria (2009)

## 4. ESTUDO DE CASO

### 4.1 O Programa Tear

O Programa Tear -Tecendo Redes Sustentáveis é o resultado de uma parceria do Instituto Ethos com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID). Do orçamento de R\$ 2,6 milhões, para o programa inicial, 50% foi bancado pelo Fundo Multilateral de Investimento (Fumin) do banco. A outra metade, pelo Instituto Ethos e pelas empresas participantes.

A idéia inicial do Programa Tear reside em considerar o poder de uma grande empresa denominada de “âncora” para influenciar pequenas empresas sob o argumento de que a responsabilidade social e empresarial impacta positivamente no desempenho da empresa, uma vez que, incrementa condições de competitividade e sustentabilidade.

Participaram do primeiro programa, cento e oito pequenas e médias empresas e nove grandes, chamadas de âncoras. As participantes atuam em sete setores da economia: açúcar e álcool, construção civil, energia elétrica, mineração, petróleo e gás, siderurgia e varejo.

Em cada um destes segmentos foi identificada uma "empresa-âncora" com experiências avançadas em gestão socialmente responsável. Cada empresa-âncora participante selecionou em média quinze pequenas e médias empresas integrantes de sua cadeia de valor, fornecedoras ou clientes, com as quais assumiu o compromisso de ajudar a incorporar a RSE nos respectivos processos internos, bem como no relacionamento com as partes interessadas das suas respectivas cadeias de valor.

Foram as seguintes grandes empresas que participaram do Programa Tear como empresas âncoras (Veja a **Tabela 5**):

- ArcelorMittal Brasil (Siderurgia);
- Camargo Corrêa (construção civil, grandes obras);
- CPFL (energia);
- Grupo Pão de Açúcar (varejo);
- Petrobras (petróleo e gás);
- Takaoka e Gafisa (construção civil, incorporação);
- Usina Santelisa (setor sucroalcooleiro) e,
- Vale (mineração).

Para cada setor participante, foi escolhida uma entidade que acompanhou o projeto e poderá também, em novas aplicações do programa, disseminar o conhecimento para outras do segmento. No caso do setor Mineração, por exemplo, as entidades parceiras foram a Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (FIEMG) e o Instituto Brasileiro de Mineração (IBRAM), e no caso do setor Siderurgia, a entidade parceira foi mais uma vez a Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (FIEMG).

**Tabela 5– Empresas e Entidades Participantes do Programa Tear**

<b>Setor</b>	<b>Empresa- Âncora</b>	<b>Entidades Parceiras</b>
Açúcar e Álcool	Santelisa Vale	União da Agroindústria Canaveira de São Paulo (UNICA)
Construção Civil – Grandes Obras	Camargo Corrêa	Não Possui
Construção Civil – Incorporação	Y. Takaoka e Gafisa	Sindicato da Habitação (SECOVI)
Energia Elétrica	CPFL Energia	Associação Brasileira dos Distribuidores de Energia Elétrica (ABRADEE)
Mineração	Vale	Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (FIEMG) e Instituto Brasileiro de Mineração (IBRAM)
Petróleo e Gás	Petrobras	Instituto Brasileiro de Petróleo (IBP) e Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (FIRJAN)
Siderurgia	ArcelorMittal Brasil	Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (FIEMG)
Varejo	Grupo Pão de Açúcar	Não possui
Todos		Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar (ABRAPP) e Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae)

**Fonte:** Instituto Ethos (2008)

Para medir e monitorar os avanços, todas as empresas, âncoras e convidadas, responderam os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social e, a partir deste diagnóstico, elaboraram planos de ação objetivando a melhoria. Consultores contratados pelo Programa Tear auxiliaram as

empresas em todas as etapas, desde a sensibilização e análise da sustentabilidade do negócio, as respostas ao Indicadores Ethos, a elaboração de planos de ação, até o monitoramento de resultados.

A metodologia é toda estruturada num passo-a-passo. Para cada etapa, há uma ferramenta a ser usada. Foram formados 11 consultores que realizaram encontros mensais com as empresas e foram responsáveis pelas ações de apoio.

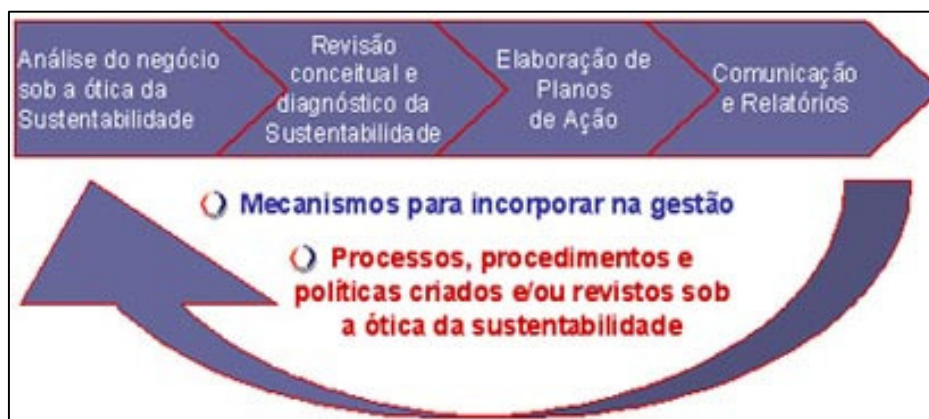
O Programa Tear foi desenvolvido no decorrer de vinte e quatro encontros e quatro grandes seminários. Além do que, puderam contar com uma consultoria individual de sessenta e quatro horas. O programa foi aplicado durante três anos e concluído em 2008.

Para desenvolver a metodologia do Tear, foi criada uma parceria com a consultoria BSD – *Business Meets Social Development* – que é uma consultoria para soluções na área de gestão e além da experiência de seis grandes empresas que já trabalharam e trabalham com a implementação da RSE em sua cadeia de fornecedores. São elas: ABN Amro Real, ArcelorMittal Brasil, O Boticário, CPFL, Federação das Indústrias do Estado da Bahia (FIEB) e Natura.

A construção da Metodologia Tear levou em consideração as lições aprendidas de cada uma dessas experiências, compilando fatores críticos de sucesso para uma implementação efetiva do tema.

Ela se divide em quatro grandes fases, apresentadas na **Tabela 6**, tendo como premissa o trabalho em rede e a incorporação na gestão da empresa dos mecanismos e produtos desenvolvidos.

**Tabela 6 - Etapas Resumida do Programa Tear**



**Fonte :** Instituto Ethos (2008)

Segundo o Instituto Ethos, a participação no Programa Tear pode trazer para as empresas da Cadeia de Valor, tanto as pequenas empresas fornecedoras, quanto clientes, vantagens como: capacitação empresarial e transferência de *know-how* e tecnologia, relacionamento mais próximos com outros agentes do setor e troca de experiência por meio de uma rede de empresas, aquisição de conhecimento por meio de grupos de trabalho e de publicações, desenvolvimento sustentável e aprimoramento do desenvolvimento de melhores vínculos comerciais por meio de relações mais justas e duradouras.

Já para as empresas âncoras, segundo o Instituto Ethos, a participação no programa, além das mesmas vantagens das pequenas empresas, pode trazer ainda: melhoria no desenvolvimento do diálogo com as empresas da sua cadeia de valor, sensibilização, engajamento e comprometimento do seu público interno durante os encontros, potencialização dos resultados e sinergia entre o Programa Tear com a estratégia e gestão de outros programas da organização.

#### **4.1.1 Resultados Esperados**

Ao final do programa implementado, segundo o Instituto Ethos, espera-se que as empresas participantes alcancem os seguintes resultados:

- Maior incorporação da sustentabilidade em sua gestão;
- Acesso a novos mercados e desenvolvimento de novos produtos e serviços;

- Aprofundamento e melhoria das relações comerciais com os parceiros envolvidos;
- Identificação de oportunidades de desenvolvimento de novos produtos e serviços;
- Redução de custos;
- Aumento de receita;
- Ganhos de competitividade e produtividade para as empresas da cadeia de valor;
- Documentação e multiplicação das melhores práticas;
- Modelo e referência para o desenvolvimento do programa no seu segmento de atuação;
- Visibilidade/projeção nacional e internacional e,
- Contribuição para a sustentabilidade para a sociedade.

#### **4.1.2 Metodologia do Programa Tear**

As reuniões durante o processo de implementação do Programa Tear ocorreram uma vez por mês em média no decorrer de três anos (2005 a 2008) e foram realizadas pelas empresas âncoras, pelas pequenas empresas fornecedoras escolhidas pelas âncoras e os representantes do Instituto Ethos, composto por um coordenador das reuniões denominado de “indutor”, um coordenador geral e um consultor local.

As empresas âncoras foram responsáveis por convocar os participantes para as reuniões e oferecer o local das mesmas, assim como prover todos os recursos necessários para sua realização (alimentação, estacionamento, recursos audiovisuais etc), que duravam um dia de oito horas de trabalho.

Segundo o manual “Metodologia Tear de Trabalho em Cadeia de Valor” (2007), a metodologia do programa foi desenvolvida para um trabalho em cadeia de valor, com empresas âncoras de sete setores, podendo ter outras possibilidade de uso e outras configurações e sua aplicação permite a implantação de um sólido sistema de responsabilidade social empresarial, incorporado à estratégia do negócio.

Foi desenvolvida para ser aplicada em sete etapas e abrange tanto o processo de construção da rede como também as etapas que a empresa-âncora e a empresa participante devem atingir para implantar o sistema de gestão sócio-ambiental em sua organização. Os principais

elementos da metodologia estão relacionados aos passos clássicos para integração do tema RSE na organização, adotando as etapas do ciclo PDCA (**Figura 10**).

O ciclo PDCA está associado à ideia de melhoria contínua e foi criado por Walter Shewhart, em meados da década de 20 e disseminado para o mundo por William Edwards Deming.

A proposta de Deming (1990), foi o uso da ferramenta a partir de uma abordagem organizada, para qualquer tipo de problema organizacional a princípio. É considerado de fundamental importância para a análise e melhoria dos processos organizacionais e para a eficácia do trabalho em equipe.

A ideia é que este processo seja executado continuamente e que a cada novo ciclo o sistema seja melhorado. As etapas podem ser esquematizadas da seguinte forma:

**Planejar (PLAN)**

- Definir as metas a serem alcançadas;
- Definir o método para alcançar as metas propostas.

**Executar (DO)**

- Executar as tarefas exatamente como foi previsto na etapa de planejamento;
- Coletar dados que serão utilizados na próxima etapa de verificação do processo;
- Nesta etapa são essenciais a educação e o treinamento no trabalho.

**Verificar, checar (CHECK)**

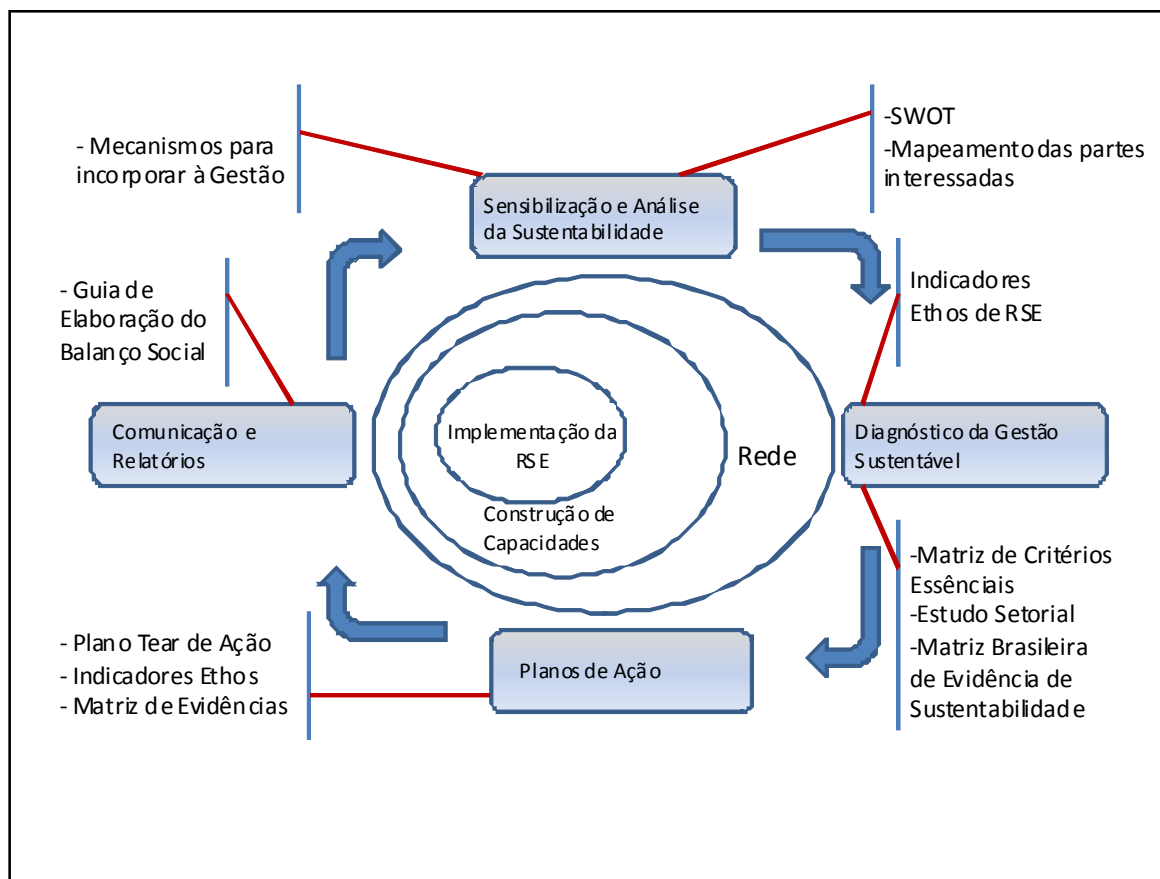
- Verificar se o executado está conforme o planejado, ou seja, se a meta foi alcançada, dentro do método definido;
- Identificar os desvios na meta ou no método.

**Agir corretivamente (ACTION)**

- Caso sejam identificados desvios, é necessário definir e implementar soluções que eliminem as suas causas;
- Caso não sejam identificados desvios, é possível realizar um trabalho preventivo, identificando quais os desvios são passíveis de ocorrer no futuro, suas causas e soluções.



**Figura 10 – Estrutura da Metodologia do Programa Tear**



**Fonte:** Adaptação “Metodologia Tear de Trabalho em Cadeia de Valor”(2007)

As sete etapas foram desenvolvidas ao longo das reuniões mensais e nomeadas de A a G, conforme mostra a **Tabela 7**.

Na etapa A aconteceu o início da construção da rede formada na cadeia produtiva de cada setor e a sensibilização das empresas participantes.

Na etapa B foi dada continuidade ao processo de sensibilização e foi realizada a análise do negócio de cada empresa participante com foco na sustentabilidade.

A etapa C foi composta pelo diagnóstico da gestão sustentável, desenvolvida por meio de ferramentas como Indicadores Ethos de Responsabilidade Social (Ethos, 2007).

Na etapa D, após o diagnóstico, as empresas participantes de programa desenvolveram um plano de ação para atender aos novos requisitos sustentáveis.

A etapa E consistiu na comunicação dessas ações por meio de elaboração de um balanço social.

A etapa F, que permeou todo o programa, consistiu no fortalecimento das relações entre as empresas participantes.

Finalmente, a etapa G, consiste na expansão da rede após a conclusão do programa, cuja proposta é que empresas participantes se tornem âncoras de outras, disseminando os conceitos e ações de responsabilidade social.

**Tabela 7 - Etapas Passo-a-Passo do Programa Tear**

<p>A. INÍCIO DA CONSTRUÇÃO DA REDE E SENSIBILIZAÇÃO</p> <p>A.1. Definir o modelo do programa</p> <p>A.2. Formalizar o compromisso com o programa</p> <p>A.3. Comprometer a equipe executora</p> <p>A.4. Selecionar as empresas participantes (clientes e/ou fornecedores)</p> <p>A.5. Formalizar o compromisso da rede com o programa</p> <p>A.6. Sensibilizar a cadeia de valor</p>
<p>B. SENSIBILIZAÇÃO E ANÁLISE DA SUSTENTABILIDADE DO NEGÓCIO</p> <p>B.1. Estabelecer compromissos e princípios de trabalho no grupo</p> <p>B.2. Sensibilizar para a sustentabilidade</p> <p>B.3. Analisar o negócio sob a ótica da sustentabilidade</p> <p>B.4. Mapear as partes interessadas</p> <p>B.5. Identificar o estágio de desenvolvimento em gestão sustentável</p>
<p>C. DIAGNÓSTICO DA GESTÃO SUSTENTÁVEL</p> <p>C.1. Aplicar os Indicadores Ethos</p> <p>C.2. Efetuar análise qualitativa das práticas de RSE na empresa</p>
<p>D. PLANOS DE AÇÃO</p> <p>D.1. Priorizar metas</p> <p>D.2. Correlacionar metas com fatores críticos do negócio</p> <p>D.3. Analisar o estudo da sustentabilidade da cadeia e do setor</p> <p>D.4. Elaborar planos de ação</p> <p>D.5. Implementar e monitorar planos de ação</p>
<p>E. COMUNICAÇÃO E RELATÓRIO</p> <p>E.1. Elaborar o Balanço Social</p> <p>E.2. Validar o Balanço Social</p>
<p>F. CONSOLIDAÇÃO DA REDE (CONSTANTE)</p> <p>F.1. Fortalecer as relações entre os participantes da rede</p> <p>F.2. Incorporar práticas do programa na gestão</p>
<p>G. EXPANSÃO DA REDE</p> <p>G.1. Aplicar a metodologia Tear em novos grupos.</p>

**Fonte:** Adaptação “Metodologia Tear de Trabalho em Cadeia de Valor”(2007)

#### **4.1.3 Delimitação de Conceitos no Programa Tear**

A metodologia Tear utiliza também conceitos com definições apropriadas e, segundo o manual “Metodologia Tear de Trabalho em Cadeia de Valor” (2007) estes conceitos são definições atuais do movimento de RSE.

Para o Instituto Ethos, afim de adequar a linguagem durante o Programa, foram delimitados determinados conceitos usados exclusivamente dentro do âmbito do treinamento, e descritos a seguir:

Para Responsabilidade Social, o Programa Tear entende que:

[...] é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da organização com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais [...]( METODOLOGIA TEAR, 2007)

Para Desenvolvimento Sustentável, o Programa Tear define que “*Desenvolvimento sustentável é o que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades.*” (Relatório Brundtland).

*Stakeholders* ou Partes Interessadas é entendido para o Programa Tear como:

[...] qualquer indivíduo ou grupo que possa afetar o negócio, por meio de suas opiniões ou ações, ou por ele ser afetado: público interno, fornecedores, consumidores, comunidade, governo, acionistas, etc. Há uma tendência cada vez maior em se considerar stakeholders quem se julgue como tal, e em cada situação a empresa deve procurar fazer um mapeamento dos stakeholders envolvidos.(METODOLOGIA TEAR, 2007)

Para Cadeia de Valor, o Programa Tear entende que é a “*Cadeia de criação e agregação de valor que tem, no centro, a empresa âncora, numa das pontas (upstream), seus fornecedores e os fornecedores de seus fornecedores e, na outra (downstream), seus clientes e os clietes de seus clientes.*” (BSD).

Estes conceitos não foram usados da forma exposta em nosso referencial teórico para análise deste estudo, sendo somente aplicado durante o Programa para as empresas participantes a fim de adequar e nivelar conhecimentos.

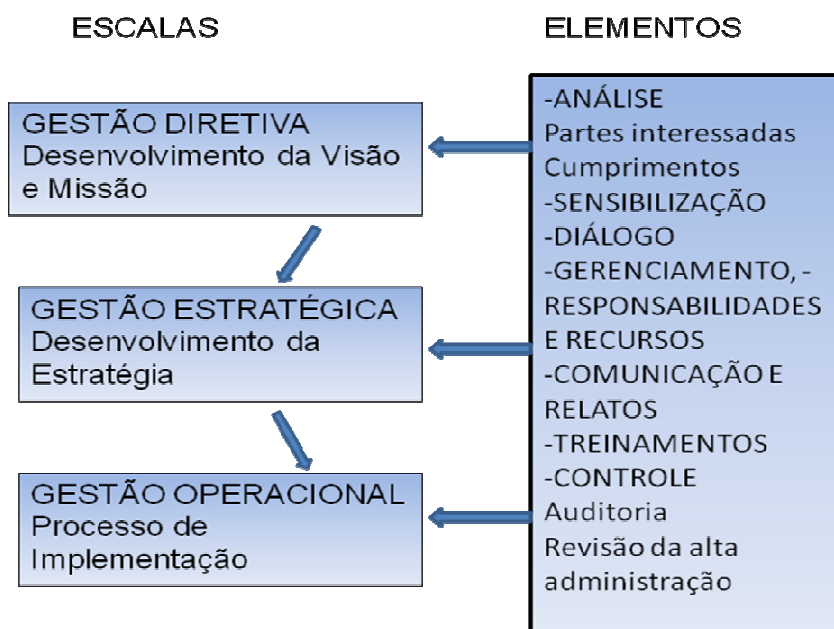
#### **4.1.4 O Programa Tear e Elementos de um Sistema de Gestão da RSE**

Segundo o Instituto Ethos, o Programa Tear, por meio de análises conceituais, apresenta também escalas e elementos de cada sistema de gestão da RSE. Segundo a metodologia, desta maneira permitir-se-á o desenvolvimento de ações em todos os níveis, sejam eles diretivo,

estratégico ou operacional, além de integrar a RSE e a sustentabilidade, proporcionando o máximo de elementos ao sistema, sem a necessidade de atingir sua totalidade.

O modelo adaptado, conforme mostra a **Figura 11**, de acordo com o Programa Tear, é uma síntese do que foi elaborado pelo grupo de estudos sobre *Social Management Systems* da Universidade de Ciências Aplicadas de Zurique. Durante dezoito meses, o grupo analisou sistemas de gestão de empresas e chegou a elementos comuns a todos os sistemas e níveis aos quais o tema deve ser integrado.

**Figura 11 – Elementos e Níveis de um Sistema de Gestão de RSE**



**Fonte:** “Metodologia Tear de Trabalho em Cadeia de Valor”(2007), adaptado de Machbarkeitsstudie Sozial – Managementsysteme, Schlussbericht, KTI-Nr. 6237.1, Universidade de Ciências Aplicadas de Zurique, 2003.

A Programa Tear também possui indicadores de direcionamento e servem como base para medir o progresso das ações implantadas nas várias dimensões que a metodologia aborda (qualitativa, de normatização, e de melhoria contínua).

O modelo do Programa Tear foi apresentado no início de cada etapa e cada um dos elementos cobertos por elas eram preenchidos com uma cor específica. As etapas estão descritas na tabela **Etapas Passo – a - Passo do Programa Tear** e funcionaram como guias de uma visão

global das escalas que eram cobertas pelas fases implementadas do programa. Como exemplos, seguem-se as **Tabela 8** abaixo com a descrição específica de cada passo:

**Tabela 8 - Descrição de cada passo**

<b>Passo A.2</b>		
<b>Formalizar o compromisso com o Programa</b>		
<b>Nível</b>	<b>Elementos</b>	
<b>Diretivo</b>	<b>Análise das Partes Interessadas</b>	<b>Análise de conformidade</b>
Estratégico	Sensibilização	Capacitação
Operacional	Responsabilidades	Recursos
	Comunicação	Relatório
	Controle	Análise Crítica

<b>Passo A.3</b>		
<b>Comprometer a Equipe Executora</b>		
<b>Nível</b>	<b>Elementos</b>	
<b>Diretivo</b>	<b>Análise das Partes Interessadas</b>	<b>Análise de conformidade</b>
Estratégico	Sensibilização	Capacitação
Operacional	Responsabilidades	Recursos
	Comunicação	Relatório
	Controle	Análise Crítica

**Fonte:** Adaptação “Metodologia Tear de Trabalho em Cadeia de Valor”(2007)

#### 4.1.5 A “Linha de Base”

Para garantir a consolidação do programa foi desenvolvido pelo Instituto Ethos um documento de referência ou “Linha de Base”, que contém a avaliação do desenvolvimento das empresas participantes. Encontra-se no **Anexo A** modelo do documento “Linha de Base”. Os documentos “Linha de Base” são de uso interno do Programa Tear e foram respondidos e cedidos pelas empresas estudadas de maneira adaptada, a fim de se adequar às necessidades de nossa pesquisa.

Os itens preenchidos dizem respeito à análise da sustentabilidade do negócio, como desenvolvimento da “missão” da empresa, “valores” e aplicação de um mapeamento detalhado dos *stakeholders*.

A **Tabela 9** demonstra como foram detalhados cada *stakeholders*.

**Tabela 9 : Exemplo de Detalhamento sobre cada Stakeholder**

<i>Stakeholder</i>	Risco	Oportunidade	Impactos da empresa sobre o <i>stakeholder</i>	Compromisso da empresa em relação ao <i>stakeholder</i>	Formas de diálogo existentes
<b>Fornecedor de Matéria Prima Essencial</b>	Atraso na entrega de produtos ao cliente por falta de matéria-prima	Desenvolvimento de matéria-prima de baixo impacto ambiental	Imagem	Fortalecimento da marca e do negócio	Pesquisa <i>ombudsman</i>
	Entrega de materiais de baixa qualidade	Aprimoramento da qualidade dos produtos	Pressão, preços	Padronização, manutenção do mercado	Pesquisa
	Aumento repentino de preço	Manutenção de políticas de preços integrada	Pressão, redução de custos	Lealdade, fortalecimento do negócio	<i>Ombudsman</i>

**Fonte:** Adaptação “Metodologia Tear de Trabalho em Cadeia de Valor”(2007).

Incluem também na “Linha de Base”, diagnósticos e planos de ação em relação ao nível de ferramentas de RSE aplicadas na empresa, assim como resultados econômicos obtidos a partir da implementação do Programa Tear. Além disso, as empresas participantes puderam desenvolver uma avaliação dos impactos do programa com sua cadeia de valor.

Desta forma, neste capítulo “Estudos de caso”, no **ítem 4.1**, verificamos como se estruturou a Metodologia Tear e como se deu o diálogo entre os participantes do Programa e nos servirá de base para uma análise dos objetivos específicos que serão apresentados no decorrer de cada estudo de caso, denominado de “Estrutura de Análise” e como se deram as relações das empresas âncoras, os pequenos fornecedores e o Instituto Ethos, representado pelo Programa Tear.

A análise dos casos se dará seguindo a ordem dos objetivos específicos propostos, a seguir:

1. *Descrever como se deu a implantação do Programa Tear nas pequenas empresas fornecedoras;*
2. *Analisar o papel do Programa Tear na disseminação de ações socialmente responsáveis em pequenos fornecedores;*
3. *Analisar os interesses das pequenas empresas fornecedoras em relação aos seus stakeholders grandes clientes;*
4. *Analisar o papel das empresas de maior ascensão na cadeia de suprimentos na disseminação de ações socialmente responsáveis em pequenas empresas fornecedoras;*
5. *Analisar os interesses dos stakeholders grandes clientes para com as pequenas empresas estudadas;*

Procederemos a análise de cada empresa participante do Programa Tear nos próximos itens e, no **item 5**, analisaremos os três casos e os últimos objetivos específicos propostos:

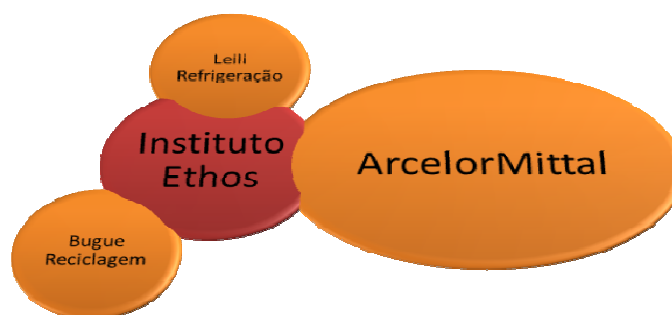
6. *Quais os resultados alcançados em termos de adoção de práticas de responsabilidade social corporativa na pequena empresa e,*
7. *Analisar a relevância de stakeholders externos na geração de valor para pequenas empresas.*

#### **4.2 Estrutura de Análise e Resultados – Caso 1: ArcelorMittal, Bugue Reciclagem e Leili Refrigeração**

Fazem parte do Caso 1, os pequenos fornecedores Bugue Reciclagem e Leili Eletro Refrigeração, tendo como empresa âncora a ArcelorMittal. A figura abaixo ilustra as organizações participantes do Programa Tear na referida estrutura de análise.



**Figura 12 – Estrutura de Análise – Caso 1**



**Fonte :** Autoria Própria (2009)

#### **4.2.1 Bugue Reciclagem**

A Bugue Reciclagem, localizada em Piracicaba –SP, com noventa colaboradores, atua no mercado de sucatas metálicas desde 2001, concentrando suas atividades no recolhimento, aglomeração e seleção de sucatas metálicas, comercializando sucatas de materiais não ferrosos como alumínio, cobre, bronze, latão, aço inox e todas as suas ligas.

De acordo com seu relatório de gestão - 2007, *“a grande responsabilidade deste trabalho é garantir a máxima qualidade dos metais a serem reciclados, colaborando com o progresso deste mercado, evitando assim a exploração dos recursos naturais e protegendo o meio ambiente”*.

A missão da empresa é *“atuar no mercado de sucata, visando o aprimoramento constante, excelência na qualidade dos serviços e produtos, buscando a satisfação de todos os envolvidos nos processos tendo sempre como foco o comprometimento social e respeito ao meio ambiente”*.

Em relação aos seus princípios, a Bugue Reciclagem considera de grande importância o cultivo de valores que são os motivadores para o comportamento no dia-a-dia e acredita que estes

modelam ações por meio de princípios universais de conduta humana. São estes os princípios da empresa:

1. Ser uma empresa séria e confiável;
2. Valorizar a honestidade e a transparência acima dos interesses momentâneos e,
3. Aprender com os erros e saber que sempre se pode melhorar.

O processo de contratação do colaborador interno passa pela integração com todos os colaboradores e a cultura da empresa. É realizado também treinamentos a partir do Manual de Segurança, uso correto de EPIs, treinamentos de primeiros socorros e riscos ambientais, entre outros. A empresa conta com uma Central de Qualificação, que ministra cursos de formação e uma biblioteca que funciona também como área de convivência, com vários terminais de computadores e acesso à rede virtual.

Seus colaboradores internos, periodicamente, participam de Palestras e Ginástica Laboral. Possuem vale-alimentação, transporte, área para fumantes e gratificação para todos os colaboradores da Produção mediante alcance de metas.

Em relação a seus clientes e consumidores, a Bugue entende que o serviço que presta ao seu cliente é mais que um produto e sim uma relação de confiança. Segundo seu relatório de gestão, é realizado um trabalho de recolocação de materiais recicláveis no mercado e armazenamento de resíduos sólidos e destinação de forma correta para que a sociedade e o meio ambiente sejam preservados. Como forma de assegurar a qualidade do trabalho, reforça-se as ações em contratos firmados no momento da aquisição de seus serviços.

Em relação ao fornecedor, de acordo com a empresa, faz-se valer mais do que o contrato formal. Estabelece-se uma relação de parceria, com palestras e cursos, por exemplo, em espaço próprio, denominado Central de Qualificação da Bugue Reciclagem.

Para participar do Programa Tear, a Bugue Reciclagem foi selecionada de acordo com a Metodologia Tear seguindo os critérios como: estar legalmente formalizada, pertencer à cadeia de valor da empresa âncora, enquadrar-se no perfil de pequena ou média empresa ( faturamento de até US\$ 5 milhões por ano), ser considerada estratégica para a empresa âncora (por, entre outros motivos, deter tecnologia singular), ser potencial exportadora ou servir de multiplicadora das

ações e possuir as informações necessárias sobre suas operações de acordo com os aspectos legais, a regulamentação ambiental e a legislação trabalhista.

Também houve a manifestação de interesse por parte da Bugue em desenvolver uma gestão socialmente responsável, que disponibilizou pessoas com poder de decisão para representar a empresa no Programa Tear e implantar o projeto, além de assumir o compromisso formal de participar do programa e de disseminar em sua cadeia produtiva o conhecimento adquirido.

Desta maneira, a implantação do Programa Tear na Bugue Reciclagem se deu a partir da fase de sua formalização. A partir de então, a alta administração da pequena empresa teve de apresentar à empresa âncora, os resultados e benefícios esperados do programa, que potencializariam a estratégia do negócio da empresa.

A Bugue Reciclagem teve como responsável pelo acompanhamento do Tear um gerente administrativo, que desenvolveu junto à empresa a análise de sustentabilidade do negócio. A partir desta fase houve encontros periódicos entre os líderes da empresa âncora e os líderes das empresas participantes da cadeia de valor, que passaram por oito encontros-treinamentos de sensibilização e análise do negócio, sob a ótica da sustentabilidade.

A Bugue Reciclagem não possuía sua Visão empresarial formulada e passou então a elaborá-la e disseminá-la. Já a Missão da empresa e os Valores estavam incorporados e disseminados. Foi então realizada análise SWOT/FOFA ( forças e oportunidades, fraquezas e ameaças) do negócio e mapeado os *stakeholders* da pequena empresa com objetivo de conhecer os impactos desta na sua relação com cada um deles.

Partiu-se então para conhecer e avaliar a situação da empresa em relação à aplicação dos conceitos de RSE em suas atividades, práticas e processos revelando-se, desta maneira, um dos papéis do Programa Tear na disseminação de ações socialmente responsáveis.

Neste momento as ferramentas usadas para tal avaliação foram os Indicadores Ethos de RSE. A partir daí, foram priorizadas metas de curto, médio e longo prazo a fim de implantarem planos de ação. Foram correlacionadas as metas com fatores críticos do negócio, para melhorias nas áreas diagnosticadas e, projetado os impactos dessas melhorias no âmbito da sustentabilidade.

O Manual de Metodologia Tear orienta que a fase de implantação dos planos de ação, contendo as medidas de curto, médio e longo prazo, deve contemplar os principais públicos da empresa.

Foi então que, a partir do proposto pelo programa, a Bugue Reciclagem elaborou trinta e três ações relacionadas a RSE e sustentabilidade e destas implantou vinte e um, que estão priorizadas em indicadores relacionados a compromissos éticos, compromisso com o desenvolvimento profissional e empregabilidade, educação e conscientização ambiental, seleção e avaliação de fornecedores, compromisso com o desenvolvimento infantil e construção da cidadania.

As ações implantadas incluíram código de ética, coleta seletiva, participação em prêmios relacionados em RSE e sustentabilidade, programa de alfabetização e aumento de escolarização de funcionários, programas de redução de consumo (energia, água, papel e etc), programas de capacitação de funcionários em temas relacionados a RSE e programas de investimento social privado.

As complexidades estratégicas e operacionais entre pequenos fornecedores e grandes clientes requerem um diálogo contínuo, desta forma a Bugue Reciclagem elaborou um documento público designado Balanço Social, que até o momento do desenvolvimento da nossa pesquisa foi validado internamente e está em fase de divulgação.

Houve também um fortalecimento da sua rede e, de acordo com a “Linha de Base”, a empresa apontou que quatro foram as vezes que foram tomadas iniciativas de troca de experiência com empresas de sua cadeia de valor.

Para a Bugue Reciclagem, um dos resultados da implantação do Programa Tear foi a melhoria na relação comercial com grandes empresas e com a empresa âncora devido a melhoria de diálogo na resolução de conflitos.

No triênio 2005/2007, durante a implantação do programa, seu faturamento cresceu em média 17% e suas despesas operacionais ficaram na ordem de 7% ao ano.

Ao buscar indícios para análise dos interesses da Bugue Reciclagem em relação aos seus *stakeholders* grandes clientes, durante sua participação no Programa Tear, nota-se evidências que a pequena empresa busca oportunidades comerciais a partir da implantação em sua gestão de ações socialmente responsáveis. De acordo com Lígia Santana Correr, gerente administrativa, “[...] o mais relevante é o canal de abertura com o cliente, que tem mais confiança e transparência com os serviços prestados, fortalecendo laços comerciais”.

Para a Bugue Reciclagem as ações socialmente responsáveis também abriram canais de comunicação com todos os outros *stakeholders* e trouxeram mudança de postura para seus colaboradores internos, o que melhorou o ambiente de trabalho.

#### **4.2.2 Leili Eletro Refrigeração**

A Leili Eletro Refrigeração Industrial Ltda., localizada em João Monlevade – MG, foi fundada em 1984, por Antônio Paulo Leite. Atua em serviços industriais nas soluções de prestação de serviços especializados nas áreas de eletromecânica, de eletrônica, de proteção passiva, de refrigeração e de adequação à NR10. Conta com aproximadamente cento e sessenta e cinco funcionários.

Segundo seu relatório de gestão – 2007, a responsabilidade social e empresarial permeia todos os processos da Leili. Para promover a responsabilidade empresarial, a Leili busca sempre:

- Participar da construção de uma empresa em uma sociedade melhor;
- Valorizar a imagem da Leili;
- Construir uma rede de relações diferenciais competitivas e referências de conduta empresarial;
- Contribuir para melhorias no ambiente interno da Leili;
- Promover e valorizar um maior envolvimento dos diferentes públicos com a Leili;
- Conquistar maior lealdade com os clientes e fornecedores e,
- Aumentar a capacidade de recrutar e manter talentos.

Seu código de conduta é assim descrito também em seu relatório de gestão – 2007: *“Promover o desenvolvimento contínuo de segurança do trabalho, das pessoas envolvidas nos serviços ou que serão afetadas por ele”. “Recolher os tributos e cumprir com as disposições legais e Convenções Coletivas.” “Perceber os interesses dos proprietários, empregados, clientes, fornecedores, comunidade, governo e meio ambiente, incorporando-os em nossas estratégias e ações.”*

Esse Código é de amplo conhecimento dos empregados e constantemente revisado, conforme sugestões das partes interessadas, e disseminado por meio de palestras, reuniões, treinamentos e etc, orientando o dia-a-dia da organização.

Entre as várias ações socialmente responsáveis que a empresa desenvolve destacam-se :

- Revisão e treinamento de Procedimento Operacional - Análise Crítica de Contrato, em que foi inserido nas propostas, item que discorra sobre valores e princípios das relações comerciais;
- Realização de palestras e eventos com ênfase em questões sociais;
- Realização de palestras e eventos com ênfase em questões informativas;
- Inclusão, na pauta de Reuniões de Análise Crítica pela Direção, da divulgação de informações econômicas e financeiras do desempenho da Leili;
- Capacitação de empregados através do Seminário de Gestão e treinamentos ministrados pelos mesmos;
- Elaboração do projeto para uso de vestimenta especial do eletricista, conforme NR10;
- Incentivo à prática de ginástica na empresa;
- Redução dos custos por meio de alternativas de contenção de despesas, incentivando ações, como a economia no consumo de papel (utilizam-se a frente e o verso das folhas); redução do consumo de energia (melhoria na iluminação natural, aparelhos eletrônicos de menor consumo, dispositivos para cortar a energia quando algum aparelho não estiver em uso); redução do consumo de água (torneiras com fechamento automático, descargas com vazão reduzida, aproveitamento de água da chuva para atividades industriais);
- Elaboração do projeto da horta coletiva, utilizando área da empresa;
- Revisão e treinamento do Procedimento Operacional – Aquisição – inserindo requisitos de proibição do Trabalho Infantil, relações de trabalho adequadas, não discriminação de qualquer tipo, informação e decisão de compra, estimulando os fornecedores a práticas de Responsabilidade Social;
- Determinação para que os produtos dos Clientes em todos os processos sejam manuseados de forma que previnam danos ou deterioração e que todos os

empregados envolvidos no Sistema de Gestão da Qualidade sejam responsáveis pelos mesmos;

- Fornecimento de local para desenvolvimento e apoio de atividades que fortalecem organizações não-governamentais próximas à empresa, como escolas, postos de saúde, entre outros;
- Alinhamento das atividades com o Código de defesa do consumidor;
- Declaração dos Riscos que os clientes adquirem quando consomem os serviços da empresa e,
- Ações específicas para redução destes riscos.

Para participar do Programa Tear, a Leili Eletro Refrigeração também foi selecionada de acordo com a Metodologia Tear, seguindo os mesmos critérios que as demais participantes do grupo ArcelorMittal.

Confirmada a manifestação de interesse por parte da Leili em dar continuidade às ações socialmente responsáveis, que esta já possuía, a empresa disponibilizou pessoas com poder de decisão para representar a empresa no Programa Tear e implantar o projeto, além de assumir o compromisso formal de participar do programa e de disseminar em sua cadeia produtiva o conhecimento adquirido. Assim, a implantação do Programa Tear, na Leili Eletro Refrigeração se deu a partir da fase de sua formalização, em que a alta administração da pequena empresa teve de apresentar à empresa âncora, sob o como os resultados e benefícios esperados do programa potencializariam a estratégia do negócio da empresa.

O programa orientava que o engajamento deveria possuir critérios como o alinhamento com as normas e potencialização das ferramentas do Instituto Ethos ou Ethos Sebrae<sup>8</sup>, replicabilidade, e alinhamento com as expectativas dos seus *stakeholders*. Supunha-se que desta forma haveria uma agregação de valor à corporação diretamente proporcional em relação ao aprofundamento do seu engajamento.

A Leili Eletro Refrigeração teve como responsáveis pelo acompanhamento do Tear uma coordenadora de qualidade e uma coordenadora de faturamento, que desenvolveram junto a empresa a análise de sustentabilidade do negócio. A partir desta fase houve encontros periódicos entre os líderes da empresa âncora e os líderes das empresas participantes da cadeia de valor, que

passaram por oito encontros-treinamentos de sensibilização e análise do negócio sob a ótica da sustentabilidade.

A Leili Refrigeração desde antes do início do Programa Tear possuía sua Visão e sua Missão empresarial formulada com ênfase na sustentabilidade e passou então a aprofundar seus Valores a fim incorporá-los e disseminá-los. Foi também realizado o mapeamento de seus *stakeholders* com objetivo de conhecer os impactos da empresa na sua relação com cada um deles e incorporado nos textos da empresa o aprimoramento para uma gestão socialmente responsável.

Partiu-se então, para refletir coletivamente sobre o conceito de RSE fazendo uso do conhecimento do grupo. Nesta fase é revelado um dos papéis do Programa Tear na disseminação de ações socialmente responsáveis que foi estabelecer a distinção entre ação social, investimento social e RSE.

As ferramentas usadas para tal avaliação foram os Indicadores Ethos de RSE. A partir daí foram priorizadas metas de curto, médio e longo prazo a fim de implantarem planos de ação. Então foram correlacionadas as metas com fatores críticos do negócio para melhorias nas áreas diagnosticadas e projetado os impactos dessas melhorias no âmbito da sustentabilidade.

O Manual de Metodologia Tear orienta, que a fase de implantação dos planos de ação, contendo as medidas de curto, médio e longo prazo, deve contemplar os principais públicos da empresa.

A Leilli Refrigeração, a partir do modelo de diagnóstico do Programa Tear, elaborou quarenta e quatro ações relacionadas a RSE e implantou trinta e oito, as quais estavam pautadas a indicadores priorizados como cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho, compromisso com o desenvolvimento profissional e empregabilidade, educação e conscientização ambiental, apoio ao desenvolvimento de fornecedores e relações com organizações locais.

Deve-se ressaltar que nesta empresa, dentre os indicadores que mais possuem um estágio avançado na escala das ferramentas Indicadores Ethos de RSE está o indicador relacionado ao público interno com ações no campo da gestão participativa.

As ações implantadas incluíram avaliação formal dos funcionários com critérios de RSE, código de ética, coleta seletiva, criação de comitês de funcionários relacionados à gestão sustentável da empresa, desenvolvimentos de serviços com aspectos e critérios socioambientais, política formal de compras responsáveis, programa de alfabetização e aumento de escolarização



de funcionários, programa de voluntariado, programas de redução de consumo (energia, água, papel etc), programas de capacitação de funcionários em temas relacionados a RSE e programas de investimento social privado e remuneração variável como 14<sup>o</sup> salário e PLR ( participação nos lucros).

A fim de promover transparência para todos as partes interessadas, melhoria do sistema de gestão e consciência dos riscos, a Leili Eletro Refrigeração elaborou seu Balanço Social e o tem divulgado de forma pública desde 2007.

Houve também, um fortalecimento da sua rede e de acordo com a “Linha de Base”, a empresa apontou que sete foram as vezes que tomou iniciativas de troca de experiência com empresas de sua cadeia de valor e quatro foi a quantidade de ações em parceria desenvolvidas com as empresas de seu grupo de trabalho durante o Programa Tear. Além de haver a sensibilização e mobilização de grupos como fornecedores, clientes e comunidade na temática RSE.

De acordo com a Leili Eletro Refrigeração, um dos resultados da implantação do Programa Tear foi o aprimoramento de produtos e processos de gestão, o acesso a novos mercados e a conquista de novos clientes. Houve também melhoria nas negociações, maior compromisso com prazos e qualidade e diminuição de riscos e problemas.

No triênio 2005/2007, durante a implantação do programa, seu faturamento cresceu em média 10% e suas despesas operacionais ficaram na ordem de 8% ao ano.

Ao buscar indícios para análise dos interesses da Leili Eletro Refrigeração em relação aos seus *stakeholders* grandes clientes, durante sua participação no Programa Tear, pôde-se perceber que a pequena empresa busca confiabilidade e credibilidade, a fim de aprimorar suas relações comerciais. De acordo com Luciene Paula Leite Espíndola, coordenadora da qualidade da empresa:

[...] a declaração de riscos de nossas atividades foi um dos aspectos que mais geraram impactos positivos para a Leili. Apresentamos este trabalho em várias capitais do Brasil para grupos de clientes e fornecedores da ArcelorMittal, dando uma clara demonstração de transparência nas relações comerciais e alinhamento com o código de defesa do consumidor.

Para a Leili Refrigeração as ações socialmente responsáveis também fizeram com que a empresa tivesse ampla divulgação no mercado consumidor, aumento da rentabilidade, mudança no conceito percebido pelos clientes e melhoria no clima organizacional.

### 4.2.3 ArcelorMittal

A ArcelorMittal, com sede em Luxemburgo, na Europa, foi constituída em 2006, pela fusão da Mittal Steel e da Arcelor. Respectivamente primeiro e segundo maiores produtores mundiais de aço. É uma das cinquenta maiores empresas do mundo e a maior do setor siderúrgico, com valor de mercado superior a cerca de US\$ 100 bilhões em dezembro de 2007. Presente em mais de sessenta países, com unidades industriais na Europa, na Ásia, nas Américas e na África, a companhia emprega cerca de trezentos e vinte mil profissionais e tem capacidade instalada para produzir cento e trinta milhões de toneladas/ano de aços longos, planos e inoxidáveis— correspondentes a cerca de 10% da produção mundial.

A ArcelorMittal Brasil reúne três das mais competitivas empresas siderúrgicas do País – ArcelorMittal Aços Longos (incluindo a Acindar da Argentina), ArcelorMittal Tubarão e ArcelorMittal Vega. A ArcelorMittal Aços Longos é líder na fabricação de fio-máquina e arames comerciais e industriais.

Segundo seu relatório de gestão 2007, os valores culturais da empresa estão fundamentados no tripé Sustentabilidade, Qualidade e Liderança.

A ArcelorMittal Brasil possui várias ações que se sobressaem no processo de disseminação dos conceitos e práticas de desenvolvimento sustentável e de RSE. Entre eles o Programa de Sustentabilidade e Responsabilidade Empresarial (SRE), que promove o engajamento de fornecedores de sua cadeia produtiva na adoção de práticas sócio-ambientais responsáveis.

Na ArcelorMittal Aços Longos, o Programa de Sustentabilidade e Responsabilidade Empresarial (SRE) estimula fornecedores e clientes para que incorporem práticas socialmente responsáveis em suas empresas.

Desde 2003, um grupo de trezentos e sessenta companhias participa do programa, propondo dois mil cento e oitenta e uma ações, como inclusão de cláusulas contratuais que proíbem o uso do trabalho infantil; a elaboração de Código de Conduta Ética e a criação de programas de voluntariado empresarial; promoção de cursos para erradicar o analfabetismo e, a inserção de cláusulas com exigências ambientais, trabalhistas e fiscais nos contratos de trabalho, entre outras iniciativas.

O SRE foi um dos modelos para a criação do Programa Tecendo Redes Sustentáveis (Tear), no qual a ArcelorMittal Aços Longos busca aumentar a competitividade e a sustentabilidade de quinze pequenas empresas fornecedoras, ampliando as suas oportunidades de mercado e incentivando a adoção de medidas de responsabilidade social empresarial.

A empresa realizou uma auto-avaliação usando as ferramentas dos Indicadores Ethos de RSE e elaborou um plano de ação como oportunidades de melhorias.

Desta forma, participou com outras âncoras na promoção e formação de redes entre seus fornecedores e deu impulso para que empresas pequenas, familiares, com processos de gestão pouco estruturados, participassem efetivamente de um movimento de assimilação de formas de gestão comprometidas com resultados, com métricas de avaliação e acompanhamento específicas.

Podemos observar, no entanto, que um dos papéis das empresas de maior ascensão na cadeia de suprimentos na disseminação de ações socialmente responsáveis em pequenas empresas fornecedoras está relacionado ao plano das disseminações das idéias e conceitos e no aprimoramento de seu relacionamento na cadeia de valor.

Para Priscilla Goulart Dutra, analista de recursos humanos e a responsável pelo desenvolvimento do Programa Tear nos pequenos fornecedores da ArcelorMittal Aços Longos, “[...]o relacionamento entre a empresa e seus fornecedores foi aprimorado. A relação ficou mais confiante, transparente e proporcionou melhorias na gestão das empresas participantes”.

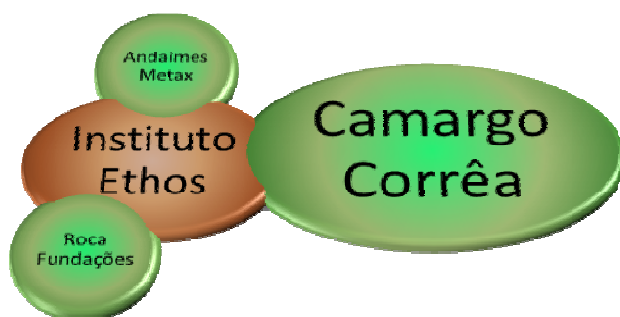
Ao analisar os interesses da ArcelorMittal para com as pequenas corporações estudadas, configurou-se evidências na busca em construir uma rede de relações com diferenciais competitivos e referências de horizontalização de conduta empresarial. Há evidências também que a empresa acredita que um co-gerenciamento pela gestão do fornecedor, levará à longevidade de seus negócios, além da possibilidade de manter e ampliar sua reputação.

#### **4.3 Estrutura de Análise e Resultados– Caso 2: Camargo Corrêa, Andaimos Metax e Roca Fundações**

Fazem parte do Caso 2 as pequenas empresas fornecedoras Andaimos Metax Equipamentos Ltda. e a Roca Fundações, tendo como empresa âncora a Camargo Corrêa. A

figura abaixo ilustra as organizações participantes do Programa Tear na referida estrutura de análise.

**Figura 13 – Estrutura de Análise – Caso 2**



**Fonte :** Autoria Própria (2009)

#### **4.3.1 Andaimes Metax**

A Andaimes Metax Equipamentos Ltda. foi fundada em 1983. Suas principais atividades são a fabricação, comercialização e locação de andaimes, elevadores, escoramentos e soluções em acesso e transporte vertical.

Sua matriz está localizada em Campinas -SP e possui duas filiais em São Paulo -SP e Ribeirão Preto -SP

Segundo seu relatório de gestão – 2007, a Metax possui entre seus valores:

- Respeito e valorização das pessoas - Considerar a dignidade humana nas relações, ter auto-respeito e respeito pelo outro. Respeitar o próprio limite e o limite do outro;
- Honestidade e transparência - Cumprir com base ética e legal todos os acordos firmados, ser claro e transparente em todas as atividades;

- Comprometimento dos colaboradores - Fazer da melhor forma possível, com as ferramentas que possui sem perder a essência do trabalho e mantendo o foco no objetivo;
- Qualidade, agilidade e inovação nos produtos e serviços - Fazer certo da primeira vez, atendendo sempre as necessidades dos clientes internos e externos e,
- Preservação do Meio Ambiente - Buscar desenvolvimento sustentável através de suas atividades.

Em relação ao seu público interno, segundo seu relatório de gestão – 2007, a Metax constrói sólida relação de confiança com seus colaboradores, por meio de diretrizes que promovem o desenvolvimento pessoal e profissional. Trabalha com metas claras que devem ser atingidas buscando saídas e oportunidades de melhoria em cada etapa.

No ano de 2008, foi implantado um sistema de avaliação por competência a fim de proporcionar melhor identificação de talentos e estabelecer um planejamento de treinamentos sistêmicos.

Atualmente, a Metax promove treinamentos e custeia conforme seu entendimento, cursos de graduação, pós ou MBA para profissionais de áreas específicas. Em relação ao ensino fundamental e médio foi desenvolvida uma parceria com a Fundação Bradesco, que garante vagas no EJA (Educação de Jovens e Adultos) para seus funcionários. Na primeira fase foram inscritos trinta e nove funcionários que retomaram aos estudos. Também em relação ao ensino básico, foi desenvolvida uma parceria com o programa Letra Viva da prefeitura de Campinas, o qual é ministrado atualmente para dez funcionários que interromperam seus estudos antes da 4ª série primária ou nunca tiveram acesso ao ensino. Estes colaboradores têm aulas três vezes por semana internamente na empresa.

Ações foram desenvolvidas em relação ao meio ambiente, entre as quais foi criado um grupo com 13 multiplicadores estratégicos, a fim facilitar um projeto denominado “Programa de Educação Sócio-Ambiental”. O objetivo destes treinamentos foi sensibilizar os participantes para melhorar seu desempenho pessoal em relação a todas as atividades que envolvem aspectos ambientais. Com base nos conceitos deste treinamento foi desenvolvido um plano de ação de melhorias na fábrica, conscientização de todos e implantação da coleta seletiva e programa 5 S.

Para participar do Programa Tear, a Andaimos Metax Equipamentos foi selecionada de acordo com a Metodologia Tear seguindo os critérios de estar legalmente formalizada, pertencer à cadeia de valor da empresa âncora, enquadrar-se no perfil de pequena ou média empresa, ser considerada estratégica para a empresa âncora por também deter tecnologia singular e possuir as informações necessárias sobre suas operações de acordo com os aspectos legais, a regulamentação ambiental e a legislação trabalhista.

Também houve a manifestação de interesse por parte da Metax em desenvolver uma gestão socialmente responsável, com o envolvimento direto da alta administração, gerando comprometimento.

A implantação do Programa Tear na Andaimos Metax Equipamentos se deu a partir da sensibilização e formalização, quando a diretoria da empresa elegeu uma representante de nível gerencial, que foi a responsável pela análise de sustentabilidade do negócio e um plano de ações para se adequar às orientações do programa. De acordo com o modelo do programa e seus requisitos operacionais, foi descrito o papel de cada envolvido. Prazos, objetivos e resultados esperados foram apresentados para a direção e para o responsável pela execução do programa.

Houve encontros periódicos entre os líderes da empresa âncora e os líderes das empresas participantes da cadeia de valor, que passaram por oito encontros-treinamentos de sensibilização e análise do negócio sob a ótica da sustentabilidade.

O processo de obtenção dos compromissos e princípios foi conduzido de maneira que todos os participantes puderam trazer seus valores pessoais e empresariais, estabelecendo um consenso com todos integrantes do grupo de trabalho, que validados por toda a rede, permearam as ações desenvolvidas pelas empresas participantes.

A Andaimos Metax Equipamentos, antes de iniciar sua participação no programa, não possuía sua Visão empresarial formulada e passou então a elaborá-la e disseminá-la. Da mesma maneira, não possuía também sua Missão, seus Valores, a análise SWOT/FOFA e o mapeamento de seus *stakeholders*. Foi a partir da metodologia Tear, que houve um aprimoramento da gestão incorporando a elaboração de tais itens no âmbito da RSE.

Revela-se assim, que um dos papéis do Programa Tear é desenvolver o conhecimento e oferecer ferramentas para avaliar a situação da empresa em relação à aplicação dos conceitos de RSE.

Neste momento, uma das ferramentas usadas para tal avaliação foram os Indicadores Ethos-Sebrae de RSE. Foram então priorizadas metas de curto, médio e longo prazo a fim de implantarem planos de ação. Então foram correlacionadas as metas com fatores críticos do negócio para melhorias nas áreas diagnosticadas e projetado os impactos dessas melhorias no âmbito da sustentabilidade, buscando desta maneira contemplar os principais públicos da empresa.

Foi então, que a partir do proposto pelo programa, a Metax elaborou dezessete ações relacionadas a RSE e sustentabilidade e destas implantou nove, as quais estão priorizadas em indicadores relacionados a compromissos éticos, balanço social, cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho, acesso à informação, comprometimento da empresa com a melhoria, critérios de seleção e avaliação de fornecedores e satisfação dos clientes.

Deve-se observar que na escala de avaliação de ferramentas Ethos-Sebrae, os indicadores priorizados “critérios de contratação” e “compromisso com o desenvolvimento profissional” obtiveram nota máxima.

As ações implantadas incluíram coleta seletiva, programa de alfabetização e aumento de escolarização de funcionários, programas de redução de consumo (energia, água, papel e etc), programas de capacitação de funcionários em temas relacionados a RSE, desenvolvimento e implantação de processos internos para redução do impacto ambiental da empresa e programas de investimento social privado.

Podemos observar que uma gestão empresarial efetiva, em que as informações podem restringir ou agregar valor, requer uma postura proativa. Assim a medição e o relato do desempenho corporativo podem ser uma ferramenta balizadora da gestão, desde que suas informações sejam críveis. Desta maneira a Andaimetax Equipamentos elaborou seu Balanço Social, que foi validado internamente e divulgado posteriormente.

Houve também, um fortalecimento da sua rede e de acordo com a “Linha de Base”, a empresa apontou que oito foram às vezes que foram tomadas iniciativas de troca de experiência com empresas de sua cadeia de valor.

Para a Metax, um dos resultados da implantação do Programa Tear foi a melhoria no processo produtivo e de gestão e a inclusão de dois novos clientes viabilizados a partir da participação no programa. Com a empresa âncora houve melhoria em relação à diminuição de riscos e problemas.

No triênio 2005/2007, durante a implantação do programa, seu faturamento cresceu em média 20% e suas despesas operacionais ficaram na ordem de 16% ao ano.

Ao buscar indícios para análise dos interesses da Andaimes Metax Equipamentos em relação aos seus *stakeholders* grandes clientes, durante sua participação no Programa Tear, nota-se evidências que a pequena empresa busca oportunidades comerciais a partir da transparência da gestão e do estreitamento das relações pessoais entre as pessoas chaves da âncora. De acordo com Magaly Aparecida de Moura, coordenadora do sistema de gestão da qualidade:

[...] a relação (com a âncora) já era muito boa, mas através do Tear tivemos a oportunidade de apresentar nosso trabalho transparente trazendo o pessoal da Camargo para dentro de nossa empresa para conhecer nossa estrutura, o que até então não tinha acontecido.

Segundo a Andaimes Metax Equipamentos, as ações socialmente responsáveis refletiram na melhoria da imagem de uma maneira geral e houve um maior comprometimento e motivação dos funcionários da empresa.

#### **4.3.2 Roca Fundações**

A Roca Fundações foi fundada em 2000, por profissionais com experiência no mercado de fundações e geotecnia. Sendo seu escritório central em São Paulo – SP. A empresa presta serviços no setor de fundações em todo o Brasil e no exterior. Possui, segundo seu relatório de gestão - 2007, os seguintes princípios e valores corporativos:

- Segurança – Respeitar as normas técnicas, capacitar os funcionários para o desempenho de suas funções, fornecer equipamentos de proteção individual específicos para cada função e proteger os trabalhadores por meio de emprego de proteções coletivas;
- Qualidade – Utilizar as melhores técnicas disponíveis no mercado, respeitar as normas técnicas e cumprir compromissos contratuais
- Honestidade – Probidade administrativa e decência e honradez nos relacionamentos internos e externos;



- Responsabilidade Social – Respeito às diferenças e igualdade de oportunidades e,
- Respeito ao meio-ambiente – Cumprimento das normas e legislação vigentes, preservação e redução de impactos ambientais, melhoria de processos e aplicação de novas tecnologias voltadas ao desenvolvimento sustentável.

Segundo seu relatório de gestão – 2007, a Roca foca seu planejamento estratégico na satisfação dos clientes e na responsabilidade sócio-ambiental.

A empresa possui um código de conduta e um programa interno de coleta seletiva. Esforços foram empenhados na melhoria de condições de trabalho para seus colaboradores internos, como redistribuição de serviços e contratação de novos profissionais. Melhorias no escritório como acesso à internet para todos, melhorias nos alojamentos, com novos beliches, televisores e refrigeradores, por exemplo, além de apoio jurídico gratuito à todos os funcionários.

Também inovou com a modernização de equipamentos de segurança na aquisição de compressores que não oferece vazamento de óleo, além da melhoria da qualidade do ar nas câmaras de trabalho.

De acordo com o Diretor Executivo da Roca Fundação, Nuncio Petrella, a empresa foi selecionada para participar do Programa Tear seguindo critérios da empresa âncora que estivessem alinhados com sua estratégia de negócios. Presumi-se que critérios semelhantes foram usados também com seus pares participantes, uma vez que os perfis das pequenas empresas fornecedoras eram semelhantes no grupo da Camargo Corrêa.

Apesar da alta direção da empresa não possuir parâmetros para deslumbrar resultados para a Roca a partir de um modelo de gestão em RSE, foi confirmada a manifestação de interesse por parte da empresa em implantar ações socialmente responsáveis.

Assim, a empresa encampou o Programa, disponibilizando um dos sócios diretores e um gerente operacional para representarem a Roca no Programa Tear e implantarem o projeto, além de assumir o compromisso formal de participar do programa e de disseminar em sua cadeia produtiva o conhecimento adquirido.

Podemos observar que a participação direta da alta administração e seu comprometimento com o Programa desempenha influência direta na cultura da empresa cujo conjunto de valores e convicções refletem-se por toda organização. Desta maneira, o comportamento e as metas

desejados, a partir da sua elaboração, tiveram poder inequívoco de ser efetivamente assimilado em todos os níveis da organização.

A Roca, desde antes do início do Programa Tear, possuía sua Visão e seus Valores empresariais e passou então, a reformulá-los, com ênfase na sustentabilidade e a aprofundá-los, a fim de incorporá-los e disseminá-los.

Foi também realizado uma análise SWOT/FOFA e o mapeamento de seus *stakeholders*, com objetivo de conhecer os impactos da empresa na sua relação com cada um deles, a fim de desenvolver práticas de gestão que fossem ao encontro de seus anseios.

Uma das maneiras de observar o papel do Programa Tear em relação à pequena empresa fornecedora é a constatação que a metodologia de tal Programa demanda um alinhamento de práticas desde o início de sua implantação. Assim, o estímulo do Tear junto à empresa participante em estabelecer um ambiente de transformação organizacional se faz presente.

Sob a orientação do Programa, para que houvesse um efetivo engajamento, deveria haver um alinhamento e a potencialização das ferramentas do Instituto Ethos ou Ethos Sebrae, e o alinhamento com as expectativas dos seus *stakeholders*. Supunha, que desta forma haveria uma agregação de valor à corporação diretamente proporcional ao seu aprofundamento do engajamento no Tear. Em consonância com a orientação do Programa, a Roca Fundações escolheu os Indicadores Ethos/Sebrae de Responsabilidade Social

A metodologia do Programa Tear definiu que cada pequena empresa deveria aplicar os Indicadores Ethos e efetuar uma análise qualitativa das práticas de RSE. Assim, foi pedido que cada pequena empresa priorizasse temas, elege-se indicadores e estabelecesse um conjunto de ações de maneira a contemplar todos os seus *stakeholders*, levando em conta fatores críticos do negócio. A partir de então, foram priorizadas metas de curto, médio e longo prazo, a fim de implantarem planos de ação. Foram correlacionadas as metas com fatores críticos do negócio, para melhorias nas áreas diagnosticadas e, projetado os impactos dessas melhorias no âmbito da sustentabilidade.

A Roca Fundações, a partir do modelo de diagnóstico do Programa Tear, elaborou vinte e uma ações relacionadas a RSE e implantou vinte delas, que foram pautadas a itens como: balanço social, cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho, benefícios trabalhistas, desenvolvimento profissional, acesso à informação, gerenciamento de impactos sobre o meio ambiente, compromisso com melhorias, educação e conscientização ambiental, satisfação dos

clientes e política de comunicação comercial. No triênio 2005/2007, durante a implantação do programa, seu faturamento cresceu em média 25% e suas despesas operacionais ficaram na ordem de 18% ao ano.

As ações implantadas incluíram avaliação formal dos funcionários com critérios de RSE, código de ética, coleta seletiva, criação de comitês de funcionários relacionados à gestão sustentável da empresa, participação de prêmios relacionados a RSE e sustentabilidade, política formal de compras responsáveis, programas de redução de consumo (energia, água, papel e etc), programas de capacitação de funcionários em temas relacionados a RSE, desenvolvimento e implantação de processos internos para redução do impacto ambiental da empresa, programas de investimento social privado e remuneração variável como 14º salário e PLR ( participação nos lucros).

Como forma de ratificar suas ações socialmente responsáveis em busca de reconhecimento externo, a Roca desde 2007, tem divulgado de forma pública seu Balanço Social.

Houve também um fortalecimento da sua rede e de acordo com a “Linha de Base”, a empresa apontou que sete foram as vezes que se tomou iniciativas de troca de experiência com empresas de sua cadeia de valor.

De acordo com a Roca, um dos resultados da implantação do Programa Tear foi o aprimoramento de produtos e processos de gestão, além da melhoria comercial por meio de melhoria na resolução de conflitos, melhoria no compromisso com a qualidade e diminuição dos riscos e problemas, em contrapartida ao fortalecimento e expansão da rede de sua cadeia de valor, não houve um aprofundamento das áreas comerciais da pequena empresa com a âncora.

No triênio 2005/2007, durante a implantação do programa, seu faturamento cresceu em média 10% e suas despesas operacionais ficaram na ordem de 8% ao ano.

Ao buscar indícios para análise dos interesses da Roca Fundações em relação aos seus *stakeholders* grandes clientes, durante sua participação no Programa Tear, pôde-se perceber que a pequena empresa busca aperfeiçoar sua gestão, profissionalizando-a em detrimento de um modelo familiar, por meio de planejamentos e melhorias no quadro administrativo, a fim de aprimorar suas relações comerciais. De acordo com Núncio Petrella, da Roca Fundações: “[...] *houve uma percepção das mudanças por novos clientes, fechamos novos contrato, inclusive com a Andrade Gutierrez, a Gafisa,... temos tido 100% de aproveitamento em trabalhos de campo,*

*com isto fomos notícias no Jornal o Estado de São Paulo, na internet, [...] e isto é motivo de festa para nós!”*

Para a Roca Fundações as ações socialmente responsáveis também fazem com que a maioria dos funcionários fique motivada e produzam mais.

### **4.3.3 Camargo Corrêa**

O Grupo Camargo Corrêa tem sua origem em 1939, em uma pequena empresa de construção, no interior de São Paulo, que foi fundada por Sebastião Camargo. A empresa diversificou seu negócio e cresceu. Hoje atua em vinte países e emprega em torno de cinquenta e sete mil pessoas. Suas áreas de atuação são: engenharia e construção, cimento, calçados, têxteis e siderurgia, concessões e meio ambiente. A receita bruta do grupo foi de R\$ 12,4 bilhões em 2007.

Segundo seu relatório de gestão – 2007, o Grupo Camargo Corrêa possui entre seus valores:

- Respeito às pessoas e ao meio ambiente - Agir sempre correta e justamente em relação a acionistas, profissionais, clientes, fornecedores, governos, comunidades locais e sociedade em geral. Atuar com responsabilidade em relação ao meio ambiente;
- Atuação responsável - Atender ao estabelecido na legislação onde quer que atuemos, agindo de forma íntegra. Respeitar a diversidade de acordo com as normas universais de boa convivência humana, sem discriminação de raça, sexo, credo, religião, cargo, função ou outra;
- Transparência - Fornecer informações claras e abrangentes sobre as atividades, as realizações, as políticas e o desempenho do grupo, de maneira sistemática e acessível;
- Foco no resultado - Buscar sempre maximizar o desempenho do grupo, como forma de garantir sua perenidade, seus investimentos, o retorno aos acionistas e as condições adequadas aos profissionais e,

- Qualidade e inovação - Garantir a qualidade de serviços e produtos e investir continuamente no aperfeiçoamento dos profissionais e das empresas.

De acordo com o relatório de gestão 2007, o Grupo Camargo Corrêa está empenhado na implantação de um modelo de gestão que associa a busca de resultados com a preservação do meio ambiente, o desenvolvimento das comunidades e o fortalecimento dos vínculos entre os vários públicos com os quais se relaciona. A *Carta da Sustentabilidade: O Desafio da Inovação*, de 2006, foi o ponto de partida para a adoção de um conjunto de iniciativas, algumas em andamento e outras em fase de planejamento e implantação. Entre outras, foi realizado um projeto piloto para levantamento dos indicadores de sustentabilidade, que forneceram um completo diagnóstico, mapeando o estágio de evolução da organização e os avanços a serem alcançados. Os níveis de emissão de CO<sub>2</sub>, do consumo de água e energia e da geração de resíduos foram alguns dos temas do levantamento.

As diretrizes definidas para as dimensões econômica, ambiental e social foram incorporadas ao planejamento estratégico de cada unidade de negócio, criando uma plataforma para ações que devem se efetivar ao longo dos próximos anos.

Na Divisão Engenharia e Construção, uma das principais iniciativas no campo da sustentabilidade é o desenvolvimento de fornecedores. O programa Tear – Tecendo Redes Sustentáveis, em que a Camargo Corrêa foi uma das âncoras, mobilizou vinte pequenas empresas fornecedoras.

Ao analisar o papel das empresas de maior ascensão na cadeia de suprimentos na disseminação de ações socialmente responsáveis em pequenas empresas fornecedoras, pode-se perceber que há evidências que a âncora exerce influência no plano das disseminações das idéias e conceitos, e no aprimoramento de seu relacionamento na cadeia de valor.

De acordo com Débora Anfimof Sergio, analista de desenvolvimento organizacional, e responsável pelo desenvolvimento do Programa Tear nas Construções e Comercio Camargo Corrêa, “[...]a meu ver a relação âncora-fornecedor foi beneficiada, pois possibilitamos conhecimento à eles (fornecedores) e acessos a novos negócios, no entanto tivemos problemas com a falta de comprometimento por parte de alguns fornecedores”.

Ao analisar os interesses da Camargo Corrêa para com as pequenas corporações estudadas, parece que configura-se uma busca em construir uma rede de relações com

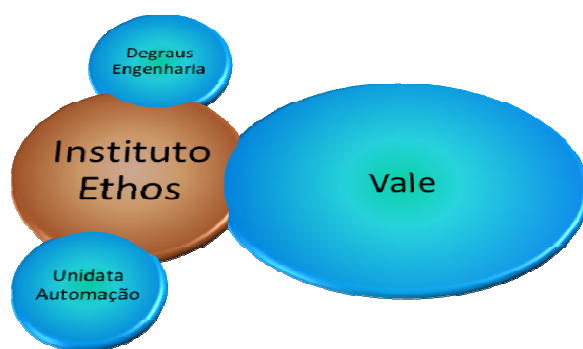
diferenciais competitivos. Segundo Débora Anfimof Sergio “[...] *não é possível crescer, sem que parceiros, fornecedores e funcionários também se desenvolvam*”.

Desta maneira, fica evidenciado que para a âncora, a qualificação de seu fornecedor trará longevidade ao seu negócio.

#### 4.4 Estrutura de Análise e Resultados– Caso 3: Vale, Degraus e Unidata

Fazem parte do **Caso 3** as pequenas empresas fornecedoras Degraus Engenharia e a Unidata Automação, tendo como empresa âncora a Vale. A figura abaixo ilustra as organizações participantes do Programa Tear na referida estrutura de análise.

**Figura 14 - Estrutura de Análise – Caso 3**



**Fonte :** Autoria Própria (2009)

##### 4.4.1 Degraus Engenharia

A Degraus Engenharia e Construções Ltda., fundada em 21 de dezembro de 1993, na cidade de João Monlevade -MG, atua no ramo de Construção de Civil. Em 2003, tornou-se a primeira empresa de construção civil do Leste de Minas com sistema de qualidade certificada,

conforme os requisitos da Norma ISO 9001:2000 e a primeira com o Atestado de Qualificação PBQP-H (Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade do habitat), referente à Norma Sistema de Avaliação da Conformidade de Empresas de Serviços e Obras da Construção Civil – SIAC.

De acordo com seu relatório de gestão – 2007, a Degraus Engenharia tem como valores a

- Ética;
- Compromisso;
- Responsabilidade e,
- Trabalho em equipe.

A empresa conta com um Código de Conduta Ética para orientar a conduta pessoal e profissional de todos os seus funcionários. O processo de revisão deste código acontece anualmente, durante as reuniões de análise crítica do sistema de gestão da qualidade.

O sistema de gestão da qualidade permite um acompanhamento e medição dos processos por meio dos indicadores de desempenho.

Segundo o relatório de gestão – 2007 o processo de gestão corporativa engloba também a questão do engajamento com os *stakeholders*, em que a empresa desenvolve um relacionamento transparente com base no diálogo, a fim de que o relacionamento se torne viável para ambas as partes.

Várias são as ações desenvolvidas com intuito de melhorar a qualidade de vida da sua comunidade. Destacam-se projetos como:

- Projeto Casa Popular, que tem o objetivo de doar uma casa de padrão popular à população, através da parceria com fornecedores de materiais da construção civil e a prefeitura;
- Projeto de doação de mão de obra e materiais para reforma de escolas e delegacia de João Monlevade – MG;
- Incentivo à prática de esportes por meio do patrocínio a atletas da cidade em competições a nível nacional e,
- Plantio de árvores no Parque do Areão em parceria com a Escola E. Rúmia Maluf.

Em relação aos seus colaboradores internos são levantadas anualmente as necessidades de capacitação do pessoal, para desenvolvimento e planejamento prévio dos treinamentos a serem realizados.

No aspecto da segurança do trabalho, a taxa de frequência de acidentes com e sem afastamentos, vem reduzindo gradativamente por meio da conscientização e monitoramento dos profissionais e terceiros. Todos os colaboradores são avaliados durante o período de experiência na empresa (três meses) e semestralmente com avaliações de desempenho com ênfase no desenvolvimento de suas carreiras.

A empresa tem estimulado a participação dos funcionários em ações como a venda dos resíduos recicláveis acumulados no programa de qualidade de gestão denominado 5S como sucata, madeira, plástico, papel e outros. O capital acumulado é destinado a empréstimos com taxas mais acessíveis para os funcionários. Também é estimulada nos funcionários a prática de esportes (por meio de jogos semanais de futebol) e ocorrem campanhas de vacinação para seus colaboradores internos.

Em relação aos seus fornecedores, estimula a proibição da contratação de mão-de-obra infantil e tem adotado critérios de aquisição de produtos, insumos ou matérias-primas, que incluem a garantia de origem e a não-utilização de processos com impactos sócio-ambientais negativos, como por exemplo, a compra de madeiras recicladas e de áreas de reflorestamento.

Em relação às políticas sustentáveis, a Degraus Engenharia introduziu novas técnicas e ferramentas de gerenciamento das obras, com metas de redução do entulho gerado, reduzindo o impacto ambiental da atividade.

Nas construções que envolvem moradia, os apartamentos estão sendo equipados com medidores individuais do consumo de água, de modo a possibilitar que cada morador controle e reduza seus gastos.

Outras ações são desenvolvidas pela Degraus, como a reutilização das madeiras na execução dos serviços, a utilização de papel reciclado em substituição ao normal, o uso de papel rascunho para documentação de uso exclusivamente interno e campanhas de conscientização quanto à economia de energia e água.

Para participar do Programa Tear, a Degraus Engenharia foi selecionada conforme os critérios da Metodologia Tear e também por ser estratégica para Vale, assim como seus demais



parceiros no Programa. Também houve a manifestação de interesse por parte da Degraus em discutir e aprofundar o tema RSE e para tal, disponibilizou pessoas com poder de decisão para representar a empresa no Programa Tear e implantar o projeto, além de assumir o compromisso formal de participar do programa e de disseminar em sua cadeia produtiva o conhecimento adquirido.

Desta maneira, a implantação do Programa Tear na Degraus Engenharia se deu a partir da fase de sua formalização, em que a alta administração da pequena empresa assumiu o compromisso de participação direta nas reuniões do Programa.

Para desenvolver junto à empresa a análise de sustentabilidade do negócio, a Degraus teve como responsável pelo acompanhamento do Tear, um coordenador da qualidade indicado pela alta administração. A partir desta fase houve encontros periódicos entre os líderes da empresa âncora e os líderes das empresas participantes da cadeia de valor, que passaram por oito encontros/treinamentos de sensibilização e análise do negócio sob a ótica da sustentabilidade. No total foram sete as fases do Programa até seu final.

A Degraus Engenharia possuía uma Visão e Missão empresarial formulada e passou então a elaborá-la e disseminá-la. Já os Valores estavam incorporados e disseminados. Foi então realizado análise FOFA do negócio e mapeado os *stakeholders* da pequena empresa com objetivo de conhecer os impactos desta na sua relação com cada um deles.

Para a Metodologia do Programa Tear o mapeamento das partes interessadas é um passo importante, que ajuda a entender o contexto no qual a empresa atua e os impactos que ela causa ou sofre em relação aos diferentes públicos e neste sentido cada público de interesse da Degraus foi denominado explicitamente.

Partiu-se então, para identificar o estágio de desenvolvimento em que a empresa se encontrava na implementação da visão sustentável. O mais importante neste momento foi ter uma visão geral sobre o estágio de desenvolvimento da empresa quanto a uma gestão sustentável e o que se deseja para o futuro.

A Degraus, em conjunto com os outros participantes, compartilhou suas práticas, analisou suas dificuldades apresentadas pela rede, com o objetivo de alinhar a incorporação da sustentabilidade no negócio. A partir daí, a fim de conhecer e avaliar a situação atual da Degraus Engenharia em relação à aplicação dos conceitos de RSE em suas atividades, práticas e processos foi realizado um diagnóstico com as ferramentas dos Indicadores Ethos de RSE.

Os colaboradores internos foram divididos em grupos por temas de afinidades (meio-ambiente, fornecedores, público interno, clientes, valores, transparência e governança) e durante reuniões semanais foram discutidas e sugeridas ações a serem implantadas. Foi possível traçar metas e desenvolver planos de ação para incorporar práticas de RSE na empresa.

A partir de um diagnóstico proposto pelo programa, a Degraus Engenharia elaborou vinte e uma ações relacionadas à RSE e sustentabilidade e destas implantou dezessete, as quais foram priorizadas em itens relacionados a compromissos éticos, cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho, educação e conscientização ambiental, gerenciamento dos impactos sobre o meio ambiente, compromisso com a melhoria da qualidade ambiental, governança corporativa, balanço social, gestão participativa, política de remuneração e carreira, relações com organizações locais e governança corporativa.

Deve-se ressaltar que nesta empresa, dentre os indicadores que mais possuem um estágio avançado na escala das ferramentas Ethos de RSE está o indicador relacionado ao gerenciamento dos impactos sobre o meio ambiente.

As ações implantadas incluíram avaliação de desempenho dos funcionários, com critérios de RSE, programa de alfabetização e aumento de escolarização de funcionários, programas de redução de consumo (energia, água, papel e etc), programas de capacitação de funcionários em temas relacionados à RSE, desenvolvimento de processos internos para redução do impacto ambiental da empresa, articulação com *stakeholders* internos para melhoria dos processos de gestão da empresa e remuneração variável. A Degraus Engenharia elabora seu Balanço Social, que é validado internamente e divulgado publicamente.

Para a Degraus, um dos resultados da implantação do Programa Tear foi o desenvolvimento de novos serviços com características de RSE e aprimoramentos de processos de gestão. Na opinião da Degraus, apesar das medidas de RSE não terem contribuído para melhorar suas relações comerciais com grandes empresas, percebe-se que ela tem aprimorado seus negócios.

No triênio 2005/2007, durante a implantação do programa, seu faturamento cresceu em média 91% e suas despesas operacionais ficaram na ordem de 84% ao ano.

No entanto, para Leandro Dias d'Anunciação, coordenador da qualidade, o aumento do faturamento não está relacionado às ações socialmente responsáveis.

Ao buscar indícios para análise dos interesses da Degraus Engenharia em relação aos seus *stakeholders* grandes clientes, durante sua participação no Programa Tear, nota-se evidências que a pequena empresa busca oportunidades comerciais a partir de aprimoramento das relações com a Vale.

De acordo com, Leandro Dias d’Anuniação, “[...] *por enquanto não percebemos nenhuma mudança no âmbito comercial com a Vale, mas nossa expectativa é de uma valorização de nossa empresa junto a este cliente, na medida em que houve um estreitamento de nosso relacionamento...*”

Para a Degraus, as ações socialmente responsáveis também trouxeram mudança de postura para seus colaboradores internos, no que tange à melhor conscientização às suas atividades e atitudes e abriram canais para propagar a melhoria da imagem da empresa.

#### **4.4.2 Unidata Automação**

A Unidata Automação Ltda. foi criada em 1989 na cidade de Contagem - MG, com o propósito inicial de desenvolver sistemas para automatizar a emissão de notas de abastecimento em postos de serviço. A empresa, ao longo do tempo, investiu em tecnologias para o desenvolvimento de soluções mais amplas na área de gerenciamento de combustíveis, com ênfase em sistemas de controle automatizado de estoques e de abastecimento de equipamentos e veículos. A partir de 2001, a Unidata passou a disponibilizar também serviços de operação dos postos, por meio de equipe de supervisores, técnicos de segurança e operadores dedicados aos serviços nos postos de abastecimento dos Clientes.

De acordo com seu relatório de gestão – 2007, a empresa tem como valores a

- Ética nas relações com os clientes internos e externos;
- Respeito e responsabilidade ambiental em seu processo;
- Valorização dos colaboradores através de treinamentos;
- Trabalho em equipe;
- Pontualidade nos compromissos assumidos e,
- Qualidade e segurança em todas as operações.

A Unidata tem participado e alguns projetos sociais e ambientais como as campanhas de doação de alimentos na região de Juvenília, no Vale do Jequitinhonha – MG, e estímulos ao voluntariado de seus colaboradores internos em sua comunidade.

Também a Campanha Motivacional Pan da Segurança, iniciada em fevereiro de 2007 e término em dezembro do mesmo ano. Esta campanha foi idealizada no intuito de fomentar a conscientização dos colaboradores sobre a necessidade dos cuidados com a segurança e a preservação do meio ambiente.

A empresa implantou a Coleta Seletiva com ampla conscientização de seus colaboradores internos.

Também desenvolveu convênios com cinco grandes faculdades de Belo Horizonte – MG, para que seus funcionários e dependentes diretos tenham descontos, podendo chegar a 40% do valor das mensalidades e matrículas.

A Unidata tem também implantação das políticas de combate ao consumo de álcool, drogas e tabaco. Além da Inclusão de PNEs (Portadores de Necessidades Especiais) em suas atividades. A empresa tem um programa de inclusão de menores aprendizes por meio do custeio de bolsa de estudo em estudo técnico.

Oferece também, estágios para alunos de escolas públicas em convênio firmado com a Secretaria de Educação do Estado de Minas Gerais, para admissão a título de estágio supervisionado na empresa de alunos do ensino médio e do EJA. Os alunos da escola pública realizam estágio remunerado na empresa, sendo acompanhados por um tutor responsável, que acompanha todas as atividades realizadas pelos estagiários.

Para participar do Programa Tear, a Unidata Automação também foi selecionada de acordo com a Metodologia Tear seguindo os mesmos critérios que as demais participantes do grupo Vale. Entre eles ser um fornecedor estratégico e passou pelas fases de formalização e sensibilização do Programa.

A alta administração se fez presente em todo o processo. Todas as ações propostas eram discutidas por um grupo de trabalho, coordenado por um gerente de operações, eleito pela diretoria. Tais trabalhos foram sempre cancelados ou aprimorados, conforme o caso pela alta administração da Unidata.

O papel do Programa Tear torna-se visível em todo o processo de todas as empresas participantes ao se auto-anunciar como “[...] *um guia passo-a-passo para auxiliar as empresas*

*de qualquer porte a incorporar a responsabilidade social em suas estratégias de negócios com fornecedores e clientes” (METODOLOGIA TEAR, 2007).*

A Unidata Automação, desde antes do início do Programa Tear, possuía sua Visão e sua Missão empresarial formulada com ênfase na sustentabilidade. No entanto, o Programa trouxe para a empresa a oportunidade de desenvolver seus Valores, assim como aplicar a análise FOFA e o mapeamento dos *stakeholders*.

Foi realizado um diagnóstico da empresa, a partir dos indicadores Ethos-Sebrae. Estabeleceram-se ações a fim de alcançar metas, definindo prazos e responsabilidades, buscando assim a remodelagem e o aprimoramento do sistema de gestão.

A Unidata Automação elaborou dez ações relacionadas a RSE e implantou oito, as quais foram pautadas a itens como: balanço social, critérios de seleção e avaliação de fornecedores, satisfação de clientes, valorização da diversidade, práticas anti-propina e gerenciamento dos impactos sobre o meio ambiente. Estes planos de ações foram monitorados e ao mesmo tempo havia troca de experiências entre as empresas participantes, o que foi de grande auxílio diante das dificuldades que surgiam durante a implantação.

Deve-se ressaltar que nesta empresa, dentre os indicadores que mais possuem um estágio avançado na escala das ferramentas Ethos-Sebrae de RSE, estão os indicadores relacionados ao balanço social e à valorização da diversidade e promoção da equidade.

As ações implantadas incluíram código de ética, coleta seletiva, criação de comitês de funcionários relacionados à gestão sustentável da empresa, desenvolvimentos de serviços com aspectos e critérios socioambientais, política formal de compras responsáveis, política formal de promoção da diversidade, programa de alfabetização e aumento de escolarização de funcionários, programa de voluntariado, programas de redução de consumo (energia, água, papel e etc), programas de capacitação de funcionários em temas relacionados a RSE, desenvolvimento de processos internos para redução do impacto ambiental da empresa e articulação com *stakeholders* internos para melhoria dos processos de gestão da empresa. Desta feita, a Unidata tem elaborado seu Balanço Social e o tem divulgado de forma pública desde 2007.

Houve também um fortalecimento da sua rede e de acordo com a “Linha de Base”, a empresa apontou que três foram as vezes que se tomou iniciativas de troca de experiência com empresas de sua cadeia de valor e uma ação foi desenvolvida em parceria com outra empresa de

seu grupo de trabalho durante o Programa Tear. Além de haver a sensibilização e mobilização de grupos como fornecedores, clientes e comunidade na temática RSE.

De acordo com a Unidata Automação, um dos resultados da implantação do Programa Tear foi o desenvolvimento de novos serviços com características de RSE e o aprimoramento de produtos e processos de gestão. Houve também melhoria nas negociações, maior compromisso com prazos e qualidade e diminuição de riscos e problemas.

No triênio 2005/2007, durante a implantação do programa, seu faturamento cresceu em média 30% e suas despesas operacionais ficaram na ordem de 17% ao ano.

Para Sebastião Faustino da Silva, gerente de operações, o aumento de receita e competitividade não está ligado às ações socialmente responsáveis.

Ao buscar indícios para análise dos interesses da Unidata Automação em relação aos seus *stakeholders* grandes clientes, durante sua participação no Programa Tear, pôde-se perceber, que a Unidata buscou mudança de cultura no seu relacionamento com Vale. De acordo com Sebastião Faustino da Silva, “[...] antes somente tínhamos a relação comercial, mas com o Tear houve um estreitamento das relações, pois os fiscais de contrato participavam dos encontros e estavam em maior sintonia com as ações do dia-a-dia das empresas.”

Para a Unidata Automação as ações socialmente responsáveis também fizeram com que a empresa melhorasse a sua imagem por meio de um melhor relacionamento com todos os outros *stakeholders*, assim como houve uma melhora significativa no ambiente de trabalho.

#### **4.4.3 Vale**

A Companhia Vale do Rio Doce, hoje divulgada apenas sob o nome fantasia Vale, é a maior empresa brasileira do ramo de mineração. A antiga empresa de economia mista criada no governo Getúlio Vargas, é hoje uma empresa privada de capital aberto, com sede na cidade do Rio de Janeiro e possui mais de cem mil empregados, entre próprios e terceirizados.

De acordo com seu relatório de gestão - 2007, a missão de transformar recursos minerais em riqueza e desenvolvimento sustentável orienta as ações no relacionamento com *stakeholders* e na gestão dos impactos das atividades. A empresa está comprometida com o desenvolvimento de seus fornecedores, pela visão de longo prazo e disposição de promover parcerias que visem a

ganhos para ambas as partes, por meio de desenvolvimento e inovação contínuos e fornecimento de bens e serviços de qualidade com custo compatível.

Entre seus valores estão:

- *Ética e transparência;*
- *Excelência de desempenho;*
- *Espírito desenvolvimentista;*
- *Responsabilidade econômica, social e ambiental;*
- *Respeito à vida e,*
- *Respeito à diversidade.*

Para a Vale, segundo seu relatório de gestão - 2007, existe dentro da cultura da empresa a consciência de que a mineração envolve o uso de terras e recursos e que a interferência e implicações de sustentabilidade no negócio vão além dos territórios em que atuam, pois a capacidade de influência se estende a fornecedores e clientes, dentre outros parceiros nesta cadeia de valor.

O relacionamento com os fornecedores constitui um aspecto estratégico para o seu negócio. Para a empresa investir no desenvolvimento de seus fornecedores é uma iniciativa que fortalece os laços e motiva a estabelecer relações duradouras, a fim de garantir maior qualidade e competitividade em processos e produtos.

Nas diversas regiões em que atuam são incentivados o desenvolvimento de parceiros locais por meio de Programas de Desenvolvimento de Fornecedores (PDF).

O fortalecimento das parcerias com entidades de classe, o poder público e o setor privado está entre as prioridades da Vale e tem como objetivo a capacitação integrada das empresas fornecedoras e dos trabalhadores, a fim de torná-los mais competitivos para atender às necessidades das grandes empresas compradoras e seus prestadores de serviços, contribuindo para o desenvolvimento local sustentado e a dinamização da economia, com geração de emprego e renda.

O programa PDF já foi adotado nos estados do Pará, Maranhão, Espírito Santo e Minas Gerais, estimulando o desenvolvimento de mais de duas mil empresas.

A fim de fomentar a responsabilidade social na sua cadeia de valor, a Vale, aceitou participar do Programa Tear – Tecendo Redes Sustentáveis, como empresa âncora. A partir de 2005, envolveu no programa quinze pequenos e médios fornecedores de sua rede no Estado de Minas Gerais.

*“Disseminar o conceito de responsabilidade é apostar na construção de um mundo mais humano e sustentável”,* define Maria Alice Santos, responsável pelo acompanhamento do programa na Fundação Vale.

Apesar de ser a parte mais visível do Tear, as mudanças nas pequenas empresas não são o único resultado do programa. Foi possível detectar uma evolução dentro da própria Vale, especialmente nos setores de suprimentos e gestão de contratos. *"A rede ajudou a ressaltar internamente a importância de termos fornecedores engajados e alinhados a nossos conceitos de responsabilidade social",* diz Maria Alice. *"Cada vez mais, a relação deixa de ser somente negócio, para ganhar contornos de desenvolvimento sustentável",* complementa.

Diante das possibilidades oferecidas pelo método usado em nossa pesquisa, pôde-se perceber que um dos papéis da âncora foi prover um diálogo que servisse de aprendizado em conjunto, fortalecendo o relacionamento entre as organizações participantes. Segundo Ricardo Mazoni, supervisor e responsável pelo Programa Tear na Vale, *"[...] devemos ser e mostrar transparência para todos os públicos"*.

Desta feita, a âncora pode disseminar idéias e envolver seus pequenos fornecedores na implantação de uma gestão socialmente responsável. O papel da empresa âncora neste estudo em particular, fica evidenciado no como a mesma é capaz de influenciar e auxiliar seus pequenos fornecedores no processo de assimilação de práticas de gestão socialmente responsáveis

De acordo com Ricardo Mazoni: *"[...] uma empresa que atua hoje no mundo se não tiver uma atitude de responsabilidade social não sobrevive. Hoje é um diferencial e uma forma de atuar com transparência, ética e solidária com todos os públicos que ela se relaciona"*.

Ao analisar os interesses da Vale para com as pequenas corporações estudadas, configurou-se evidências na busca de um diferencial competitivo e reputação para com seus fornecedores.



## 5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO

### 5.1 Análise Comparativa dos Casos

Neste item, analisaremos os três estudos de caso de maneira comparativa. Analisaremos os níveis de utilização de RSE entre os conjuntos compostos pelas duas pequenas empresas de cada estudo de caso, a fim de dar continuidade às repostas de nossos objetivos.

Utilizamos como referência para os níveis de utilização de RSE, os resultados dos diagnósticos do relatório dos Indicadores Ethos ou Ethos-Sebare, uma vez que consideramos estes, fontes suficientes e legítimas para tal fim.

Cada empresa participante do Tear, ao preencher os relatórios dos Indicadores, priorizam temas que implicam em ações consideradas socialmente responsável e enviam-nos ao Instituto Ethos. Todos os relatórios são tabulados igualmente conforme processo de pontuação do Ethos e as respostas valem pontos que posteriormente, cada empresa tem acesso ao seu resultado. Assim, a pequena empresa pode conferir o diagnóstico que apresenta seu desempenho por meio de notas, comparando-o com a média do Grupo de Benchmark e das outras empresas participantes.

As práticas de RSE são avaliadas por sua abrangência e profundidade. A abrangência é verificada por meio dos sete temas principais: Valores, Transparência e Governança, Público Interno, Meio Ambiente, Fornecedores, Consumidores e Clientes, Comunidade, e Governo e Sociedade. A profundidade está relacionada aos quatro estágios que podem ser alcançados em cada indicador, que vão de um patamar de nota mínima, à máxima.

Cada tema possui uma quantidade máxima de pontos a serem alcançados. A nota é a razão entre os pontos obtidos pela empresa e o universo de pontos disponíveis. O Grupo de Benchmark é composto pelas empresas que obtiveram as dez primeiras colocações com base no desempenho geral. As comparações das notas alcançadas pelos conjuntos dos três estudos de caso após o Tear constam na **Tabela 10**.

**Tabela 10 : Resultado dos Níveis de Utilização de RSE**

Tema	Caso 1 – ArcelorMittal, Bugue Reciclagem e Leili	Caso 2 - Camargo Corrêa, Metax e Roca Fundações	Caso 3 – Vale, Degraus e Unidata
Valores, Transparência e Governança	2,34	3,38	6,82
Público Interno	4,17	6,81	6,20
Meio Ambiente	4,30	0,89	4,65
Fornecedores	4,75	0,44	1,90
Consumidores e Clientes	0	8,18	5,00
Comunidade	2,48	0	1,17
Governo e Sociedade	0,88	0	0

**Fonte:** Autoria Própria (2009)

Para o tema *Valores, Transparência e Governança*, as pequenas empresas do Caso 3 obtiveram um nível de utilização de RSE superior às demais.

Para o tema *Público Interno*, as pequenas empresas dos Caso 2 e Caso 3 obtiveram valores superiores à do Caso 1. No entanto, vale ressaltar que, neste item a média dos três casos foi superior à média geral dos outros temas.

Em relação ao tema *Meio Ambiente* as pequenas empresas do Caso 1 e Caso 3 obtiveram nota superior que o Caso 3.

O tema *Consumidores e Clientes* não foi priorizado no Caso 1, assim como o tema *Comunidade* não foi priorizado no Caso 2.

O tema *Governo e Sociedade* não foi priorizado nos Caso 2 e Caso3. Este tema obteve um nível de aproveitamento em RSE quase nulo, pois o índice de aproveitamento do Caso 1 foi muito baixo.

Ao analisarmos comparativamente o nível de aproveitamento que ações socialmente responsáveis fizeram aferir pelo diagnóstico dos Indicadores Ethos, podemos perceber que existe um determinado padrão em relação ao tema *Público Interno*, o qual possui média total superior ao outros itens.

Vale ressaltar que, as pequenas empresas do Caso 2 obtiveram um nível de aproveitamento considerado alto em relação às suas prioridades no tema *Consumidores e Clientes*. No entanto, as pequenas empresas ao assimilarem abordagens da RSE, fizeram-nas de

maneira fragmentada, e na maioria das vezes em itens não diretamente relacionados ao modelo de negócio.

Pudemos também observar que os resultados verificados em relação ao desempenho econômico foram de forma positiva. Houve aumento de receita e redução de custos operacionais.

Para o conjunto de pequenas empresas do Caso 1, o aumento médio do faturamento nos anos 2005, 2006 e 2007 foi de 13,5% e as despesas operacionais subiram em média 7,5%.

Para o conjunto de pequenas empresas do Caso 2, o aumento médio do faturamento nos anos 2005, 2006 e 2007 foi de 15,0% e as despesas operacionais subiram em média 12,0%.

Para o conjunto de pequenas empresas do Caso 3, o aumento médio do faturamento nos anos 2005, 2006 e 2007 foi de 60,5% e as despesas operacionais subiram em média 50,0%.

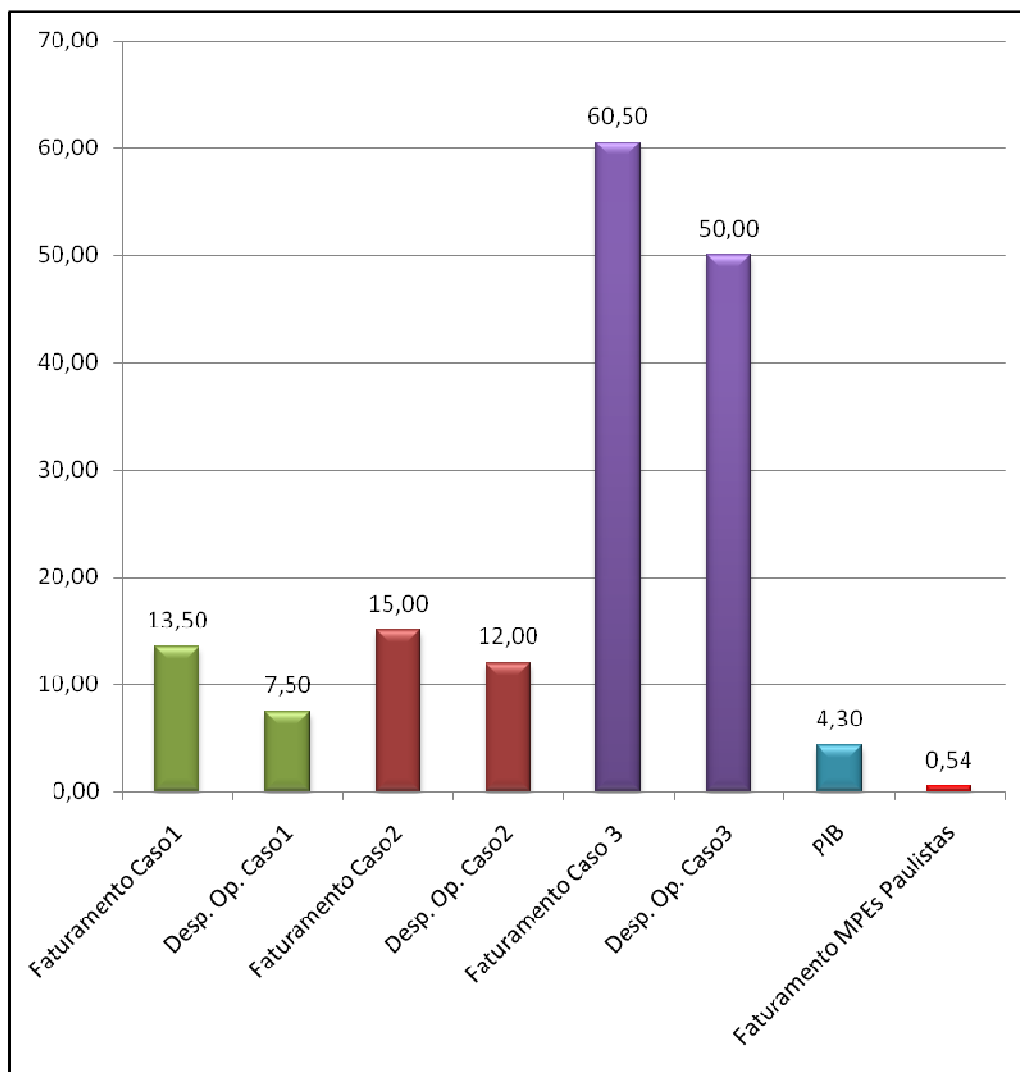
Podemos verificar que as pequenas empresas do Caso 3 obtiveram um aumento de suas receitas bem superior aos demais casos, no entanto não há evidências que justifiquem tal desempenho, nem pelas ações socialmente responsáveis particularmente desenvolvidas por este conjunto, nem por negócios a partir da relação com a empresa âncora.

Podemos perceber ainda, que os indicadores econômicos referentes aos anos em que as pequenas empresas estudadas participaram do Tear, apontaram para um crescimento acima do crescimento da economia brasileira. Para se ter uma idéia, neste triênio o PIB brasileiro ficou em média 4,3% (IBGE, 2009) e o crescimento do faturamento médio das micro e pequenas empresas paulistas ficou na ordem de 0,54% (SEBRAE, 2009). Já o faturamento dos três conjuntos dos estudos de casos ficou em média 13,5%, 15,0% e 60,5%, respectivamente.

Em relação à redução de custos, os dados apontam que as despesas operacionais desempenharam um índice inferior ao apresentado pelo aumento da receita, ficando em média de 7,5%, 12,0% e 50,0% , respectivamente ao ano.

A **Figura 15** apresenta a relação da receita e das despesas operacionais dos casos estudados, do PIB nacional e do faturamento das micro e pequenas empresas paulistas.

**Figura 15 : Relação de Crescimento de Faturamento, Despesas, PIB e Micro e Pequenas Empresas Paulistas.**



**Fonte:** Autoria própria (2009)

Ainda que haja evidência de que as pequenas empresas aumentaram o faturamento, não se pode creditar tal fato a nenhuma ação ou evento específico relacionado às ações socialmente responsáveis.

Não há menção de que houve mudanças no relacionamento comercial com as âncoras, ainda que ocorressem iniciativas de comunicação e troca de experiências.

Corroborando com tal afirmação segue depoimento do Engenheiro Civil, funcionário da Roca Fundações, a respeito do relacionamento pós-Tear com sua âncora:

[...] que acabou o Programa, o nosso contrato de serviço que estávamos realizando também. Nós não pegamos mais nenhuma obra com eles ... desde que terminou o Tear, não nos procuraram. Até agora (passado 4 meses do término do Programa) não houve uma maior aproximação da área comercial da Camargo Corrêa com a gente. Foi nítido que haviam duas equipes (na âncora), uma responsável pela implantação do Tear e a outra comercial, a qual não tem clareza de todo o trabalho que nós temos realizado em termos de RSE e sustentabilidade.

Diante dos dados que dispúnhamos, estas evidências nos fizeram entender também, e conforme tem apontado a literatura (Fombrun e Gardberg, 2000), a impossibilidade em estabelecer correlação direta entre o desempenho social corporativo e o desempenho financeiro corporativo.

## **5.2 Análise em Conjunto dos Casos**

Os três estudos de casos analisados separadamente contribuíram para apontar evidências, a fim de dirimir as questões que propusemos esclarecer em nosso estudo. Conforme nossas observações se desenvolviam, e na medida em que se constatavam determinados padrões ou não, novos problemas de pesquisas suscitaram e evidenciaram a necessidade de um aprofundamento com um outro olhar nos casos estudados.

Neste item, partiremos para elucidar nossas questões como um todo, de maneira holística, mas em uma seqüência lógica e conexa. Assim, assegurou-se em responder os dois últimos objetivos específicos:

- *Quais os resultados alcançados em termos de adoção de práticas de responsabilidade social corporativa na pequena empresa?*

- *Analisar a relevância de stakeholders externos na geração de valor para pequenas empresas.*

O conjunto de todos os objetivos específicos contribuíram também para a referência de um melhor entendimento do objetivo geral de nossa pesquisa: *“evidenciar como se deram os impactos das ações socialmente responsáveis no sistema de gestão de pequenas empresas fornecedoras, particularmente usando como perspectiva de estudo o arcabouço da teoria dos stakeholders.”*

No início do Programa Tear – Tecendo Redes Sustentáveis alinhou-se e nivelaram-se os conhecimentos, analisando as possibilidades e dificuldades apresentada pelas pequenas empresas a fim de incorporar a RSE e a sustentabilidade à Visão do negócio.

Desta maneira, também a Missão e os Valores tiveram o mesmo tratamento e foram disseminadas por todas as organizações participantes. Também foram desenvolvidas as análises FOFA e o mapeamento dos *stakeholders*. O mapeamento e os impactos das partes interessadas se mostraram relevantes para as políticas de implantação das ações socialmente responsáveis nas pequenas empresas deste estudo multi-caso.

Toda ação de uma organização, suas decisões, suas atividades, impactam seus *stakeholders* e o ambiente em que atua e, saber lidar com estes impactos será relevante para sua longevidade. É fato que os *reals stakeholders* não substituem como um todo a sociedade em que a organização está inserida, mas muitas vezes influencia diretamente determinados assuntos e questões essenciais acerca do comportamento organizacional. Desta maneira, as demandas sociais (Clarkson, 1995) devem ser diferenciadas de demandas dos *stakeholders*.

Assim, conhecer e avaliar a situação atual da empresa em relação à aplicação dos conceitos de RSE em sua atividades, práticas e processos alinhados aos interesses e expectativas dos *stakeholders* torna-se estratégico para o sucesso de sua gestão. Neste contexto os pequenos fornecedores preencheram os Indicadores Ethos de RSE ou os Indicadores Ethos- Sebrae de RSE, permitindo a medição do nível e identificação de áreas a melhorar na gestão das empresas participantes.

Analisamos então de maneira conjunta (e não mais separado por casos) os temas priorizados pelas pequenas empresas. A **Tabela 11** apresenta de forma sintetizada os temas e a quantidade de vezes que um item foi priorizado.

**Tabela 11: Temas Priorizados por Empresa**

	Bugue	Leili	Metax	Roca	Degraus	Unidata	Número de vezes que o tema foi priorizado.
Valores, T. e G	1	1	4	1	4	2	13
Público Interno	2	2	3	3	2	1	14
Meio-Ambiente	1	1	0	3	3	1	9
Fornecedores	1	1	1	0	0	1	4
Consumidores/Clientes	1	0	2	2	0	1	6
Comunidade	0	1	0	0	1	0	2
Governo e Sociedade	1	0	0	0	0	0	1

**Fonte:** Adaptação “Linha de Base” (2008)

Assim, observa-se que as pequenas empresas priorizaram mais vezes o tema *Público Interno* que as demais, tendo em média maior frequência de ações em todas as empresas estudadas. O tema *Valores, Transparência e Governança* aparecem em segundo lugar como prioridades escolhidas. A seguir, em número de prioridades, aparece o tema *Meio-Ambiente*, no entanto na Metax este item não é referenciado como priorizado, porém ações neste campo foram desenvolvidas pela empresa. O tema *Fornecedores* e o tema *Consumidores/Clientes* aparece apenas em quatro empresas cada um. A empresa Roca e a Degraus não priorizara Fornecedores. E a Leili e a Degraus não priorizara *Consumidores/Clientes*. O tema *Comunidade* foi priorizado apenas pela Leili e pela Degraus. O tema *Governo e Sociedade* foi priorizado apenas pela Bugue com ações de “*construção de cidadania*”.

Tal resultado aponta que as ações em sua maioria estiveram voltadas prioritariamente aos *reals stakeholders*, ou *stakeholders* primários. Para a Indutora A do Programa Tear o tema *Público Interno* foi o de maior relevância devido: [...] *as empresas aprenderam que tem que arrumar a casa. O funcionário é o foco. Não se pode ter uma gestão centralizadora. Não se pode ser paternalista. O funcionário é descoberto como peça chave [...]*.

Foram observadas ações como: treinamento e capacitação de empregados sobre questões relacionadas à segurança no trabalho, práticas de cidadania, saúde e qualidade de vida e trabalho em equipe.

Também foram desenvolvidas palestras e eventos com ênfase em questões sociais e de sustentabilidade, além de alfabetização e treinamento e capacitação de empregados sobre

questões relacionadas à segurança no trabalho, práticas de cidadania, saúde e qualidade de vida, trabalho em equipe entre outros temas.

Os grupos de ações implantadas a partir do tema *Público Interno* estão relacionados na **Tabela 12**, com as respectivas empresas que as desenvolveram. Os quadros preenchidos indicam sua realização.

**Tabela 12 : Grupo de Ações Relacionados ao Tema Público Interno**

<b>Grupos de Ações</b>	Bugue	Leili	Metax	Roca	Degraus	Unidata
Programas de capacitação de funcionários em temas relacionados a RSE						
Avaliação formal dos funcionários com critérios de RSE						
Criação de comitês de funcionários relacionados à gestão sustentável da empresa						
Programa de alfabetização e aumento de escolarização de funcionários						
Programa de voluntariado						
Remuneração variável como 14º salário e PLR						
Articulação com <i>stakeholders</i> internos para melhoria dos processos de gestão da empresa						
Política formal de promoção da diversidade						

**Fonte:** Adaptação “Linha de Base” (2008).

A partir da implantação de tais ações verificou-se sensível melhora nas condições de trabalho e no estreitamento das relações da gestão com seus colaboradores internos. Fica evidenciado que o resultado da gestão participativa, como as observadas em nosso estudo, pode aferir ganhos em qualidade nos processos internos da empresa e no clima organizacional.

Todas as empresas apontaram também o tema *Valores, Transparência e Governança* como uma das suas prioridades de ações. Ações no campo da elaboração de códigos de conduta e divulgação a colaboradores internos e externos de informações econômicas e financeiras da empresa foram desenvolvidas pelas empresas estudadas.



Os grupos de ações implantadas a partir do tema *Valores, Transparência e Governança* estão relacionados na **Tabela 13** com as respectivas empresas que as desenvolveram. Os quadros preenchidos indicam sua realização.

**Tabela 13: Grupo de Ações Relacionados ao Tema Valores, Transparência e Governança**

Grupos de Ações	Bugue	Leili	Metax	Roca	Degraus	Unidata
Valores disseminados e declarados em Relatórios de Gestão						
Balanco Social						
Código de Ética						
Participação em prêmios relacionados a RSE e sustentabilidade						

**Fonte:** Adaptação “Linha de Base” (2007)

Pode-se observar que valores e princípios éticos formam a base da cultura de uma empresa e que é isso que vai orientar suas relações com suas partes interessadas. Assim, as pequenas empresas procuraram aprimorar seus valores redefinindo sua base cultural e desenvolvendo novas relações com seus *stakeholders*. Consideramos uma inovação tais relações entre *stakeholders*, na medida em que houve real interesse de melhoria entre as empresas por meio deste processo iterativo,

O terceiro tema que mais houve ações desenvolvidas foi o relacionado ao *Meio-Ambiente*. O resultado destas iniciativas foi reportado pela maioria das empresas estudadas como redução de custos por meio de programas internos desenvolvidos junto aos seus funcionários.

A **Tabela 14** apresenta os grupos de ações desenvolvidas em relação ao tema *Meio-Ambiente*.

**Tabela 14 : Grupo de Ações Relacionados ao Tema Meio-Ambiente**

Grupos de Ações	Bugue	Leili	Metax	Roca	Degraus	Unidata
Coleta Seletiva						
Desenvolvimento de serviços com aspectos e critérios sociambientais						
Programa de redução de consumo (energia, água, papel, etc)						
Desenvolvimento ou implantação de processos internos para redução do impacto ambiental da empresas						

**Fonte:** Adaptação “Linha de Base” (2007)

Não há como negar que as atividades de qualquer organização impactam no meio ambiente, direta ou indiretamente. Desta maneira, observa-se que as empresas podem desenvolver políticas para minimizar o impacto causado por suas ações.

Os grupos de ações relacionados ao tema *Fornecedores* se desenvolveram no campo da formalização de políticas de compras. Já o tema *Consumidores/Clientes* estavam relacionados a políticas de comunicação comercial como elaboração de material de informação aos clientes sobre características e riscos dos produtos, e desenvolvimento de canais para dúvidas, sugestão e reclamações. Não há referência a desenvolvimento de novos produtos por parte das pequenas empresas, nem surgimento de novas oportunidades de mercado ou incremento efetivo na capacidade competitiva, relatado com fato ilustrativo. Mesmo assim, todos os entrevistados representantes das pequenas empresas reportaram que a participação no Programa implicou em melhoria e aprimoramento nos processos produtivos.

Em relação à contribuição do Programa Tear para o negócio a **Tabela 15** relaciona os itens respondidos pelas empresas na “Linha de Base”.

**Tabela 15: Contribuição do Tear para o Negócio**

Contribuição do Tear para o Negócio	Bugue	Leili	Metax	Roca	Degraus	Unidata
Desenvolver novos produtos/ serviços com características de RSE	Não	Sim	Não	Não	Sim	Sim
Aprimorar processos produtivos ou de gestão	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Ter acesso a novos mercados	Não	Sim	Não	Não	Não	Não
Conquistar novos clientes	Não	Sim	Não	Não	Não	Não

**Fonte:** Adaptação “Linha de Base” (2007)

Como se pode observar na **Tabela 15**, na avaliação da contribuição do Programa Tear para o negócio, tratada a partir dos relatórios “Linha de Base”, a única resposta positiva unânime que encontramos entre as pequenas empresas estudadas foi: “Aprimorar processos produtivos ou de gestão”.

Atribuímos tal resposta aos relatos de iniciativas como a da Degraus que:

[...] introduziu técnicas e ferramentas de gerenciamento de obras, com metas de redução do entulho e nas construções de moradias, os apartamentos estão equipados com medidores individuais do consumo de água, de modo a possibilitar que cada morador controle e reduza seus gastos com água [...]

Ou como a Leili Refrigeração que:

[...] elaborou uma Declaração dos Riscos que os clientes estão expostos ao adquirir nossos produtos. Apresentamos este trabalho em várias capitais do Brasil para grupos de clientes e fornecedores da ArcelorMittal, dando clara demonstração de transparência nas relações comerciais e alinhamento com o Código de Defesa do Consumidor [...].

Ou, ainda, como a Roca Fundações que:

[...] inovou com a modernização de equipamentos de segurança na aquisição de compressores que não oferecem vazamento de óleo, além das melhorias da qualidade do ar nas câmaras de trabalho. Houve também melhorias no escritório, como acesso a internet para todos e melhorias nos alojamentos, como novos beliches, televisores e refrigeradores e apoio jurídico gratuito a todos os funcionários [...].

A Metax não reportou nenhuma melhoria diretamente ligada aos processos produtivos ou de gestão, apontando resultados da participação no Tear como promoção de treinamentos, cursos

de graduação e pós-graduação em áreas específicas para os empregados. Ações foram desenvolvidas em relação ao meio ambiente, entre as quais a criação de um grupo de treze multiplicadores estratégicos que lideraram o “Programa de Educação Ambiental”, sensibilizando colaboradores e familiares para o tema. Este mesmo grupo desenvolveu um plano de melhorias na fábrica, conscientização de todos e implantação de coleta seletiva e Programa 5S.

A Unidata também não mencionou qualquer questão diretamente relacionada ao negócio, concentrando-se em relatar com detalhes a participação em projetos sociais e ambientais como campanhas de alimentos na região de Juvenília, no Vale do Jequitinhonha, MG, além de estímulos a voluntariado empresarial e coleta seletiva de lixo.

A partir da análise de como se deu a implantação de ações socialmente responsáveis, analisamos o Programa Tear e a percepção do impacto deste nas pequenas empresas participantes.

Em relação a benefícios percebidos em sua cadeia de valor, a **Tabela 16** apresenta a posição percebida de cada pequena empresa.

**Tabela 16 : Benefícios Percebidos pela Empresa na sua Cadeia de Valor**

Benefícios percebidos pela empresa na sua cadeia de valor	Bugue	Leili	Metax	Roca	Degraus	Unidata
Melhor diálogo ou resolução de conflitos	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim
Melhores negociações de vendas	Não	Sim	Não	Não	Não	Não
Maior compromisso com prazos	Não	Sim	Sim	Não	Não	Não
Maior compromisso com qualidade	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Sim
Ampliação de volume de negócio	Não	Sim	Não	Não	Não	Não
Diminuição de riscos e problemas	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Sim

**Fonte :** Adaptação “Linha de Base” (2008)

Observa-se que, enquanto não há melhoria das relações de diálogo e resolução de conflitos não há melhoria em negociações de vendas e, conseqüentemente, nem desenvolvimento

de novos modelos de gestão. Os benefícios identificados vêm por meio de aprimoramentos dos modelos de gestão já existentes e de algumas ações pontuais.

Para a Indutora B:

[...] o programa possibilitou rever a forma de gestão de cada pequena empresa, e introduziu conceitos e ferramentas que promoveram maior profissionalismo, [...] as empresas perceberam a importância de sistematizar seus conhecimentos e registrar dados para poder monitorar a evolução de sua gestão.

As expectativas do Programa alimentavam uma maior incorporação da sustentabilidade em sua gestão, além de aumento de reputação e visibilidade no meio em que atuam as pequenas empresas participantes.

Há, sobretudo, ênfase nos impactos na relação com os colaboradores, funcionários ou terceirizados, por meio de ações envolvendo eventos, aulas, coleta seletiva de lixo, reaproveitamento de papel para impressão, incentivos a realização de cursos e complementação da instrução formal, combate ao uso de álcool de drogas, patrocínio a atividades na comunidade circunvizinha, doações a hospitais, creches e escolas públicas, patrocínio de atividades esportivas e de lazer nas cidades ou bairros próximos a cada pequena empresa.

Neste sentido, há evidências que são as percepções positivas dos colaboradores internos que farão com que ações socialmente responsáveis tragam o resultado esperado, pois são eles que vivenciam no dia-a-dia a aplicação de tais ações priorizadas. Demonstra-se que não raro, uma questão de sobrevivência e longevidade pode ser a integração da gestão da empresa com seus funcionários no dia-a-dia das atividades.

Em outro plano, observamos também, que *stakeholders* externos relevantes podem incrementar a gestão de pequenas empresas por meio de troca de informações e compartilhamento de experiências. Tal fato pode ser construído a partir de RSE em rede e esta pode ser uma das maneiras de desenvolver novos modelos de gestão destas pequenas empresas. Iniciativas como estas modificam as relações sociais internas nas organizações, disseminam novos comportamentos e podem gerar ações inovadoras nos processos de produção e gestão.

Não obstante, certos problemas surgiram no decorrer do Programa Tear como a desistência de algumas pequenas empresas ou a troca de representantes, exigindo um realinhamento de informações.

Alguns representantes das empresas âncoras, devido ao grande volume de trabalho e outras tantas razões, foram substituídos e/ou se ausentaram do projeto e devido à falta de cultura de registro das informações, dificultou a coleta de dados da avaliação de “Linha de Base”, não aplicação da “Linha de Base” no início do Programa e ainda mudança de equipe interna do Instituto Ethos. No entanto, tais problemas não prejudicaram as reflexões acerca das inter-relações das empresas participantes e o conseqüentemente aprimoramento das novas práticas de gestão.

O papel da âncora era viabilizar o conhecimento e servir como ente incentivador para que a pequena empresa adotasse as práticas seguindo as orientações do Instituto Ethos, que funcionou como facilitador de tais métodos. Ser reconhecido como um fornecedor que incorpora práticas de gestão socialmente responsáveis trouxe proximidade, reputação e destaque para cada pequena empresa em sua cadeia de valor. A literatura aponta que empresas que possuem um capital reputacional fortalecido, aumentam sua capacidade de negociar contratos mais atraentes com fornecedores, cobrar preços melhores para seus produtos e reduzir seus custos de capital (FOMBRUM e GARDBERG 2000).

No entanto, na medida em que a âncora incentivava seus pequenos fornecedores, alguns destes sentiam-se como que coagidos a implantar novas práticas de gestão. Segundo a Indutora A: *“[...] as empresas diziam que as ações socialmente responsáveis tem um custo que o mercado exige, mas não paga. Para elas (as pequenas empresas) uma empresa grande não leva em considerações as ações de RSE e seu custo [...].*

Foi reportado também, que ao final do Programa houve tentativas de pressão por parte das pequenas empresas para que as âncoras privilegiassem os pequenos fornecedores com gestão em RSE em detrimento às outras, no momento de se avaliar os pretendentes a novos contratos.

Para o Diretor Executivo do Instituto Ethos, Paulo Itacarambi, ao se reportar sobre o Programa Tear, ele justifica que:

[...] o foco é construir o bem estar da sociedade, ganhando dinheiro, mas construir o bem estar da sociedade... é possível ser mais competitivo, mais forte, através da colaboração [...]. A responsabilidade social da empresa para com a sociedade, é de construir um programa de gestão sustentável, é de participar de uma agenda pública de economia inclusiva e ser transparente e ética.

Observou-se que a condição das pequenas empresas como fornecedoras de empresas de grande porte é apresentada subliminarmente como uma alternativa para que essas organizações se mantenham no mercado, combatendo o alto nível de mortalidade que atinge tais organizações.

As ações socialmente responsáveis e a sustentabilidade são tratadas como uma gestão estratégica, na qual os relacionamentos da empresa com indivíduos e as partes interessadas são gerenciados com base suposta na ética e na transparência das relações, tendo em vista o fortalecimento de sua cadeia de valor e sua rede de contato.

Segundo a Indutora B: “[...]a mudança na forma de fazer negócios gerou impacto de mídia para algumas pequenas empresas e impulsionou um novo posicionamento estratégico de algumas empresas [...]” e isto pode também ter gerado certa reputação para a organização.

Desta feita, ao analisar a relevância de *stakeholders* externos na geração de valor para pequenas empresas, nosso estudo aponta que estes têm relações intrínsecas para a estratégia do negócio, acentua a importância e acelera a adoção das práticas de RSE, mas não é suficiente para garantir incremento no desempenho e aumento da competitividade e das oportunidades de mercado, como foi colocado inicialmente às pequenas empresas, pelos organizadores do Programa Tear.

Fica evidente que o desenvolvimento de uma ideologia hegemônica, em que só se estabelece quem responde à determinados requisitos (Mitchel, Agle e Wood, 1997; Culpan e Trussel, 2005; King, 2008) das aspirações dos intervenientes de uma empresa, gera valor na medida em que a reputação destas organizações se torna um dos resultados do sucesso da formulação de suas estratégias organizacionais.

### **5.3 Interpretação**

Esta seção servirá para dar sentido ao conteúdo latente que existe na análise dos dados e que foram organizados e sumariados nas seções anteriores. Corroborando Gil (1994), nossa interpretação servirá para buscar um sentido mais amplo das nossas respostas, o que se dará mediante sua vinculação aos dados obtidos na literatura acadêmica.

Este trabalho se insere nos estudos sobre responsabilidade social empresarial, discutido no âmbito da pequena empresa, cuja gestão busca dar conta dos interesses de públicos relevantes, daí a teoria dos *stakeholders* como fundamentação de nossa pesquisa.

Assim, nosso estudo se dá no universo das relações entre pequenas empresas fornecedoras e grandes corporações clientes e uma instituição não-governamental influente em sua área de atuação que mediou as relações entre tais organizações.

Partimos interpretando como se deu a relação entre estas âncoras clientes e os pequenos fornecedores e assim identificamos o *papel*, a *importância* e os *interesses* das âncoras como *stakeholders* destacados das pequenas empresas, (Donaldson e Preston, 1995; Mitchel, Agle e Wood, 1997; Frooman, 1999).

Posteriormente analisamos *como se deram os impactos* das ações socialmente responsáveis nos pequenos fornecedores. E então desenvolvemos os *resultados* deste estudo.

Assim posto, há várias maneiras de desvendar o *papel* e a *importância* de uma organização com suas partes interessadas, os quais estão relacionados aos atributos dos *stakeholders*. Tais atributos são desenvolvidos por meio de operações que estas organizações mantêm em sua cadeia de valor.

O *papel* e a *importância* dos *stakeholders* podem vir imbuídos por formas ou manifestações de influência e poder. Ou podem estar fundados e amparados em reivindicações na esfera do que é justo e que se convencionou em designar-se de legítimo. Ou ainda, um atributo pode estar fundado no interesse de um comportamento consuetudinário, consistente com os princípios da responsabilidade social.

Os atributos *influência* e *poder*, legitimidade e *responsabilidade* foram observados nos exercícios das relações destas organizações estudadas. Analisaremos como podem se dar tais atributos:

- 1) Para a empresa âncora: a grande empresa cliente, por possuir maior propensão em sofrer ação direta do meio em que atua (Bandeira-de-Mello *et al.*, 2008), transfere-a em forma de reação para seus pequenos fornecedores. Ao exercer determinada pressão na pequena empresa, desempenha um papel e revela sua importância, ora com um discurso da responsabilidade, ora com um caráter de influência e poder.
- 2) Para o Instituto Ethos: como organização de referência brasileira em RSE justifica-se a legitimidade de seus propósitos por meio da promoção da cidadania corporativa.

Baseando-se então na classificação de Fassin (2009), temos que o Ethos, funciona também como uma organização de pressão, ou seja, um *stakewatcher*, que influencia as empresas



na promoção da RSE exercendo um poder que é considerado legítimo. Já as âncoras, ou *real stakeholder* ou simplesmente *stakeholder*, possuem poder e influência sobre seus pequenos fornecedores e nesta relação de dualidade, porém assimétrica, convivem reivindicações legítimas e recíprocas, em que ambas têm responsabilidades de origem externas uma para com a outra (FASSIN, 2009).

Ressaltamos desta maneira, que *papel e importância* estão relacionados a atributos das relações. Analogamente, observamos que a variabilidade nos atributos das relações (Evan e Freeman, 1988; Fassin, 2008) entre os pequenos fornecedores, âncoras e Ethos podem afetar tanto o desempenho econômico, quanto os valores intangíveis dos primeiros. De qualquer modo, as organizações estudadas desenvolvem suas atividades, praticam seus diálogos sociais e exercem seus atributos na deliberada esfera da influência funcional, ou seja, nas relações operacionais da cadeia de valor.

Partiremos agora para interpretar os *interesses* das empresas de maior ascensão na cadeia de valor, ou seja, as âncoras.

Para interpretarmos os *interesses* é importante considerar as implicações das estratégias e políticas orientadas às novas relações das pequenas empresas com seus *stakeholders* âncoras.

Observamos que a heterogeneidade e assimetria dos relacionamentos entre âncoras e pequenas empresas estão diretamente vinculadas ao porte e contexto de onde estes atores sociais atuam. O que implicará em sujeição à demanda e condições estabelecidas pelos *stakeholders* de maior relevância.

Podemos observar também, que a incorporação da RSE na gestão de qualquer empresa implica na suposição que tal modelo seja balizado pela ética. Neste sentido há indícios que isto possa auxiliar a prever o comportamento organizacional (Brenner e Cochran, 1991; Clarkson, 1991). Assim, um dos efeitos desta relação é que as grandes corporações âncoras procuraram influenciar as tomadas de decisão (Frooman, 1999), a fim de que, tenham condições de prognosticar o comportamento das pequenas empresas.

Temos que tal influência por parte de grandes corporações traz no seu bojo interesses de negociações que venham constituídas de relações domesticadas e horizontalizadas com seus pequenos fornecedores. Isto significa que, para âncoras, um dos *interesses* seja o de formar relações que estejam sujeitas ao seu controle e sejam dotadas de determinado nível de reclinção por parte das pequenas empresas.

Por outro lado, não há como negar também, que a implantação de ações socialmente responsáveis exigiu um aprimoramento da gestão destes pequenos fornecedores, o que contribuiu para seu fortalecimento institucional.

Estabelece-se aí um paradoxo, pois se por um lado grandes clientes buscam relações sujeitas ao seu controle com uma gama diferente de pequenos fornecedores por meio da RSE, estes por sua vez podem desenvolver em sua rede, no segmento de atuação, certo “poder” e diminuir a assimetria das relações a que estão sujeitos.

Partimos então para interpretar *como se deram os impactos* das ações socialmente responsáveis na gestão das pequenas empresas.

As pequenas empresas estudadas buscaram desenvolver uma nova cultura organizacional, o que implicou na revisão de seus valores e práticas (Vieira, 2007). Uma das bases para que esta nova realidade pudesse se sustentar, foi o processo interativo entre a alta administração e seu público interno, pautado pela transparência de suas ações.

Coube aos colaboradores internos das pequenas empresas o encargo das ações socialmente responsáveis (Collier e Esteban, 2007; Fox, 2008). Ações estas, que foram apoiadas pela alta direção da pequena empresa, que se predispôs a incorporar mudanças no comportamento e fazer valer as ações implantadas. Desta maneira, evidencia-se a relevância das competências gerenciais das pequenas empresas. Tais atitudes estabeleceram um sentimento de comprometimento do público interno (Walker, 1999), o que contribuiu positivamente para o clima organizacional. Porém não foi somente o clima organizacional que obteve uma valoração positiva, mas ficou evidenciada também, uma melhora na reputação das pequenas empresas envolvidas.

Ao estabelecer novas relações com a gestão da empresa, balizados por um sentimento de confiança, todas as partes envolvidas neste processo desenvolveram “trocas de benefícios” (Puncheva, 2008) com seus *stakeholders*. As pequenas empresas buscaram o cumprimento de suas responsabilidades, buscaram também sua eficácia e eficiência. O que refletiu na melhoria nas áreas de processo produtivo e administrativo e na gestão corporativa como um todo, demonstrando capacidade de entregar valor para seus *stakeholders* adquirindo assim “reputação corporativa” (Puncheva, 2008).

A gestão das ações socialmente responsáveis está diretamente ligada às interações da empresa e seus *stakeholders* e da maneira de comunicação entre as partes, o que vai resultar

também na valoração positiva da reputação corporativa. Assim, o benefício da reputação veio de várias maneiras como:

- A forma do diálogo e a formação de rede entre as organizações;
- A troca de informações transparentes entre as âncoras e pequenas empresas;
- As boas interações das pequenas empresas com seus diversos *stakeholders*;
- A gestão participativa com seus colaboradores internos;
- Os resultados alcançados a partir da implantação das ações socialmente responsáveis e,
- Participação no próprio Programa Tear, de modo que pode haver a geração de valor para todas as organizações.

Desta feita, constatamos em nossa pesquisa que as relações que organizações tecem entre si por meio de ações socialmente responsáveis, podem ser fonte relevante de criação de valor.

Assim, os impactos de ações socialmente responsáveis se evidenciam em duas grandes linhas de benefícios, relacionados à geração positiva de valor. A primeira se manifesta no campo do clima organizacional e a segunda no âmbito da reputação empresarial.

Os resultados apareceram ao avançarmos nossas análises e interpretações e vislumbrarmos novas relações que se sobressaiam em nossa pesquisa.

Ao aprofundar a exploração de nossos estudos, pudemos confirmar que uma das possibilidades positivas da implantação das ações socialmente responsáveis está vinculada à prática de atenuação de riscos (Fombrun e Gardberg, 2000, O' Riordan e Fairbrass, 2008) a fim de reduzir várias formas de crises corporativas.

Explicaremos a seguir como se evidenciam tais práticas de prevenções de riscos nas pequenas empresas, a partir de ações socialmente responsáveis.

Já observamos que há evidências de que grandes *stakeholders* clientes têm se utilizado das ações institucionais (Puncheva, 2008) de pequenas empresas fornecedoras, para exercer pressão acerca do comportamento e de resultados e também, para que estes hajam em conformidade com as normas do ambiente em que atuam. Neste contexto, *stakeholders* relevantes em nosso estudo pressionam as pequenas empresas em estabelecer resultados pragmáticos e resultados sociais que se desenvolvem por meio da gestão das ações socialmente responsáveis.

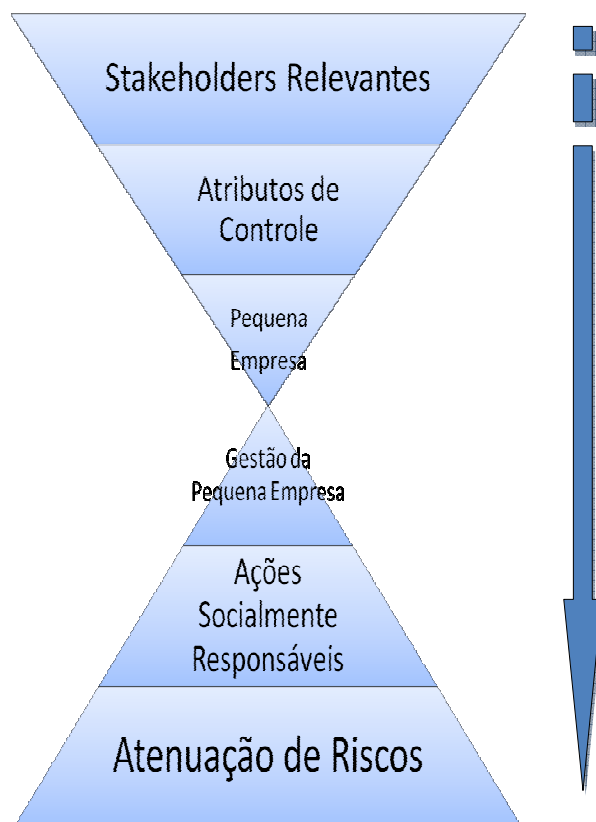
Tais demandas dos *stakeholders* relevantes determinam de certa forma as escolhas e prioridades na gestão da pequena empresa. Neste sentido, as práticas socialmente responsáveis da gestão e suas abordagens (Windsor, 2006) podem oferecer para as pequenas empresas uma oportunidade de melhorar o seu auto-controle institucional (Wood, 2008).

Estes mecanismos podem ser um passo na garantia que a gestão da pequena empresa funcione eficazmente e, que áreas de interesse de seus *stakeholders* sejam desenvolvidas em benefício de todos, implicando na atenuação de riscos institucionais.

Desta forma podemos desenvolver a seguinte interpretação: a partir da premissa de que as pressões que pequenas organizações tem recebido de *stakeholders* relevantes para implantar uma gestão fundamentada em ações socialmente responsáveis, estas podem implicar em melhoria da gestão e podem desenvolver práticas que funcionem como atenuação de riscos, a fim de reduzir várias formas de crises na pequena empresa.

Analogamente, dado que a gestão é a base funcional da empresa (Fassin, 2008), temos um esquema representativo da maneira como se dão os impactos de ações socialmente responsáveis por meio das relações entre *stakeholders* relevantes e pequenas empresas, que pode ser expresso pelo modelo da ampulheta na figura a seguir.

**Figura 16 : Modelo dos Impactos das Ações Socialmente Responsáveis**



**Fonte:** Autoria Própria (2009).

Apesar do modelo da **Figura 16**, ser apenas uma representação gráfica das tensões que se desenvolvem entre empresas, na parte superior da ampulheta, entendemos que *stakeholders* externos relevantes têm demonstrado que suas estratégias podem conter políticas para abordar problemas de incentivos às pequenas empresas (Mackenzie, 2007) por meio de atributos desenvolvidos no macro-ambiente em que atuam e exercidos como forças impulsionadoras que se dirigem para o cerne da pequena empresa.

A parte inferior da ampulheta inicia-se com a base funcional da pequena empresa que, procura gerir adequadamente as relações com seus *stakeholders* (equilibrando o desejado, o necessitado e o possível).

Desenvolvem-se práticas, por meio de ações socialmente responsáveis, que ajudarão a desenvolver um aceitável desempenho (King, 2008) eficaz e eficiente e, servirão na longevidade da pequena empresa.

Assim, na base de sustentação da ampulheta, estabelece-se uma política com práticas que auxiliarão na atenuação de riscos institucionais e que, poderão colaborar para a longevidade da pequena empresa no ambiente em que empreende suas atividades.

Atenuações de riscos a partir de ações socialmente responsáveis podem ser desenvolvidas mesmo de maneira não declarada ou não intencional por parte dos gestores da pequena empresa e, estas podem funcionar como atenuação dos riscos de sobrevivência que elas sofrem no macro-ambiente em que atuam.

Outra evidência de *resultado* encontrado em relação a gestão socialmente responsável é que, apesar de ter havido geração de valores intangíveis, não há relatos suficientes para afirmar que as ações socialmente responsáveis impactaram no desempenho em termos econômicos ou competitivos dos negócios, apesar de existirem suposições que tais práticas podem levar à melhoria no desempenho. A RSE mobiliza pessoas, recursos e ações, mas ainda há muito a estudar para concluir que há impactos no desempenho e nas oportunidades de mercado.

Entre outros *resultados* temos também que, por meio do Programa Tear, as empresas inseriram-se em redes e disseminaram idéias e práticas, com alguns reflexos nos processos produtivos e de gestão.

As pequenas empresas ao assimilar abordagens da RSE, fizeram-na de maneira fragmentada e na maioria das vezes, em itens não diretamente relacionados ao modelo de negócio, e de tal modo desvinculadas da empresa e da sua estratégia de negócio (Porter e Kramer, 2006), que podem ter ocultado boas oportunidades para que as pequenas empresas beneficiassem as comunidades nas quais atuam, com possíveis conseqüências positivas para si.

Devemos também considerar que nosso estudo tem como foco a pequena empresa que possui várias peculiaridades e desafios no meio em que atua.

Sem embargos, há evidências que as pequenas empresas preferem aprender por meio de redes e de seus pares (Jenkins, 2006; Murilo e Lozano, 2009), o que torna possível seu maior envolvimento com ações socialmente responsáveis. Não obstante, pode-se observar que as pequenas empresas têm sido influenciadas e afetadas pelos sistemas de valores individuais e organizacionais de sua cadeia de valor e pela rede formada por seus *stakeholders* (Tilley, 2000), possuindo pouco ou nenhum poder de influência sobre as imposições e mudanças do macro-ambiente (Cera e Escrivão, 2003).

Assim, iniciativas como programas de inclusão e disseminação da RSE em rede modificam as relações sociais internas nas organizações, disseminam novos comportamentos e geram valor de reputação para as empresas que fazem parte desta rede.

A influência de *stakeholders* relevantes e sua gestão acentuam a importância e aceleram a adoção das práticas socialmente responsáveis, mas não são suficientes para garantir incremento no desempenho e aumento na competitividade e nas oportunidades de mercado.

Destarte, o cenário que se deslumbra a partir das relações observadas, favorece pensar, que os movimentos recentes em prol de ações socialmente responsáveis estão relacionados em estratégias cujas habilidades da gestão poderão promover a longevidade organizacional por meio da integração simultânea com seus *stakeholders* na esfera econômica, ambiental e social, a fim de criar valor para todos.

Apesar de possuímos evidências da geração de valor por meio da reputação corporativa e do clima organizacional, o que observamos até aqui foi que as demandas dos *stakeholders* não são necessariamente instrumentos de geração de valor para as pequenas organizações, porém requerem das empresas mecanismos de atenuação de riscos institucionais, que podem ser desempenhados por uma gestão socialmente responsável.

#### **5.4 Limitações da Pesquisa**

Quanto às limitações para este estudo, deve-se dar atenção inicialmente ao próprio método escolhido, pois a “validação externa” dos resultados fica limitada pela impossibilidade de normatização. No entanto, por sua relevância poder-se-ia desenvolver certa generalização.

A quantidade de casos (número de três nos quais estiveram envolvidas e de dez organizações) em nosso estudo, proporciona-nos uma oportunidade de análise restrita.

A observação participativa deste pesquisador em reuniões e plenárias também pode ter causado deturpações em relação às coletas e análises de dados.

Analogamente, os dados quantitativos coletados por meio da “Linha de Base” podem apresentar limitações e vieses, determinados pela subjetividade dos respondentes, uma vez que, tais respostas, poderiam ser induzidas por meio de respostas assertivas na medida em que sabidamente desejavam alcançar as metas propostas pelo Programa Tear.

Em relação a estas respostas quantitativas da “Linha de Base”, as entrevistas semi-estruturadas procuraram sanar tal suposta limitação, por meio de perguntas que confrontavam e estabeleciam comparações.

A dimensão “tempo” não foi levada em conta, apesar de sua grande importância em pesquisas, pois consideramos a extensão da duração das relações entre as partes interessadas uma relevante variável que induz o resultado desta análise.

O método utilizado para esta pesquisa não é o único entrave que a restringe. Não obstante tal limitação de ordem técnica; torna-se relevante avaliar o referencial teórico uma vez que a fundamentação para a análise das práticas socialmente responsáveis foi a teoria dos *stakeholders*.

A teoria dos *stakeholders* revela por meio de alguns de seus defensores (Donaldson e Preston, 1995; Freeman, 1984; Freeman, Wick e Parmar, 2004), que esta pode ser interpretada por uma base fundamentada na ética. Porém, parece que ética e moral mudam conforme o contexto e o tempo, então a base da fundamentação normativa deveria partir de vários aspectos discricionários para se entender as relações entre as organizações e seus intervenientes, em que as convicções morais seriam apenas uma das variáveis.

Também, uma das premissas da relação da teoria dos *stakeholders* e da RSE é a racionalização e a estabilização do ambiente por meio da criação e execução das regras das relações (WOOD, 2008). No entanto, enquanto se desenvolvia esta pesquisa, umas das empresas âncoras de nosso estudo aparecia em notícias na mídia devido suspeitas de “*esquema de corrupção em campanhas políticas*” (Freire *et al.* 2009), manchete no jornal O GLOBO.

Neste sentido, a teoria dos *stakeholders* e a RSE não foram capazes de prever comportamentos e nem foram suficientes para regular ou prevenir os efeitos de comportamentos institucionais.

De tal modo entendemos que, qualquer controle desenvolvido por mecanismos conceituais, no campo das ciências sociais, fica a mercê daquilo que Luckmann e Berger (1973) descreveram como o “*contínuo processo de modificação da realidade subjetiva*” (LUCKMANN e BERGER, p. 207, 1973).

Um outro senão observado em nossa pesquisa é que um olhar mais atento para as relações do público interno de uma pequena empresa com sua gestão, mostra que os papéis desempenhados por tais atores seriam melhor analisados no campo que articula o econômico, o social e o político, uma vez que uma das linhas encontradas em nossa pesquisa (clima



organizacional) poderia ser melhor analisado pela ótica do “capita social”, o que vem ao encontro com as idéias de Perrini (2006) e Avram e Kühne (2008).

Para futuras pesquisas, na medida em que teoria dos *stakeholders* e RSE podem se complementar, e a fim de elucidar estratégias de gestão, o estudo das relações entre os *stakeholders* poderia ter um aprofundamento de algumas questões:

- A primeira é em relação à “influencia” e “poder” de um *stakeholders* para com outro;
- A segunda é como é percebido o desempenho da reputação organizacional, e qual seu custo de mantê-lo e,
- A terceira, mas não a última, é aprofundar a maneira de como se dão as interações dos *stakeholders* com a gestão da empresa, e quem pode ser beneficiado ou prejudicado pelos valores que podem ser criados ou destruídos.

Desta forma, o aprofundamento de tais questões pode ser um passo para orientar como a gestão corporativa pode desenvolver políticas sustentáveis e criar valor para toda sociedade

Para futuras pesquisas também, as estruturas para análise poder-se-iam partir das interações das grandes empresas a fim de ter uma visão diferenciada do comportamento inter-organizacional para as questões trazidas neste estudo. Igualmente, o número de *stakeholders* poderia ser aumentado a ponto de se viabilizar um levantamento de campo para uma amostragem estatística.

## 6. CONCLUSÃO

A partir da exploração, observação e análise (não exclusivamente nesta ordem) de nosso estudo, podemos concluir que RSE não é um sistema de gestão que se orienta somente no interior dos limites da empresa, mas desenvolve-se no leque das relações com as várias partes interessadas do negócio, possuindo peculiaridades no modo como é abordada e promovida.

Quando Ramos (1989) salientou, que as ações sociais não podem ser “*reduzidas apenas àquilo que pode ser operacionalmente verificado*”, ele nos conduziu a percorrer um caminho que nos estimulou entender a ação social, como algo inserido em uma realidade que pode possuir várias significações e multi-propósitos.

Assim, ao analisar os diversos entendimentos que se buscam a respeito da RSE e das justificativas que se usam para a inclusão deste modelo de gestão nas corporações, concluímos que sua concepção segue duas grandes linhas paralelas: uma de teor teórico, que busca na pluralidade das idéias sua abstração, e outra de caráter prático, que reflete no uso instrumental a pretensão de gerir respostas às contradições das relações sócio-econômicas.

O Programa Tear foi um dos instrumentos para esta pesquisa e não se utilizou sua base conceitual para legitimar definições e constructos.

Os três estudos de caso desenvolvidos a partir do Programa Tear foram discutidos à luz das premissas que tomamos ao iniciar o projeto de pesquisa e conforme nossos estudos se desenvolveram, suscitando novas questões e evidenciando a necessidade de um maior aprofundamento da teoria dos *stakeholders*, que foi a base de fundamentação de nossas análises.

As relações da gestão corporativa e *stakeholders* abrem questões de como equilibrar seu desempenho e os interesses de seus intervenientes.

As conclusões que se seguem são válidas apenas para estes três casos estudados, não sendo passíveis para normatização.

A participação no Programa Tear trouxe impactos para as pequenas empresas na relação com as empresas âncoras, em termos de comunicação e trocas de experiência, mas não suscitou necessariamente novos negócios. Os dados coletados apresentam melhorias (termo que aparece freqüentemente nas entrevistas) nas relações com funcionários e com empresas clientes.

As ações com funcionários estiveram voltadas ao relacionamento, informação e educação sócio-ambiental dos colaboradores e familiares.

As pequenas empresas, no entanto, ao assimilarem e desenvolverem ações socialmente responsáveis fez-nas em itens não diretamente relacionados ao modelo de negócio. As ações socialmente responsáveis das pequenas empresas, enquanto corporação, orbitam na esfera da filantropia, no voluntariado e nas idéias de cidadania, refletindo por vezes o pensamento do pequeno empresário. As ações ainda estão no nível da conscientização das pessoas ou em adotar práticas e comportamentos voltados à cidadania (como coleta seletiva de lixo e promoção de atividades filantrópicas), e/ou no apoio a comunidades carentes próximas a cada pequena empresa.

Os resultados de maior visibilidade da RSE nas pequenas empresas estão relacionados a mudanças no comportamento de indivíduos, seja isoladamente, ou na vida organizacional. Outrossim, tanto âncoras quanto pequenas empresas obtiveram ganhos em termos de reputação na rede e na sociedade em geral.

As pequenas empresas aderiram ao Programa Tear por considerar RSE tema significativo e legítimo, mas não há como negar que a adesão foi pujantemente influenciada pelo poder da empresa âncora e do Instituto Ethos como *stakeholders* com interesses, com recursos e posição suficientemente fortes para mobilizá-las.

O papel das âncoras está condicionado à posição de influência que lhe confere atributos de controle sobre as pequenas empresas.

As demandas dos *stakeholders* âncoras não são necessariamente instrumentos de geração de valor para os pequenos fornecedores, porém, tais demandas podem requerer das pequenas empresas o desenvolvimento de mecanismos de atenuação de riscos, o que uma gestão socialmente responsável pode desempenhar.

Na medida em que há evidências de impactos positivos no clima organizacional e na reputação, podemos tecer a hipótese de que a adoção de práticas de RSE leva à melhoria do desempenho das pequenas empresas. Temos, no entanto, que ter atenção a dois pontos: há na literatura acadêmica uma permanente discussão de que não há evidência científica suficiente para relacionar positivamente RSE e desempenho organizacional; e, adicionalmente faz-se necessário lembrar que este é um estudo exploratório, sendo inadequado medir qualquer hipótese. Fica, portanto, como proposta para futuros estudos.

Neste quadro também, no campo das relações interorganizacionais, emerge a urgência para que a teoria dos *stakeholders* venha dirimir as questões acerca das relações de poder entre os

diversos atores que se interajam. Porém, num campo mais amplo, a partir de um multifacetado macro-ambiente, as relações de poder entre os diversos *stakeholders* ficam subjugadas às demandas de uma hegemonia ideológica.

Este trabalho investigou como ações socialmente responsáveis podem gerar mudanças multilaterais nas relações de pequenas organizações, tanto com seu ambiente interno quanto externo. Não obstante, entre outras finalidades, este estudo pretende apresentar aos pequenos empresários a constatação de que ações socialmente responsáveis não se limitam a grandes corporações, mas sim, que a implantação de tal modelo de gestão pode ser um passo para instrumentalizar o homem, enquanto ser social, com a responsabilidade da ética e da cidadania.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGLE, B. R. e MITCHELL, R. K., *Who Matters to CEOs? An Investigation of Stakeholder Attributes and Saliency, Corporate Performance and CEO Values*. *Academy of Management Journal*, v. 42, n. 5, p.507– 526, 1999.

ALIGLERI, M. A., ALIGLERI, L. A., e CÂMARA, M. R. G., *Responsabilidade Social na Cadeia Logística: uma Visão Integrada para o Incremento da Competitividade*. In: Encontro de Estudos Organizacionais, Recife. Anais do Observatório da Realidade Organizacional, PROPAD/UFPE, ANPAD, 2002

ALTMAN, B. W. e VIDAVER-COHEN, D., *Corporate Citizenship in the New Millennium: Foundation for an Architecture of Excellence*. *Business and Society Review*, v. 105, n.1, p.145–169, 2000.

AMAESHI, K. M. e ADI, B., *Reconstructing the Corporate Social Responsibility Construct in Utilish*. *Business Ethics: A European Review*, v.16, n.1, p.3-18. 2007.

ANDRIOF, J. e MCINTOSH, M. (eds.), *Perspectives on Corporate Citizenship*. Editora Greenleaf Publishing, Sheffield, Reino Unido, 2001.

ASHLEY, P. A., *Gestão Ecocêntrica e Consumo Responsável: desafios para a responsabilidade social corporativa*. Endereço disponível on line < [www.nd.edu/~isbee/papers/Ashley.doc](http://www.nd.edu/~isbee/papers/Ashley.doc) >, acessado em 20/10/2008.

\_\_\_\_\_, (coord.), *Ética e Responsabilidade Social nos Negócios*, Editora Saraiva, São Paulo, 2006.

ASHLEY, P. A., COUTINHO, R. B. G., e TOMEI, P. A., *Responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial: uma análise conceitual comparativa*. In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Campinas, ANPAD, 2001.

AUPPERLE, K. E., CARROLL. A. B. e HATFIELD, J. D., *An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability*. *Academy of Management Journal*, v. 28, n. 2, p. 446-463, 1985.

AVRAM, D. e KÜHNE, S., *Implementing Responsible Business Behavior from a Strategic Management Perspective: Developing a Framework for Austrian SMEs*. *Journal of Business Ethics*, v. 82, n. 2, p. 463-475, 2008.

BANDEIRA-DE-MELO, R., MARCON, R. e ALBERTON, A., *Drivers of Discretionary Firm Donations in Brazil*, Brazilian Administration Review, Curitiba, v.5, n.4, art.2, p. 275-288, Out./Dez. 2008.

BAKKER, F. G. A. e HOND, F., *Introducing the Politics of Stakeholder Influence*. Business & Society, v. 47, n.1, p. 8-20, 2008.

BELINKY, A., *Norma para o Amanhã*. Revista Época Negócios, Março, p.34, Editora Globo, 2007.

BERMAN, S. L., WICKS, A. C., KOTHA, S. e JONES, T. M., *Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship between Stakeholder Management Models and the Firm Financial Performance*. Academy of Management Journal, v. 42, n.5, p. 488-509, 1999.

BITTENCOURT, E. e CARRIERI, A., *Responsabilidade Social: Ideologia Social, Poder e Discurso na Lógica Empresarial*. RAE, v. 45, p. 10-22, 2005.

BONI, V. e QUARESMA, S. J., *Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais*. In: Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC, Santa Catarina, v. 2, nº 1, janeiro-julho, p. 68-80, 2005. Disponível em: <<http://www.emtese.ufsc.br/>>. Acesso em: 28 jan. 2007.

BORGER, G., *Responsabilidade Social: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial*. 258 p. Tese (Doutorado) – FEAC-USP, São Paulo, 2001.

BRENNER, S. N., e COCHRAN, P.L., *The stakeholder theory of the firm: Implications for business and society theory and research*. Trabalho apresentado no encontro anual International Association for Business and Society. Sundance, UT. p. 449-467, 1991 in DONALDSON T. e PRESTON, L., *The Stakeholder Theory of the Corporation: concepts, evidence and implications*. Academy of Management Review, v.20, n. 1, p.65-91,1995.

BREWER, T. L., *An Issue Area Approach to the Analysis of MNE-Government Relations*. Journal of International Business Studies , v. 23, p. 295-309, 1992.

BURKE, L. e LOGSDON, J. M., *How Corporate Social Responsibility Pays Off* . Long Range Planning, v. 29, n.4, p. 495-503, 1996.

CAMPOS, T. C., *Administração de Stakeholders: uma questão ética ou estratégica?* Anais do ENANPAD, Recife, 2002.

CAPPELLIN, P. e GIFFONI, R., *As Empresas em Sociedades Contemporâneas: a responsabilidade social no Norte e no Sul*. Caderno CRH, Salvador, v.20, n. 51, p.419-434, 2007.

CAREY, J. B., *The Common Good in Catholic Social Thought*, St. John's Law Review, v. 75, n. 2, p. 311–313, 2001.

CARROLL, A. B., *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Towards the Moral Management of Organizational Stakeholders*. Business Horizons, v. 34, n.4, 39–49, 1991.

\_\_\_\_\_, *Business and society: Ethics and Stakeholder Management*. Editora South-Western Educational Publishing, Cincinnati, OH, EUA, 1989.

CASSEL, D., *Human Rights Business Responsibilities in the Global Marketplace*, Business Ethics Quarterly, v.11, n.2, p.261–274, 2001.

CHRISTENSEN, C. M. e OVERDORF, M., *Meeting the Challenge of Disruptive Change*. Harvard Business Review, v. 78, n. 2, p. 66–75, 2000.

CASTELLS, M., *A Era da Informação: o poder da identidade*. v.2, Editora Paz e Terra, São Paulo, 1999.

CÊRA, K. e ESCRIVÃO FILHO, E., *Particularidades de Gestão da Pequena Empresa: condicionantes ambientais, organizacionais e comportamentais do dirigente*. In: Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. 3, Brasília, 2003. Anais.do EGEPE, Brasília: UEM/UEL/UnB, , p.796-812, 2003.

CETINDAMAR, D., *Corporate Social Responsibility Practices and Environmentally Responsible Behavior: The Case of the United Nations Global Compact* Journal of Business Ethics, v.76, n.2, p.163-176. 2007.

CHAUÍ, M. S., *O que é Ideologia?* Editora Brasiliense, São Paulo, 1984.

CILLIER, J. e ESTEBAN, R., *Corporate Social Responsibility and Employee Commitment*. Business Ethics: A European Review, v.16, n.1, p. 19-33, 2007.

CLARKSON, M. B. E., *Defining, evaluating, and managing corporate social performance: A stakeholder management model*. In POST, J. E. (Eds), *Research in Corporate Social Performance and Policy*, v. 12, p. 331-358, Editora JAI Press, Greenwich, CT, EUA,1991.

\_\_\_\_\_, *The Toronto conference: Reflections on stakeholder theory*. Business & Society, v. 33, n.1, p. 82-132, 1994.

\_\_\_\_\_, *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 1, p.92-117. 1995.

COCHRAN, P. L., e WOOD, H. A., *Corporate social responsibility and financial performance*. *Academy of Management Journal*, v. 27, n. 1, p. 42-56, 1984.

COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPÉIAS, *O Livro Verde*. Bruxelas, Bélgica, 17/01/2001, endereço disponível on line <[http://www.voluntariado.pt/preview\\_documentos.asp?r=53&m=PDF](http://www.voluntariado.pt/preview_documentos.asp?r=53&m=PDF)> acessado em 12/06/2007.

CRANE, A., e MATTEN, D., *Business Ethics: A European Perspective*. Editora Oxford University Press, New York, NY, EUA, 2004.

CRESWELL, J. W., *Quality Inquiry and Research Design: Choosing among five traditions*. Editora Sage Publications, Thousand Oaks, CA, EUA, 1998.

CULPAN, R. e TRUSSEL, J., *Applying the Agency and Stakeholder Theories to the Enron Debacle: An Ethical Perspective*. *Business & Society Review*, v. 110, n. 1, p. 59–76, 2005.

CUMMINGS, J. L. e DOH, J. P., *Identifying Who Matters: mapping key players in multiple environments*. *California Management Review*, 42, 2, 83–104, 2000.

CYPRIANO, C. A. C., *Pequena Empresa, Desenvolvimento Social e Ação Institucionalizadora do SEBRAE*. Tese (doutorado), 335p., UFBA, Escola de Administração, Salvador, 2004.

DAVIS, K., *Understanding The Social Responsibility Puzzle*, *Business Horizons*, v.10. n.4, p. 45–51, 1967.

DEMING, W. E., *Qualidade: A Revolução da Administração*. Editora Marques Saraiva, Rio de Janeiro, 1990.

DETOMASI, D., *The Political Roots of Corporate Social Responsibility*. *Journal of Business Ethics*, v. 82, n. 4, p. 807-819, 2008.

DIAS, C. M. e RODRIGUES, R., *Avaliação de Impacto nas Organizações do Terceiro Setor: uma Abordagem baseada na Teoria dos Stakeholder*. *Anais do Encontro de Estudos Organizacionais*, 1 CD. Observatório da Realidade Organizacional : PROPAD/UFPE : ANPAD, 2002.



DOH, J. P. e GUAY, T. R., *Corporate Social Responsibility, Public Policy, and NGO Activism in Europe and the United States: An Institutional-Stakeholders Perspective*. Journal of Management Studies, v. 43, n. 1, p. 47-73, 2006.

DOMINGOS, M. L. C., *Responsabilidade Social nas Organizações de Trabalho: Benevolência ou Culpa? Psicologia: Ciência e Profissão*, v.27, n.1, p. 80-93, 2007.

DONALDSON T. e PRESTON, L., *The Stakeholder Theory of the Corporation: concepts, evidence and implications*. Academy of Management Review, v.20, n. 1, p.65-91,1995.

DOWBOR, L., *Democracia Econômica: um passeio pelas teorias*. 111 p., 2008, endereço disponível on line < <http://dowbor.org/artigos.asp>>, acessado em 07/02/2009.

EISENHARDT, K. M., *Building Theories from Case Study Research*, Academy of Management Review, 1989, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

EVAN, W., e FREEMAN, E.R., *A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism*. in BEAUCAMP, T, e BOWIE, N., ed., *Ethical Theory and Business*, Editora Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, EUA, 1988.

EMSHOFF, J. R. e FREEMAN, R. E., 1978, *Stakeholder Management*. Trabalho apresentado no Wharton Applied Research Center, in STURDIVANT, F. D., *Executives and Activist: Test of Stakeholder Management*. California Management Review, v. 22, p. 53–59, 1979.

ENKINS, H., *Small Business for Corporate Social Responsibility*. Journal of Business Ethics, v. 67, n. 3, p. 241-256, 2006.

FASSIN, Y., *Imperfections and Shortcomings of the Stakeholder Model's Graphical Representation*. Journal of Business Ethics, v. 80, n. 4, p. 879-888, 2008.

FASSIN, Y., *SMEs and the fallacy of formalising CSR*, Business Ethics: A European Review, v. 17, n.4, p. 364 – 378, 2008.

\_\_\_\_\_, *The Stakeholder Model Refined*. Journal of Business Ethics, Jan2009, v. 84, n.1, p.113-135, 2009.

FEDATO, M. C. L., *Responsabilidade Social Corporativa: benefício social ou vantagem competitiva?* 140 p., Dissertação (mestrado), FEA, USP, São Paulo, 2005.

FISCHER, T., *Poderes Locais, Gestão e Desenvolvimento*. Editora Casa da Qualidade, Salvador, 2002.

FLICK, U., *Uma introdução à Pesquisa Qualitativa*. 2 ed., Editora Bookman, Porto Alegre, 2004.

FOMBRUN, C. J. e GARDBERG, N. A., *Opportunity Plataforms and Safety Nets: Corporate citizenship and reputational risk*. Business & Society Review, v. 105, n. 1, p.85-107, 2000.

FÓRUM MULTILATERAL EUROPEU SOBRE RSE, Relatório da Mesa Redonda : *Improving Knowledge About CSR and Facilitating the Exchange of Experience and Good Practice*. Active European Citizenship, Bruxelas, Bélgica, 2004. Endereço disponível on line <<http://ec.europa.eu/enterprse/csr/documents.htm#Basic>> acessado em 25/09/2008

FOX, A., *Get in the Business of Being Green*. HR Magazine, v. 53, n. 6, p. 44-50, 2008.

FREDERICK, W. C., *From CSRI to CSR2*. Business & Society. v. 33, n. 2, p. 150-164, 1994.

FREEMAN, R. E., *Strategic management: A stakeholder approach*. Editora Pitman, Boston, MA, EUA,1984.

\_\_\_\_\_, *The Politics of Stakeholder Theory*. Business Ethics Quarterly v. 4, n. 4, p. 409–421, 1994.

\_\_\_\_\_, *Leitura - Stakeholder Management Revisited: what's the state of the art?* Leuven, 20 November, 2003 in FASSIN, Y., *Imperfections and Shortcomings of the Stakeholder Model's Graphical Representation*. Journal of Business Ethics, v. 80, n. 4, p. 879-888, 2008

FREEMAN, R. E. e PHILIPS, R. A., *Stakeholder Theory: A Libertarian Defence*. Business Ethics Quarterly, v.12, n.3, p. 331–349, 2002.

FREEMAN, R. E., WICKS, A. C. e PARMAR, B., *Stakeholders Theory and “The Corporate Objective Revisited*. Organization Science, v. 15, n. 3, p. 364–369, 2004.

FREIRE, F., GALHARDO, R., e GUANDELIN, L., *Esquema de corrupção da Camargo Corrêa patrocinou campanhas políticas, diz MP*. O GLOBO, Rio de Janeiro, 25/03/2009. Disponível em : < <http://oglobo.globo.com/pais/mat/2009/03/25/esquema-de>

corrupcao-da-camargo-correa-patrocinou-campanhas-politicas-diz-mp-754990973.asp > ,  
acessado 14/05/2009.

FRIEDMANN, J., *Empowerment: the politics of alternative development*. Editora Blackwell, Oxford, Reino Unido, 1992.

FRIEDMAN, M., *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, New York Times Magazine, 13/09/1970, p. 32-33, 122-126, 1970.

FROOMAN, J., *Stakeholder Influence Strategies*. Academy of Management Review, v. 24, n.2, p. 191-205, 1999.

FULLER, T. e TIAN Y. *Social and Symbolic Capital and Responsible Entrepreneurship: An Empirical Investigation of SME Narratives*, Journal of Business Ethics, v. 67, n.3, p. 287-304, 2006.

FUKUYAMA, F., *O Fim da História e o Último Homem*. Editora Rocco, Rio de Janeiro, 1992.

\_\_\_\_\_, *A Grande Ruptura*. Editora Rocco, Rio de Janeiro, 2000.

GARRIGA, E. e MELÉ, D., *Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory*. Journal of Business Ethics, v. 53, n. 1/2, p. 51-71, 2004.

GEVA, A., *Three Models of Corporate Social Responsibility: Interrelationships between Theory, Research, and Practice*. Business & Society Review, v. 113, n. 1, p. 1-41, 2008.

GIL, A. C. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*, 3 ed. Editora Atlas, São Paulo, 1996.

\_\_\_\_\_, *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 4. ed., Editora Atlas, São Paulo, 1994.

GODOY, A. S., *Estudo de Caso Qualitativo*. In: GODOI, C. K., BANDEIRA-DE-MELLO, R. e SILVA A. B. (org.). *Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos*. Editora Saraiva, São Paulo, 2006.

GOMES A. e MORETTI, S. L. A., *A Responsabilidade e o Social: uma discussão sobre o papel das empresas*. Editora Saraiva, São Paulo, 2007.

GRAJWE, O., *A responsabilidade Social das Empresas*, Revista Profissional & Negócios, 2000, endereço disponível on line < [http://www.rhcentral.com.br/portug/materia\\_d.htm](http://www.rhcentral.com.br/portug/materia_d.htm) > acesso em 06/2007.

GREENING, D. W. e GRAY B., *Testing a Model of Organizational Response to Social and Political Issues*. Academy of Management Journal v. 37, n. 3, p. 467–498, 1994.

HARRISON, J. S. e ST. JOHN, C. H., *Managing and Partnering with External Stakeholders*. Academy of Management Executive v. 10, n.2, p. 46–61. 1996.

HARRISON, J. S. e FREEMAN, R. E., *Stakeholders, Social Responsibility, and Performance: Empirical Evidence and Theoretical Perspectives*, Academy of Management Journal, v. 42. N.5, p. 479-485, 1999.

HART, S. L. e CHRISTENSEN, C. M., *The Great Leap*. Driving Innovation from the Base of the Pyramid. MIT Sloan Management Review, v. 44, n.1, p. 51–57, 2002.

HILL, C.W. e JONES, T., *Stakeholder - Agency Theory*. Journal of Management Studies, v. 29 , n. 2, p. 133-154, 1992.

HILL, R. P., STEPHENS, D. e SMITH, I., *Corporate Social Responsibility: An Examination of Individual Firm Behavior*. Business & Society Review, v. 108, n. 3, p.339 - 365, 2003.

HILLMAN, A. J. e KEIM, G. D., *Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues: What's the Bottom Line*. Strategic Management Journal, v. 22, n. 2, p.125–140, 2001.

HOLME R. e WATTS P. *Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense*. World Business Council for Sustainable Development. Genebra, Suissa , p.1-19. 2000, endereço disponível on line < <http://www.wbcds.org/DocRoot/IunSPdIKvmYH5HjbN4XC/csr2000.pdf>> acessado em 20/01/2009

HUSTED, B.W. e ALLEN, D. B., *Is It Ethical to Use Ethics as Strategy?* Journal of Business Ethics v. 27, n. 1/2, p. 21–31, 2000.

IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de contas nacionais, referência 2002-2007 , disponível on line no endereço [http://www.ibge.gov.br/brasil\\_em\\_sintese/tabelas/contas\\_nacionais\\_tabela01.htm](http://www.ibge.gov.br/brasil_em_sintese/tabelas/contas_nacionais_tabela01.htm) > acessado em 04/05/2009

INSTITUTO ETHOS, Instituto Ethos de Responsabilidade Social, endereço on line < <http://www.ethos.org.br>>\_ acessado em 18/11/2008

\_\_\_\_\_, *Metodologia Tear de Trabalho em cadeia de Valor*, endereço disponível on line < [http://www.ethos.org.br/\\_Ethos/documents/MetodologiaTear.pdf](http://www.ethos.org.br/_Ethos/documents/MetodologiaTear.pdf)> acessado em 20/07/2008.

ISO/CD 26000, *Guindance on Social Responsibility*, 12/12/2008, disponível on line no endereço < [http://www.fondonorma.org.ve/pdfs\\_fondonorma/ISO\\_CD\\_26000\\_\(E\).pdf](http://www.fondonorma.org.ve/pdfs_fondonorma/ISO_CD_26000_(E).pdf) > acesso em 05/05/2009

JENKINS, H., *A 'business opportunity' model of corporate social responsibility for small- and medium-sized enterprises*. *Business Ethics: A European Review*. v. 18, n. 1, p. 21-36, 2009.

JONES, M. T., *Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined*. *California Management Review*, v. 22, n.2, p. 59-67, 1980.

\_\_\_\_\_, *Missing the Forest for the Trees: A critique of the Social Responsibility Concept and Discourse*. *Business & Society*, v. 35, n. 1, p. 7-41, 1996.

KAKU, R., *The Path of Kyosei*. *Harvard Business Review*, v. 75, n. 4, p. 55-62, 1997.

KAZOLEAS, D., KIM, Y., e MOFFITT, M. A., *Institutional image: A case study*. *Corporate Communications: An International Journal*, v. 6, n.4, p. 205-216, 2001.

KING, B., *A Social Movement Perspective of Stakeholder Collective Action and Influence*. *Business & Society*, v.47, n. 1, p. 21-49, 2008.

KOTTER, J., e HESKETT, I., *Corporate culture and performance*. Editora Free Press, New York, NY, EUA, 1992.

LEAL, S. *A Responsabilidade Social das Empresas e a Competitividade: Um Estudo Empírico* 2005, Escola Superior de Gestão de Santarém, disponível em < [http://docentes.esgs.pt/aep/Investigacao\\_ficheiros/RespSocial2.pdf](http://docentes.esgs.pt/aep/Investigacao_ficheiros/RespSocial2.pdf) > acessado em 20/05/2007.

LEONE, N. M. C. P. G. *As Especificidades das Pequenas e Médias Empresas*. *Revista de Administração*. São Paulo, v. 34, n. 2, p. 91-94, abr./jun. 1999.

LITZ, R. A., *A Resourced-Based-View of the Socially Responsible Firm: Stakeholder Interdependence, Ethical Awareness, and Issue Responsiveness as Strategic Assets*. Journal of Business Ethics, v.15, n. 12, p. 1355– 1363, 1996.

LOGSDON J. M e WOOD, D. J., *Business Citizenship: From Domestic to Global Level of Analysis*. Business Ethics Quarterly, v. 12, n. 2, p. 155-187, 2002.

LONGO, M., MURA, M. e BONOLI A., *Corporate social responsibility and corporate performance: the case of Italian SMEs*. Corporate Governance: The International Journal of Effective Board Performance, v.5, n.4, p.28-42, 2005.

LOUETTE, A., *Compêndio para a Sustentabilidade, Ferramentas de Gestão de Responsabilidade Sócio Ambiental – Uma contribuição para o Desenvolvimento Sustentável*, Editoras Antakarana Cultura Arte Ciência Ltda./ Wilis Harman House, São Paulo, 2008.

LOURENÇO A. G. e SCHRODER, D. S., *Vale investir em responsabilidade social empresarial ? Stakeholders, ganhos e perdas*, endereço disponível on line <[http://www.ethos.org.br/docs/comunidade\\_academica/premio\\_ethos\\_valor/trabalhos/300\\_Alex\\_e\\_Debora.doc](http://www.ethos.org.br/docs/comunidade_academica/premio_ethos_valor/trabalhos/300_Alex_e_Debora.doc)>acessado em 24 de junho de 2007.

LUCKMANN, T., BERGER, P. L., *A Construção Social da Realidade: Tratado de Sociologia do Conhecimento*, Petrópolis, Editora Vozes, 1973.

MACHADO FILHO, C. A. P., *Responsabilidade Social Corporativa e a Criação de Valor para as Organizações: Um estudo multicase*. Tese (doutorado) 204 p. FEA –USP, 2005.

MACKENZIE, C., *Boards, Incentives and Corporate Social Responsibility: The Case for a Change of Emphasis*. Corporate Governance: An International Review, v. 15, n. 5, p. 935-943, 2007.

MCWILLIAMS, A. e SIEGEL, D., *Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective*. Academy of Management Review, v. 26, n.1, p. 117–127, 2001.

MANKELOW, G., *Social Responsibility Paradox of Small Business Human Resource Management Practices*. International Journal of Human Resource Management, v. 19, n. 12, p. 2171 -2181, 2008.

MARCON, R., BANDEIRA-DE-MELLO, R. e ALBERTON, A., *Teoria Instrumental dos Stakeholders em Ambientes Turbulentos: Uma Verificação Empírica Utilizando Doações Políticas e Sociais*, Anais do ENANPAD, 2005.

MARSHALL, T. H., *Class, Citizenship, and Social Development*. Editora Doubleday, New York, NY, EUA, 1965.

MATTEN, D., CRANE A. e CHAPPLE W., *Behind de Mask: Revealing the True Face of Corporate Citizenship*. Journal of Business Ethics, v. 45, n.1/2, p. 109–120, 2003.

METODOLOGIA TEAR de TRABALHO em CADEIA de VALOR (coordenação Carla Stoicov), Instituto Ethos, São Paulo, 2007.

MELO NETO, F. P. e FRÓES C., *Responsabilidade Social e Cidadania Empresarial: a administração do terceiro setor*. Editora Qualitymark, Rio de Janeiro, 1999.

MILES, M. B. e HUBERMAN, A. M., *Qualitative Data Analysis: an expanded sourcebook*. 2 ed. Editora Sage Publications, Thousand Oaks, CA, EUA, 1994.

MITCHELL, R., AGLE, B., e WOOD, D., *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.

MORETTI, S. L. A. e CAMPANÁRIO, M. A., *A Produção Intelectual Brasileira em Responsabilidade Social Empresarial –RSE sob a Ótica da Bibliometria - RAC*, v. 13, Edição Especial, art. 5, p. 68-86, 2009.

MORIN, E., *Introdução ao Pensamento Complexo*, Editora Sulina, Porto Alegre , 2005.

MURILO, D. e LOZANO, J. M., *Pushing Forward SME CRS Through a Network: an account from the Catalan model*. Business Ethics: A European Review, v.18, n. 1, p. 7-20, 2009.

OHMAE, K., *O fim do Estado-Nação*. Editora Campus, Rio de Janeiro, 1999.

O'RIORDAN, L. e FAIRBRASS, J., *Corporate Social Responsibility (CSR): Models and Theories in Stakeholder Dialogue*. Journal of Business Ethics, v. 83, n. 4, p. 745-758, 2008.

PANWAR, R., e HANSEN, E., N., *The Standardization Puzzle: An issue management approach to understand corporate responsibility standards for the forest products industry*. Forest Products Journal, v. 57, n. 12, p. 86-91, 2007.

PARSONS, T., *An Outline of the Social System*, in: PARSONS, T., SHILS, E. A., NAEGLE, K. D. e PITTS, J. R. (eds.), *Theories of Society*. Editora Free Press, New York, NY, EUA, 1961.

PASSADOR, C. S., *A Responsabilidade Social no Brasil : uma questão em andamento*, VII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, Out. 2002, endereço disponível on line < <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0044201.pdf> > acessado em 17/07/2007.

PERRINI, F., *SMEs and CRS Theory: Evidence and Implications an Italian Perspective*. Journal of Business Ethics, v. 67, n. 3, p. 305 – 316, 2006.

PETRICK, J. e QUINN J., *The Challenge of Leadership Accountability for Integrity Capacity as a Strategic Asset*. Journal of Business Ethics, v. 34, n. 3/4, p. 331–343, 2001.

PHILLIPS, R., *Stakeholder theory and Organization Ethics*. Editora Berrett-Koehler, San Francisco, CA, EUA, 2003.

PHILLIPS, R. A., BERMAN, S. L., JOHNSON-CRAMER, M. E., ELMS, H., *Stakeholder Theory and Managerial Discretion*. Academy of Management Proceedings, p. 1-6, 2007.

PINHEIRO, P. F., *Implantação da Responsabilidade Social Empresarial na Gestão de Fornecedores da Construção Civil – Análise do Programa Tear*. 161p. Dissertação (Mestrado) DECC – USP, 2008.

PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, Relatório de Desenvolvimento Humano – Liberdade Cultural num Mundo Diversificado, 2004. Disponível on line no endereço < <http://www.pnud.org.br/rdh/>> acessado em 05/02/2009.

PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, Relatório de Desenvolvimento Humano - Combater a mudança do clima: Solidariedade Humana em um Mundo Dividido, 2007/2008 . Disponível on line no endereço < <http://www.pnud.org.br/rdh/>> acessado em 05/02/2009.

PORTER, M. E. e KRAMER M. R., *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy*. Harvard Business Review, v.80, n.12, p.56–69, 2002.

PORTER, M. E. e KRAMER, M. R., *Estratégia e sociedade: o elo entre vantagem competitiva e responsabilidade empresarial social*. Harvard Busines Review-Brasil, v. 84, n. 12, 2006.

PRAHALAD, C. K. e HAMMOND A, *Serving the World's Poor, Profitably*. Harvard Business Review, v. 80, n.9, p. 48–58, 2002.



PRESTON, L. E. e POST J. E., *Private Management and Public Policy*. The Principle of Public Responsibility. Editora Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, EUA, 1975.

PUNCHEVA, P., *The Role of Corporate Reputation in the Stakeholder Decision-Making Process*. Business & Society, v. 47, n. 3, p. 272-290, 2008.

RAMOS, A. G., *A Nova Ciência das Organizações*, uma reconceituação da riqueza das nações. Editora da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 1981.

RATTNER H. (coord.), *Pequena Empresa: o comportamento empresarial na acumulação e na luta pela sobrevivência.*, v.1-2, Editora Brasiliense, São Paulo, CNPQ, Brasília, 1985.

ROBERTS, S., LAWSON, R., e NICHOLLS, J., *Generating Regional-Scale Improvements in SME Corporate Responsibility Performance: Lessons from Responsibility Northwest*. Journal of Business Ethics, v. 67, n. 3, p. 275-286, 2006.

RODRIGUES, A. L., *Modelos de Gestão e Inovação Social em Organizações Sem Fins Lucrativos: Um Estudo Comparativo de Casos no Brasil e no Québec*. Tese (doutorado), 295 p., EAESP – FGV, São Paulo, 2004.

RYAN A, *Mainstreaming CSR in Irish SMEs*. Relatório da Irish Exporters Association, Fingal County Council, e Dublin City University para a União Européia, 2007. Disponível on line no endereço < [www.csr4u.org/downloads/1168864295/mainstreaming\\_CSR\\_lit\\_review\\_final\\_draft\\_amr1.doc](http://www.csr4u.org/downloads/1168864295/mainstreaming_CSR_lit_review_final_draft_amr1.doc) - >, acessado em 12/02/2009.

SAINSAULIEU, R. e KIRSCHNER, A. M., *Sociologia da Empresa: Organização, Poder, Cultura e Desenvolvimento no Brasil*, Editora DP&A, Rio de Janeiro , 2006.

SÁINZ, J. P. P., *Globalization, Upgrading, and Small Enterprises: A view from Central America*. Competition & Change, 2003, v.7, n. 4, p. 205-221, 2003.

SALAMON, L. M., *Partners in Public Service: Government - Nonprofit Relations in the Modern Welfare State*. Editora Johns Hopkins University Press, Baltimore, MD, EUA, 1995.

SCHERER, A. G., PALAZZO, G. e BAUMANN, D., *Global Rules and Private Actors: Toward a New Role of The Transnational Corporation in Global Governance*. Business Ethics Quarterly, v. 16, n. 4, p. 505-532, 2006.

SCHOMMER, P.C. e ROCHA, F. C. C., *As Três Ondas da Gestão Socialmente Responsável no Brasil: Dilemas, Oportunidades e Limites*. Anais do XXXI EnANPAD, 2007.

SEBRAE, Sebrae-SP/ Pesquisas Econômicas Séries Históricas Indicadores Sebrae-SP de Conjuntura Micro e Pequenas Empresas do Estado de São Paulo, disponível on line no endereço <[http://www.sebraesp.com.br/sites/default/files/series\\_indicadores\\_06\\_09.pdf](http://www.sebraesp.com.br/sites/default/files/series_indicadores_06_09.pdf)> acessado em 08/06/2009.

SIMIONATTO, I. e PFEFER, M., *Responsabilidade Social das Empresas: a contraface da sociedade civil e da cidadania*, Revista Virtual Textos & Contextos, n. 5, Nov. 2006, disponível on line no endereço <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/fass/article/viewFile/1016/796>>, acessado em 20/10/2008.

SMITH, T. W., *Aristotle on the Conditions for and Limits of the Common Good*. American Political Science Review, v. 93, n.3, p. 625–637, 1999.

SMITH, W. e HIGGINS, M., *Cause-Related Marketing: Ethics and the Ecstatic*. Business and Society, v. 39, n.3, p. 304–322, 2000.

SMITH A. D., *Making the Case for the Competitive Advantage of Corporate Social Responsibility*. Business Strategy Series, v.8, n.3; p. 186-195, 2007.

SORIANO, R. R., *Manual de Pesquisa Social*, Editora Vozes, Petrópolis, 2004.

SOUZA, M. C. A. F., *Pequenas e Médias Empresas na Reestruturação Industrial*, Editora Sebrae, Brasília, 1995.

SOUZA, M. T. S., PEREIRA, R. S., e COELHO, J. G., *Avaliação de Impactos Ambientais pela Sociedade: Um Estudo de Caso da Bahia Sul Celulose S.A.*, RAI - Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 70-88, 2004.

SPENCE, L., *CSR and Small Business in a European Policy Context: The Five “C”s of CSR and Small Business Research Agenda 2007*. Business & Society Review, v. 112, n. 4, p. 533-552, 2007.

SPENCE, L. COLES, A.-M., HARRIS, L., *The Forgotten Stakeholder? Ethics and Social Responsibility in Relation to Competitors*. Business & Society Review, v. 106, n. 4, p 331- 353, 2001.

SROUR, R. H., *Poder, Cultura e ética nas Organizações*. Editora Campus, Rio de Janeiro, 1998.

SUNDARAM, A. K. e INKPEN, A. C., *The Corporate Objective Revisited*. Organization Science, v.15, n.3, p. 350-363, 2004.

\_\_\_\_\_, *The Corporate Objective Revisited: A Reply*.  
Organization Science, v.15, n.3, p.370-371, 2004.

THOMPSON, J. K. e SMITH, H. L., *Social Responsibility and Small Business: Suggestions for Research*. Journal of Small Business Management, v. 29, n.1 p.30-44, 1991.

TICHY, N. M., MCGILL, A. R. e ST. CLAIR, L., *Corporate Global Citizenship*. Editora The New Lexington Press, San Francisco, CA, EUA, 1997.

TILLEY, F., *Small Firm Environmental Ethics: how deep do they go?* Business Ethics: A European Review, 2000, v. 9, n. 1, p. 31-41, 2000.

UHLANER, L. M., GOOR-BALK, H. J. M. e MASUREL, E., *Family Business and Corporate Social Responsibility in a Sample of Dutch Firms*. Journal of Small Business and Enterprise Development, v. 11, n. 2, p. 186-94, 2004.

URSINI T. R. e SEKIGUCHI C., in *Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Social: Rumo à Terceira Geração de Normas ISO - Artigo publicado no livro “Inovação, Legislação e Inserção Social”, 4º volume da Coleção “Uniemp Inovação”, Instituto Uniemp, São Paulo, SP, 2005.*

VAN MARREWIJK, M. e WERE, M., *Multiple Levels of Corporate Sustainability*. Journal of Business Ethics, v. 44, n.2/3, p.107–120, 2003.

VÁZQUEZ, A. S. *Ética*, 19a edição, Civilização Brasileira, Rio de Janeiro, 1999.

VERGARA, S. C. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

VIEIRA, R. F. *A Iniciativa Privada no Contexto Social: Exercício de Cidadania e Responsabilidade Social*, Parte II, março, ano 5, n. 21, 2007 e parte IV, agosto, ano 5 n. 23 – RP em Revista, Salvador/ BA, 2007.

VOGEL, D. J., *Is There a Market for Virtue? The Business Case for Corporate Social Responsibility*. California Management Review, v. 47, n. 4, p. 19 – 45, 2005.

YIN, R. K. *Estudo de Caso, planejamento e métodos*, 3 ed. Bookman, Porto Alegre, 2005.

WALKER, F. D. *Corporate Character and Ethics – a comparative difference?* Business & Society Review, v. 104, n. 4, p.439-449, 1999.

WARTICK, S. L. e RUDE R. E., *Issues Management: Corporate Fad or Corporate Function?* California Management Review, v. 29, n.1, p.124–132, 1986.

WILLIAMSON, D., LYNCH-WOOD, G. e RAMSAY, J., *Drivers of Environmental Behaviour in Manufacturing SMEs and the Implications for CSR.* Journal of Business Ethics, v. 67, n. 3, p.317-330, 2006.

WINDSOR, D. *The future of Corporate Social Responsibility,* The International Journal of Organizational Analysis, 2001, v. 9, n. 3, p. 225-256, 2001.

\_\_\_\_\_ *Corporate Social Responsibility: Three Key Approaches,* Journal of Management Studies, v.43, n.1, p. 93-114, 2006.

WINN, M., *Building Stakeholder Theory With a Decision Modeling Methodology.* Business & Society, v.40, n.2, p.133-166, 2001.

WOOD, D. J. *Corporate Social Performance Revisited.* Academy of Management Review, v. 16, n.4, p.691-718, 1991.

\_\_\_\_\_ *Corporate Responsibility And Stakeholder Theory: Challenging The Neoclassical Paradigm,* in *Dialogue: Toward Superior Stakeholder Theory,* AGLE, B. R. *et al.*, 2008. Business Ethics Quarterly, v. 18, n. 2. p. 153-190, 2008.

ZANCA, J. F. R., ARAUJO, F. O., QUELHAS, O. L. G., e COSTA, H. G., *Responsabilidade Social Corporativa e Comportamento Organizacional: Um Paralelo de Evolução.* Anais do IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão, Ago. 2008.

## NOTAS

- 1- O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é uma organização não-governamental referência nacional e no mundo em mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável. Seus associados, em torno de 1200 empresas de diferentes setores e portes – têm faturamento anual correspondente a aproximadamente 35% do PIB brasileiro e empregam cerca de 2 milhões de pessoas. Idealizado por empresários e executivos oriundos do setor privado, o Instituto Ethos é um pólo de organização que desenvolve de ferramentas que auxiliam as empresas a analisar suas práticas de gestão e aprofundar seus compromissos com a responsabilidade corporativa e desenvolve projetos em parceria com diversas entidades no mundo todo. – [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)
- 2- A FIDES, Fundação Instituto Empresarial e Social, instituída em 1986, é uma entidade privada de caráter educativo e cultural, sem fins lucrativos, visando à humanização das empresas e a sua integração com a sociedade, com base nos princípios éticos envolvidos nas relações entre empresa e seus diferentes públicos internos e externos.
- 3- Para Ursini e Sekiguchi (2005), uma norma de especificações se difere de uma diretriz. Normas de especificações são passíveis de auditoria ou certificação, enquanto as diretrizes não o são. Diretrizes, como a Afnor SD 21000, tendem a ser mais abrangentes, servindo como guia para a implementação de sistemas de gestão.  
Outros exemplos são a norma ISO 14004 – Guia de Implementação da ISO 14001 –, e as diretrizes para implementação da SA 8000 (*Guidance Document for Social Accountability 8000*), da Social Accountability International (SAI). Já as normas de especificações, além de serem auditáveis ou certificáveis, ainda podem servir para outros objetivos, como auto-declaração da organização sobre sua adequação
- 4- O Relatório Nosso Futuro Comum, ou Relatório *Brundtland*, foi produzido em 1987, pela Comissão Mundial de Meio Ambiente e Desenvolvimento, e teve como uma de suas principais recomendações a realização de uma conferência mundial para direcionar os assuntos ambientais – o que culminou com a Rio-92. Nesse relatório foi cunhada a clássica definição de desenvolvimento sustentável. O documento ficou conhecido pelo nome de Relatório *Brundtland*, já que a Comissão era presidida por Gro Harlem Brundtland, então primeira ministra da Noruega.
- 5- O BID é uma instituição financeira que atua com programas de empréstimos e cooperação técnica para projetos de desenvolvimento econômico e social. É a principal fonte de financiamento multilateral para projetos de desenvolvimento econômico, social e

institucional, bem como programas de promoção do comércio e integração regional na América Latina e Caribe.

- 6- Criado em 1999 e, com sede na Suíça, o *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) é uma associação mundial que tem como missão desenvolver os dirigentes empresariais como catalisadores para a mudança na direção do desenvolvimento sustentável, e para apoiar licenças para operação de negócio, inovar e crescer em um mundo cada vez mais moldado pelas questões do desenvolvimento sustentável.

A associação é formada por cerca de 200 empresas e seu conselho fornece uma plataforma para as mesmas explorarem o desenvolvimento sustentável, a partilha de conhecimentos, experiências e melhores práticas e, para defender posições empresariais sobre estas questões em uma variedade de fóruns, trabalhando com governos, organizações não-governamentais e organizações intergovernamentais. Os membros são oriundos de mais de 35 países e 20 grandes setores industriais. O Conselho também beneficia de uma rede global de cerca de 55 conselhos empresariais nacionais e regionais e os parceiros regionais.

- 7- O Fórum Multilateral Europeu foi lançado em outubro de 2002, e produzido o seu relatório final em julho de 2004. O documento foi redigido na sequência de uma consulta pública, lançada pelo Livro Verde da Comissão, de julho de 2001, intitulado *Green Paper Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility* (Promovendo um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas). Com 32 páginas, o documento abriu o debate sobre a noção de RSE e buscou determinar a maneira de estabelecer uma parceria para a elaboração de uma abordagem europeia sobre o tema. Mais de 250 reações a este documento foram registradas, sendo que mais da metade das respostas provinha de empresas europeias.

O Fórum forneceu uma plataforma de discussão entre principais grupos de *stakeholders* da Europa — empregadores, sindicatos, organizações e redes profissionais e organizações da sociedade civil — à Comissão que desempenha um papel de facilitador/articulador. Quase 30 organizações, membros permanentes e observadores, participaram das reuniões plenárias do Fórum, aprovando seus objetivos, sua composição, seus aspectos organizacionais. Seu objetivo é avaliar periodicamente os progressos realizados. Numerosas organizações e empresas foram convidadas a participar de quatro mesas-redondas temáticas, a fim de apresentar sua experiência em matéria de RSE. Com o firme objetivo geral de incentivar a responsabilidade social das empresas, o fórum multilateral europeu sobre RSE concentrou suas ações na promoção da inovação, da transparência e da convergência das práticas e instrumentos RSE.

- 8- Os Indicadores Ethos/Sebrae, desenvolvidos em parceria com o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas possuem os mesmos temas dos Indicadores Ethos de RSE, mas são voltados para este porte de empresas, com o objetivo de incentivar e contribuir para que a RSE seja incorporada em seu universo de atuação.

## **Apêndice A**

### **Quadro para a Proposição do Estudo**



## Apêndice A

### Grupos de Entrevista Semi-Estruturada

Objetivos Gerais e Específicos	Tópicos de Fundamentação Teórica	Coleta de Dados	Representante da Pequena Empresa participante do Programa Tear.	Responsável do Programa Tear na Empresa Âncora.	Funcionário da Pequena Empresa participante do Programa Tear.	Indutor da implementação do Programa Tear	Coordenador do Programa Tear no Instituto Ethos
<p><b>Objetivo geral: evidenciar como se deram os impactos das ações socialmente responsáveis no sistema de gestão de pequenas empresas fornecedoras dependentes.</b></p>	<p>2.2 A Responsabilidade Social Empresarial</p> <p>2.3 Ações Socialmente Responsáveis e Geração de Valor</p> <p>2.3.1 Gestão das Ações Socialmente Responsáveis</p> <p>2.3.2 A Geração de Valor</p> <p>2.4 A Teoria dos <i>Stakeholders</i></p> <p>5- Análise e Discussão dos Resultados.</p>	<p>Pesquisa bibliográfica por meio de teses, dissertações, artigos, livros, internet, pesquisa documental, análise da “linha de base” entrevistas, e observações direta.</p>	<p>Como as ações socialmente responsáveis estão relacionadas com o resultados da empresas?</p> <p>As ações socialmente responsáveis tem gerado benefícios para o negócio? Imagem? Relacionamento com clientes? Relacionamento com colaboradores internos Relacionamento com fornecedores? Outros?</p> <p>A empresa desenvolveu novos mercados ou novos produtos devido as ações socialmente responsáveis implantadas?</p> <p>Houve redução de custos devido as ações socialmente responsáveis? Quanto?</p> <p>Houve aumento de receita devido as</p>		<p>Quais as ações que demonstram o envolvimento dos colaboradores internos com o Programa Tear?</p> <p>Quais os principais benefícios trazidos pela implementação das ações socialmente responsáveis até o momento?</p>	<p>Quais os principais resultados alcançados durante as implantações?</p> <p>Como surgiam as idéias para novas práticas socialmente responsáveis</p> <p>Pela sua percepção, quais práticas foram as mais impactantes?</p>	<p>Quais os resultados esperados no início do programa para com as empresas participantes?</p> <p>Os resultados alcançados estão de acordo com os resultados esperados?</p>

			ações socialmente responsáveis? Quanto?  Houve ganho de competitividade e produtividade para a empresa? Quanto?				
<b>1-Descrever como se deu a implantação do Programa Tear nas pequenas empresas fornecedoras. Como se deu o processo de trabalho entre âncora, pequenas empresas e Instituto Ethos</b>	4.1 – O Programa Tear	Pesquisa documental, observação direta, observação participativa e entrevistas.	Quais as ações que demonstram o envolvimento dos dirigentes da empresa com o Programa Tear?  Quais as ações que demonstram o envolvimento dos colaboradores internos com o Programa Tear?			Como se desenvolveram as reuniões do Programa Tear com as empresas âncoras e fornecedores?  Como eram as dinâmicas?  Quais os principais problemas surgidos durante a implantação?	Como foi o processo de formatação da metodologia do programa?  Porque a opção de implementar o programa em 2 anos?
<b>2-Analisar o papel do Programa Tear na disseminação de ações socialmente responsáveis em pequenos fornecedores</b>	4 - Estudo de Caso  4.1 – O Programa Tear  5 – Análise e Discussão dos Resultados	Pesquisa documental, observação direta, observação participativa e entrevistas.	Por que sua empresa aceitou participar do Programa Tear?  Quais os critérios usados?			O modelo apresentado para essa iniciativa pode ser replicado em qualquer setor corporativo? Por que?	Como surgiu a idéia do Programa Tear?  Porque a escolha de pequenas empresas para participar do programa?  Estão nos planos do Instituto Ethos replicar novamente este programa em outras redes de empresas?  Haverá mudanças na metodologia para novas replicações?
<b>3-Analisar os interesses das pequenas</b>	2.4 A Teoria dos <i>Stakeholders</i>	Pesquisa bibliográfica por meio de teses, dissertações, artigos,	Que tipo de relação havia entre a empresa âncora e sua empresa.		Por que você acha que a sua empresa aceitou participar do		

<b>empresas fornecedoras em relação aos seus stakeholders grandes clientes.</b>	2.4.1 Conceitualização  2.4.2 Modelos e Categorias de Stakeholders  4 – Estudo de Caso  5 – Análise e Discussão dos Resultados	livros, internet, pesquisa documental, entrevistas.	Somente comercial?  O que mudou depois do Tear?  Qual incentivo houve por parte da Empresa Âncora, durante a implementação do programa, junto à sua empresa?  Por que sua empresa aceitou participar do Programa Tear?  Quais os critérios usados?		Programa Tear?		
<b>4-Analisar o papel das empresas de maior ascensão na cadeia de suprimentos na disseminação de ações socialmente responsáveis em pequenos fornecedores e como elas influenciam estes fornecedores.</b>	2.3.1 Gestão das Ações Socialmente Responsáveis  2.3.2 A Geração de Valor  2.4 – Teoria dos Stakeholders  4 – Estudo de Caso  5 – Análise e Discussão dos Resultados	Pesquisa documental e entrevistas.	Por que sua empresa aceitou participar do Programa Tear?  Quais os critérios usados?	Quais critérios levaram sua empresa em adotar um modelo de gestão voltado para a RSE?  Quais dos Stakeholders da empresa são mais influenciados pelo tema?			De onde partiu a idéia de escolher determinadas empresas âncoras?  Como foi este processo?
<b>5-Analisar os interesses dos stakeholders grandes clientes para com as pequenas empresas estudadas.</b>	2.4 A Teoria dos Stakeholders  2.4.1 Conceitualização  2.4.2 Modelos e Categorias de Stakeholders  4 – Estudo de Caso  5 – Análise e Discussão dos Resultados	Pesquisa bibliográfica por meio de teses, dissertações, artigos, livros, internet, pesquisa documental, entrevista.		Quais os benefícios trazidos pelas ações socialmente responsáveis?  Quais foram os critérios para convidar as pequenas empresas fornecedoras para participarem no Programa Tear?  Na sua opinião, porque seus			

				<p>fornecedores aceitaram participar do programa Tear?</p> <p>Qual incentivo houve por parte da Empresa Âncora, durante a implementação do programa, junto aos seus fornecedores participantes?</p> <p>Quais os principais benefícios e problemas ocorridos na relação Empresa Âncora-Pequeno Fornecedor no decorrer do Programa Tear?</p>			
<p><b>6-Quais os resultados alcançados em termos de adoção de práticas de responsabilidade social corporativa na pequena empresa</b></p>		<p>Entrevistas e análise da “Linha de Base”</p>	<p>Quais os principais benefícios trazidos pela implementação das ações socialmente responsáveis até o momento?</p>	<p>Quais os principais benefícios e problemas ocorridos na relação Empresa Âncora-Pequeno Fornecedor no decorrer do Programa Tear?</p>	<p>Quais os principais benefícios trazidos pela implementação das ações socialmente responsáveis até o momento?</p> <p>Quais ações que você tem realizado junto com seus colegas, e acha que pode ser realizada na sua casa, na sua comunidade?</p>	<p>Que tipo de mudanças houve na gestão das pequenas empresas?</p>	
<p><b>7-Analisar relevância de stakeholders externos na geração de valor para pequenas empresas.</b></p>	<p>2.3 - Ações Socialmente Responsáveis e Geração de Valor</p> <p>4 – Estudo de Caso</p> <p>5 – Análise e Discussão dos Resultados</p>	<p>Pesquisa bibliográfica por meio de teses, dissertações, artigos, livros, internet e pesquisa documental e entrevistas.</p>	<p>Quais os principais benefícios trazidos pela implementação das ações socialmente responsáveis até o momento?</p>		<p>Quais ações que você tem realizado junto com seus colegas, e acha que pode ser realizada na sua casa, na sua comunidade?</p> <p>Como as ações socialmente responsáveis estão relacionadas com os resultados da empresas?</p>	<p>Que tipo de mudanças houve na gestão das pequenas empresas?</p>	

## **Apêndice B**

### **Modelos das Entrevistas Semi Estruturadas**



**Centro de Pós- Graduação – Mestrado em Administração**

**Impactos da Implantação de Ações Socialmente Responsáveis em Pequenos  
Fornecedores – O Programa Tear**

**Grupo :** Indutor da implementação do Programa Tear do grupo Empresa Âncora - Pequenas Empresas Fornecedoras

**Foco do Estudo:** Entendimento da Metodologia e grau de assimilação do programa pelas empresas participantes.

O presente questionário tem o objetivo de subsidiar a pesquisa que está sendo realizada no programa de pós-graduação em Administração na Universidade Nove de Julho – São Paulo – UNINOVE- de autoria do mestrando José Edson Moysés Filho, sob a orientação da Profa. Dra. Andrea Leite Rodrigues, e tem por tema os impactos das ações socialmente responsáveis na pequena empresa a partir do Programa Tear.

O questionário segue antecipado apenas para apresentação do escopo da entrevista, e para comodidade do entrevistado.

Para a realização desta pesquisa, sua participação será de grande valor, visto a falta de compreensão e de estudos no Brasil sobre como podem ocorrer os impactos das ações socialmente responsáveis na pequena empresa. Novos conhecimentos sobre o tema podem ajudar a preparar melhor as pessoas para a gestão de pequenas empresas.

A entrevista que lhe solicitamos poderá lhe ser útil, pois demanda uma reflexão sobre elementos de base nos impactos das ações socialmente responsáveis na pequena empresa, assim como sobre sua participação neles. Ela pode nos tomar aproximadamente uma hora e meia.

A entrevista será gravada com a utilização de um gravador digital. Em princípio, apenas as pessoas da equipe de pesquisa terão acesso aos dados gravados. As gravações de entrevista serão mantidas em local seguro e serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos.

O entrevistado tem liberdade de, a qualquer momento, interromper a entrevista ou mesmo recusar-se a responder as perguntas que considerar não pertinentes. O produto final desta pesquisa lhe será disponibilizado posteriormente.

Não hesite em entrar em contato diretamente conosco sobre toda e qualquer questão a respeito desta pesquisa.

Muito obrigado!

Entrevista com o coordenador de implementação do Programa Tear junto às pequenas empresas fornecedoras

Data da Entrevista:

Local da Entrevista:

- 1.1 Nome
- 1.2 Dados para contato (telefone e e-mail)
- 1.3 Profissão

## **2. Perguntas**

2.1 Como se desenvolveram as reuniões do Programa Tear com as empresas âncoras e fornecedores?

2.2 Como eram as dinâmicas?

2.3 Quais os principais problemas surgidos durante a implantação?

2.4 Quais os principais resultados alcançados durante as implantações?

2.5 O modelo apresentado para essa iniciativa pode ser replicado em qualquer setor corporativo? Por que?

2.6 Como surgiam as idéias para novas práticas socialmente responsáveis?

2.7 Pela sua percepção, quais práticas foram as mais impactantes?

2.8 Que tipo de mudanças houve na gestão das pequenas empresas?



**Centro de Pós- Graduação – Mestrado em Administração**

**Impactos da Implantação de Ações Socialmente Responsáveis em Pequenos  
Fornecedores – O Programa Tear**

**Grupo :** Coordenador do Programa Tear no Instituto Ethos

**Foco do Estudo:** Entendimento da Metodologia e grau de assimilação do programa pelas empresas participantes.

O presente questionário tem o objetivo de subsidiar a pesquisa que está sendo realizada no programa de pós-graduação em Administração na Universidade Nove de Julho – São Paulo – UNINOVE- de autoria do mestrando José Edson Moysés Filho, sob a orientação da Profa. Dra. Andrea Leite Rodrigues, e tem por tema os impactos das ações socialmente responsáveis na pequena empresa a partir do Programa Tear.

O questionário segue antecipado apenas para apresentação do escopo da entrevista, e para comodidade do entrevistado.

Para a realização desta pesquisa, sua participação será de grande valor, visto a falta de compreensão e de estudos no Brasil sobre como podem ocorrer os impactos das ações socialmente responsáveis na pequena empresa. Novos conhecimentos sobre o tema podem ajudar a preparar melhor as pessoas para a gestão de pequenas empresas.

A entrevista que lhe solicitamos poderá lhe ser útil, pois demanda uma reflexão sobre elementos de base nos impactos das ações socialmente responsáveis na pequena empresa, assim como sobre sua participação neles. Ela pode nos tomar aproximadamente uma hora e meia.

A entrevista será gravada com a utilização de um gravador digital. Em princípio, apenas as pessoas da equipe de pesquisa terão acesso aos dados gravados. As gravações de entrevista serão mantidas em local seguro e serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos.



O entrevistado tem liberdade de, a qualquer momento, interromper a entrevista ou mesmo recusar-se a responder as perguntas que considerar não pertinentes. O produto final desta pesquisa lhe será disponibilizado posteriormente.

Não hesite em entrar em contato diretamente conosco sobre toda e qualquer questão a respeito desta pesquisa.

Muito obrigado!

Entrevista com o coordenador do programa no Instituto Ethos

1.4 Nome

1.5 Dados para contato (telefone e e-mail)

1.6 Profissão

## **2. Perguntas**

2.1 Como surgiu a idéia do Programa Tear?

2.2 Como foi o processo de formatação da metodologia do programa?

2.4 Porque a opção de implementar o programa em 2 anos?

2.5 Porque a escolha de pequenas empresas para participar do programa?

2.6 De onde partiu a idéia de escolher determinadas empresas âncoras? Como foi este processo?

2.7 Quais os resultados esperados no início do programa para com as empresas participantes?

2.8 Os resultados alcançados estão de acordo com os resultados esperados?

2.9 Estão nos planos do Instituto Ethos replicar novamente este programa em outras redes de empresas? Haverá mudanças na metodologia para novas replicações?



**Centro de Pós- Graduação – Mestrado em Administração**

**Impactos da Implantação de Ações Socialmente Responsáveis em Pequenos  
Fornecedores – O Programa Tear**

**Grupo** : Responsável do Programa Tear na Empresa Âncora.

**Foco do Estudo:** Grau de interferência da Empresa Âncora na gestão da pequena empresa fornecedora e grau do impacto do programa percebido pela Empresa Âncora nas pequenas empresas.

O presente questionário tem o objetivo de subsidiar a pesquisa que está sendo realizada no programa de pós-graduação em Administração na Universidade Nove de Julho – São Paulo – UNINOVE- de autoria do mestrando José Edson Moysés Filho, sob a orientação da Profa. Dra. Andrea Leite Rodrigues, e tem por tema os impactos das ações socialmente responsáveis na pequena empresa a partir do Programa Tear.

O questionário segue antecipado apenas para apresentação do escopo da entrevista, e para comodidade do entrevistado.

Para a realização desta pesquisa, sua participação será de grande valor, visto a falta de compreensão e de estudos no Brasil sobre como podem ocorrer os impactos das ações socialmente responsáveis na pequena empresa. Novos conhecimentos sobre o tema podem ajudar a preparar melhor as pessoas para a gestão de pequenas empresas.

A entrevista que lhe solicitamos poderá lhe ser útil, pois demanda uma reflexão sobre elementos de base nos impactos das ações socialmente responsáveis na pequena empresa, assim como sobre sua participação neles. Ela pode nos tomar aproximadamente uma hora e meia.

A entrevista será gravada com a utilização de um gravador digital. Em princípio, apenas as pessoas da equipe de pesquisa terão acesso aos dados gravados. As gravações de entrevista serão mantidas em local seguro e serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos.

O entrevistado tem liberdade de, a qualquer momento, interromper a entrevista ou mesmo recusar-se a responder as perguntas que considerar não pertinentes. O produto final desta pesquisa lhe será disponibilizado posteriormente.

Não hesite em entrar em contato diretamente conosco sobre toda e qualquer questão a respeito desta pesquisa.

Muito obrigado!

Entrevista com o responsável do Programa Tear da empresa âncora

1. Identificação da Empresa

1.1 Nome da Empresa

1.2 Endereço

2. Dados do entrevistado

2.1 Nome

2.2 Dados para contato (e-mail e telefone)

2.3 Cargo

3. Perfil da Empresa

3.1 Atividade Principal

3.2 Organograma

3.3 Sistemas de gestão utilizados

3.4 Mapeamento de *Stakeholders*

**4. A Empresa Âncora e a Responsabilidade Social**

4.1 Porque a empresa implantou ações socialmente responsáveis em sua gestão?

4.2 Quais critérios levaram sua empresa em adotar um modelo de gestão voltado para a RSE?

4.3 Quais dos Stakeholders da empresa são mais influenciados pelo tema?

4.4 Quais os benefícios trazidos pelas ações socialmente responsáveis?

**5. A Empresa Âncora e o Programa Tear**

5.1 Quais foram os principais fatores que levaram a participação no Programa Tear?

5.2 Quais foram os critérios para convidar as pequenas empresas fornecedoras para participarem no Programa Tear?

5.3 Na sua opinião, porque seus fornecedores aceitaram participar do programa Tear?

5.4 Qual incentivo houve por parte da Empresa Âncora, durante a implementação do programa, junto aos seus fornecedores participantes?

5.5 Quais os principais benefícios e problemas ocorridos na relação Empresa Âncora-Pequeno Fornecedor no decorrer do Programa Tear?



**Centro de Pós- Graduação – Mestrado em Administração**

**Impactos da Implantação de Ações Socialmente Responsáveis em Pequenos  
Fornecedores – O Programa Tear**

**Grupo :** Representante da Pequena Empresa participante do Programa Tear.

**Foco do Estudo:** Entendimento da Participação da pequena empresa no Programa Tear, identificação de ações socialmente responsáveis e levantamentos dos impactos ocorridos pela implementação destas ações.

O presente questionário tem o objetivo de subsidiar a pesquisa que está sendo realizada no programa de pós-graduação em Administração na Universidade Nove de Julho – São Paulo – UNINOVE- de autoria do mestrando José Edson Moysés Filho, sob a orientação da Profa. Dra. Andrea Leite Rodrigues, e tem por tema os impactos das ações socialmente responsáveis na pequena empresa a partir do Programa Tear.

O questionário segue antecipado apenas para apresentação do escopo da entrevista, e para comodidade do entrevistado.

Para a realização desta pesquisa, sua participação será de grande valor, visto a falta de compreensão e de estudos no Brasil sobre como podem ocorrer os impactos das ações socialmente responsáveis na pequena empresa. Novos conhecimentos sobre o tema podem ajudar a preparar melhor as pessoas para a gestão de pequenas empresas.

A entrevista que lhe solicitamos poderá lhe ser útil, pois demanda uma reflexão sobre elementos de base nos impactos das ações socialmente responsáveis na pequena empresa, assim como sobre sua participação neles. Ela pode nos tomar aproximadamente uma hora e meia.

A entrevista será gravada com a utilização de um gravador digital. Em princípio, apenas as pessoas da equipe de pesquisa terão acesso aos dados gravados. As gravações de entrevista serão mantidas em local seguro e serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos.

O entrevistado tem liberdade de, a qualquer momento, interromper a entrevista ou mesmo recusar-se a responder as perguntas que considerar não pertinentes. O produto final desta pesquisa lhe será disponibilizado posteriormente.

Não hesite em entrar em contato diretamente conosco sobre toda e qualquer questão a respeito desta pesquisa.

Muito obrigado!

Entrevista com o representante da pequena empresa participante do Programa Tear

1. Identificação da Empresa

1.1 Nome da Empresa

1.2 Endereço

2. Dados do entrevistado

2.1 Nome

2.2 Dados para contato (e-mail e telefone)

2.3 Cargo

3. Perfil da Empresa

3.1 Atividade Principal

3.2 Organograma

3.3 Sistemas de gestão utilizados

3.4 Mapeamento de Stakeholders

**4. A Pequena Empresa e o Programa Tear**

4.1 Por que sua empresa aceitou participar do Programa Tear? Quais os critérios usados?

4.2 Quais as ações que demonstram o envolvimento dos dirigentes da empresa com o Programa Tear?

4.3 Quais as ações que demonstram o envolvimento dos colaboradores internos com o Programa Tear?

4.4 Que tipo de relação havia entre a empresa âncora e sua empresa. Somente comercial? O que mudou depois do Tear?

4.5 Qual incentivo houve por parte da Empresa Âncora, durante a implementação do programa, junto à sua empresa?

**5. A Pequena Empresa e a RSE.**

5.1 Quais foram os critérios para escolha das ações socialmente responsáveis desenvolvidas ao longo do Programa Tear? Como surgiram as idéias?

5.2 Como as ações socialmente responsáveis estão relacionadas com o resultados da empresas?

5.3 A estratégia de atuação social é conhecida por toda a empresa? Ela está formalizada?

5.4 A empresa procura atender as demandas da comunidade ao seu entorno?

5.5 Ao definir práticas de negócios a empresa assume compromisso além das obrigações legais? Se sim, dê exemplos.

5.6 Como se dá a interação entre as ações socialmente responsáveis e todas as áreas da empresa?

5.7 A empresa tem mobilizado seus stakeholders para a atuação social?

5.8 As ações socialmente responsáveis tem gerado benefícios para o negócio?

- Imagem?
- Relacionamento com clientes?
- Relacionamento com colaboradores internos
- Relacionamento com fornecedores?
- Outros?

5.9 A empresa desenvolveu novos mercados ou novos produtos devido as ações socialmente responsáveis implantadas?

5.10 Houve redução de custos devido as ações socialmente responsáveis? Quanto?

5.11 Houve aumento de receita devido as ações socialmente responsáveis? Quanto?

5.12 Houve ganho de competitividade e produtividade para a empresa? Quanto?

5.13 Quais os principais benefícios trazidos pela implementação das ações socialmente responsáveis até o momento?

5.14 Quais exigências sua empresa mudou ou pretende mudar em relação aos seus fornecedores a partir da experiência no Programa Tear?

5.15 Como seus clientes podem ser influenciados a valorizar o diferencial que sua empresa agora tem?

5.16 Como vê a atuação das empresas concorrentes em relação à RSE?



**Centro de Pós- Graduação – Mestrado em Administração**

**Impactos da Implantação de Ações Socialmente Responsáveis em Pequenos  
Fornecedores – O Programa Tear**

**Grupo :** Funcionário da Pequena Empresa participante do Programa Tear.

**Foco do Estudo:** Levantamentos dos impactos ocorridos pela implementação destas ações socialmente responsáveis junto ao grupo funcionários

O presente questionário tem o objetivo de subsidiar a pesquisa que está sendo realizada no programa de pós-graduação em Administração na Universidade Nove de Julho – São Paulo – UNINOVE- de autoria do mestrando José Edson Moysés Filho, sob a orientação da Profa. Dra. Andrea Leite Rodrigues, e tem por tema os impactos das ações socialmente responsáveis na pequena empresa a partir do Programa Tear.

O questionário segue antecipado apenas para apresentação do escopo da entrevista, e para comodidade do entrevistado.

Para a realização desta pesquisa, sua participação será de grande valor, visto a falta de compreensão e de estudos no Brasil sobre como podem ocorrer os impactos das ações socialmente responsáveis na pequena empresa. Novos conhecimentos sobre o tema podem ajudar a preparar melhor as pessoas para a gestão de pequenas empresas.

A entrevista que lhe solicitamos poderá lhe ser útil, pois demanda uma reflexão sobre elementos de base nos impactos das ações socialmente responsáveis na pequena empresa, assim como sobre sua participação neles. Ela pode nos tomar aproximadamente uma hora e meia.

A entrevista será gravada com a utilização de um gravador digital. Em princípio, apenas as pessoas da equipe de pesquisa terão acesso aos dados gravados. As gravações de entrevista serão mantidas em local seguro e serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos.



O entrevistado tem liberdade de, a qualquer momento, interromper a entrevista ou mesmo recusar-se a responder as perguntas que considerar não pertinentes. O produto final desta pesquisa lhe será disponibilizado posteriormente.

Não hesite em entrar em contato diretamente conosco sobre toda e qualquer questão a respeito desta pesquisa.

Muito obrigado!

Entrevista com o funcionário da pequena empresa participante do Programa Tear

1. Identificação da Empresa

1.1 Nome da Empresa

1.2 Endereço

2. Dados do entrevistado

2.1 Nome

2.2 Dados para contato (e-mail e telefone)

2.3 Cargo

3. Perfil da Empresa

3.1 Atividade Principal

3.2 Organograma

3.3 Sistemas de gestão utilizados

3.4 Mapeamento de Stakeholders

**4. Responsabilidade Social e Programa Tear**

4.1 Por que você acha que a sua empresa aceitou participar do Programa Tear?

4.2 O que é Responsabilidade Social para você?

4.3 Quais as ações que demonstram o envolvimento dos colaboradores internos com o Programa Tear?

4.4 Quais ações que você tem realizado junto com seus colegas, e acha que pode ser realizada na sua casa, na sua comunidade?

4.5 Como as ações socialmente responsáveis estão relacionadas com os resultados da empresas?

5.6 Quais os principais benefícios trazidos pela implementação das ações socialmente responsáveis até o momento?

**Anexo**

**Anexo A**

**Linha de Base Tear Adaptado**

## Linha de Base Tear Adaptado

1. Identificação da empresa		
Nome da empresa:		
Nome dos diretores da empresa (1º. escalão):		
Responsáveis pelo acompanhamento do Tear (nome e DDD - telefone):		
Responsáveis pelo preenchimento da linha de base (nome e DDD - telefone):		
Cargo de cada responsável pelo preenchimento:		
GT que a cadeia se encontrava em 2008:		
<b>Atividade econômica - marcar "1" em apenas uma das caixas ao lado</b>	<b>Comércio</b>	<b>Indústria</b>
	<b>Serviço</b>	<b>Agronegócio</b>
2. Aprimoramento da gestão sustentável das empresas com a aplicação da Metodologia Tear		
<b>a) Análise da sustentabilidade do negócio</b>		
a1) Elaboração/ revisão dos produtos (abaixo especificados): <b>(marcar "1" na linha correspondente)</b>		
- Visão (marcar "1" na linha correspondente)	<b>Antes do Tear</b>	<b>Após o Tear</b>
Não tem		
Tem		
Tem e incorpora sustentabilidade		
Tem, incorpora sustentabilidade e dissemina		
- Missão (marcar "1" na linha correspondente)	<b>Antes do Tear</b>	<b>Após o Tear</b>
Não tem		
Tem		
Tem e incorpora sustentabilidade (no texto)		
Tem, incorpora sustentabilidade e dissemina		
- Valores (marcar "1" na linha correspondente)	<b>Antes do Tear</b>	<b>Após o Tear</b>
Não tem		
Tem		
Tem e incorpora sustentabilidade (no texto)		
Tem, incorpora sustentabilidade e dissemina		
- FOFA (marcar "1" na linha correspondente)	<b>Antes do Tear</b>	<b>Após o Tear</b>
Não tem		
Tem		
Tem e incorpora sustentabilidade (no texto)		
- Mapeamento de partes interessadas (marcar "1" na linha correspondente)	<b>Antes do Tear</b>	<b>Após o Tear</b>
Não tem		
Tem		
Tem e incorpora sustentabilidade (no texto)		
- Matriz - gestão sustentável (marcar "1" na linha correspondente)	<b>Antes do Tear</b>	<b>Após o Tear</b>
Não tem		
Tem		
Tem e incorpora sustentabilidade (estágio estratégico ou de agente civil)		

Continuação

**Diagnóstico e Planos de Ação**

**b1) Tipo dos Indicadores Ethos aplicado (marcar "1" na linha correspondente)**

	Antes do Tear	Após o Tear
- Geral		

**b1) Tipo dos Indicadores Ethos aplicado (marcar "1" na linha correspondente)**

	Antes do Tear	Após o Tear
- Ethos-Sebrae		

**b3) Indicadores priorizados conforme plano de ação**

(Selecione abaixo o número do indicador, na coluna ao lado o tema e nas colunas do tempo as respectivas notas)

	Tema	Após o Tear

**b4) Quantidade de ações relacionadas com RSE e sustentabilidade:**

	Após o Tear
- elaboradas	
- implantadas	

**b5) Quantidade de ações IMPLANTADAS (conforme número acima) e:**

	Após o Tear
- implantadas e relacionadas com os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio	
- implantadas e inseridas na Matriz de Evidência de Sustentabilidade	

**b6) Em relação às ações quantificadas acima, indique se incluem:**

(identifique apenas em caso de **SIM**, marcando "1" na linha correspondente):

	Após o Tear
- Avaliação formal dos funcionários com critérios de RSE (avaliação de desempenho)	
- Código de Ética (Conduta)	
- Coleta seletiva	
- Criação de comitês de funcionários relacionados à gestão sustentável da empresa	
- Desenvolvimento de produtos/serviços com aspectos e critérios socioambientais	
- Participação em prêmios relacionados a RSE e sustentabilidade	
- Política/diretriz formal de compras responsáveis (com aspectos e critérios socioambientais)	
- Política/diretriz formal de promoção da diversidade	
- Programa de Alfabetização ou aumento de escolarização de funcionários	
- Programa de Alfabetização ou aumento de escolarização de terceiros	
- Programa de Voluntariado	
- Programas de redução de consumo (energia, água, papel, etc.)	
- Programas de capacitação de funcionários em temas relacionados a RSE	
- Desenvolvimento ou implantação de processos internos para redução do impacto ambiental da empresa	
- Programas ou projetos de investimento social privado	
- Articulação e/ou diálogo com partes interessadas para melhoria dos processos de gestão da empresa	
- Remuneração variável (14o salário, PLR etc.)	

## Continuação

### c) Comunicação e Relatório

#### c1) Relatório/ Balanço social (marcar "1" na linha correspondente)

	Após o Tear
- não iniciado	
- em elaboração	
- elaborado	
- validado internamente	
- divulgado	

#### d) Fortalecimento da rede

**d1)** Aponte **quantas** vezes sua empresa tomou iniciativa de trocar experiências / informações com outros integrantes da sua cadeia de valor (GT) **OU** com integrantes de outras cadeias do Programa. Exemplo: uma empresa visitou outra empresa

participante do programa para conhecer uma determinada prática, ação etc.

**d2) Qtde.** de ações em parceria desenvolvidas pelos grupos de trabalho (ações coletivas dos GTs)

Ex: elaboração de código de ética da cadeia, criação de grupo de compras conjuntas, articulação com poder público etc.

	Após o Tear

#### e) Expansão da rede

**e1) Quantidade** de cursos ou eventos de sensibilização e/ou mobilização relacionados a temática da RSE e/ou ao Tear para:

(indique nas colunas a direita a quantidade de **eventos**)

	Após o Tear
- seus funcionários	
- os familiares dos seus funcionários	
- seus fornecedores	
- seus clientes	
- sua comunidade	

**e2) Quantidade** pessoas sensibilizadas e/ou mobilizadas nos eventos acima

(indique nas colunas a direita a quantidade de **pessoas**)

	Após o Tear
- seus funcionários	
- os familiares dos seus funcionários	
- seus fornecedores	
- seus clientes	
- sua comunidade	

#### f) Contribuição do Tear para o seu negócio

**f1)** A partir da **participação** de sua empresa no Tear, foi possível: (em caso de SIM, **marcar "1"** na linha correspondente)

	Após o Tear
- desenvolver novos produtos/serviços, com características de RSE	
- aprimorar processos produtivos ou de gestão	
- ter acesso a novos mercados	
- conquistar novos clientes	
<b>f2)</b> O Programa Tear agregou valor à sua empresa? (em termos de imagem, gestão, clima interno, etc.)	
- Sim ( <b>marcar "1"</b> )	
- Não ( <b>marcar "1"</b> )	

## Continuação

Por quê? Como?

### 3. Cadeia de valor

#### a) Número de novas relações comerciais desenvolvidas a partir do Tear

**a1)** Número de fornecedores incluídos nas relações comerciais e que pertencem ao Programa Tear

Após o Tear

(marcar **número** de fornecedores)

**a2)** Número de novos clientes incluídos nas relações comerciais viabilizados devido a participação no Programa Tear

Após o Tear

(marcar **número** de clientes)

#### b) Qualidade da relação comercial

As medidas de RSE implementadas contribuíram para melhorar suas relações comerciais com as grandes empresas?

Após o Tear

- Sim (**marcar "1"**)

- Não (**marcar "1"**)

Sua empresa está satisfeita com as relações comerciais mantidas com a empresa âncora?

Após o Tear

- Sim (**marcar "1"**)

- Não (**marcar "1"**)

Sua empresa aprimorou suas relações comerciais com sua cadeia de valor?

Após o Tear

- Sim (**marcar "1"**)

- Não (**marcar "1"**)

Que benefícios sua empresa percebeu com o aprimoramento destas relações (em sua cadeia)?

(marcar **"1"** ao lado de cada resposta afirmativa)

Após o Tear

- Melhor diálogo ou resolução de conflitos

- Melhores negociações de venda

- Maior compromisso com prazos

- Maior compromisso com qualidade

- Ampliação do volume de negócios

- Diminuição dos riscos e problemas

Sua empresa pretende manter relações comerciais com a empresa âncora após 2 anos de término do Programa Tear?

- Sim (**marcar "1"**)

- Não (**marcar "1"**)

Continuação

**4. Indicadores Econômicos**

**a) Receita líquida**

**Receita líquida:** receita bruta excluída dos impostos, contribuições, devoluções, abatimentos e descontos comerciais)

2005	2006	2007

**b) Custo operacional total**

Os **custos operacionais** são compostos por:  
**Custos de Mercadorias/Serviços Vendidos:** custos diretos associados à produção das mercadorias/serviços vendidos pela empresa;

**Despesas Operacionais:** são todas as despesas necessárias ao funcionamento das empresas além dos custos da venda.

2005	2006	2007

**c1) A implementação de ações decorrentes da participação no Tear trouxe redução de custos para sua empresa?**

- Sim (marcar "1")
- Não (marcar "1")

dez/06	Após o Tear

**c2) A implementação de ações decorrentes da participação no Tear trouxe aumento de receita para sua empresa?**

- Sim (marcar "1")
- Não (marcar "1")

dez/06	Após o Tear

**d1) Houve redução de custos em sua empresa ocasionadas por fatores externos à seu negócio?**

(ex: taxa de câmbio; acidentes ou calamidades; crises setoriais; "boom" setorial; etc.)

- Sim (marcar "1")
- Não (marcar "1")

dez/06	Após o Tear

**d2) Houve aumento de receita em sua empresa ocasionadas por fatores externos a seu negócio?**

(ex: taxa de câmbio; acidentes ou calamidades; "boom" setorial; etc.)

- Sim (marcar "1")
- Não (marcar "1")

dez/06	Após o Tear

**e1) Você acredita que a implementação de ações decorrentes da participação no Programa Tear trará redução de custos**

- para sua empresa?
- Sim (marcar "1")
  - Não (marcar "1")

dez/06	Após o Tear

**Por que? Como?**

**e2) Você acredita que a implementação de ações decorrentes da participação no Programa Tear trará**

Continuação

**aumento de receita para sua empresa?**

dez/06

Após o Tear

- Sim (marcar "1")

- Não (marcar "1")

**Por quê? Como?**

**a) Indique se sua empresa possui metas de consumo e/ou redução (válido para os 8 itens abaixo)**

Em caso de SIM, marcar "1" na linha correspondente

Antes do Tear

Após o Tear

Sua empresa possui metas para **redução** do Consumo Energia elétrica?

Sua empresa possui metas para **redução** do Consumo de Gasolina/Diesel/Combustíveis fósseis?

Sua empresa possui metas para **redução** do Consumo de Água?

Sua empresa possui metas para **redução** do Consumo de Papel e/ou Papelão?

Sua empresa possui metas de **redução** de Geração de resíduos sólidos e/ou líquidos (efluentes)?

Sua empresa possui metas para **implantar ou aumentar** o consumo de Combustíveis de fontes renováveis (álcool, biodiesel etc.)?

Sua empresa possui metas para **implantar ou aumentar** o consumo de Energia elétrica advinda de energia solar, eólica e outros?

Sua empresa possui metas para **ampliar (ou implementar)** programas de destinação de resíduos para reciclagem?

**6. Avaliação pela empresa**

**a) Partes Interessadas**

- **Âncora: (marcar "1" na linha correspondente)**

totalmente insatisfeito

parcialmente insatisfeito

parcialmente satisfeito

totalmente satisfeito

- **Consultora da cadeia (marcar "1" na linha correspondente)**

totalmente insatisfeito

parcialmente insatisfeito

parcialmente satisfeito

totalmente satisfeito

- **Consultor(a) local (marcar "1" na linha correspondente)**

totalmente insatisfeito

parcialmente insatisfeito

parcialmente satisfeito

totalmente satisfeito

- **Sua empresa (marcar "1" na linha correspondente)**

totalmente insatisfeito

parcialmente insatisfeito

parcialmente satisfeito

totalmente satisfeito



Continuação

- As empresas do seu GT (marcar "1" na linha correspondente)

totalmente insatisfeito

parcialmente insatisfeito

parcialmente satisfeito

totalmente satisfeito

- Instituto Ethos (marcar "1" na linha correspondente)

totalmente insatisfeito

parcialmente insatisfeito

parcialmente satisfeito

totalmente satisfeito

- Programa Tear (marcar "1" na linha correspondente)

totalmente insatisfeito

parcialmente insatisfeito

parcialmente satisfeito

totalmente satisfeito

**b) Impacto do programa:**

*Os impactos esperados do programa Tear são:  
aumentar a competitividade, sustentabilidade e as oportunidades de mercado,  
especialmente das médias e pequenas*

*empresas, além de contribuir para o desenvolvimento sustentável do país*

**Em sua opinião qual é a probabilidade de que estes objetivos sejam alcançados nesta empresa?**

(marcar "1" na linha correspondente)

Improvável

Duvidoso

Provável

muito provável

**7. Comentários e assinatura**

local e data

(assinatura da consultoria local)

(nome completo do(a) consultor(a) local)

(assinatura do diretor, proprietário)

(nome do diretor, proprietário)

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)