

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

ANA PAULA DÁRIO ZOCCA

**ANÁLISE DOS RESULTADOS DA IMPLANTAÇÃO DA RESPONSABILIDADE
SOCIAL EMPRESARIAL EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: A
EXPERIÊNCIA DA REDE TEAR**

PIRACICABA

2008

ANA PAULA DÁRIO ZOCCA

**ANÁLISE DOS RESULTADOS DA IMPLANTAÇÃO DA RESPONSABILIDADE
SOCIAL EMPRESARIAL EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: A
EXPERIÊNCIA DA REDE TEAR**

**Dissertação apresentada ao Curso de
Mestrado Profissional em Administração da
Faculdade de Gestão e Negócios da
Universidade Metodista de Piracicaba , como
parte dos requisitos para obtenção do título
de Mestre em Administração.**

**Campo do conhecimento:
Estudos Organizacionais e Gestão de
pessoas**

**Orientadora: Prof^a Dra. Valéria Rueda Elias
Spers**

PIRACICABA

2008

Zocca, Ana Paula Dário

Análise dos resultados da implantação da responsabilidade social empresarial em pequenas e médias empresas: a experiência da rede Tear/ Ana Paula Dário Zocca. – 2008.

252 f.

Orientadora: Valéria Rueda Elias Spers

Dissertação (mestrado) – Faculdade de Gestão e Negócios – Universidade Metodista de Piracicaba.

1. Responsabilidade Social Empresarial 2. Redes de Responsabilidade Social Empresarial 3. Tear. I. Spers, Valéria Rueda Elias. II. Dissertação (mestrado) – Universidade Metodista de Piracicaba. III. Título.

ANA PAULA DÁRIO ZOCCA

**ANÁLISE DOS RESULTADOS DA IMPLANTAÇÃO DA RESPONSABILIDADE
SOCIAL EMPRESARIAL EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: A
EXPERIÊNCIA DA REDE TEAR**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Campo do conhecimento:
Estudos Organizacionais e Gestão de pessoas

Orientadora: Prof^a Dra. Valéria Rueda Elias Spers

Data de aprovação:

____/____/____

Banca Examinadora:

Prof^a Dra. Valéria Rueda Elias Sper
Faculdade de Gestão e Negócios
Universidade Metodista de Piracicaba

Prof. Dr. Mário Sacomano Neto
Faculdade de Gestão e Negócios
Universidade Metodista de Piracicaba

Prof. Dr. Cláudio Pinheiro Machado
Universidade de São Paulo

Aos meus familiares, com carinho e amor.

AGRADECIMENTOS

Acredito que todas as pessoas que direta ou indiretamente cruzaram meu caminho, me ajudaram pela amizade a enfrentar as dificuldades e limitações neste projeto pessoal e profissional, em especial gostaria de agradecer,

À minha orientadora, Prof Dra.Valéria Rueda Elias Spers que acreditou em meu potencial, me ofereceu liberdade para expressar opiniões, por ter abalado minhas convicções iniciais e contribuído para desenvolver meu senso crítico, fundamental na pesquisa científica;

Ao Prof. Dr. Mário Sacomano Neto, pelo interesse em minha pesquisa, por ter-me apoiado no estudo das redes e pelas grandes contribuições teóricas que enriqueceram o trabalho;

Ao meu marido, pela compreensão da minha presença ausente, ao apoio nas responsabilidades familiares, palavras de incentivo, por me distrair em momentos de tensão, pelo carinho que demonstrou durante esta caminhada, pela ajuda na formatação e correção do trabalho e principalmente às reflexões sobre os ideais de vida que o estudo de RSE é capaz de despertar;

Ao meu pai que me deu lições de responsabilidade econômica, ética e legal e me ensinou que as conquistas na vida somente têm sentido se estiverem pautadas em valores humanos sólidos e que o sucesso é consequência de uma longa caminhada. Como financiador deste projeto e ao mesmo tempo apoiador, me deu flexibilidade em meu trabalho na empresa da família e assim pude me dedicar à realização deste sonho pessoal e demonstrou todo amor, grandeza e generosidade que o faz ser uma pessoa admirada, querida e especial;

Ao Instituto Ethos pela autorização em utilizar os documentos e demais materiais do programa Tear na concretização desta pesquisa.

À todas as empresas do programa Tear, que sempre se mostraram solícitas, abertas e interessadas em debater e responder as questões por mim propostas para a realização deste estudo.

“A humanidade está vivendo uma das mais fundamentais mudanças de sua história – uma mudança na atual estrutura de crenças da sociedade ocidental.

Nenhum poder econômico, político ou militar pode ser comparado com o poder da mudança da mente. Mudando deliberadamente as suas imagens da realidade, as pessoas estão transformando o mundo”.

Willis Harman- visionário

RESUMO

O estudo tem como tema realizar a análise dos resultados da implantação de uma metodologia voltada para a responsabilidade social empresarial no contexto de pequenas e médias empresas, a partir da experiência de trabalho em rede do programa Tear - Tecendo redes sustentáveis. A metodologia foi desenvolvida pelo Instituto Ethos em parceria com o Banco Interamericano de Desenvolvimento e grandes empresas de diversos setores. A questão que este estudo pretende esclarecer é quais são os resultados efetivos que a introdução de princípios de responsabilidade social empresarial pode proporcionar para as pequenas e médias empresas. O objetivo geral é analisar a metodologia proposta pelo programa Tear, para o desenvolvimento da responsabilidade social empresarial nas pequenas e médias empresas participantes e verificar sua implantação e resultados na prática empresarial. Os objetivos específicos são: (1) descrever as metodologias e mecanismos de funcionamento do trabalho em rede do programa Tear; (2) examinar a aplicação da metodologia na realidade de uma das empresas pertencentes ao Tear; (3) verificar as práticas de responsabilidade social empresarial implantadas a partir do programa Tear; (4) identificar as mudanças que as práticas de responsabilidade social empresarial proporcionaram para as empresas e (5) analisar os resultados que as empresas conseguiram obter a partir da participação no programa Tear. Na realização da pesquisa de campo utilizou-se a abordagem qualitativa estruturada por múltiplas etapas: estudo exploratório, para identificar as percepções e resultados para as 15 empresas participantes; estudo descritivo, da metodologia do programa Tear e estudo de caso de uma das pequenas empresas do ramo de transporte rodoviário de cargas, para verificar a aplicação da metodologia Tear na prática empresarial. As análises revelam que programa pode proporcionar resultados tangíveis e intangíveis a curto e longo prazo. Tais resultados dependerão do direcionamento das ações e são potencializados quando a empresa consegue alinhar a RSE à estratégia dos negócios. Porém, as empresas precisam enfrentar várias limitações decorrentes da postura interna, do cliente e da metodologia, para transformarem os conceitos aprendidos na rede, em prática. A rede revelou-se um poderoso instrumento para troca de experiências e disseminar o conhecimento entre as empresas e mostrou-se mais eficaz para estimular a quantidade de ações do que a qualidade expressa em resultados efetivos para as empresas. Porém, foi possível constatar que a rede proporcionou benefícios intangíveis para os participantes, como a melhor resolução de conflitos pelo estreitamento das relações comerciais e outros resultados que dependem da interpretação subjetiva de cada participante e por isso são mais difíceis de serem identificados e constituem-se numa limitação do estudo.

Palavras-Chave: Redes de Responsabilidade Social Empresarial; Responsabilidade Social Empresarial; Pequenas e Médias Empresas, Tear.

ABSTRACT

The study is addressing conducting an analysis of a focused approach to corporate social responsibility in the context of small and medium enterprises from the experience of working in a network of the Tear- making sustainable networks. The methodology was developed by the Ethos Institute in partnership with the Inter-American Development Bank and major companies from various sectors of Brazilian economy. The question that this study is aimed at clarifying what are the real results that the introduction of principles of corporate social responsibility can provide for small and medium enterprises. The general aim is to identify the methodology proposed by the Tear, for the development of corporate social responsibility in small and medium enterprises participants and examine their deployment and business results in practice. The specific objectives are: (1) describe the methods and mechanisms of functioning of networking of the Tear, (2) examine the application of the methodology actually one of the companies belonging to the Tear, (3) monitor the practices of social responsibility Enterprise deployed from the program Tear, (4) identify the changes that the practices of corporate social responsibility provided for companies and (5) analyze the results that companies can obtain from participation in the Tear. In carrying out field research using the qualitative approach structured by multiple methods: an exploratory study to identify the perceptions and results for the 15 participating companies; descriptive study of the methodology of the Tear and a case study of small businesses in industry and road transport of cargo to verify the application of the methodology Tear in business practice. The analysis shows that program can provide tangible and intangible results in the short and long term. These results will depend on the direction of the stock and are enhanced when the company can align CSR to the business strategy. However, companies need to face several constraints imposed by the internal attitude of the client and the methodology to transform the concepts learned in the net in practice. The network has proved a powerful tool to exchange experiences and disseminate knowledge between business and proved to be more effective in stimulating the number of shares that the quality of the results expressed in effective for businesses. However, it was possible to see that the network provided intangible benefits to participants as the best resolution of conflicts by closer trade relations and other results that depend on the subjective interpretation of each participant and therefore are more difficult to be identified and are themselves a limitation of the study.

Key Words: Corporate Social Responsibility Networks, Corporate Social Responsibility, Small and Medium Enterprises, Tear.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - As principais perspectivas a respeito da RSE e o conceito correspondente.....	44
Quadro 2 – Escala RDAP.....	56
Quadro 3 – Estágios da RSE.....	57
Quadro 4 – Relação da RSE com a gestão do público interno.....	60
Quadro 5 – Matriz de avaliação de <i>stakeholder</i>	68
Quadro 6 – Relação entre a consciência organizacional e liderança.....	75
Quadro 7 – Tipologia de abordagens de redes.....	82
Quadro 8 – Elementos estruturais das redes.....	82
Quadro 9 – <i>Continuum</i> das relações intersetoriais.....	93
Quadro 10 – Processos centrais na rede de aprendizagem.....	103
Quadro 11 – Metodologias empregadas na pesquisa.....	114
Quadro 12 – Cronograma dos grupos de trabalho (GT).....	125
Quadro 13 – Cronograma dos seminários regionais.....	126
Quadro 14 – Constituição da rede Tear.....	136
Quadro 15 – As empresas e os programas consultados na elaboração do Tear.....	137
Quadro 16 – Empresas da cadeia X1.....	149
Quadro 17 – Matriz SWOT.....	155
Quadro 18 – Mapeamento de <i>stakeholders</i>	158
Quadro 19 – Estágio de sustentabilidade antes do Tear da empresa N.....	161
Quadro 20 – Práticas desenvolvidas pela empresa durante o Tear.....	164
Quadro 21 – Práticas selecionadas pelo Instituto Ethos.....	167
Quadro 22 – Estrutura do balanço social da empresa.....	168

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Diferenças no perfil de atuação social de pequenas e grandes empresas.....	28
Tabela 2 – Comparação das notas dos Indicadores Ethos antes e após o Tear	163
Tabela 3 – Aprimoramento da gestão sustentável das empresas com a aplicação da metodologia Tear.....	186
Tabela 4 – Notas obtidas pelas empresas em indicadores quantitativos.....	187
Tabela 5 – Planos de ação.....	188
Tabela 6 – Fortalecimento e expansão da rede.....	188
Tabela 7 – Principais ações desenvolvidas pelas empresas nas temáticas da RSE.....	190
Tabela 8 – Contribuição do Tear para os negócios das empresas participantes..	191
Tabela 9 – Benefícios percebidos pelo aprimoramento das relações na rede.....	193
Tabela 10 – Motivo que levou as empresas a participarem do Tear em ordem de importância de 1 a 5, sendo 1 o mais importante e 5 o menos importante.....	195
Tabela 11 – Avaliação do nível de envolvimento dos <i>stakeholders</i> nas ações de RSE desenvolvidas pelas empresas.....	198
Tabela 12 – Avaliação do grau de contribuição do Tear para as empresas cumprirem as diversas responsabilidades do negócio.....	206
Tabela 13 – Nível de avanço conseguido pelas empresas em cada temática da RSE.....	208
Tabela 14 – Principais contribuições do programa Tear.....	210
Tabela 15 – Fortalecimento da rede.....	211
Tabela 16 – Grau de satisfação com a metodologia do programa Tear.....	213
Tabela 17 – Avaliação da metodologia do programa Tear.....	213
Tabela 18 – Pontos fortes da metodologia Tear.....	216
Tabela 19 – Pontos fracos da metodologia Tear.....	217
Tabela 20 – Oportunidades do programa Tear.....	219
Tabela 21 – Ameaças ao programa Tear.....	219

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Os três pilares do desenvolvimento sustentável.....	37
Figura 2 – Modelo bidimensional de responsabilidade social empresarial.....	39
Figura 3 – Pirâmide de responsabilidade social empresarial.....	49
Figura 4 – A linha contínua em direção à cidadania plena.....	50
Figura 5 – Modelo de desempenho social corporativo.....	59
Figura 6 – Os estágios de responsabilidade social de uma empresa.....	62
Figura 7 – Estágios de responsabilidade social corporativa.....	64
Figura 8 – Modelo de mapeamento dos <i>stakeholders</i>	70
Figura 9 – O macroambiente e a organização.....	71
Figura 10 – Evolução do relacionamento entre empresas e organizações civis...	94
Figura 11 – Evolução das práticas nos agrupamentos de RSE.....	95
Figura 12 – Elementos chave no processo de aprendizagem em redes.....	102
Figura 13 – Em direção à governança civil.....	105
Figura 14 – Localização das alianças estratégicas.....	112
Figura 15 – Fluxo da Metodologia.....	140
Figura 16 – Estrutura da Metodologia.....	147

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Exigências de clientes corporativos das pequenas empresas.....	88
Gráfico 2 – De quem parte a iniciativa para as ações de RSE.....	197
Gráfico 3 – Atitude da empresa em relação a RSE.....	201
Gráfico 4 – Foco das ações sociais da empresa.....	203
Gráfico 5 – Perfil das ações voltadas para o público externo.....	204
Gráfico 6 - Contribuição para a empresa da troca de experiências.....	211
Gráfico 7 – Grau de satisfação com o programa Tear.....	213

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

- ABNT** – Associação Brasileira de Normas Técnicas
- BID** – Banco Interamericano de Desenvolvimento
- BOVESPA** – Bolsa de Valores de São Paulo
- CEATS** – Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor
- CEBDS** – Conselho Empresarial Brasileiro de Desenvolvimento Sustentável
- DJG** – Índice Geral *Dow Jones*
- GIFE** – Grupo de Institutos, Fundações, e Empresas
- GRI** – *Global Reporting Initiative*
- GT** – Grupo de Trabalho
- IPEA** – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
- ISO** - *International Organization for Standardization*
- ONU** – Organização das Nações Unidas
- PMES** – Pequenas e Médias Empresas
- RSE** – Responsabilidade Social Empresarial
- SEBRAE** – Serviço Brasileiros de Apoio à Micro e Pequena Empresa

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	16
1.1 Problemática do Estudo.....	18
1.2 Objetivos do Estudo.....	21
1.3 Justificativa	21
2. RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL (RSE).....	25
2.1 A tendência no debate da RSE.....	30
2.2 Em que Consiste a RSE?	32
2.3 Principais Correntes a Respeito da RSE.	38
2.4 A Inserção da RSE na Estratégia do Negócio	43
2.5 As Diversas Responsabilidades das Empresas.....	48
2.6 As Respostas das Empresas Frente às suas Responsabilidades	56
2.7 As Duas Dimensões da RSE: interna e externa.	61
2.8 A Teoria dos <i>Stakeholders</i> : uma abordagem sistêmica.....	65
2.9 A Importância da Liderança e Cultura Organizacional em Programas de RSE	73
2.10 Divulgação e Avaliação das Práticas de RSE.....	77
3. REDES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL	82
3.1 Os Diversos Conceitos de Redes	83
3.2 A Importância das Redes para as Pequenas Empresas.....	86
3.3 As Redes Modificam o Relacionamento Entre Grandes e Pequenas Empresas	89
3.4 As Redes Sociais Garantem Acesso à RSE Pelas Pequenas Empresas.....	91
3.5 Da Atuação Individual às Redes de RSE: a dinâmica nas relações	92
3.6 Principais Benefícios das Redes de RSE	97
3.7 A Governança nas Redes de RSE: relações estruturadas pela aprendizagem	99
3.8 O Papel das Redes de RSE na Criação de Políticas Públicas	105
3.9 As Limitações da Atuação em Rede	107
4. METODOLOGIA DO ESTUDO	114
4.1 Tipologia da Pesquisa.....	114
4.1.1 Primeira fase: pesquisa exploratória inicial.....	116
4.1.2 Segunda fase: pesquisa descritiva	118
4.1.3 Terceira fase: estudo de caso.....	119
4.1.4 Quarta fase: pesquisa exploratória final.....	120
4.2 Técnica de Amostragem	121
4.3 Instrumento de Coleta de Dados	122
4.3.1 Pesquisa documental.....	122
4.3.2 Pesquisa participante e observação participante.....	124
4.3.3 Questionário	128
4.4 Análise e Interpretação dos Dados	130
4.4.1 Procedimento analítico geral.	130
5 APRESENTAÇÃO DA REDE TEAR	133
5.1 O Programa Tear: tecendo redes sustentáveis	133
5.2 O Processo de Criação e Planejamento da Rede	135
5.2.1 Breve histórico da elaboração da metodologia Tear.....	137
5.3 Formalização da Metodologia Tear	139
5.4 Apresentação da Cadeia X1	148
6 APLICAÇÃO E RESULTADOS DA METODOLOGIA TEAR.	150
6.1 A Metodologia Tear na Prática.	150

6.1.1. Resultados na percepção da empresa N.....	178
7.1 Resultados Esperados Pelo Programa Tear.....	184
7.2 Resultados Divulgados pelo ProgramaTear.	185
7.3 As Contribuições do Programa Tear na Cadeia X1	194
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS	223
9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	235

1. INTRODUÇÃO

O estudo tem a proposta de analisar os resultados da implantação de princípios da responsabilidade social empresarial, em pequenas e médias empresas, a partir da metodologia de trabalho em rede do programa Tear – Tecendo Redes Sustentáveis.

A pesquisa contempla 15 pequenas e médias empresas, convidadas para participarem do programa Tear, por uma organização de grande porte do setor siderúrgico, a qual é responsável pela aplicação da metodologia em parceria com o Instituto Ethos e o BID (Banco Interamericano de Desenvolvimento).

Na realização dos trabalhos, utilizou-se a abordagem qualitativa estruturada por múltiplas metodologias: estudo exploratório, para identificar as percepções e resultados para as empresas participantes; estudo descritivo, da metodologia do programa Tear e estudo de caso de uma das pequenas empresas do ramo de transporte rodoviário de cargas, para verificar a aplicação da metodologia Tear na prática empresarial.

O programa Tear faz parte de uma metodologia inspirada em experiências internacionais, principalmente européias, de trabalho em rede para questões voltadas à responsabilidade social empresarial e no Brasil está em sua primeira edição.

O objetivo principal divulgado pelo programa é implementar práticas de responsabilidade social empresarial na gestão de pequenas e médias empresas e acredita que, desta forma, conseguirá aumentar a competitividade e a sustentabilidade dos negócios.

Para aplicar a metodologia no contexto brasileiro, formaram-se parcerias com nove grandes corporações de diversos setores da economia, as quais são chamadas de âncoras e têm o poder de influenciar a realidade nacional e o futuro de diversas pequenas e médias empresas clientes ou fornecedoras, pertencentes às suas cadeias de suprimentos.

A adesão das grandes empresas ao programa Tear encontra respaldo no próprio movimento da RSE (Responsabilidade Social Empresarial) que incentiva as corporações a se engajarem no desenvolvimento de clientes e fornecedores em relação ao tema.

O conceito de RSE, adotado pelo estudo na análise do programa Tear, considera que as organizações praticam a RSE, quando conseguem integrá-la à

estratégia do negócio e transformá-la em modelo de gestão, o qual norteará o relacionamento da empresa com os diversos públicos em equilíbrio com os interesses econômicos, sociais e ambientais. As empresas podem praticar ações isoladas de RSE, mas, no entendimento da pesquisadora, para a empresa atingir um nível mais elevado de envolvimento social deve tratar o tema de forma mais abrangente, o que será debatido no capítulo 2.

As grandes empresas que possuem a temática da responsabilidade social empresarial consolidada em seus ambientes internos incentivam a formação de grupos de interesse em relação ao tema, dentro de sua cadeia de suprimentos, para que a atuação em conjunto possa estabelecer uma parceria capaz de expandir as práticas de responsabilidade social, de modo que afete os resultados dos negócios e promova a sustentabilidade (ZADEK et al, 2002).

As parcerias, redes e outras formas de associações incentivam a união de diferentes atores, como empresas, organizações não-governamentais, fundações e entidades para o compartilhamento de riscos, recursos, conhecimentos e experiências em torno da questão social. Assim, viabilizam a aplicação dos conceitos da RSE na realidade das pequenas e médias empresas, o que será discutido no capítulo 3.

Uma pesquisa realizada por duas instituições internacionais, que incentivam práticas de responsabilidade empresarial, The Copenhagen Centre e pelo AccountAbility, concluíram que as práticas de responsabilidade social empresarial podem ser potencializadas, quando as empresas se associam e formam grupos em torno da sua gestão. As práticas de responsabilidade social ganham escala do ponto de vista da competitividade e do desenvolvimento sustentável (ZADEK et al, 2002).

A troca de experiências e maior capacitação proporcionada pela interação dos diferentes atores podem contribuir para uma melhora da qualidade das práticas de RSE, adotadas pelas empresas e, como consequência, os resultados econômicos, sociais e ambientais são favorecidos pelo planejamento e sistematização das ações. Representam os bons princípios da administração colocados a favor dos interesses sociais e o estudo busca compreender se este processo se consolidou na prática das empresas participantes.

1.1 Problemática do Estudo

O contexto de negócios para as pequenas empresas nem sempre é favorável e as exigências que antes recaíam apenas sobre os produtos, serviços e processos, hoje também recaem sobre a conduta das empresas e suas relações com os diversos públicos de sua influência, mesmo indiretamente.

Segundo Amato Neto e Olave (2001), intensificou-se a necessidade da reorganização não só dos fatores produtivos mas da gestão empresarial para torná-la compatível com as exigências mundiais.

O mercado sinaliza a tendência das grandes corporações que buscam a certificação SA 8000 por exigência da própria norma, solicitando provas de boa conduta de seus fornecedores, independente do porte e transformando a responsabilidade social empresarial um pré-requisito para a contratação dessas empresas e um item de avaliação na manutenção dos contratos e a pequena empresa, para manter ou ganhar um negócio, precisará atingir os padrões estipulados (GRAYSON; HODGES, 2002).

Uma pesquisa realizada no Brasil pelo Instituto Ethos, com 46 grandes e pequenas empresas, com o objetivo de avaliar o relacionamento entre elas, permitiu constatar que um terço das grandes empresas utilize critérios de responsabilidade social para contratar e avaliar fornecedores de pequeno porte e apenas 22% mantenham políticas voltadas especificamente para os micro e pequenos fornecedores e clientes (ALLI; SAUAYA, 2004).

As práticas avaliadas pelas grandes empresas englobam, desde a implantação de código de ética, cláusulas nos contratos que proíbem a mão-de-obra infantil até ações voltadas para a ética, projetos ambientais e respeito aos direitos humanos e trabalhistas e acabam funcionando também como critérios de desempate em licitações nas quais os itens preço e qualidade são semelhantes (ALLI; SAUAYA, 2004).

As pequenas empresas por terem acesso limitado aos recursos tornam-se mais vulneráveis em um ambiente competitivo, principalmente em setores da economia que são dominados por grandes corporações que ditam as regras de mercado e preço, como é o caso do setor siderúrgico, do qual faz parte a rede objeto desse estudo.

Alli e Sauaya (2004) destacam que as relações entre grandes e pequenas empresas são sempre desiguais e, se não estiverem pautadas em princípios de

responsabilidade social empresarial, o poder econômico da grande empresa pode se sobrepor à pequena, causando uma condição de subordinação, instabilidade e até mesmo inviabilizando o negócio.

A pesquisa do Instituto Ethos revelou que uma parcela das pequenas empresas ainda se sente subordinada à força de algumas grandes corporações, as quais apresentam-se como parceiras muito exigentes e infiéis, que não cumprem o que exigem dos pequenos fornecedores e clientes e impõem constantes reduções de custo ou margem de lucro e dificultam a sustentabilidade dos pequenos negócios (ALLI; SAUAYA, 2004).

Na percepção das pequenas empresas, o preço e a qualidade dos produtos e serviços ainda representam as maiores exigências dos clientes de grande porte, porém aspectos como confiança e sustentabilidade das relações são cada vez mais valorizados (ALLI; SAUAYA, 2004).

Para que o desenvolvimento sustentável ocorra, entendido nesse estudo pelo equilíbrio de impactos econômicos, sociais e ambientais na comunidade local, é importante, segundo Alli e Sauaya (2004), que as grandes corporações insiram o relacionamento com as pequenas e médias empresas, que fazem parte da sua cadeia produtiva, no contexto da responsabilidade social empresarial, seja através da formação de redes, parcerias ou outras formas que colaborem e as tornem co-responsáveis pelo desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios.

As pequenas empresas apoiadas pelos grandes clientes podem se tornar mais sólidas e aumentar seu potencial nos negócios, contribuindo para o desenvolvimento da economia local. Assim, o relacionamento mais saudável entre grandes e pequenas empresas pode contribuir também para a sustentabilidade do país, na medida em que a comunidade local é favorecida.

Na prática, os relacionamentos ainda carecem de atenção e distanciam-se do ideal da sustentabilidade. Alli e Sauaya (2004) acreditam que o alcance desse nível de consciência exige um longo amadurecimento por parte das grandes empresas em suas práticas de responsabilidade social empresarial, transformando a relação de dominação em relações de parceria.

O movimento social do comércio justo (*fair trade*) também pressiona empresas a voltar o olhar para a cadeia de suprimentos e praticar margens justas de remuneração para proteger a sobrevivência dos pequenos grupos de fornecedores, sem poder de influência e negociação. A idéia é fixar margens mínimas de

remuneração na tentativa de melhorar os indicadores sociais da região em que se encontram.

Butcher (2008) apresenta o movimento como uma modalidade de comércio internacional que foca a atenção nas exportações de países em desenvolvimento para países desenvolvidos e busca, além de práticas comerciais justas, a ética, solidariedade, equidade social, proteção do ambiente e segurança econômica dos fornecedores.

No comércio justo, a ideologia dos negócios evolui de uma perspectiva do crescimento econômico para a sustentabilidade. Permeada por novos valores éticos e morais, a cultura empresarial concretiza a troca da dominação pelas relações de parceria (TACHIZAWA, 2007).

Porém, o movimento ainda é limitado a poucos setores, principalmente agrícolas (BUTCHER, 2008) e um contingente grande de pequenas empresas fica vulnerável ao poder das grandes e cria barreiras ao desenvolvimento sustentável, conforme pesquisa do *AccountAbility* e do *Copenhagen Centre*.

A conseqüência negativa da polarização entre grandes e pequenas empresas foi apontada pelo estudo acima e revelou que os benefícios do desenvolvimento sustentável continuarão limitados a um pequeno grupo de grandes corporações, se as outras empresas também não forem mobilizadas e os agrupamentos de responsabilidade social empresarial são fundamentais para permitir o acesso das pequenas empresas e ampliar os efeitos da responsabilidade social empresarial de micro para macro resultados, ganhando um efeito de escala (ZADEK et al., 2003a).

Assim, o próprio ambiente organizacional, marcado pela competição e escassez de recursos, originou a necessidade das empresas estabelecerem parcerias, alianças ou redes para complementarem seus recursos, reduzirem incertezas e manterem-se competitivas (AMATO NETO; OLAVE, 2001; SOARES; TAUHATA, 2004).

A problemática do tema da responsabilidade social empresarial para as pequenas e médias empresas que prestam serviços para grandes corporações apresenta-se então em três perspectivas: a primeira, se relacionada à crescente exigência dos clientes corporativos para a adoção de práticas socialmente responsáveis; a segunda, a permanência das empresas no mercado a longo prazo e

a terceira decorre da complexidade na aplicação dos conceitos e dificulta o acesso dessas empresas aos benefícios de uma gestão sustentável.

Neste cenário, faz-se necessário esclarecer a seguinte questão: Quais são os resultados que a implantação de princípios de responsabilidade social empresarial em rede pode proporcionar para as pequenas e médias empresas?

1.2 Objetivos do Estudo

O trabalho objetiva analisar os resultados da implantação da metodologia proposta pelo programa Tear, para o desenvolvimento da responsabilidade social empresarial nas pequenas e médias empresas participantes da rede.

Quanto aos objetivos específicos, o estudo pretende:

- Descrever as metodologias e mecanismos de funcionamento do trabalho em rede do programa Tear;
- Examinar a aplicação da metodologia na realidade de uma das empresas pertencentes ao Tear;
- Verificar as práticas de responsabilidade social empresarial implementadas a partir do programa Tear;
- Identificar as mudanças que as práticas de responsabilidade social empresarial proporcionaram para as empresas;
- Analisar os resultados que as empresas conseguiram obter a partir da participação no programa Tear além de suas observações com relação ao programa.

1.3 Justificativa

Os modelos baseados na associação surgem como possibilidade concreta para o desenvolvimento empresarial, pois contemplam princípios como o compartilhamento, a troca e a ajuda mútua e representam uma forma inovadora de as empresas obterem competitividade e sobreviverem no mundo globalizado (AMATO NETO; OLAVE, 2001).

A parceria entre empresas, fundações e Institutos é indicada pela mídia especializada, como um acontecimento complexo e raro de ser encontrado, e seus

resultados podem gerar um impacto maior para a sociedade devido sua capacidade de mobilização. Neste sentido, devem ser incentivados, porém são poucos os exemplos de redes sociais que conseguem ultrapassar as boas intenções acadêmicas e funcionar de verdade com resultados concretos (VOLTOLINI, 2008).

As redes sociais são estruturas formadas pela interação de diversos atores conectados por laços e segundo Mizruchi (2006, p.73) “influenciam o comportamento de indivíduos e grupos”, em diversas situações, nas quais estão presentes relações de poder, interesses, normas e aspectos culturais.

Organizações de interesses e natureza divergentes fazem parte das redes sociais e podem acarretar conflitos, os quais limitam o relacionamento. Segundo Voltolini (2008), é comum o conflito se estabelecer quando as diferenças conceituais, ideológicas, retóricas e demagógicas se tornam mais importantes que as afinidades e marcam a dissolução das redes sociais.

Por outro lado, vários autores reconhecem a viabilidade das redes como uma forma das pequenas empresas ganharem escala em suas ações e aumentarem a competitividade em um mercado concorrencial, sem terem que arcar sozinhas com os altos custos dessa reorganização, levando-as de fato ao desenvolvimento sustentável (AMATO NETO; OLAVE, 2001; VOLTOLINI, 2008; ZADEK et al., 2002.).

As redes, ao proporcionarem para as empresas oportunidades de agregar valor aos negócios e ao cliente final, através de novas formas de conhecimento, novas competências, serviços, novas redes de contatos e relações mais efetivas, oferecem um caminho real para o desenvolvimento dos negócios e podem se transformar em um meio de garantir a sobrevivência no mercado, principalmente para as empresas fornecedoras de grandes companhias (AMATO NETO; OLAVE, 2001; VOLTOLINI, 2008; ZADEK et al., 2002).

Desta forma, cria-se uma nova arquitetura organizacional, que é sustentável pela sua capacidade de racionalizar recursos, integrar diversos interesses e produzir resultados (AMATO NETO; OLAVE, 2001).

O fato de os benefícios da atuação em rede na área de responsabilidade social empresarial apresentarem-se como uma idéia consagrada para os acadêmicos, na prática, esse tipo de organização ainda é exceção e seus resultados são pouco conhecidos e divulgados, o que parece ser contraditório (VOLTOLINI, 2008).

Meirelles (2005, p. 14) também aponta uma lacuna na literatura a respeito das parcerias e alianças das organizações da sociedade civil com o mundo corporativo e acrescenta que a avaliação de tais é fundamentalmente inexistente.

O estudo, ao revelar os resultados concretos do programa Tear para as empresas, poderá contribuir para esclarecer a aparente contradição entre teoria e prática a respeito da eficácia das redes de responsabilidade social empresarial e, ao descrever a metodologia da rede, também apresenta uma oportunidade para a organização de programas similares, contribuindo para a sistematização do conhecimento na área social.

Voltolini (2008) destaca a importância de juntar os saberes, sistematizar, divulgar procedimentos, manuais e metodologias relacionadas às questões sociais que podem ser replicados por outros agentes, tornando mais fácil a sua pesquisa e implantação, pois permite poupar recursos, tempo e energia dos que tentam construir soluções que já foram criadas, testadas e avaliadas.

Zadek et al. (2002), ao analisar diversos casos de agrupamentos de responsabilidade social empresarial, revelou um aspecto importante das redes: a capacidade de transformarem-se em políticas públicas.

Para o autor, o potencial transformador das redes de responsabilidade social empresarial atinge sua plenitude quando envolve o setor público e permite a elaboração políticas públicas, que incentivem as ações e garantam apoio à rede, ampliando assim os resultados e benefícios para toda a comunidade.

As redes de RSE são definidas pelo estudo como união de diferentes atores (empresas, organizações não-governamentais, institutos, fundações, entidades e outros) para a troca de experiência, discussão, disseminação e elaboração de práticas relacionadas à temática da responsabilidade social empresarial, que atingem seu potencial com o envolvimento do setor público no planejamento de políticas públicas, beneficiando toda a sociedade.

Os programas de responsabilidade social empresarial, ao tornarem-se políticas públicas, ganham escala e conseguem alterar os indicadores locais e podem funcionar como o elo principal entre as práticas de responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável (A EMPRESA..., 2008; ZADEK et al., 2002).

O Brasil já apresenta casos concretos desse tipo de articulação e uma matéria publicada na Gazeta Mercantil apresenta vários casos em que a empresa passa a ser exemplo para o estado. O projeto “Escrevendo o futuro”, da fundação

Itaú Social, criado em 2002, com o objetivo de levar para a sala de aula novas metodologias que estimulasse a escrita e leitura nas escolas, em 2006 conseguiu atingir 15,4 mil escolas públicas e chamou a atenção do governo federal para uma parceria e ao ser transformado em política pública, resultou no programa “Olimpíada de Língua-Portuguesa Escrevendo o Futuro”, cujo objetivo é ampliar para 73.118 o número de escolas atendidas, alcançando 80% dos municípios brasileiros (A EMPRESA..., 2008).

A importância do estudo, desta forma, ultrapassa as fronteiras da empresa como meio de adaptar-se às novas exigências do mercado e obter vantagens competitivas e pode contribuir também para o incentivo de parcerias públicas-privadas em que o ganho contempla a sociedade através da promoção do desenvolvimento sustentável e políticas públicas.

O Instituto Ethos também reconhece que a falta de uma pesquisa sistemática sobre o impacto das práticas de gestão responsável nos negócios, em países como o Brasil, representa um obstáculo para quem se dedica à promoção da responsabilidade social empresarial (SUSTAINABILITY, 2003).

Na maioria dos estudos acadêmicos sobre responsabilidade social empresarial, a tendência é da grande empresa se estabelecer como figura central da análise. O enfoque do trabalho traz uma nova perspectiva ao estudo dos temas responsabilidade social empresarial e redes de empresas¹, por serem analisados dentro do contexto das pequenas e médias empresas e configura um caráter original à pesquisa, relevante para a produção de novos conhecimentos na área de Administração.

¹ Forma de relacionamento interorganizacional concebida para a difusão de melhores práticas empresariais entre os membros de um setor específico (Martes et. al, 2006).

2. RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL (RSE).

O debate a respeito da responsabilidade social é controverso em sua estrutura conceitual e aplicação na prática pelas empresas, configurando um desafio complexo para pesquisadores e empresários que se interessam pela área.

A abrangência do tema dificulta a consolidação, definição e consenso de termos-chave e conceitos pelo meio acadêmico e organizações não-governamentais e leva as empresas a praticarem a responsabilidade social, de acordo com o seu próprio entendimento.

Origina-se uma multiplicidade de práticas, difíceis de serem avaliadas pela falta de padronização, e a cada dia que passa as empresas são pressionadas pela mídia e organizações não-governamentais a prestarem contas de suas ações, por meio de balanços sociais, para que toda a sociedade possa checar se a prática condiz ao discurso organizacional.

A contradição entre o que é praticado e divulgado entra na pauta de algumas pesquisas científicas. Soares (2004, p.2), a partir de uma análise dos discursos organizacionais, aponta: “existem contradições entre o que os membros da organização assumem como sendo ética, moral e democracia e o que é efetivamente praticado no ambiente organizacional”, revelando a outra face da RSE.

As práticas implantadas pelas empresas correm o risco de se distanciar do propósito central da responsabilidade social empresarial e não serem capazes de produzir resultados que beneficiem tanto as empresas quanto o social. Além disso, as empresas ficam vulneráveis a um discurso sem embasamento que pode prejudicar a sua reputação, à medida que a sociedade fica mais crítica pela facilidade de acesso às informações.

As discussões e polêmicas a respeito da RSE merecem destaque e são importantes para lembrar que, apesar de o movimento da RSE estar crescendo, “não é favor a nenhum país preservar o que pertence ao planeta de todos”, como destaca Freitas (2000).

Soma-se a isso o fato de o objetivo primeiro e fundamental da empresa ainda ser a riqueza, sendo que o ganho de imagem, proporcionado pela divulgação das práticas de RSE, o viabiliza. Não há como ser diferente no atual modelo de desenvolvimento econômico, representado pelo capitalismo. Não se questiona a necessidade do lucro para a empresa, mas a forma como ele é obtido.

Por outro lado, o ambiente empresarial também oferece lições de boas práticas no tema. Bittencourt e Carrieri (2005, p. 10), em um estudo análogo ao de Soares (2004), concluíram que: “os resultados demonstram que a prática da responsabilidade social se situa em um contexto mais significativo que o mero discurso empresarial”.

As empresas devem buscar a inserção das ações na estratégia do negócio e implantar práticas capazes de ultrapassar o discurso organizacional e oferecer resultados positivos para ambos os lados, já que, segundo Carrol e Chrisman (1989), o novo propósito das práticas de RSE entende que essas atividades devem ser ao mesmo tempo lucrativas e socialmente responsáveis.

No Brasil, as estatísticas apontam que os investimentos das empresas em RSE não param de crescer. Em 2004, as empresas aplicaram cerca de R\$ 4,7 bilhões em ações sociais, o que correspondeu a 0,27% do PIB brasileiro naquele ano (IPEA, 2006). O grande problema não é a quantidade de recursos aplicados, mas a qualidade e direcionamento das ações sociais.

Gasta-se muito dinheiro com pouco retorno para as empresas. De acordo com Porter, em entrevista ao Guia Exame de Sustentabilidade 2007, as empresas deveriam selecionar melhor seus projetos de RSE e investir naqueles que têm relação com a estratégia do negócio. Assim, a Petrobrás deveria direcionar seu investimento em biocombustíveis e os bancos deveriam auxiliar a população de baixa renda a poupar e financiar moradia, pois estes são os focos dos seus negócios. O autor critica o fato de as empresas terem uma estratégia de negócios e outra para RSE, quando o correto seria integrá-las em apenas uma (HERZOG, 2007).

Segundo Melo Neto e Fróes (2001), o movimento da RSE é liderado pelas grandes corporações, com um progressivo aumento do número de micro, pequenas e médias empresas. Apesar de o maior envolvimento nas questões sociais ainda ser das grandes empresas (94% praticam ações voltadas para a comunidade), a taxa de participação das pequenas empresas é expressiva e está evoluindo (IPEA, 2006).

O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) realizou um estudo com 871 mil empresas, no Brasil, entre 2004 e 2005, das quais 71% são micros, pequenas e médias empresas e traçou um perfil da atuação social das empresas brasileiras.

No grupo das micro-empresas (de 1 a 10 empregados), a atuação social passou de 54%, em 2000, para 66%, em 2004, e correspondeu a 410 mil estabelecimentos, praticando algum tipo de ação social. As empresas de pequeno porte (de 11 a 100 empregados) elevaram sua participação de 69% para 75% e as de porte médio (de 101 a 500 empregados) de 67% para 86% (IPEA, 2006) e confirma a tendência de maior envolvimento dessas empresas no tema da RSE, apontada anteriormente por Melo Neto e Fróes (2001).

A pesquisa demonstra que, mesmo havendo um crescente interesse e investimento dos empresários em ações de RSE, as pequenas empresas ainda são imaturas em suas práticas, as quais consistem basicamente em ações pontuais por meio de doações (a filantropia impulsiona 97% das ações realizadas) e a área carece de desenvolvimento profissional no Brasil (IPEA, 2006).

Os principais impulsionadores apontados pelos empresários para a atuação social estão em atender motivos humanitários (57%) e responder à pressão de entidades externas (47%). Apenas 14% o fazem para melhorar a imagem da empresa. Isso significa que a entrada dessas empresas para o campo social está mais relacionada às convicções pessoais, filantrópicas e religiosas dos donos da empresa (IPEA, 2006) do que uma oportunidade de ganhos para os negócios.

Os empresários percebem, como resultado, que as ações sociais melhoram a qualidade de vida da comunidade (51%) e investem no social porque o Estado é ineficiente e não cumpre o seu papel, mesmo acreditando que isso seja seu dever (78%) (IPEA, 2006).

O IPEA (2006) também conseguiu identificar algumas diferenças marcantes na atuação social, conforme a empresa varia de tamanho. As micro-empresas não conseguem articular parcerias e envolver os funcionários na mesma proporção das grandes. As ações centralizadas na figura do proprietário (72%) perdem escala e seus resultados se limitam à satisfação pessoal do empresário (50%) sem articulação com a estratégia do negócio (apenas 4% das práticas são formalizadas). As principais diferenças entre as micro-empresas em relação às grandes estão demonstradas na tabela 1.

Tabela 1 – Diferenças no perfil de atuação social de pequenas e grandes empresas.

Perfil de atuação social	Micro-empresas	Grandes empresas
Formalização do atendimento	4%	17%
Atuação em parcerias	32%	57%
Participação dos empregados	28%	76%

Fonte: Ipea (2006). Dados trabalhados pela autora.

No geral, as pesquisas revelam a dificuldade de as pequenas empresas inserirem a RSE em sua gestão. Ações isoladas garantem a satisfação pessoal dos pequenos empresários em poder contribuir para amenizar os problemas sociais mais urgentes, sem o respaldo de um programa formal.

A formação de parcerias e o envolvimento de funcionários para o exercício da RSE, apesar de serem comuns entre as grandes empresas, entre as pequenas, não são práticas freqüentes. Constituem-se em oportunidades para as pequenas empresas obterem resultados mais expressivos em suas práticas, saindo da filantropia tradicional para programas capazes de mudar a realidade local e trazer resultados para a empresa, a exemplo das grandes.

O Guia Exame de Boa Cidadania Corporativa do ano de 2004 destaca o papel das parcerias e funcionários para o sucesso dos programas sociais das grandes empresas modelos de cidadania. Foram realizados 181 projetos na área de educação que beneficiaram 34 milhões de pessoas direta e indiretamente. Esse resultado expressivo pode ser atribuído ao fato de 76% deles terem envolvido parcerias com empresas, ONG'S e órgãos públicos e 50% contaram com a participação de funcionários voluntários, o que indica o pleno envolvimento das empresas com o tema da RSE. Nesse ano, nenhuma empresa de pequeno porte conseguiu pontuação suficiente para entrar no Guia (GUIA..., 2004).

A formação de parcerias, engajamento do público interno e uma filantropia diferente do modelo assistencialista, alinhados com uma estratégia formalizada de envolvimento social, é uma realidade entre as grandes empresas e mostram elementos importantes para a evolução das pequenas empresas no tema.

A maior parte das empresas listadas no Guia Exame são líderes em seus setores. Destacam-se pela qualidade das ações e apresentação de resultados efetivos para a população beneficiada, com a mudança da realidade local e geração de oportunidades de emprego e renda.

Esses programas representam um novo patamar de ações sociais e diferenciam-se da filantropia tradicional. Constituem-se modelos, como empreendedorismo social e filantropia de alto rendimento, capazes de proporcionar resultados efetivos para a comunidade e ganhos maiores de imagem e lucratividade para as empresas (MELO NETO; FRÓES, 2001).

Uma pesquisa de Fischer e Falconer (1999) revelou que as grandes empresas conseguem envolver os funcionários, em programas de voluntariado, com uma frequência 2,6 maior que as pequenas empresas e, como resultado, conseguem um engajamento 4,9 vezes maior dos voluntários nos projetos sociais promovidos pela empresa.

A RSE requer o envolvimento de todos os *stakeholders*² e, na prática, o envolvimento do público interno garante uma melhor qualidade aos programas e ações de RSE e explica, em parte, o fato de as grandes empresas serem mais bem sucedidas em programas de RSE que as pequenas empresas.

Diante desse fato, a responsabilidade social encontra uma lacuna que pode limitar a sua abrangência e transformar o tema em mais um modismo da administração, com resultados concretos restritos a um seleto grupo de grandes empresas, mas este não é o seu papel.

O tema central desse estudo não é abordar se as práticas de RSE são realmente capazes de promover mudanças sociais, identificar contradições ou as reais intenções que motivaram a participação em programas de RSE, mas contempla uma investigação dos resultados que tais programas podem proporcionar para as empresas. Não há intenção de fazer julgamento de valor a respeito da RSE.

Nesse capítulo, os esforços serão concentrados em descrever as principais ferramentas e conceitos que permitem a integração da RSE na estratégia da empresa, bem como analisar como a postura do líder é fundamental para que a empresa consiga atingir esse nível de engajamento nas questões sociais, que não termina na implantação das práticas pela empresa, mas com a publicação de prestações de contas confiáveis por meio de balanços sociais baseados em normas aceitas internacionalmente.

² Públicos interessados no negócio: clientes, funcionários, fornecedores, acionistas, comunidade, governo e outros.

2.1 A tendência no debate da RSE

Desde a origem da RSE, a multiplicação de conceitos colabora para o tema ser abrangente e complexo e pode limitar a atuação social das empresas pela falta de consolidação. Segundo Louette (2007), somente na América e Europa são 37 ferramentas de gestão em RSE, que visam auxiliar as empresas na incorporação da RSE, além de 22 normas e certificações. Ao todo, são 59 opções de intervenção social à disposição das empresas e nesse cenário tudo é válido, porém nem tudo pode ser eficaz.

Para solucionar essa problemática, Carrol (1999) destaca que a tendência para o novo milênio é o crescimento das tentativas de mensuração das iniciativas tanto quanto o desenvolvimento teórico, baseado em pesquisas empíricas de modo que a teoria se reconcilie com a prática.

Como previsto por Carrol (1999), a teoria se encontra em um momento de consolidação sem precedentes na história da RSE. Baseados na experiência de inúmeros países e organizações, os esforços estão concentrados no desenvolvimento de uma norma mundial que regulamente o tema, e ao mesmo tempo, consiga direcionar as ações das empresas a favor dos problemas sociais e ambientais mais urgentes.

A construção da norma ISO 26000 teve início em 2001 e visa estabelecer padrões em relação à RSE. Ainda em andamento, mostra-se uma tarefa desafiadora. O lançamento da norma já foi adiado de 2009 para 2010. Envolve 78 países, 392 especialistas, 132 observadores e 37 entidades internacionais e regionais. (FERRONI, 2008).

A idéia de definir **o que** e **como** deve ser feito é muito boa. Porém uma análise preliminar do Instituto Ethos em relação à norma indicou que o capítulo de implementação apresenta-se pouco detalhado e pouco objetivo. (FERRONE, 2008).

A busca pelo consenso não é tarefa fácil e, mesmo com o lançamento da norma que regulamenta o tema, parece que essa problemática está longe do fim e as empresas terão que encontrar as respostas, voltando o olhar para dentro de seus próprios negócios, e esse é um dos propósitos da RSE: que o gestor pare, pense e planeje seu negócio de forma mais sustentável.

Desta maneira, a responsabilidade social não pode ser trabalhada de forma genérica. Nas organizações, existem diferentes realidades, desafios, necessidades e a teoria oferece uma gama de ferramentas para as empresas

avançarem em seus projetos de inclusão da RSE à sua cultura e gestão e cada empresa precisa encontrar o caminho mais apropriado dentro da estratégia empresarial (LOUETTE, 2007; PORTER; KRAMER, 2006).

O conceito de RSE apresenta-se, então, como um suporte vital para muitas outras teorias gerenciais e permanecerá como uma parte essencial da linguagem e prática empresariais (CARROL, 1999). Apesar da complexidade conceitual, o fato é que a responsabilidade social está sendo incorporada progressivamente pelo sistema e não representa mais um modismo na área de administração. O tema está presente nos principais debates que envolvem líderes e empresários em todo o mundo (FISCHER, 2004).

Na edição de 2004, do Fórum Econômico, realizado em Davos, na Suíça foi feita uma pesquisa com 1500 líderes empresariais e 24% acreditam que a reputação e a integridade da marca é o fator mais importante para o sucesso dos negócios e menos de um quinto dos entrevistados considera o lucro como fator mais importante (FISCHER, 2004). A percepção do valor de uma empresa está muito mais atrelada ao capital intangível do que meramente resultados financeiros e abre espaço para a discussão do tema da RSE, como estratégia de negócios na criação de capital social.

Hoje, as práticas de RSE evoluíram e ganham consistência como atividade profissional. Novos conceitos e ferramentas tentam integrar a RSE na estratégia da empresa. As ações de RSE passam de uma visão de consequência do sucesso econômico das empresas para uma visão mais ampla, que identifica as condições sociais e ambientais que levam ao lucro, com a avaliação dos impactos econômicos das empresas (LOUETTE, 2007). A RSE apresenta-se como fator capaz de gerar lucro e ao mesmo tempo garantir a sustentabilidade das operações e comunidades locais.

A RSE, aliada ao desenvolvimento sustentável, são temas que deixaram de representar ações isoladas nas empresas e passaram a fazer parte da estratégia dos negócios como forma de aumentar a competitividade, na medida em que aumentam as evidências de que a sociedade e o mercado valorizam e recompensam o comportamento ético, transparente e solidário das empresas (CRITÉRIOS..., 2006).

Assim, as empresas são chamadas a cumprir o papel social que antigamente era de responsabilidade do Estado e a colaborar para uma sociedade

com menos desigualdades sociais, mais oportunidades e principalmente sustentável. Nesse contexto, as empresas precisam também remodelar a gestão e processos para reduzirem impactos, atenderem as mudanças impostas pelo mercado e continuarem competitivas.

O desafio dos gestores encontra-se em adequar o ferramental proporcionado pela RSE à realidade da empresa, de modo que produza resultados concretos e esse é o foco do trabalho.

2.2 Em que Consiste a RSE?

A RSE apresenta aos empresários uma série de ferramentas para o aprimoramento das práticas empresariais e consolida-se como um modelo de gestão integrado à estratégia da empresa que não deixa de buscar o lucro e resultados econômicos em suas ações sociais. Em equilíbrio com os interesses dos *stakeholders* internos e externos à organização, procura respeitar o direito da continuidade da vida no planeta, pela promoção da sustentabilidade em suas operações. Busca-se produzir mais e melhor com menos recursos.

Esse conceito representa o entendimento da pesquisadora a respeito do tema e norteará a pesquisa teórica e empírica do estudo. Na literatura, a definição de responsabilidade social empresarial é trabalhada por organizações não-governamentais, institutos, especialistas na área e outras organizações e difere de acordo com o objetivo ou público que a entidade quer atingir, o que explica em parte a multiplicidade de definições.

O Instituto Akatu, que tem o objetivo de difundir o consumo consciente, define responsabilidade social empresarial, utilizando-se da visão de *Yandê* (comunidade na concepção feminina do tupi-guarani), que significa “um mundo que acolhe e cuida daqueles que nele convivem” (MATTAR, 2001, p.17).

Esse conceito apresenta uma visão aberta da responsabilidade social. Não estabelece sua abrangência e limites. A interpretação é ampla, subjetiva e fica a cargo do leitor, representado pelo cidadão comum, alvo dessa instituição. Qualquer prática que vise o bem-estar social, por esse conceito, pode ser considerada RSE.

Para o SEBRAE (Serviço de Apoio a Micro e Pequenas Empresas, 2004), a responsabilidade social é um conceito presente nas grandes empresas, mas começa a fazer parte do dia-a-dia de micro e pequenas empresas brasileiras e consiste nas ações das empresas para valorizar a comunidade, a ética, a

transparência, a cidadania, o meio-ambiente, a saúde e outros temas de interesse social.

Voltado para um público formado por micro e pequenos empresários, o conceito do SEBRAE é objetivo. Procura estabelecer alguns parâmetros, ao definir o público e temas de abrangência da RSE. Não incorpora a RSE, como estratégia de gestão, e a percepção é de uma RSE composta de ações isoladas, partindo de dentro da empresa para fora, sem conexão com o negócio ou diálogo com os envolvidos.

O instituto Ethos (2004, p. 1), que tem por objetivo promover a gestão socialmente responsável com foco nas grandes empresas, apresenta uma definição de Responsabilidade Social mais ampla, abordando-a como:

[...] uma forma de conduzir os negócios da empresa de tal maneira que a torna parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social. A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio-ambiente) e conseguir incorporá-los no planejamento de suas atividades, buscando atender as demandas de todos e não apenas dos acionistas ou proprietários.

Percebe-se que, nesse conceito, o envolvimento e a responsabilidade da empresa é mais aparente. A empresa é instigada a promover o desenvolvimento social, dialogar com aqueles que estão ao seu redor e incorporar os seus anseios na gestão empresarial, independente da figura do proprietário, o qual perde um pouco o poder soberano de decisão.

Representa um conceito mais maduro de RSE, em que a empresa influencia o ambiente e recebe a influência deste. As ações são estabelecidas de forma mais democrática e estratégica porém fornecem apenas os meios e não estabelecem de forma específica, o que deve ser feito pelas empresas, para atingir o desenvolvimento social.

Para Ashley et al. (2002, p.6), o termo responsabilidade social está sujeito a uma série de interpretações que pode variar, desde a idéia da obrigação legal até o comportamento ético e social, e pode ser definido como:

[...] compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que afetem positivamente, de modo amplo, ou a alguma comunidade, de modo específico, agindo proativamente e coerentemente no que tange a seu papel específico na sociedade e a sua

prestação de contas para com ela. A organização, nesse sentido, assume obrigações de caráter moral, além das estabelecidas em lei, mesmo que não diretamente vinculadas a suas atividades, mas que possam contribuir para o desenvolvimento sustentável dos povos. Assim, numa visão expandida, responsabilidade social é toda e qualquer ação que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade.

Por ser uma especialista no assunto e não ter interesse em um público específico, a autora reconhece a complexidade do tema e amplia os conceitos anteriores. O diferencial nesse conceito é que ele fornece alguns parâmetros do que deve ser feito e determina a profundidade das ações, as quais devem produzir resultados positivos. Estabelece o diálogo com a sociedade, por intermédio da prestação de contas, que visa a transparência e coerência na gestão empresarial.

A autora, ao reconhecer todas as boas ações a favor da sociedade, como RSE, aproxima-se da visão de *Yandê*, com a cautela de estabelecer alguns parâmetros para essas ações.

Ashley et al. (2002) também distingue-se por vincular o desenvolvimento sustentável ao conceito de RSE pois as atividades empresariais devem estar em harmonia com o desenvolvimento sustentável.

Para alguns especialistas, essa relação é mais estreita e definem a RSE como um meio para o alcance de uma meta superior, representada pelo desenvolvimento sustentável.

Pode-se dizer, segundo Young (2008, p.1), que:

Uma organização pratica de modo genuíno a RSE quando é gerida em concordância com os princípios e os temas focais do desenvolvimento sustentável. Portanto, é indispensável para a prática de uma gestão socialmente responsável que os administradores conheçam em profundidade e tenham plena compreensão da filosofia e das propostas do desenvolvimento sustentável e da razão pela qual essa abordagem é crucial para a perpetuidade dos empreendimentos.

Camargo (2001) também compartilha desse conceito de responsabilidade social e a define como estratégia de sustentabilidade a longo prazo, na qual o objetivo de desempenho e lucro passam a contemplar as preocupações com os efeitos sociais e ambientais de suas atividades e visa contribuir para o bem comum e a melhoria da qualidade de vida da sociedade.

Ao englobar o debate das condições ambientais, o conceito de RSE se reinventa e expande a discussão do tema em direção da sustentabilidade. A tendência atual de articular os conceitos de RSE ao desenvolvimento sustentável

origina-se do próprio desenvolvimento teórico e empírico da teoria e Mano (2007) considera que recentemente o assunto convergiu para esse conceito pela sua visibilidade em todo o mundo devido às conseqüências negativas das mudanças climáticas em todo o mundo.

As ameaças advindas do aquecimento global elevaram a sustentabilidade ao centro do debate público e político (MANO, 2007), pela divulgação de previsões pessimistas a respeito do futuro da humanidade. Para a sociedade é cada vez mais evidente que as mudanças não estão ocorrendo na velocidade necessária para reverter os problemas atuais, decorrentes de um modelo de desenvolvimento em crise (O DESAFIO..., 2008), o qual produziu um desastre ambiental tão grande que representa um dos maiores desafios que a sociedade já enfrentou (YOUNG, 2007).

O aquecimento global, causado pela poluição, provoca o aumento da temperatura no planeta e já destruiu 70% dos corais do oceano Índico; cidades como Holanda e Recife podem desaparecer pelo aumento do nível dos mares. O uso indiscriminado dos lençóis freáticos de apenas cinco países (China, Índia, norte da África, Arábia Saudita e Estados Unidos) retiram do subsolo 160 bilhões de toneladas de água sem condições de serem repostas e a previsão em 2025 sinaliza que duas, entre três pessoas ou não terão água para consumir ou esta será de má qualidade e ameaçará a saúde das pessoas (MATTAR, 2001) e também os negócios.

O movimento da sustentabilidade evidencia que os efeitos da ação do homem no meio-ambiente para atender à racionalidade do mercado não são menos importantes que as conseqüências sociais e para Mattar (2001, p. 11). “pela primeira vez na história, o homem corre o risco de se destruir em um prazo de 50 a 100 anos.” A manutenção dos atuais padrões de crescimento econômico ameaça a perenidade da raça humana na terra.

A sociedade está chegando ao consenso de que os custos da degradação ambiental serão pagos pelo próprio homem e este não pode ser considerado isolado de seu contexto. A estrutura do mercado voltada somente para os aspectos econômicos está saturada, pois não considera os limites e conseqüências do desenvolvimento econômico. Também não consegue garantir a satisfação das necessidades futuras da sociedade pela perspectiva de escassez de recursos e representa uma ameaça para os negócios devendo integrar-se ao debate da RSE.

A visão econômica é a base lógica dominante no mercado e mudar essa racionalidade parece, à primeira vista, um delírio e até mesmo insensatez, mas a piora das condições ecológicas, sociais, culturais, políticas e econômicas da realidade atual demonstra a saturação desse modelo (MELO NETO; FROES, 2001), que contribui para a extinção do próprio homem e preocupa entidades ambientalistas, empresários e cidadãos comuns.

O crescimento dos riscos revela o limite dessa racionalidade e não justifica mais a separação entre o econômico e o social. Surge uma oportunidade para repensar o desenvolvimento econômico e a necessidade de um modelo diferente de negócios (LÉVESQUE, 2007; MELO NETO; FROES, 2001).

Esse mesmo modelo também criou condições tecnológicas para transformar essa realidade e oferecer às pessoas e ao planeta uma alternativa de desenvolvimento real, de forma justa e inclusiva (YOUNG, 2007).

Desta forma, a responsabilidade social é um novo paradigma de negócios e representa um caminho real em direção à sustentabilidade. Sua visão estratégica atua como um dos elementos de base para garantir a evolução sustentável do planeta (INSTITUTO ETHOS, 2006; LOUETTE, 2007). “É isso que se espera das empresas. Assumir um papel criativo e desenvolver uma cultura sustentável” (MELO NETO; FROES, 2001, p. 53) e o futuro aponta a sustentabilidade como tema emergente para questões relacionadas à RSE.

O conceito de sustentabilidade para as empresas significa assegurar o sucesso dos negócios a longo prazo e ao mesmo tempo contribuir para o desenvolvimento econômico e social em um ambiente sadio e sociedade estável (MANI; THORPE; ZOLLINGER, 2003). A questão ambiental deve permear o desenvolvimento econômico e social.

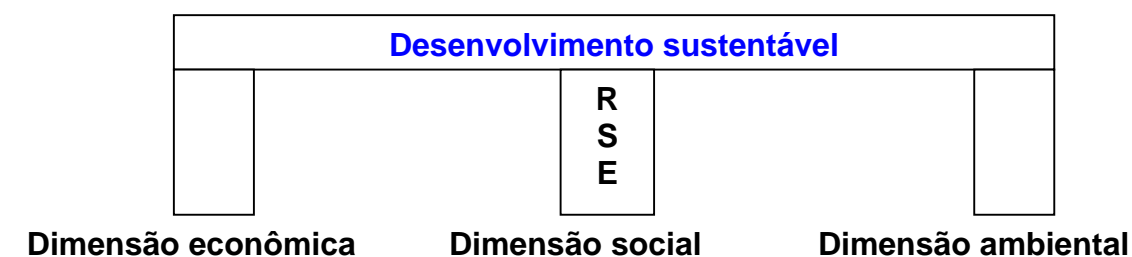
A idéia de longo prazo atrelada ao desenvolvimento sustentável denota pensar na disponibilidade de recursos no futuro tanto para as empresas como para a humanidade, ou seja, utilizar no presente os recursos do planeta, com garantia de seu usufruto pelas gerações futuras (YOUNG, 2008; ROSA, 2008; O DESAFIO..., 2008; GRAYSON; HODGES, 2003; STOICOV, 2007; MACINTOSH, 2001).

O movimento da RSE e o desenvolvimento sustentável se unem e passam a embasar o mesmo conceito de *triple botton line* (linha dos três pilares), o qual significa produzir, levando em consideração o bom desempenho econômico, a preservação ambiental e a justiça social (MAGRI et al., 2008).

Pode-se definir que a empresa socialmente responsável segundo ASHLEY et al. (2002, p. 20) “é aquela que está atenta para lidar com as expectativas de seus *stakeholders* atuais e futuros, na visão mais radical de sociedade sustentável”.

Atualmente os termos RSE e sustentabilidade são empregados como sinônimos e fica difícil estabelecer os limites de cada um (SUSTAINABILITY, 2003). Alguns autores consideram que esses limites existem e são importantes para definir o papel das empresas e da sociedade diante dos movimentos e ameaças globais.

Melo Neto e Froes (1999) esclarecem esses limites e apresentam a sustentabilidade como um conceito mais amplo que a RSE. Os autores também consideram as dimensões econômica, social e ambiental a base do conceito de sustentabilidade e a responsabilidade social estaria inserida na dimensão social desse conceito e constituiria um de seus pilares.



Fonte: Adaptado de Melo Neto e Froes (1999, p. 91).

Figura 1 – Os três pilares do desenvolvimento sustentável.

Apesar de apresentarem o mesmo embasamento teórico, o movimento da RSE tem como foco as empresas, enquanto o movimento de sustentabilidade é uma estratégia global. Na RSE, as metas são definidas pelos gestores. No movimento da sustentabilidade, as metas são universais e traçadas por organizações como as Nações Unidas (ONU) em conferências, convenções e protocolos internacionais.

As discussões de escopo global acerca da sustentabilidade são traduzidas em padrões, acordos, recomendações e orientam a base para a formulação conceitual das diretrizes da RSE. Ajudam a situá-la como tema emergente para as empresas e conferem o mínimo aceitável nas operações (LOUETTE, 2007). O debate consolida a sustentabilidade como uma meta mundial a ser perseguida pelas empresas no universo da RSE.

A sustentabilidade, então, envolve um esforço coletivo para tentar reverter as situações que podem limitar o crescimento das empresas e o desenvolvimento econômico e social a longo prazo. Por isso, Fernando Almeida, presidente do

CEBDS (Conselho Empresarial Brasileiro de Desenvolvimento Sustentável) critica o discurso atual a respeito da sustentabilidade: “a idéia da empresa sustentável é uma bobagem, o que é sustentável é a sociedade. Não existe empresa saudável em sociedade falida” (O DESAFIO..., 2008, p. 20). Porter e Kramer (2006) compartilham a mesma opinião e defendem que uma empresa de sucesso necessita de uma sociedade saudável.

Nos conceitos mais modernos de RSE, as questões ambientais ganham destaque e incentivam as empresas a irem além das causas sociais e a buscarem o desenvolvimento sustentável como meta na intervenção social. A sociedade deve ser sustentável para dar condições aos negócios e comunidades se perpetuarem a longo prazo.

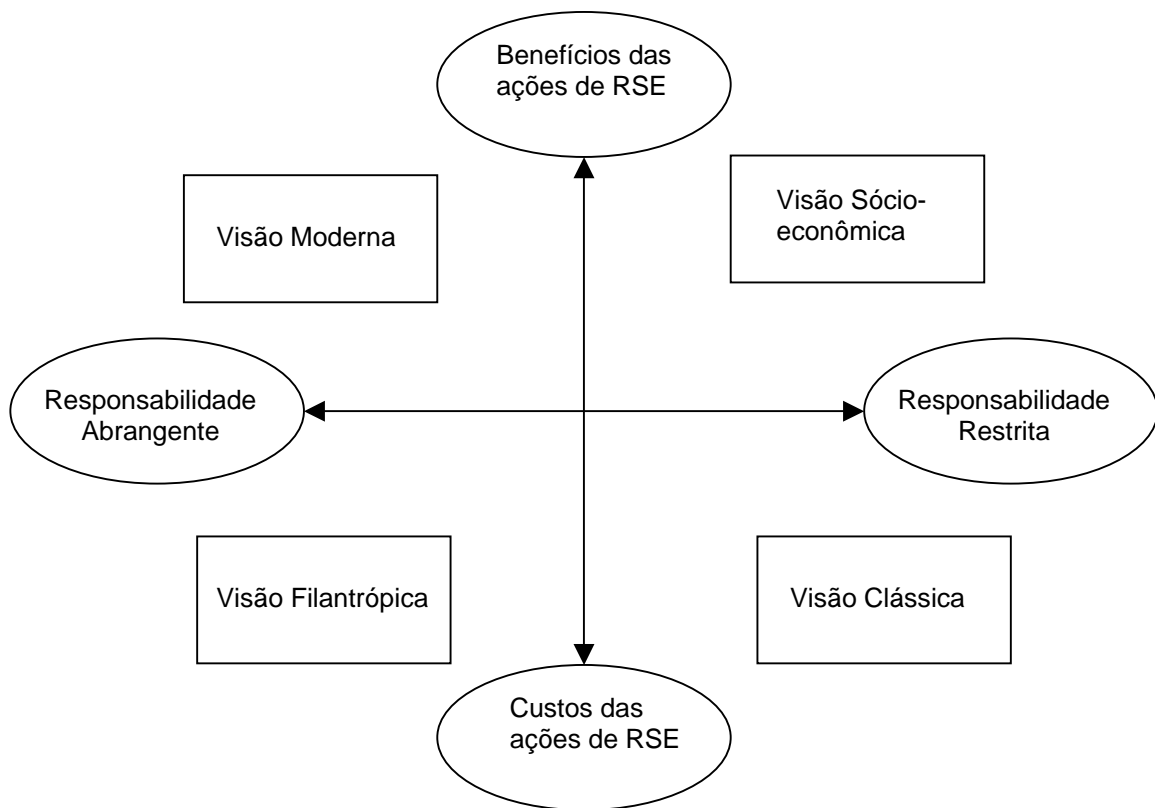
Apesar do maior engajamento das empresas e da sociedade no tema, o movimento da RSE divide opiniões. As principais críticas em relação ao tema serão expostas a seguir.

2.3 Principais Correntes a Respeito da RSE.

A percepção em torno da Responsabilidade Social Empresarial (RSE) apresenta-se polarizada em dois extremos: de um lado, economistas de formação clássica defendem a responsabilidade empresarial restrita aos componentes econômicos de busca da maximização dos lucros. Do outro lado, encontra-se a abordagem sociológica, expressa em uma responsabilidade empresarial mais abrangente, que incorpora a melhoria das condições de vida da sociedade (SPERS; SIQUEIRA, 2004).

A incorporação e o desempenho da RSE para os negócios na percepção dessas duas correntes são demonstradas no modelo bidimensional proposto por Quazi e O'Brien (2000).

Este modelo, ao relacionar a extensão da responsabilidade incorporada (de uma responsabilidade restrita para outra mais abrangente) com a percepção dos resultados das ações sociais para o negócio (de custos para benefícios), identifica quatro visões a respeito da RSE.



Fonte: Adaptado de Quazi e O'Brien (2000, p. 36).

Figura 2 – Modelo bidimensional de responsabilidade social empresarial.

Descrito na figura 2, o modelo apresenta dois eixos e a linha horizontal separa os extremos da incorporação da RSE nos negócios:

Do lado positivo, encontra-se a responsabilidade restrita (envolvimento mínimo com as questões sociais), defendida pela visão clássica e sócio econômica, as quais buscam a maximização dos lucros, porém dentro das regras da sociedade e com ênfase a curto prazo.

Do lado negativo, encontra-se a responsabilidade abrangente (envolvimento máximo com as questões sociais), representada pela visão moderna e filantrópica, as quais consideram a responsabilidade social em um contexto mais amplo, capaz de responder às expectativas da sociedade nas áreas de proteção ambiental, desenvolvimento comunitário, preservação de recursos e filantropia.

A linha vertical separa os dois extremos nas percepções das consequências das ações sociais para os negócios. Apresenta no lado negativo a ênfase nas despesas envolvidas no exercício da RSE a curto prazo e no lado positivo os potenciais benefícios das ações de responsabilidade social para os

negócios, de modo que compense os custos a longo prazo (QUAZI; O`BRIEN, 2000).

Deste modo, o cruzamento da linha horizontal com a vertical origina um modelo composto por quatro quadrantes, representados pela visão clássica, sócio-econômica, moderna e filantrópica a respeito da RSE:

Na visão clássica, o olhar recai para a maximização dos lucros, pois considera que a RSE pode gerar um custo adicional sem benefícios reais aos negócios (QUAZI; O`BRIEN, 2000).

A visão sócio-econômica também apresenta uma interpretação restrita da responsabilidade social, mas aceita a idéia de que a adoção de um certo grau de RSE pode gerar benefícios e lucro para a empresa, decorrentes da melhora do relacionamento com clientes, fornecedores, rede de relacionamentos e justifica as ações. Mesmo que os gerentes limitem suas ações em relação à RSE, aceitam a idéia de que o negócio pode simultaneamente maximizar o lucro e responder a algumas demandas sociais (QUAZI; O`BRIEN, 2000).

De acordo com a visão moderna, a empresa mantém um relacionamento profundo e abrangente com a sociedade e os benefícios das ações sociais podem ser percebidos tanto a curto quanto em longo prazo e incorpora a opinião dos *stakeholders* à estratégia do negócio (QUAZI; O`BRIEN, 2000).

Na visão filantrópica, o negócio concorda em participar das atividades mais abrangentes de RSE, mesmo que sejam percebidas como um custo. Esse ímpeto pode originar-se de sentimentos altruísticos e éticos de fazer o bem para a sociedade (QUAZI; O`BRIEN, 2000).

De todas as visões da RSE, somente a clássica apresenta um paradigma totalmente contrário à RSE. Nega a incorporação das práticas sociais e seus benefícios para os negócios.

A visão clássica tem no americano Milton Friedman o seu principal representante. Prêmio Nobel de Economia em 1976 critica a visão da empresa possuir responsabilidades e questiona: - "O que significa dizer que o 'negócio' tem responsabilidades? Somente as pessoas podem ter responsabilidades" (FRIEDMAN, 1970, p.17).

Para Friedman, a única responsabilidade do negócio é ganhar tanto dinheiro quanto possível, em conformidade com as regras básicas da lei e da ética e qualifica a responsabilidade social como pura retórica (FRIEDMAN, 1970).

Em sua visão, o executivo, ao agir de acordo com os interesses sociais e não dos acionistas, poderia prejudicar a empresa, ao incorporar interesses externos e contrários ao ideal do mercado e legitimaria em suas ações, reduziria o retorno aos acionistas, elevaria os preços para os clientes, reduziria os salários de alguns empregados e até mesmo o lucro e isso não faz sentido.

Nesses casos, os executivos estariam, de forma arbitrária, gastando dinheiro de outras pessoas para um interesse social geral. O autor alega que os acionistas, clientes e empregados podem gastar separadamente seu próprio dinheiro em ações particulares, caso desejarem, delimitando a responsabilidade para os indivíduos e não para a empresa.

A percepção da RSE por Friedman pode ser analisada pelo modelo de Quazi e O'Brien, que deixa claro a visão clássica do autor da responsabilidade social como um custo, incapaz de trazer benefícios aos negócios.

A postura de Friedman, que incorpora uma visão coerente com o fato de ser um economista clássico, pode ser compreendida pelo momento econômico vivenciado, nas décadas de 1970 e 1980, pelos Estados Unidos da América. O aumento dos custos da energia elétrica e gastos para cumprir a legislação, a fim de diminuir a poluição, proteger consumidores, assegurar oportunidades, levou alguns estudiosos e empresários da época a contestarem a responsabilidade social e se concentrarem nos ganhos financeiros (SPERS; SIQUEIRA, 2004).

A economia americana vivenciava um momento de crise e nesse cenário, a análise da contabilidade tradicional é cortar tudo aquilo que não apresenta valor quantificável e a RSE, como está diretamente ligada ao valor intangível da empresa, fica comprometida (LOPES, 2008).

Para Daniel Domenegueti, presidente da DOM Strategy Partners, essa atitude hoje representa um tiro no pé, porque os ativos intangíveis são capazes de criar valor para a empresa a médio e longo prazos (LOPES, 2008).

Na época em que Friedman teceu as críticas a respeito da RSE, os intangíveis representavam 17% do valor de mercado das empresas e os tangíveis eram 86%. Em 1998, essa relação passou de 71% para 29%, segundo um estudo de Arthur D. Little. O que antes era imaterial passou a ter um impacto maior na valorização de uma empresa (LOPES, 2008).

A maximização do valor das empresas e conseqüentemente para os acionistas distancia-se dos resultados contábeis e do patrimônio físico da empresa e

aproxima-se da imagem construída e valorizada pelo mercado. A pesquisa mencionada anteriormente por Fischer (2004) confirma que os principais líderes empresariais do mundo atualmente acreditam mais no valor da marca e reputação do que nos lucros para o sucesso dos negócios.

Desta forma, ao valorizar a empresa, as práticas de RSE não implicam ações contrárias ao mercado como pensa Friedman (1970), mas devem ser pensadas estrategicamente para promoverem a expansão da empresa no mercado, na medida em que o consumidor exige e recompensa essa postura das empresas.

A realidade presente para a maioria das empresas na atualidade é de um mercado consumidor que vai contra as posições de Friedman. Ao mesmo tempo em que exige preços competitivos, qualidade e atendimento, o mercado valoriza empresas que desempenham um papel além da remuneração ao acionista, principalmente em países com grandes desigualdades sociais como o Brasil. As empresas socialmente responsáveis alcançam um desempenho melhor em seus negócios e garantem dessa forma lucros maiores aos seus acionistas (VASSALO , 2004, p. 5).

Esse fato pode ser comprovado pelo Índice Dow Jones de Sustentabilidade (DJSI), o qual lista as ações das empresas do mundo todo que conseguiram equalizar a equação da sustentabilidade e tem registrado desempenho superior ao verificado pelo Índice Geral Dow Jones (DJG). No período de dezembro de 1993 a junho de 2004, o DJSI apresentou desempenho de 146%, enquanto o DJG foi de 108% (HERZOG, 2004, p.15).

A RSE apresenta-se, então, como um bem intangível capaz de aumentar o valor econômico da empresa e contribuir para maximizar o retorno ao acionista, quando a empresa pratica ações, que garantem retornos maiores que os custos incorridos em seu exercício, fato coerente com a visão moderna e sócio-econômica do modelo de Quazi e O'Brien (2000). Caso contrário, pela adoção de ações equivocadas, a empresa também pode correr alguns riscos ou apenas manter-se na visão filantrópica do mesmo modelo, sem benefícios para o negócio.

Drucker (1993) reconhece que as organizações podem se prejudicar ao exercerem atividades que vão além da sua competência, para as quais não tem qualificação, porém o desempenho econômico não é a única responsabilidade de uma empresa, já que a organização também é responsável pelos seus impactos sobre a comunidade e sociedade.

Assim, as organizações precisam encontrar uma abordagem para os problemas sociais básicos, de modo que não se prejudiquem e estejam dentro de sua competência, podendo transformá-los em oportunidades de negócios (DRUCKER, 1993).

Como visto, a RSE disponibiliza para as empresas uma ampla variedade de ferramentas e modelos de gestão que contribuem para minimizar os riscos do envolvimento com questões sociais. A empresa deve buscar competências e conhecimento para interpretar esses modelos e adaptá-los em sua gestão, de forma a proporcionar resultados positivos para o negócio.

A polêmica em torno da responsabilidade social encontra sentido nas duas correntes. Não há como questionar que a missão primeira de uma empresa seja a obtenção de lucro, pois sem ele não há renda, emprego ou desenvolvimento. Também não se discute o fato de a empresa, principalmente no Brasil, pagar uma taxa alta em impostos que deveriam ser revertidos em benefício da população, porém essa não é a realidade e a desigualdade social deixa suas marcas em inúmeros países (FISCHER, 2004).

Isso faz a polêmica ideológica em torno da responsabilidade social perder o sentido a cada dia que passa. O mercado, razão de existência do sistema capitalista e das empresas, já não tolera o enfoque meramente financeiro dado aos negócios e espera algo a mais das empresas do que apenas bons resultados para os acionistas e impostos pagos em dia (FISCHER, 2004).

A estratégia empresarial deve, então, buscar as oportunidades para obter ganhos econômicos proporcionados pelo envolvimento em questões sociais e ambientais. Nunca a RSE e os negócios convergiram tanto para um mesmo direcionamento estratégico e considerá-los estratégias separadas é perder boas oportunidades de gerar resultados efetivos para as empresas e comunidades.

2.4 A Inserção da RSE na Estratégia do Negócio

Nessa perspectiva, a estratégia empresarial deve levar em consideração as três dimensões (econômica, social e ambiental) para desenvolver modelos de negócios que sejam capazes de satisfazer o conceito de desenvolvimento sustentável (O DESAFIO..., 2008) e contribuir para a perenidade do mercado.

Porém, os conceitos de RSE estão em constante adaptação às mais diversas realidades presentes na sociedade e evoluem de acordo com o público alvo

e temas em evidência na agenda global e originam estratégias variadas de atuação. Segundo Herzog (2004b), a multiplicidade de definições, modelos e teorias a respeito da RSE é um desafio para as empresas e os empresários passam a se orientar pelos princípios mais adequados às suas próprias convicções.

O grande problema que pode ocorrer do fato de os empresários praticarem a RSE, a partir de uma orientação pessoal, é o distanciamento das ações de RSE, da estratégia corporativa, definindo as ações para a satisfação pessoal e não dos negócios. O baixo retorno das ações sociais para os negócios é uma realidade presente na maioria das empresas brasileiras que praticam a RSE, comprovada pela pesquisa do IPEA (2006) exposta anteriormente.

Melo Neto e Froes (2001, p.39) propõem que nesse contexto “a melhor maneira de analisar o conceito é identificar as diferentes visões a seu respeito”. De acordo com essa análise, os autores identificaram 14 perspectivas de atuação para o tema e os conceitos correspondentes, apresentados no quadro 1.

As diferentes perspectivas esclarecem como a RSE pode sair do universo das convicções pessoais e auxiliar as empresas a reforçarem a estratégia empresarial, utilizando-se práticas de RSE.

Quadro 1 - As principais perspectivas a respeito da RSE e o conceito correspondente.

Perspectivas da RSE:	Conceito:
Atitude e comportamento empresarial ético e responsável.	Empresa assume uma atitude transparente, responsável e ética em suas relações.
Conjunto de valores.	Além dos conceitos éticos, incorpora outros que lhe dão sustentabilidade como auto-estima dos empregados, desenvolvimento social etc..
Postura estratégica empresarial.	Centrada na valorização do negócio em termos de faturamento, vendas e posicionamento no mercado. A ação social é vista como retorno positivo para o negócio.
Estratégia de relacionamento.	Foco na melhoria da qualidade do relacionamento com os diversos públicos-alvo como estratégia de marketing.
Estratégia de Marketing Institucional.	Melhora da imagem institucional e reputação. Os ganhos com a imagem de empresa-cidadã justificam os investimentos.
Estratégia de valorização das ações da empresa.	Agregar valor à marca.
Estratégia de recursos humanos.	Foco nos empregados e seus dependentes com o

	objetivo de satisfazê-los, reter os talentos e aumentar a produtividade.
Estratégia de valorização dos produtos e serviços.	Além da qualidade, atesta o status de socialmente corretos.
Estratégia social de inserção na comunidade.	Busca o aprimoramento das relações com a comunidade.
Estratégia social de desenvolvimento da comunidade.	Empresa assume o papel de agente do desenvolvimento local com parcerias de outras entidades e o governo.
Promotora da cidadania individual e coletiva.	Contribui para formar cidadãos na sociedade e entre seus funcionários.
Exercício da consciência ecológica.	Investimento em programas de educação e preservação ambiental. Divulga valores e práticas ambientalistas.
Exercício da capacitação profissional.	Relaciona-se ao exercício da capacitação de membros da comunidade e empregados.
Estratégia de integração social.	Criar condições para a inclusão social no país.

Fonte: Melo Neto e Froes, 2001, p. 39-42. Adaptado pela autora.

A abrangência de ação no tema da RSE apresentada por Melo Neto e Fróes (2001) é ampla e pode desencadear na falta de foco das práticas empresariais. Para Porter e Kramer (2006), o problema acontece quando a realidade apresenta uma RSE tão fragmentada e desconexa dos negócios e estratégia, que oculta as verdadeiras oportunidades para as empresas beneficiarem a sociedade e a si mesmas.

As diferentes perspectivas representam possibilidades reais para alinhar a RSE à estratégia da empresa e devem ser adotadas de acordo com o objetivo que a empresa pretende alcançar diante do mercado e da sociedade. Desta forma, a RSE passa a ter ligação direta com o negócio e as ações podem se tornar mais rentáveis e se justificar a longo prazo.

As empresas, ao escolherem sua estratégia de intervenção social, podem se concentrar em apenas uma visão ou utilizar várias ao mesmo tempo. A escolha é feita a partir de três elementos: foco de atuação (meio ambiente, cidadania, recursos humanos, etc); estratégia de ação (negócios, marketing de relacionamento, marketing institucional, etc) e papel principal (promover valores, cidadania, capacitação, etc). Definidos os três elementos, surge a visão de RSE que guiará as ações sociais da empresa (MELO NETO; FROES, 2001).

As ações sociais passam a fazer parte de uma estratégia de ação mais global, subordinada à visão da empresa, a qual pode integrar interesses econômicos e de mercado em sua composição. A partir desse direcionamento, a empresa escolhe seu foco de atuação e o papel que exercerá na sociedade, podendo obter ações sociais de melhor qualidade pelo foco estratégico e com maiores chances de trazer retornos para empresa e para a causa a que se propõe.

O tema mostra-se flexível para ser capaz de modelar-se à gestão, estratégias e limitações das empresas. Poucas empresas possuem competência e recursos suficientes para trabalhar com todas as perspectivas da RSE e devem direcionar os esforços de acordo com Porter e Kramer (2006) nos problemas sociais e ambientais de impacto mais significativo na direção e competitividade da empresa, no local em que opera.

Para obter o engajamento de grandes a pequenas empresas, o tema precisa ser tão democrático quanto os seus propósitos. Além disso, nenhuma teoria é válida, sem a capacidade de adaptar-se à realidade e por isso caminham juntas, como lembrou Louette (2007).

Os diferentes níveis de abrangência das definições também se devem ao fato de o conceito de RSE incorporado às práticas de gestão e atrelado ao conceito de desenvolvimento sustentável ser recente. Gradativamente, as empresas passam a trabalhar com conceito ampliado. Poucas, de fato, já o fizeram (LOUETTE, 2007).

As empresas apresentam dificuldades para operacionalizar esses conceitos. Faltam profissionais qualificados, capazes de resolver crises e administrar interesses conflitantes (O DESAFIO..., 2008) e perdem oportunidades.

A sustentabilidade configura-se como uma das melhores oportunidades para as empresas obterem ganhos no envolvimento com questões ambientais e sociais, conforme pesquisa do Sustainability (2003) de 240 práticas sustentáveis em 60 países. O Guia Exame de Sustentabilidade 2007 também é uma prova de que as empresas, ao perseguir a sustentabilidade, conseguem expandir seu mercado pela oferta de produtos ecológicos e melhorar os indicadores financeiros pela economia de recursos.

Apesar das dificuldades, a operacionalização desse conceito está sendo possível segundo Fernando Almeida - presidente do Cebds (Conselho Empresarial Brasileiro de Desenvolvimento Sustentável), pela ferramenta da ecoeficiência utilizada por empresas do mundo todo. Esta consiste em “produzir e realizar

atividades com o menor impacto ambiental possível, por meio do mínimo consumo de recursos naturais e a mínima geração de resíduos e subprodutos para o meio ambiente” (O DESAFIO..., 2008, p. 20).

Um estudo realizado em várias companhias pela análise dos balanços comerciais concluiu que o conceito de *triple botton line*, aplicado à ferramenta de ecoeficiência, pode recuperar o investimento da empresa para a sustentabilidade em menos de um ano. Tempo menor que a média usual de dois ou três anos. Descobriu-se também que, ao incorporar a sustentabilidade na estratégia do negócio, as grandes empresas podem alcançar um lucro até 38% maior e uma pequena empresa até 66%, a curto e médio prazos (LOPES, 2008).

O problema é que pouquíssimas empresas no mundo conseguem compreender e aplicar os conceitos no seu cotidiano, tratando-os como verdadeiras oportunidades de negócios, abrindo caminho para a diminuição de custos, riscos e aumento dos rendimentos (HERZOG, 2004).

A problemática da sustentabilidade representa um risco para as empresas, as quais no futuro terão dificuldades em competir com empresas mais eficientes. Não é apenas a questão da valorização da imagem pelo mercado consumidor que está em jogo mas também a permanência das empresas no mercado pela adoção de processos mais sustentáveis.

Fernando Almeida prevê: as empresas que não forem capazes de adotar a sustentabilidade além do discurso, como estratégia de negócio que possibilita resultados efetivos, estarão fora do mercado no máximo em 15 anos e não importa o tamanho (O DESAFIO..., 2008).

Para as empresas, a importância do desenvolvimento sustentável a longo prazo relaciona-se aos ganhos econômicos e ambientais positivos, em um mercado cujas expectativas são de alta no preço dos insumos e multas ambientais cada vez mais elevadas e coloca a sustentabilidade no centro das estratégias empresariais.

A maior parte dos ganhos refere-se à economia proporcionada pela incorporação da sustentabilidade na estratégia do negócio. Os benefícios variam desde a atração e retenção de talentos; redução de custos de produção; redução de despesas; redução dos riscos e maior acesso aos financiamentos; até aumento da produtividade, receitas e valor de mercado (LOPES, 2008).

Nesse cenário, a “nossa obrigação é aprender a lidar com esse novo ferramental e trilhar o único caminho possível para o futuro, que é o da construção de um modelo de desenvolvimento sustentável” (YOUNG, 2007, p. 19)..

Em uma pesquisa realizada entre 2006 e 2007, sobre a percepção do consumidor brasileiro em relação à responsabilidade social, revelou-se que 77% dos entrevistados têm grande interesse na RSE das empresas; 66,5% avaliam como positivo o envolvimento das empresas na construção de uma sociedade melhor; 51% atribuem para a empresa um papel mais amplo que o econômico; 63% têm alta expectativa de que as empresas tenham responsabilidades cidadãs, voltadas para fora das empresas; 63% valorizam as empresas que possuem parcerias com ONG'S (Organizações não-governamentais) e instituições de caridade; 64% esperam que o governo regulamente uma lei de RSE que force as empresas a atuarem nesse sentido, mesmo que implique preços mais altos e menos empregos e 75% concordam que o consumidor tem o poder de influenciar a atuação das empresas (INSTITUTO AKATU..., 2008).

Desta forma, o movimento da RSE é uma realidade que começa a influenciar as expectativas e atitudes dos consumidores brasileiros e não há como questionar sua validade perante o mercado, porque cada vez mais este se torna uma prática exigida pelos clientes. Fica evidente o papel e importância da RSE no contexto da estratégia empresarial. As empresas necessitam interpretar e aplicar esses conceitos e as ferramentas e modelos propostos pela RSE apresentam o caminho. Basta às empresas definirem o que fazer e como.

2.5 As Diversas Responsabilidades das Empresas

A inserção da RSE na estratégia das empresas depende da sua capacidade em cumprir cada uma das quatro responsabilidades do negócio descritas por Carrol (1999), como integrantes da responsabilidade social empresarial:



Fonte: Adaptado de Carrol (1999, p. 289).

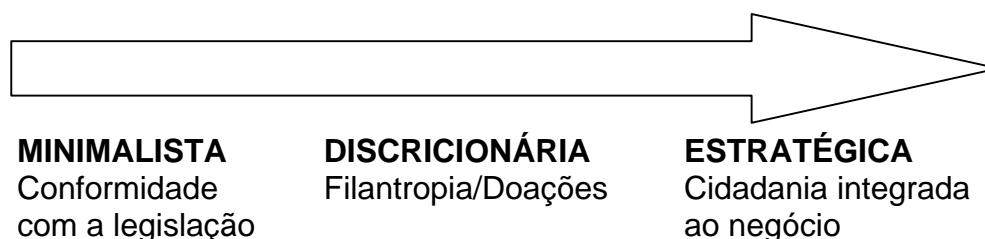
Figura 3 – Pirâmide de responsabilidade social empresarial.

Para a autora, as diversas responsabilidades podem ser estruturadas como uma pirâmide. A base representa os componentes econômicos do negócio e forma o alicerce, a partir do qual são erguidos os outros: legal, ético e filantrópico. As empresas em suas ações devem procurar abranger os quatro componentes de forma simultânea.

Uma análise do discurso de Friedman demonstra que esse não está tão distante dos propósitos da RSE quanto aparenta. Carrol (1999) apresenta a RSE composta pelas responsabilidades econômica, legal, ética e filantrópica e, em seu discurso, Friedman reconhece três das quatro dimensões: a econômica, a legal e a ética.

Apenas a responsabilidade filantrópica é excluída por Friedman e Carrol (1979) demonstra no modelo denominado pirâmide da responsabilidade social, que esta não é separada e distinta dos resultados econômicos e representa apenas uma parte do total das responsabilidades do negócio.

Macintosh et al. (2001) também descreve um processo semelhante de incorporação da RSE e o apresenta como uma linha contínua de desenvolvimento, que parte da responsabilidade legal, passando pela discricionária, até atingir o outro extremo, representado pela incorporação da RSE na estratégia do negócio.



Fonte: Macintosh et al. (2001, p. 18).

Figura 4 – A linha contínua em direção à cidadania plena.

Os modelos se complementam e são importantes para ilustrar o longo caminho que as empresas precisam percorrer para aplicarem os conceitos de RSE no dia-a-dia e conquistarem o título de empresas-cidadãs, tão valorizado e divulgado no mercado. Enquanto Carrol (1999), em seu modelo, se limita ao argumento de que todas as práticas empresariais devem contemplar as quatro responsabilidades do negócio para serem socialmente responsáveis, Macintosh et al. (2001) apresenta uma abordagem mais contemporânea e ampliada da RSE, que integra as práticas na estratégia da empresa e ultrapassa a filantropia, seguindo em direção ao recente conceito de cidadania empresarial.

Em seu modelo, Macintosh et al. (2001, p. 43) parte da responsabilidade legal pelo fato de a responsabilidade econômica ser um pressuposto para qualquer organização: “todas as organizações devem ser econômicas, seja qual for a origem da receita, da venda de automóveis [...], de doações à caridade [...], elas devem se manter viáveis e operar dentro de seu contrato social”.

De forma mais didática, Carrol (1999) apresenta que a primeira responsabilidade do negócio é a econômica e reconhece: sem a responsabilidade econômica, as demais se transformam em meras considerações sem sentido.

A responsabilidade econômica é o ponto de partida para qualquer organização e representa o nível mais básico da RSE. Segundo Ferrel et al. (2000, p. 149), sem ela “a empresa pode não durar o suficiente para engajar-se em atividades éticas ou filantrópicas”.

Se a empresa não cumpre seu papel principal de gerar lucro, emprego e renda não está preparada para assumir responsabilidades mais complexas e precisa se reestruturar para atender primeiramente aos interesses financeiros dos *stakeholders*.

Na busca pela viabilidade econômica, as empresas devem utilizar procedimentos contábeis apropriados, divulgar prestações de contas certificadas e

fazer projeção de desempenhos futuros (MACINTOSH et al., 2001; FERREL et al., 2000), pois, ao adotar tais procedimentos, se preparam para agir com transparência em suas ações, ganhando credibilidade pela divulgação e garantia de que as operações e processos empresariais são economicamente viáveis no longo prazo e conferem sustentação às demais responsabilidades do negócio.

O movimento da RSE não exclui os ganhos econômicos e os colocam como condição fundamental para o engajamento da empresa nas questões sociais. A viabilidade econômica é um dos pilares da sustentabilidade e sem ela não se pode pensar em desenvolvimento social.

Porém, a responsabilidade econômica não pode representar um fim em si e deve estar pautada nas obrigações legais. A sociedade não espera que os negócios se movam apenas pela busca do lucro mas contemple ao menos os mínimos requisitos legais. A empresa, ao concordar com as leis e regulamentos, cumpre as expectativas do governo, contratos sociais, normas de saúde, segurança e outras áreas da vida e pratica a responsabilidade legal (CARROL, 1991; FERREL et al., 2000 (MACINTOSH et al., 2001).

Segundo Macintosh et al. (2001, p. 43), “todas as organizações devem trabalhar dentro da lei e estar conscientes de suas restrições legais”, já que em muitos casos ultrapassá-las é colocar em risco as pessoas, essenciais para que a atividade empresarial se desenvolva.

A responsabilidade econômica deve estar amparada pela responsabilidade legal para que a empresa também cumpra efetivamente o seu papel e respeite o direito de transferir para a sociedade pelo pagamento de impostos, o que não lhe pertence. Porém, a lei não é suficiente para determinar os limites dos negócios e Carrol (1991) ensina que as responsabilidades econômica e legal também incorporam normas éticas de justiça e transparência.

As leis e regulamentos induzem as empresas a atenderem as expectativas de conduta da sociedade e a ética define o respeito e a proteção aos padrões de conduta morais aceitáveis pelos grupos de interesse e pela própria organização (MACINTOSH et al., 2001; CARROL, 1991) nem sempre expressos em lei. A ética transpassa a lei e reflete um nível de desempenho mais elevado, capaz de acompanhar as mudanças de valores, expectativas e interesses dos *stakeholders* (CARROL, 1991). A empresa respeita os princípios sociais não só pela obrigação

mas também pela crença nos valores básicos que nos fazem seres humanos e capazes de viver em sociedade.

Na visão clássica da RSE exposta por Quazi e O'Brien (2000), as responsabilidades de uma empresa se encerram nesse patamar. As responsabilidades econômica, legal e ética delimitam o compromisso da empresa perante a sociedade e o avanço para a responsabilidade filantrópica não faz parte do universo empresarial.

Macintosh et al. (2001) considera essencial as organizações operarem, além da ética, pelo engajamento em questões sociais e filantrópicas. As empresas precisam se responsabilizar por seus impactos sociais e ambientais e, quando não assumem essas responsabilidades, tornam-se mais propensas em não cumprir suas responsabilidades econômicas e legais, concentrando-se apenas no lucro.

Se o foco está nos resultados financeiros de forma isolada, a ética do dinheiro prevalece e pode levar a empresa a praticar a irresponsabilidade social, com efeitos perversos para a sociedade, como a banalização dos problemas sociais, quebra da solidariedade, contaminação do caráter das pessoas e atitudes anti-éticas (MELO NETO E FRÓES, 2001).

A empresa somente poderá exigir uma postura dentro da ética e moral dos seus funcionários se inserir o relacionamento com seus *stakeholders* nesse mesmo contexto. O exemplo deve partir das práticas empresariais para se disseminar por toda a organização. O código de ética válido não é o escrito, mas o praticado e se estende para as questões sociais e ambientais.

As organizações, ao equacionarem a busca pelo lucro, obediência às leis e comportamento ético com práticas filantrópicas nas comunidades em que se inserem (ASHLEY et al., 2002), fortalecem os negócios perante o mercado, público interno e proprietários.

As empresas, ao assumirem a responsabilidade filantrópica, ganham confiança e respeito dos funcionários, clientes e da sociedade, permitindo lucros maiores em longo prazo. As empresas que não assumem essa responsabilidade deixam de colher os seus benefícios (FERREL et al. 2000).

A responsabilidade filantrópica para Carrol (1979, 1991) consiste nas ações praticadas voluntariamente pela empresa, em resposta às expectativas da sociedade de sua atuação social e engloba programas voltados para o bem-estar

social e qualidade de vida. Os recursos podem ser de origem financeira ou humana, quando exige o tempo de trabalho dos executivos.

As ações filantrópicas partem da atitude de empresários abnegados que, por um desejo individual de fazer o bem para o próximo, fazem doações a grupos, instituições e outras entidades sem qualquer tipo de planejamento, organização, monitoramento ou avaliação. Baseiam-se no assistencialismo e têm o objetivo de contribuir para a sobrevivência de grupos excluídos, miseráveis e enfermos. Não busca retorno, apenas a satisfação pessoal e moral de quem a pratica (MELO NETO; FROES, 2001).

As empresas que praticam apenas a filantropia na forma de doações, fora de um contexto direcionado e planejado, se encontram no patamar inicial da RSE e compartilham a visão filantrópica apresentada por Quazi e O'Brien (2000), da RSE como um custo sem contrapartida para os negócios. Para atingir um nível mais elevado, precisam desenvolver o conceito de forma a permitir o engajamento social (MELO NETO; FROES, 1999).

A falta de engajamento social, no exercício da responsabilidade filantrópica, pode aplicar-lhe um caráter assistencialista. As ações sociais evoluíram e apresentam no envolvimento com a comunidade, elemento essencial para a empresa avançar no tema pelo diálogo e conquistar resultados capazes de mudar a realidade local e ao mesmo tempo trazer benefícios para os negócios.

A empresa, ao promover mudanças na sociedade, ultrapassa o nível da responsabilidade filantrópica e segue em direção ao conceito de cidadania corporativa de Macintosh et al. (2001). O relacionamento bilateral entre a sociedade e corporação deve integrar uma abordagem consistente com a estratégia do negócio e as ações são planejadas em um contexto de estratégia e não apenas filantrópico.

Ao incorporar a RSE no planejamento estratégico, as responsabilidades econômica, ética, legal e filantrópica tornam-se responsabilidades de toda a organização (FERREL et al., 2000). As pessoas, decisões e processos empresariais se norteiam por esses princípios e as práticas de RSE deixam de representar ações isoladas e restritas a pessoas ou departamentos e integra-se à gestão empresarial.

As ações devem partir de um consenso e representar as atitudes coletivas de empregados, diretores, gerentes, fornecedores e demais grupos ligados à empresa, pois em sua base está o incentivo ao desenvolvimento da cidadania

individual e coletiva, promovendo a inclusão social e a civilidade (MELO NETO; FROES, 2001).

O exercício da RSE parte da ação coletiva e não se restringe à figura do proprietário e suas próprias convicções, como apontado anteriormente por Herzog (2004b). A empresa promove a cidadania e incentiva o engajamento dos seus *stakeholders* nas práticas sociais. Por isso, os programas de voluntariado são estratégicos para as grandes empresas alcançarem o almejado estágio de empresa cidadã.

A RSE nesta etapa é mobilizadora e utiliza-se de ações extensivas a todos os atores da vida em sociedade. Representa uma estratégia da empresa e busca retorno econômico, social, fiscal e institucional. Exige o gerenciamento dos métodos e sistematização das ações e tem o objetivo de promover a sustentabilidade de grandes e pequenas comunidades (MELO NETO; FROES, 2001).

Desta maneira, a empresa pratica a cidadania empresarial proposta por Macintosh et al. (2001), quando exerce de modo pleno a RSE. A empresa cidadã contribui para o desenvolvimento da sociedade através de ações sociais de interesse público e promoção da cidadania, as quais passam a ser seus diferenciais competitivos perante a concorrência e assim conquista a confiança, admiração e respeito dos consumidores (MELO NETO; FRÓES, 1999).

A empresa, ao assumir suas responsabilidades, evolui de um extremo de responsabilidade mínima para um relacionamento complexo de direitos e responsabilidades interligados com a comunidade, considerada parte integral do funcionamento da empresa (MACINTOSH et al., 2001).

As responsabilidades sociais da forma como são expostas nos modelos demonstram componentes distintos, porém, se integrados, representam a responsabilidade social plena, totalmente incorporada no negócio.

As tensões originadas pelo conflito de interesses entre as várias responsabilidades fazem parte da realidade organizacional, porém o foco deve ser no modelo como um todo e as decisões devem considerar os programas que contemplem todos os componentes de forma simultânea (CARROL, 1991).

A conquista do título de empresa cidadã não é unanimidade entre os especialistas. Alguns consideram impossível a empresa praticar a democracia e colocar os interesses comunitários acima dos interesses econômicos dos acionistas.

Freitas (2000) critica as contradições presentes entre o discurso e a prática pelas organizações modernas que se colocam no papel de atores centrais da sociedade, a partir das quais as demais relações devem se organizar. Para a autora, a superação de interesses particulares e a busca do bem comum pregado pelo conceito de empresa cidadã não podem ser mantidas em um sistema artificial como uma empresa.

Quando os critérios econômicos são predominantes, as empresas podem ter atitudes contraditórias do ponto de vista da cidadania, como queimar safras inteiras para elevar o preço dos produtos, enquanto milhares de pessoas passam fome ou mudar-se de um país para o outro em busca de redução de custos, sem se importar com os desempregados que ficarão para trás, entre outros exemplos. A consciência das empresas estaria limitada a sua garantia de permanecer e ganhar o jogo (FREITAS, 2000).

Apesar das críticas, a força criativa do ser-humano é o motor do capitalismo e uma criação não deve pressupor a destruição de outra, mas a busca de alternativas. A ética, decência e o bem estar social não devem ser deixados de lado em nome de jogar, o jogo dos negócios (FREEMAN; PHILLIPS, 2002).

A existência do paradigma econômico atual, que coloca o mercado acima dos valores humanos e norteia o processo de tomada de decisão dos homens de negócios, não significa que esse paradigma não possa ser alterado. A História é testemunha de muitas mudanças que eram impensáveis no passado e o processo de quebra de paradigmas atravessa décadas até ser incorporado e adaptado à realidade.

Muitas empresas somente assumem suas responsabilidades à medida que são pressionadas pelo mercado e opinião pública e, conforme obtêm resultados pelo envolvimento social, podem amadurecer a relação e passar a ter uma postura de incentivo ao engajamento social dentro e fora da organização.

Ao desenvolverem ações sociais, essas empresas começam a identificar ganhos significativos de imagem e aos poucos substituem a filantropia tradicional por programas de responsabilidade social de alto desempenho e conseguem multiplicar seus ganhos (FROES; MELO NETO, 2001).

Assim, as empresas, de acordo com a visão que possuem da responsabilidade social (custo ou benefício), podem assumir ou negar as diversas responsabilidades do negócio. A postura da empresa representa a resposta dos

gestores frente às demandas sociais e determinará a qualidade de suas ações e o verdadeiro envolvimento no tema.

2.6 As Respostas das Empresas Frente às suas Responsabilidades

O desempenho nas questões sociais depende, então, da postura ou estratégia adotada pela empresa em relação à RSE. Clarkson (1995) considera a aceitação ou rejeição das responsabilidades pelos impactos nos *stakeholders*, a característica central da evolução da estratégia ou postura de uma empresa. Propõe a utilização da escala RDAP – Reativo-Defensivo-Acomodação-Pró-ativo, para facilitar esta identificação e Zadek (2006) esclarece que todas as empresas navegam por esses estágios e nenhuma companhia se torna modelo de RSE da noite para o dia.

Quadro 2 – Escala RDAP

Classificação	Postura ou estratégia	Desempenho
1. Reativo	Negam responsabilidades	Fazem menos que o esperado
2. Defensivo	Admitem responsabilidades mas relutam	Fazem o mínimo do que é esperado
3. Acomodação	Aceitam responsabilidades	Fazem tudo o que é esperado
4. Pró-ativo	Antecipam responsabilidades	Fazem mais que o esperado

Fonte: Clarkson, 1995, p. 109. Adaptado pela autora.

Conforme a empresa evolui, passando de um estágio reativo para um estágio pró-ativo, amplia os resultados e efeitos de suas ações, melhorando a qualidade no relacionamento com os *stakeholders* e colocando-a na liderança do envolvimento social em seu setor (CLARKSON, 1995).

As empresas que conseguem chegar ao estágio de cidadania empresarial proposto por Macintosh et al. (2001) adotam a postura pró-ativa de Clarkson (1995) e antecipam suas responsabilidades. Opinião compartilhada também pelo conceito de RSE de Ashley et al. (2002), que condiciona o exercício da RSE ao comportamento pró-ativo.

Nesse estágio, as empresas oferecem à sociedade soluções para prevenir os problemas econômicos, sociais e ambientais e também incentivam as demais empresas do setor que adotem tal postura, denominada de agente civil por Zadek (2006), em um modelo semelhante ao de Clarkson (1995).

Zadek (2006), em seu modelo, auxilia na compreensão do motivo que leva as empresas a adotarem tais posturas e exemplifica cada estágio com casos reais.

Quadro 3 – Estágios da RSE

Estágio	O que as empresas fazem	Por que elas fazem	Exemplo
Defensivo “Não é nosso trabalho consertar isso”	Negam a existência de práticas problemáticas ou a responsabilidade de incorporá-las.	Para se defender contra os ataques que podem afetar as vendas, recrutamento, produtividade e a marca, no curto prazo.	Royal Dutch/Shell nega sua responsabilidade pelas emissões originadas por seus combustíveis.
Cumprindo “Vamos fazer somente o que temos que fazer”	Adotam uma postura política e encaram como um custo do negócio.	Para abrandar a perda do valor econômico no médio prazo devido a reputação e risco de processos.	A Nestlé foi questionada sobre o perigo dos produtos infantis em pó serem misturados com água contaminada e ao invés de promover a educação das mães em como cuidar dos filhos, a Nestlé simplesmente comunicou o perigo em suas campanhas publicitárias para as mães recentes.
Administrando “É o negócio, estúpido”	Integra a RSE nas operações diárias da empresa e dá a administração da responsabilidade pelos problemas sociais e suas soluções.	Para minimizar a perda do valor econômico no médio prazo e alcançar ganhos no longo prazo.	A Nike percebeu que não iria conseguir um padrão global de trabalho em sua cadeia produtiva se não mudasse algumas operações no dia-a-dia. Eliminou incentivos que encorajavam os compradores a desrespeitarem o código para bater metas e conseguir gratificações.
Estratégico “Nos dá uma vantagem competitiva”	Integra os assuntos sociais na estratégia de negócios.	Para aumentar o valor econômico no longo prazo e obter vantagem competitiva sobre os concorrentes.	Empresas automotivas sabem que o futuro depende de suas habilidades de desenvolver meios de transporte ambientalmente seguros.

Agente Civil “Precisamos ter certeza que todo mundo faz isto”	Promove a participação de todo o setor na RSE.	Para aumentar o valor econômico a longo prazo e obter ganhos pela ação coletiva.	A indústria das bebidas alcoólicas sabe que a legislação mais restritiva virá, a menos que consiga envolver todo o setor na promoção de uma maior responsabilidade nas práticas dos consumidores.
--	--	--	---

Fonte: Zadek, 2006, p. 1. Adaptado pela autora.

As diferenças básicas entre o modelo de Zadek (2006) e Clarkson (1995) restringem-se à nomenclatura dos estágios, pois apresentam o mesmo conceito na escala evolutiva da postura empresarial e Zadek (2006) acrescenta um estágio estratégico como penúltimo nível de envolvimento social.

Os modelos indicam a profundidade da incorporação da RSE na gestão da empresa e o comprometimento com as questões sociais, o qual evolui da inércia, para ações pontuais, integra-se na estratégia do negócio e por último envolve todo o setor do qual a empresa faz parte.

A percepção dos ganhos na incorporação da RSE também evolui de um custo integrado ao negócio, para vantagem competitiva e, posteriormente, como capaz de aumentar o valor econômico da empresa a longo prazo.

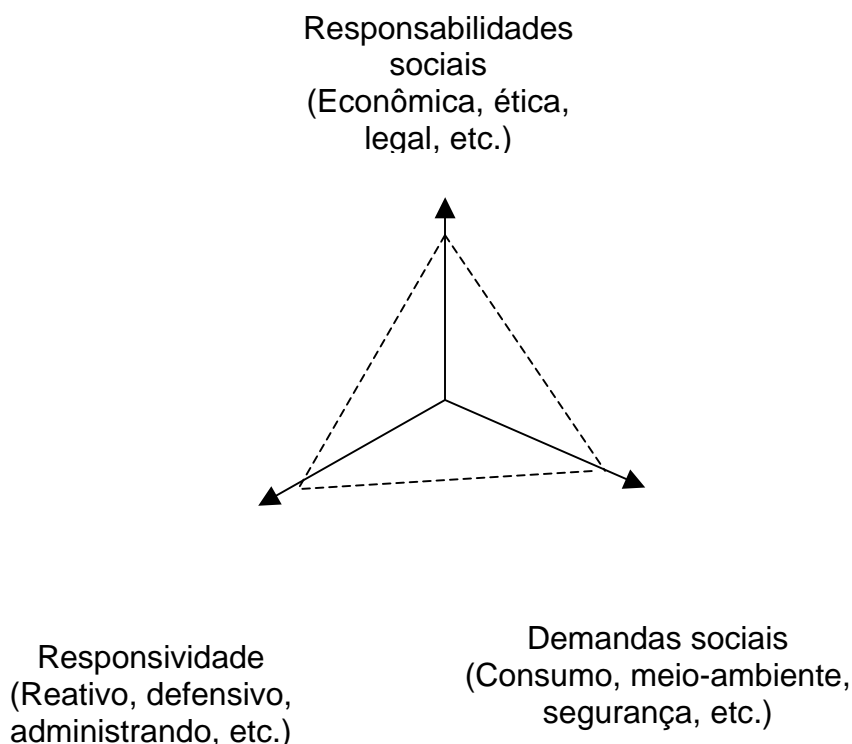
Pode-se perceber que a escala evolutiva da RSE alinha-se com as diferentes visões a respeito da RSE proposto no modelo de Quazi e O'Brien (2000). As práticas de RSE em uma empresa não são estáticas e podem evoluir de restrita para abrangente e a percepção dos resultados pode transformar-se de custo para benefícios.

Desta maneira, conforme a empresa se desenvolve no tema, a visão da RSE também pode evoluir da visão clássica para sócio-econômica, filantrópica e por fim a moderna. Os limites teóricos são frágeis e podem ser quebrados a qualquer momento.

Enquanto o conjunto de responsabilidades de uma empresa denomina-se responsabilidade social, proposto no modelo de Carrol (1991) e Macintosh et al. (2001), as posturas e processos gerenciais de resposta a essas demandas elaborado por Clarkson (1995) e Zadek (2006) compreende a responsividade social. A responsividade é a filosofia, postura gerencial ou estratégia atrás dos negócios que responde às demandas sociais (CARROL, 1979).

As demandas sociais, responsabilidade social e responsividade social determinam o desempenho empresarial em relação à RSE. Os três elementos

correlacionados em uma matriz originam um modelo tri-dimensional de desempenho social, proposto por Carrol (1979):



Fonte: Carrol (1979, p. 503); Melo Neto e Fróes (2001, p.98). Adaptado pela autora.

Figura 5 – Modelo de desempenho social corporativo.

A empresa determina as dimensões da sua RSE (econômica, ética, legal, discricionária, estratégica), identifica as demandas sociais dos *stakeholders* e define a postura gerencial de resposta ou responsividade social (BITTENCOURT; CARRIERI, 2005). Quanto maior for a cobertura da empresa nessas três dimensões, maior será o sucesso da empresa na incorporação da RSE (MELO NETO; FRÓES, 2001), exercendo efetivamente a cidadania corporativa.

Porém, na realidade das empresas, o nível de abrangência das responsabilidades empresariais, demandas sociais e responsividade podem estar em estágios diferentes para cada prática empresarial, até mesmo na mesma organização. A prática se revela tão fragmentada, complexa e contraditória quanto a teoria e alimenta as discussões e dúvidas a respeito da RSE. A mesma empresa pode apresentar áreas de excelência em RSE, enquanto negligencia outras.

Não existem diretrizes claras e previsíveis até que ponto a empresa deve se envolver. O limite da RSE encontra-se na relação direta com os objetivos da empresa, interesse dos funcionários e recursos que possam ser empregados (GRAYSON; HODGES, 2003).

Sabe-se que as empresas conseguem melhores resultados quando as ações de RSE apresentam afinidade com as suas atividades; conseguem se manter ao longo do tempo; aprendem com o envolvimento e compartilham experiências com ONG'S, setor público e outras empresas (GRAYSON; HODGES, 2003).

Assim, o estágio de cidadania empresarial, apontado por Macintosh et al. (2001), é um caminho árduo que segundo Ferrel et al. (2000), exige comprometimento e, por isso, muitas empresas simplesmente ignoram essas questões e deixam de cumprir suas responsabilidades.

Enquanto o limite da RSE é indefinido, o ponto de partida dos programas convergem para o público interno e busca atender suas demandas em todas as responsabilidades do negócio descritas por Carrol (1979) para depois voltar-se ao público externo.

De acordo com o exposto anteriormente por Melo Neto e Fróes (2001), o engajamento da empresa com o social deve estar pautado na participação do público interno como agentes de mobilização e não faz sentido a empresa se dedicar à filantropia antes de assumir suas responsabilidades perante esse público. O autor frisa que o exercício eficaz da responsabilidade social deve incluir também o público interno.

A coerência entre as ações internas e externas pode ser comprovada no universo das grandes empresas, modelos de cidadania empresarial. Um comparativo entre as empresas listadas, no guia Exame de Sustentabilidade, com o guia Exame das melhores empresas para se trabalhar, o qual analisa as práticas voltadas para o público interno, indicou que 65% das empresas consideradas modelos em RSE também são modelos na gestão do público interno.

Quadro 4 – Relação da RSE com a gestão do público interno.

Empresas	Guia Exame de Sustentabilidade 2007	Guia Exame das melhores empresas para se trabalhar. 2008
Accor	X	X
Acesita	X	-
Amanco	X	-
Aracruz	X	X
ArcelorMittal	X	X
Basf	X	X
Braskem	X	X

Caterpillar	X	X
CPFL	X	X
Elektro	X	-
IBM	X	X
Itaú	X	-
Mapfre	X	-
Natura	X	X
Philips	X	-
Promon	X	X
Banco Real	X	X
Serasa	X	X
Suzano	X	-
Unilever	X	X

Fonte: As melhores...2008; Guia..., 2008. Dados trabalhados pela autora.

A maioria das empresas listadas no quadro 4 adota uma postura pró-ativa com o público externo, ao incentivar o desenvolvimento de fornecedores na adoção de práticas sustentáveis e se envolverem em questões sociais, além da filantropia. Também colocam, em prática, políticas consistentes voltadas para o público interno. Desta forma, as empresas exercem sua cidadania empresarial, atuando em ambas as dimensões: interna e externa.

2.7 As Duas Dimensões da RSE: interna e externa.

Na gestão da responsabilidade social interna, o foco das ações de RSE é o público interno: empregados, dependentes e até mesmo trabalhadores terceirizados (MELO NETO; FROES, 1999).

Compreende programas de contratação, seleção, treinamento, assistência médica, participação nos lucros e outros benefícios. É uma gestão responsável de pessoas com o objetivo de motivá-las para um melhor desempenho, criar um bom ambiente de trabalho e contribuir para seu bem-estar (MELO NETO; FROES, 1999; ASHLEY et al., 2002).

A responsabilidade social nesse caso é utilizada para atrair e reter funcionários qualificados (ASHLEY et al., 2000) e funciona como estratégia de recursos humanos, citada anteriormente por Melo Neto e Froes (2001).

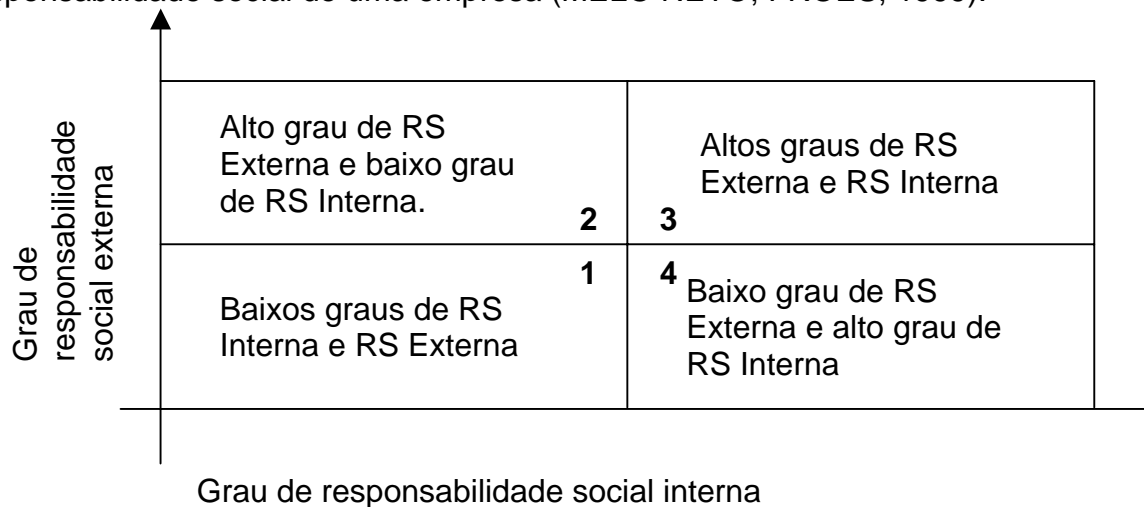
O ideal é que os programas de RSE não se subordinem à Área de Recursos Humanos e façam parte de uma estratégia global integrada às operações da empresa e também ao ambiente externo.

A responsabilidade social externa está relacionada ao desenvolvimento de ações sociais que beneficiem a comunidade. É vista como um ato voluntário da empresa, mesmo que seja obrigada pelo mercado e pode ser realizada de forma esporádica, assistencialista ou estratégica. As ações variam desde a filantropia, trabalho voluntário, preservação do meio-ambiente, patrocínio de projetos sociais do governo até mesmo a criação de projetos pela própria empresa (MELO NETO; FROES, 1999; ASHLEY et al., 2002).

A orientação externa tem um grande impacto na sociedade, com potencial para estimular o mercado de trabalho, no terceiro setor, e aumentar o valor agregado à imagem da empresa perante seus públicos (ASHLEY et al., 2002).

Os benefícios não se limitam à comunidade e a empresa deve buscar resultados que compensem o custo da intervenção social. Para que isso ocorra, deve selecionar práticas que estejam alinhadas com o negócio e, segundo Porter e Kramer (2006), devem diminuir os riscos advindos do ambiente externo e ser uma fonte de oportunidades, inovação e vantagens competitivas.

Porém, como visto anteriormente, o exercício pleno da RSE não é sempre que ocorre. Algumas empresas são mais eficazes em atuar apenas numa das dimensões, enquanto negligencia a outra. A combinação dos diferentes níveis da responsabilidade interna e externa possibilita identificar o estágio da responsabilidade social de uma empresa (MELO NETO; FROES, 1999):



Fonte: Melo Neto e Froes (1999, p. 86)

Figura 6 – Os estágios de responsabilidade social de uma empresa

A empresa exerce a responsabilidade social plena, quando consegue combinar altos graus de RS externa e interna. Nesse caso, o bem-estar dos funcionários favorece o desenvolvimento da comunidade (MELO NETO; FROES, 1999). Situação identificada no quadrante 3.

Os funcionários com suas necessidades básicas atendidas encontram no trabalho voluntário e engajamento social uma oportunidade para buscar a auto-realização e os programas de RSE adotados pela empresa multiplicam as chances de sucesso pelo envolvimento do público interno, fato comprovado pelo Guia Exame de Boa Cidadania Corporativa (2004) e pela pesquisa de Fischer e Falconer (1999), apresentados no início do capítulo.

Ao contrário, baixos graus de RS interna e externa demonstram uma empresa sem consciência ou engajamento social. É indiferente aos anseios da comunidade e funcionários (MELO NETO; FROES, 1999). Essas empresas negam suas responsabilidades e vislumbram a RSE como um custo incapaz de trazer benefícios para a empresa. Situação exposta no quadrante 1.

As empresas que possuem um alto grau de RS externa e baixo grau de RS interna utilizam o marketing como estratégia de mercado para encobrir os problemas de sua gestão de Recursos Humanos ineficiente, a qual apresenta baixa remuneração, demissões sem critério e falta de investimentos em qualificação. Investem na filantropia corporativa em busca de ampla divulgação da marca e melhora na imagem (MELO NETO; FROES, 1999). Situação do quadrante 2.

As contradições presentes entre o discurso empresarial, que enaltece as práticas externas, com a realidade vivenciada pelos funcionários demonstram que a empresa não pratica a RSE de forma integrada à gestão, mas apenas como uma estratégia fragmentada de marketing institucional, descrita por Melo Neto e Froes (1999). As empresas que adotam esta postura são responsáveis pelas críticas ao movimento da RSE e a sociedade não está preparada para fazer tal distinção.

Ao divulgarem ações isoladas de marketing institucional como RSE, essas empresas não prejudicam apenas a credibilidade dos programas mais amplos de RSE, mas a própria imagem perante o público interno, tornando-a mais vulnerável a questionamentos e críticas.

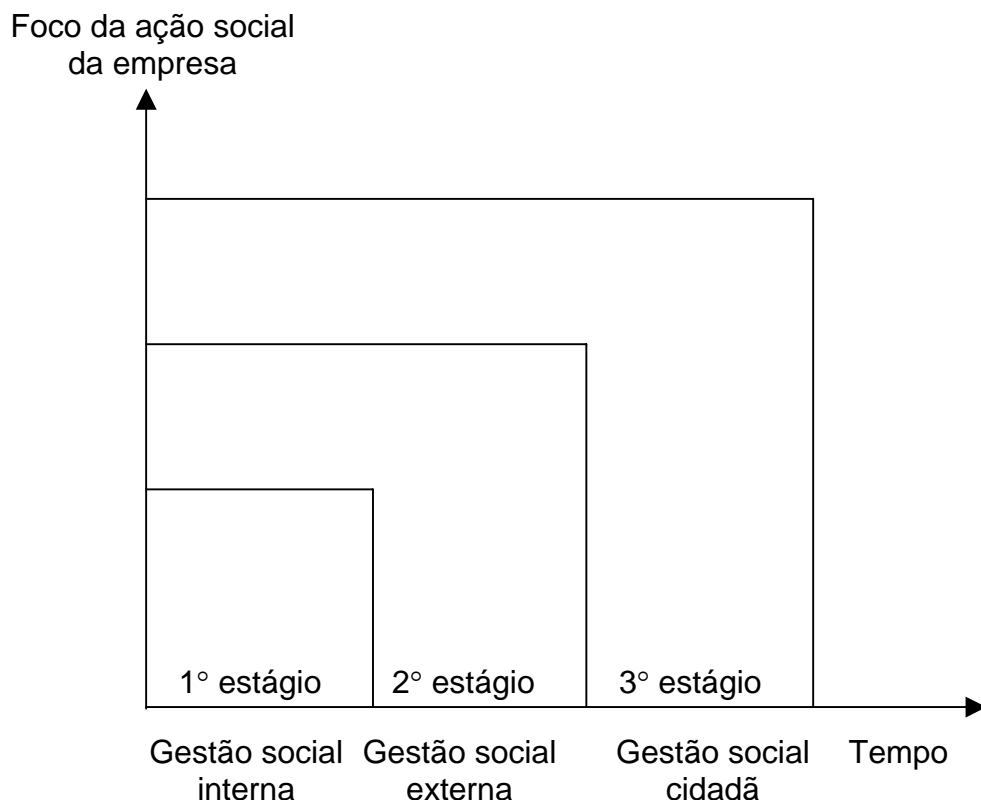
A empresa pode até possuir práticas de RSE, mas denominar-se empresa cidadã é no mínimo questionável. Porter e Kramer (2006) acreditam que na verdade,

a maioria das empresas adota esse discurso e aproxima-se de uma mera maquiagem voltada para a auto-promoção.

O grande erro das empresas é inverter o início do processo e atender o público externo antes do público interno. Esse fato pode ser fonte de descontentamento, críticas, ansiedades, desmotivações e conflitos graves, pela contradição entre as posturas da empresa (MELO NETO; FROES, 1999).

O baixo grau de RS externa e alto grau de RS interna confirmam o estágio inicial da RSE nas empresas. A prioridade é investir em seu público interno para depois expandir a atuação na comunidade (MELO NETO; FROES, 1999). Situação exposta no quadrante 4.

A evolução nos estágios, entretanto, deve ser capaz de passar da RS interna e externa para uma gestão social mais ampla, que envolva ações sociais com potencial de influenciar não apenas a comunidade local (entorno da empresa) mas também toda a sociedade. Nesse ponto, a empresa atinge o estágio da gestão social cidadã (MELO NETO; FROES, 2001):



Fonte: Melo Neto e Froes (2001, p. 81).

Figura 7 – Estágios de responsabilidade social corporativa.

A análise de Melo Neto e Fróes (2001) da evolução na incorporação da RSE atinge o mesmo nível de empresa cidadã, proposto por Macintosh et al. (2001),

mas diferencia-se, ao destacar que uma empresa não conquista o estágio de cidadania empresarial, sem resolver primeiramente seus problemas internos e conquistar um elevado grau de envolvimento externo pela adoção de uma postura pró-ativa ou de agente civil, citados por Clarkson (1995) e Zadek (2006)

Porém, para a empresa direcionar suas ações de RSE e atingir altos níveis de RSE interna e externa, é imprescindível que conheça quem faz parte desse público. O engajamento do público interno e externo, chamados de *stakeholders* da organização permite que a empresa conheça seus reais impactos em cada público e tome decisões na implementação da RSE, a partir desse levantamento.

Assim, há uma ligação estreita entre a idéia de RSE plena (empresa cidadã) e os *stakeholders* da organização. A palavra "social" em RSE, quando o termo surgiu, era vago e faltava um direcionamento específico sobre quem a corporação era responsável (CARROL, 1991). A teoria dos *stakeholders* foi concebida para preencher essa lacuna.

O conceito de *stakeholder* personaliza as responsabilidades sociais, delineando grupos específicos de negócio ou pessoas, as quais a empresa deve considerar em sua orientação e práticas de RSE. A nomenclatura de *stakeholder* põe "nomes e faces" nas partes interessadas envolvidas no negócio, que são mais importantes para a empresa e a quem ela deve ser responsiva (CARROL, 1991).

Determinar os principais *stakeholders*, que impactam no negócio da organização, e mapear os riscos envolvidos, nos relacionamentos, é estratégico em programas de RSE bem sucedidos, os quais podem colaborar na identificação de novas oportunidades de atuação social ou até mesmo novos negócios.

2.8 A Teoria dos Stakeholders: uma abordagem sistêmica.

A teoria dos *stakeholders* é amplamente utilizada por entidades e organizações de vários países, para a inserção de programas de RSE à estratégia das empresas e sua estrutura conceitual constitui um dos pilares de sustentação e embasamento teórico da RSE. O Instituto Ethos (2004) definiu responsabilidade social como a capacidade das empresas em ouvir os *stakeholders* e a elege como ferramenta para a empresa tornar-se socialmente responsável.

O termo *stakeholder*, traduzido para o português como parte interessada, representa um grupo ou pessoas que têm ou reivindicam propriedade, direitos e

interesses em uma empresa e suas atividades no passado, presente e futuro (CLARKSON, 1995).

Os interesses nos negócios não se limitam aos acionistas e estão presentes nos diversos grupos que fazem parte do contexto de atuação empresarial. Carrol (1991) complementa o conceito, dizendo que a maioria dos executivos o interpreta, como um jogo com a palavra *stockholder*. Esta significa acionista e *stakeholder* seria mais apropriado para descrever os grupos de pessoas que também tem propriedade (*stake*) ou interesse nas operações e decisões da firma.

Desta maneira, fornecedores, clientes, governo, sociedade, público interno, organizações não-governamentais, sindicatos, universidades e até mesmo o meio-ambiente podem ser considerados *stakeholders* de uma organização. O fato de os interesses apresentarem-se atemporais, exposto por Clarkson (1995), mostra que devem estar acima de qualquer desejo particular, para representarem interesses mais profundos e verdadeiramente sociais, que não se esgotam com o tempo.

A teoria dos *stakeholders* pode ser considerada o lado prático da RSE. Defende o bem coletivo em detrimento do individual e tenta indicar como as empresas devem proceder para incluir os diferentes grupos e interesses em sua gestão e praticar os conceitos expostos até agora nesse estudo.

A idéia central da teoria dos *stakeholders* condiciona o sucesso de uma organização ao bom relacionamento com os grupos chaves para o negócio, que podem afetar seu resultado final (FREEMAN; PHILLIPS, 2002; GRAYSON; HODGES, 2003; MACHADO FILHO; ZYLBERSZTAJN, 2004) e, por isso, merecem atenção.

A importância dos *stakeholders* encontra-se na capacidade de influenciar e receber influência da empresa e são fundamentais para o alcance dos objetivos de sustentabilidade do negócio. A empresa, ao realizar o mapeamento dos impactos econômicos, sociais e ambientais, em seu público, e levantar suas expectativas, conhece os riscos decorrentes desses relacionamentos e também as oportunidades de atuação.

A sobrevivência da empresa e sua continuidade dependem da habilidade dos gerentes em criar riqueza suficiente, valor ou satisfação para os principais grupos de *stakeholders*, de forma que cada grupo represente uma parte do sistema da empresa. A falha no sistema de participação dos grupos de *stakeholders* pode resultar na falha do sistema da empresa (CLARKSON, 1995).

A empresa, ao desconsiderar seu relacionamento com um importante *stakeholder*, adota as posturas reativas e defensivas de Zadek (2006) e Clarkson (1995). Nega responsabilidades, frustra expectativas e corre o risco de prejudicar sua imagem e reputação perante o mercado, podendo levar a perdas financeiras.

A identificação das expectativas permite à empresa avaliar e gerenciar melhor os riscos que surgem de seus impactos nesses relacionamentos, que podem ser de reputação; marca; processos judiciais de clientes, funcionários e da comunidade em geral (GONÇALVES, 2006) e tomar atitudes antes que se transformem em prejuízos para os negócios. A análise, então, passa a ter embasamento econômico em favor dos interesses organizacionais.

Na realidade, a relação ganha-ganha entre empresa e *stakeholders* não é sempre possível, mas deve representar uma meta legítima e desejável para a administração proteger seus interesses a longo prazo (CARROL, 1991) e a empresa deve ter consciência e condições de eleger quais públicos são fundamentais para o alcance dos objetivos e estratégias do negócio.

Macintosh et al. (2001) analisa a desigualdade de poder nas relações, numa perspectiva mais política, e considera o envolvimento dos *stakeholders* uma forma de reconhecer que o sistema capitalista produz ganhadores e perdedores e ambos precisam de orientação. Atua como condição para o exercício da cidadania corporativa, a fim de garantir que o capitalismo funcione melhor e muitos sejam recompensados pelo progresso econômico e não apenas alguns (MACINTOSH et al., 2001).

Analisada pela perspectiva política ou econômica, a participação das diferentes partes interessadas na elaboração de um objetivo comum sinaliza a emergência da responsabilidade social, como um paradigma norteador das relações humanas, no qual o contrato social é renegociado e prevê a mudança de qualidade nas relações da empresa, tornando-as mais humanizadas (MATTAR, 2001).

Essa relação comercial requer que os seres humanos estejam no centro de todo o processo de criação e comércio do valor. O foco está mais próximo do nível de como o valor é criado e menos no nível societal da distribuição do valor, acumulação de grandes quantidades de capital e controle sobre ele (FREEMAN; PHILLIPS, 2002).

Isso pode parecer um sonho ou utopia e sempre haverá uma pessoa de negócios, tentando levar vantagem sobre outra. A teoria dos *stakeholders* apresenta

simplesmente a possibilidade de os negócios tornarem-se instituições inteiramente humanas e as expectativas devem estar pautadas, não mais no pior que os negócios podem fazer e sim em seu melhor. É um padrão mais elevado de consciência e gestão que não deixa de reconhecer o mundo prático dos negócios de hoje e pede aos gerentes que comecem com a tarefa de criar valor para todas as partes interessadas (FREEMAN; PHILLIPS, 2002).

A teoria dos *stakeholders* possibilita uma compreensão e resposta mais abrangente do momento econômico atual e, de acordo com Young (2008), o desafio é balancear o gerenciamento dos negócios, atendendo às expectativas de competitividade com as demandas da sociedade civil.

As ferramentas de gestão disponíveis são importantes instrumentos para avaliar ou medir o nível de relacionamento da empresa com os *stakeholders* e seus impactos positivos e negativos, a fim de prevenir futuros problemas de quebra nos relacionamentos.

Essas ferramentas são chamadas de matriz de avaliação ou mapeamento de *stakeholders* e cada empresa elabora sua versão particular com base nas consultas às partes interessadas. O processo baseado no diálogo propicia uma fonte estável de informações, identifica áreas de potencial interesse ou conflito e ajuda a enfrentar críticas e momentos de crise (GRAYSON; HODGES, 2003; MACINTOSH et al., 2001).

Os autores propõem a elaboração de uma matriz dos *stakeholders* mais importantes, com o objetivo de avaliar as atitudes que podem ser tomadas para reduzir os riscos e satisfazer suas necessidades e expectativas nos relacionamentos mantidos pelas empresas.

Quadro 5 – Matriz de avaliação de *stakeholder*.

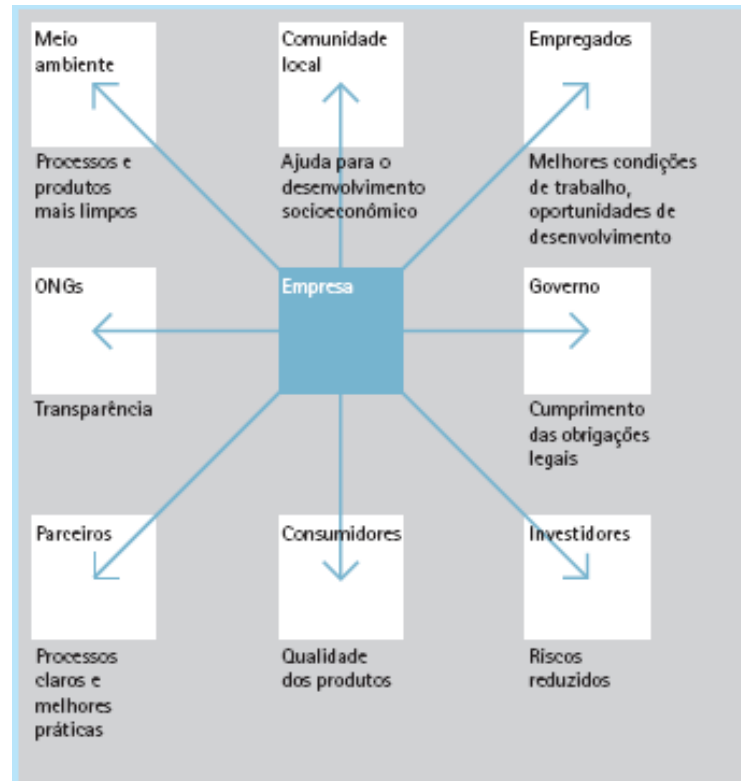
Grupo de stakeholder	Interesse ou necessidade	Possíveis respostas gerenciais
Investidores	Retorno do investimento	Governança empresarial, ética, gestão de riscos, meio-ambiente e avaliação da reputação da empresa
Funcionários	Empregos, salários e reconhecimento	Gestão participativa, investimento em saúde, segurança, benefícios e qualificação profissional
Consumidores	Produtos seguros e confiáveis	Informar a respeito da vida útil e impacto dos produtos e serviços; tomar medidas para minimizar impactos negativos e promover

		programas positivos de interesse do consumidor
Fornecedores	Pedidos e pagamentos regulares	Formação de redes e auxílio para o alcance de novos padrões
Governos	Crescimento do setor privado, geração de empregos, serviços aos cidadãos e pagamentos de impostos	Parcerias público-privadas, diálogo sobre políticas públicas, negociar condições para novos investimentos e verificar oportunidades de negócios
Comunidades locais	Geração de empregos e contribuição à economia local	Estabelecer diálogo com representantes locais, fazer uma avaliação das necessidades locais, oferecer contribuições monetárias ou não-monetárias, ter sensibilidade e mostrar respeito por direitos e costumes antigos

Fonte: Grayson e Hodges, 2003, p.232-233. Adaptado pela autora.

A matriz de avaliação de *stakeholders*, ao destacar as oportunidades e ameaças decorrentes dos relacionamentos, permite à empresa realizar uma reestruturação em seus processos gerenciais e direcionar o foco de atuação das práticas de RSE, pois auxilia na compreensão das demandas internas e externas e como proceder. De acordo com Grayson e Hodges (2003), os executivos e as empresas que entenderem as implicações estarão mais preparados para identificar e explorar as novas oportunidades de mercado.

Outro modelo de mapeamento das partes interessadas, proposto por Macintosh et al. (2001) e Instituto Ethos (2006), contempla uma representação ilustrada do modelo de Grayson e Hodges (2003) e torna mais fácil a visualização dos *stakeholders* importantes para o negócio e sua ligação com a empresa.

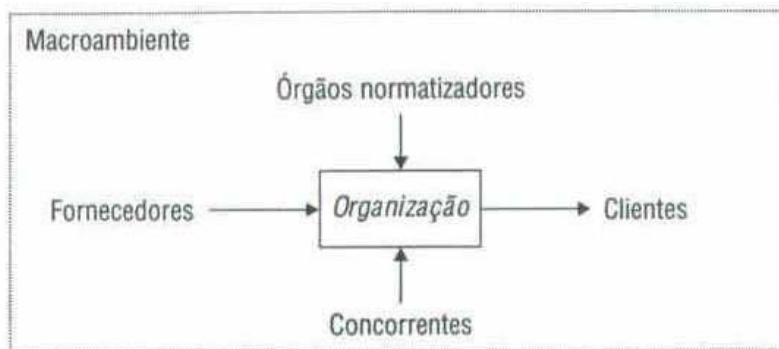


Fonte: Instituto Ethos (2006, p.17).

Figura 8 – Modelo de mapeamento dos *stakeholders*.

Empresa e *stakeholders* fazem parte de um sistema mais amplo em que as relações devem buscar o equilíbrio e são interdependentes. Nesse ponto, a teoria dos *stakeholders* presente no contexto da RSE não é um conceito novo na administração e faz parte das boas práticas gerenciais baseadas no enfoque sistêmico da organização. Segundo Fischer (2002), o próprio conceito de RSE surge da visão sistêmica das organizações e sua prática não poderia ser diferente.

O enfoque sistêmico auxilia na compreensão das questões ambientais e sociais que envolvem a organização e permite o desenvolvimento de uma visão global, abrangente e integrada da organização e seu ambiente, estabelecendo relações de causa, efeito e inter-relações (TACHIZAWA, 2007). O levantamento proposto pela matriz de *stakeholders* e o mapeamento das partes interessadas, além de formalizarem essas questões, elevam o debate ao nível gerencial e estratégico, agilizando a tomada de decisão. Para Motta e Vasconcelos (2002), a capacidade de reação ao sistema e a velocidade de adaptação são as verdadeiras fontes de vantagem competitiva.



Fonte: Tachizawa (2007, p.89).

Figura 9 – O macroambiente e a organização

No modelo sistêmico, o processo de tomada de decisão é favorecido pela quebra da rigidez dos papéis organizacionais; as diferenças hierárquicas são atenuadas; a comunicação acontece nos níveis horizontais e verticais e, por fim, o poder de decisão apresenta-se descentralizado e difuso (MOTTA; VASCONCELOS, 2002). A empresa migra de uma estrutura rígida para outra mais flexível.

A estrutura organizacional flexível, aplicada ao modelo orgânico e sistêmico da teoria dos *stakeholders*, é coerente com as mudanças propostas pelo movimento da RSE. O debate em torno da ética, transparência, gestão participativa, produtos e processos limpos, entre outros, modifica o papel do setor empresarial no desenvolvimento econômico, social e ambiental. O enfoque sistêmico é capaz de responder a essas mudanças impostas pela sociedade moderna.

Quando as empresas não incorporam a visão de interdependência, sem estabelecer relações pautadas pela ética, deixam de respeitar os princípios de cidadania e destroem as condições para seu exercício. A cidadania empresarial pressupõe que os líderes devem respeitar princípios mínimos de sabedoria (YOUNG, 2004), pois os riscos são altos para quem nega as responsabilidades de Carrol (1991) em seus relacionamentos.

Desta maneira, se a empresa não realiza o mapeamento dos impactos nos *stakeholders*, dificulta o desenvolvimento da visão sistêmica de seus processos, compromete o alcance do estágio de empresa cidadã e pode enfrentar os problemas mencionados por Gonçalves (2006). A preservação do capital dos *stockholders* passa pela preservação dos direitos dos *stakeholders*.

Os debates e críticas a respeito da teoria dos *stakeholders* apresentam-se na mesma vertente da RSE: a visão econômica defende a maximização do valor de mercado para a organização e a visão baseada na sociologia e comportamento

organizacional acredita na maximização do valor nos relacionamentos, para todas as partes interessadas do negócio.

Jensen (2000, 2001) é contrário à inclusão pela empresa dos interesses dos *stakeholders*, pois considera impossível maximizar valor em mais de uma dimensão ao mesmo tempo. Para o autor, os gerentes, ao considerarem os interesses de todos os *stakeholders*, podem se deparar com objetivos múltiplos e conflitantes. As decisões dos gerentes, sem embasamento ou critérios definidos, podem levar a resultados confusos, conflitos, ineficiência e talvez perda de competitividade. Deste modo, os lucros diminuem e afetam o bem estar social e a capacidade de criar valor. Nesse sentido, a teoria dos *stakeholders* é uma prescrição para destruir o valor da firma e reduzir o bem estar social.

A crítica a respeito da teoria dos *stakeholders*, da mesma forma que Friedman o faz com a RSE, concentra os debates nas implicações gerenciais e negligencia a complexidade do mundo atual que se mostra incapaz de criar o desenvolvimento social a partir do simples desenvolvimento econômico. Além disso, para que a empresa se desenvolva necessita de um ambiente saudável, como foi discutido anteriormente por Porter e Kramer (2006) e Almeida (O DESAFIO, 2008).

O papel dos gerentes na doutrina dos *stakeholders* é garantir a sustentação dos diversos grupos, equilibrando os interesses de forma a gerar valor nas dimensões econômica, social e ambiental para todos os envolvidos (FREEMAN; PHILLIPS, 2002; YOUNG, 2004), porém o processo não é fácil e exige habilidades gerenciais nem sempre presentes no universo empresarial e pode acarretar no problema apontado por Jensen (2000, 2001).

O administrador precisa entender que a empresa faz parte de processos interligados, complexos e multicausais. Nesse ambiente, cada vez mais complexo, os gerentes têm de tomar decisões diariamente e precisam ter conhecimento e recursos para saber como seu trabalho pode ser atingido pelas várias questões, criadas pelas forças globais de mudanças e como enfrentá-las. Os gerentes das empresas deverão ter a capacidade de lidar com temas, como responsabilidade social, igualdade, diversidade, transparência, comando, responsabilidade e ainda serem capazes de atender às diversas expectativas que podem ser conflitantes. (GRAYSON; HODGES, 2003; YOUNG, 2004).

As diferentes habilidades exigidas indicam que o gestor socialmente responsável não é um administrador tradicional e esse novo perfil é raro de ser

encontrado no mercado, pelo enfoque clássico na formação desses profissionais (YOUNG, 2004). Fischer (2002, p. 22) complementa que ignorar a miséria e exclusão social das questões de gestão das organizações complexas “é no mínimo, um desserviço para o ensino e pesquisa em Administração e uma omissão de responsabilidades na formação profissional dos estudantes”.

A inabilidade gerencial pode ser corrigida pela capacitação e profissionalização das pessoas responsáveis pelos programas de RSE, mas é insuficiente para garantir sua consolidação. Ziemer (2007) ressalta que a cultura organizacional e o contexto no qual as ações são implantadas também são fatores chaves para garantir esse sucesso.

Para o autor, as ferramentas de gestão apenas estruturam as atividades da empresa e ajudam a integrar as dimensões social, ambiental e econômica, mas não podem ser vistas como solução isolada.

A implantação de programas de RSE requer uma análise prévia das habilidades gerenciais para aplicar as ferramentas de gestão e também se a cultura organizacional e o contexto empresarial comportam as mudanças necessárias para a empresa obter resultados positivos com o engajamento no tema, de acordo com a visão mais moderna da RSE defendida por Quazi e O'Brien (2000).

2.9 A Importância da Liderança e Cultura Organizacional em Programas de RSE

A falta de formação técnica dos profissionais, para trabalhar temas complexos como RSE e teoria dos *stakeholders*, aliada à inadequação dos valores pessoais e culturais da própria organização para absorver esses conceitos, origina discursos e práticas limitadas e inconsistentes. A organização transforma a oportunidade em um risco, ao ter um discurso incompatível com a prática.

A RSE, como fator de competitividade, foi incorporada por muitas empresas e gestores sem a devida reflexão. Os discursos ficaram saturados de conceitos de RSE sem realizar um aprofundamento sobre sua história e valores (YOUNG, 2008).

Ziemer (2007) acredita que os líderes da organização precisam estar primeiramente comprometidos com a transformação pessoal em seus valores, para expressá-los no comportamento e assim obter o apoio necessário na organização para implantar a gestão socialmente responsável.

O autor tem consciência de que as práticas de RSE raramente são motivadas por valores humanos, mas puramente comerciais, e apresenta os gestores que defendem a causa, como um exemplo de serviço à humanidade, parte de um pequeno e seletivo grupo de sábios e visionários, movidos por sentimentos de ética, compaixão e humildade (ZIEMER, 2007).

Apesar de ser minoria, a adesão voluntária garante um engajamento maior em relação ao que é imposto. Quando a empresa acredita na importância do que faz, consegue um efeito maior em suas ações e multiplica as boas práticas em sua cadeia de suprimentos. As pessoas engajadas passam a aplicar os conceitos não só no trabalho mas também em suas vidas pessoais (CARROL, 1979; O DESAFIO..., 2008).

Young (2004, p.1) também acredita que uma empresa apenas é socialmente responsável, se os seus líderes o forem, e que esse é um diferencial importante para a conquista de resultados. Para o autor, “quem tem um olhar socialmente responsável consegue enxergar uma multiplicidade de oportunidades de negócios, muito maior do que permite ver o ponto de vista da gestão tradicional.”

Nas pessoas, os valores formam a base para a compreensão do mundo e o relacionamento com o contexto social. Permitem uma interpretação particular da realidade, que definirá o processo de tomada de decisão e escolhas pessoais. Valores diferentes originam posturas diferentes e, quando a visão econômica se sobrepõe à visão sociológica, surgem as críticas que limitam o exercício da responsabilidade social nas empresas.

As organizações também expressam seus valores por meio da cultura vigente e, antes dos gestores escolherem as ferramentas da responsabilidade social que implantarão, precisam entender o estágio em que a empresa se encontra em relação à RSE, suas expectativas, limitações, benefícios e compreender sua adequação frente à realidade da organização e o futuro que almeja alcançar (ZIEMER, 2007).

Ziemer (2007), para esclarecer a relação entre a postura da gerência, cultura organizacional³ e o universo da RSE, faz um paralelo entre o nível da

³ O conceito de cultura organizacional pode ser entendido como valores e significados compartilhados pela linguagem. Fleury et al. (1996) complementa que este conjunto de elementos simbólicos carregados de significados forma a identidade organizacional, já Barbosa (1999, p. 160) prefere o termo cultura administrativa para designar o universo simbólico da vida empresarial “contextualizado de forma recorrente na maneira de administrar de diferentes sociedades”.

liderança com o nível de consciência organizacional e mostra que essa questão é crítica para o desenvolvimento de programas de RSE.

Quadro 6 – Relação entre a consciência organizacional e liderança

Níveis de consciência organizacional	Foco de atuação	Níveis de liderança	Foco de atuação
1. Sobrevivência (segurança física e resultados financeiros)	Lucro e valor do acionista	Diretor de crises (controle excessivo)	Recompensas e benefícios financeiros
2. Relacionamento (desenvolver relacionamentos harmoniosos)	Relacionamentos que beneficiem a organização (tradição e imagem)	Gerente de relacionamento (satisfação das necessidades empresariais)	Comunicação aberta que fortalece a lealdade (regras, disciplina e obediência)
3. Auto-estima (Querem ser maiores e melhores)	Sistemas e processos de alto desempenho (melhorar relação custo-benefício)	Gerente	Reconhecimento e valorização (hierarquia, <i>status</i> e privilégios)
4. Transformação (equilibrar interesse próprio e coletivo)	Renovação, autoconhecimento, inovação e aprendizado. (missão, visão, valores)	Facilitador ou influenciador	Participação e envolvimento dos funcionários
5. Organização (Encontrar significado e propósito no trabalho)	Desenvolvimento de uma cultura forte e coesa (coesão interna)	Integrador	Por sua visão inspiradora, alinhamento de valores e realização pessoal
6. Comunidade (conexão externa)	Alianças e parcerias estratégicas (realização do funcionário e envolvimento da comunidade)	Mentor - Parceiro	Preocupação com as necessidades físicas, emocionais, mentais e espirituais.
7. Sociedade (Servir a humanidade e ao planeta)	Ética, RSE, DS, justiça, direitos humanos, paz, impacto nas futuras gerações e perspectiva de longo prazo.	Sábio - Visionário	Apresenta-se como um exemplo moral de serviço desinteressado e obtém o respeito e engajamento dos funcionários e sociedade.

Fonte: Ziemer, 2007, p. 191; Barret, 1998, p.70. Adaptado pela autora.

Pode-se analisar que o contexto ideal para o desenvolvimento pleno da RSE representa uma longa caminhada, no desenvolvimento da consciência organizacional, que só pode ser obtida por gestores capazes de “ser a mudança que eles querem ver acontecer” (ZIEMER, 2007, p. 181).

Uma matéria publicada, na Folha de São Paulo, comprova que os valores pessoais precisam ser transferidos para a cultura organizacional para os programas de RSE se perpetuarem ao longo do tempo. Especialistas afirmam que a morte prematura de muitos projetos de responsabilidade social, implantados pela iniciativa privada, tem como principal motivo a mudança de gestão da empresa ou a saída do executivo que era responsável pelo projeto (PALHANO, 2007).

Nesses casos, o líder apresenta um interesse particular no programa e não consegue transportá-lo para a cultura da empresa e há um descompasso entre o nível da liderança e o nível da consciência organizacional.

A perenidade dos programas de RSE defende que liderança e empresa estejam nos mesmos patamares e compartilhem os mesmos valores. O programa não pode pertencer ao líder, mas fazer parte da empresa e, quando ele deixa a empresa, automaticamente é substituído por outro, porque incorpora os propósitos da organização, tanto quanto os resultados financeiros.

Deste modo, Young (2008) admite que ainda não foi possível avançar para um modelo de gestão da RSE, que consiga resultados concretos, e defende o acesso dos *stakeholders* às informações sobre o negócio, como um caminho que permite aumentar as expectativas em relação às empresas e a exigência de mais responsabilidade e transparência em suas ações, pressionando-as para que a prática realmente se alinhe ao discurso.

Assim, a responsabilidade das empresas não se encerra com a minimização dos impactos negativos e a maximização dos impactos positivos aos olhos dos *stakeholders*, tudo deve ser comprovado (GRAYSON; HODGES, 2003).

Os relatórios sociais contribuem para tornar os leitores mais ativos e incentivam o engajamento dos *stakeholders* na estratégia empresarial. Ao serem informados das práticas empresariais, intensificam as exigências em relação à empresa e passam a tomar decisões com base nas informações dos relatórios sociais (MENOS..., 2008).

Os relatórios sociais apresentam-se, como ferramentas indispensáveis para a transparência, divulgação e avaliação das ações de RSE, perante os

stakeholders, os quais ficam habilitados para confrontar as práticas da empresa diante dos discursos e posturas gerenciais. Desta maneira, o acesso às informações confiáveis é condição essencial para a sociedade desenvolver um olhar crítico a respeito da atuação das empresas no tema da RSE.

2.10 Divulgação e Avaliação das Práticas de RSE.

Para a divulgação das atividades empresariais relacionadas à RSE, cada vez mais o mercado adota padrões de relatórios e instrumentos de avaliação que comprovam os resultados e conquistam a confiança dos *stakeholders* internos e externos (GRAYSON; HODGES, 2003).

A qualidade das informações é conquistada pela adoção de padrões internacionais na elaboração dos relatórios e visa torná-los fontes de informação, possibilitar a averiguação externa e ajudar as empresas a pensar de forma estratégica, utilizando-os como ferramenta de gestão socioambiental e não apenas uma ferramenta de marketing ou um livro de auto-elogios (MENOS..., 2008).

Esses relatórios possuem indicadores que direcionam a evolução da empresa no processo de gestão social empresarial e a maioria contempla a avaliação da responsabilidade social interna e externa. No Brasil, os relatórios mais divulgados, no meio empresarial, são o Balanço Social do IBASE (Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas) e os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial (MELO NETO; FRÓES, 1999; LOUETTE, 2007).

A tendência, entretanto, é que as empresas publiquem balanços sociais mais coerentes com as suas propostas e o modelo GRI – Global Reporting Initiative (Holanda) apresenta-se como um dos mais abrangentes (ESTEVEES et al. , 2006; GRAYSON; HODGES, 2002).

O GRI é composto por mais de 103 indicadores diferentes e se inova, ao propor a apresentação de informações positivas e negativas, com a finalidade de garantir a neutralidade da empresa e um equilíbrio das questões, porém a maioria das empresas ainda se excede na descrição de boas ações e exclui os aspectos negativos (ESTEVEES et al. , 2006; GRAYSON; HODGES, 2002).

A empresa, ao comunicar também os problemas, abre espaço para o diálogo com os *stakeholders*. O engajamento é obtido com a realização de painéis com vários *stakeholders*, os quais são convidados pela empresa a analisar suas políticas, ações e resultados. A partir desse relacionamento, gerencia melhor o risco

e abre espaço para novas oportunidades, ao buscar soluções junto às partes interessadas (MENOS..., 2008).

Desta maneira, o diálogo é planejado e formalizado e a empresa “cria um sistema em que todos os principais interessados podem fornecer idéias ou *feedback* eficientemente e consegue acelerar e aperfeiçoar enormemente seu processo de desenvolvimento” (BARKSDALE, 1998, p.104).

Os relatórios são estruturados por informações econômicas, sociais e ambientais e as empresas devem comprovar quantitativa e qualitativamente o investimento, práticas e desempenho nos temas valores, transparência e governança corporativa; público interno; meio-ambiente; fornecedores; consumidores e clientes, comunidade; governo e sociedade; considerados os principais indicativos de RSE.

Melo Neto e Fróes (1999) consideram esses temas os vetores da gestão socialmente responsável. Contribuem para o fortalecimento da dimensão social empresarial e facilitam o direcionamento das práticas de RSE, pela padronização, avaliação e critérios fornecidos e podem ser utilizados para avaliar o nível de responsabilidade social de uma empresa.

A empresa, ao utilizar modelos de relatórios com validação nacional ou internacional, presta contas de suas ações de RSE e comprova a contribuição para o desenvolvimento sustentável em padrões pré-estabelecidos, que permitem a avaliação da qualidade das práticas, comparação e acompanhamento das ações pela sociedade. Porém, a confiabilidade nas ações vai depender do grau de transparência adotado pela empresa na divulgação dos seus relatórios.

Os conceitos de sustentabilidade, RSE, teoria dos *stakeholders*, relatórios sociais e outros apresentados, neste capítulo, constituem ferramentas de gestão, que como qualquer outra, advinda das teorias da administração, apresentam riscos e oportunidades para as empresas.

A capacidade de interpretação e implantação dessas ferramentas varia de empresa para empresa, bem como os seus resultados. Algumas escolhem assumir os riscos, enquanto outras preferem buscar as oportunidades.

A diferença do movimento atual em relação às teorias clássicas da administração é que o risco não se limita mais aos negócios e a discussão estende-se para a ameaça da sobrevivência do próprio homem no planeta.

A condição humana não pode se subordinar à condição econômica, porque a função da empresa é servir ao homem e não fazer deste seu servo, a ponto de comprometer o direito de todos (geração presente e futura) à vida.

Muitas belezas naturais do passado só puderam ser compartilhadas por esta geração pela memória de seus pais e outras só poderão ser compartilhadas para as gerações futuras, pela memória da geração presente.

Diante desses fatos, não importa se os gestores defendem a causa da RSE, a partir de valores pessoais ou econômicos, pois o importante é a contribuição para a sociedade e o desenvolvimento sustentável.

A sustentabilidade em nível mundial e a RSE no universo da empresa pregam um desenvolvimento consciente, fruto de pequenas ações e até mesmo de um esforço criativo dos gestores, para garantir que as próximas gerações tenham condições de sobrevivência e vejam, por seus próprios olhos, a beleza da vida na terra.

Porém, para a empresa se intitular cidadã ou socialmente responsável deve percorrer um longo e árduo caminho e integrar a RSE no dia-a-dia de suas operações, de forma estratégica e capaz de produzir resultados econômicos, sociais e ambientais.

O primeiro passo consiste em assumir as responsabilidades econômica, ética, legal e filantrópica perante seu público interno. Mais adiante, a empresa deve responder às demandas sociais; posteriormente, incorpora as práticas ao planejamento estratégico e cultura organizacional.

Neste estágio, procede ao planejamento, implantação, avaliação e divulgação das ações com engajamento dos *stakeholders*. A ênfase recai no desenvolvimento da gestão da RSE, ao longo do tempo, e passa a incentivar e envolver todo o seu setor e cadeia de suprimentos para que sigam seu exemplo. Desta maneira, a empresa estende seu poder de atuação e forma uma rede de RSE, que dá início ao ciclo virtuoso dos programas de RSE, em que a empresa, funcionários e sociedade são os maiores beneficiados pela rede que se forma ao seu redor.

A idéia da expansão da RSE, em torno de uma rede de empresas, organizações e instituições, liderada por uma empresa central, decorre do fato de a velocidade de multiplicação dos problemas sociais ter ultrapassado a capacidade das instituições em superá-los de forma isolada (PRECIOSO, 2004). O trabalho em

conjunto, entre organizações de diversos setores, apresenta-se como saída para o desenvolvimento social. Um caminho para a sociedade civil erradicar a exclusão social (FISCHER, 2002).

Para Fischer (2002, p. 154), a formação de alianças estratégicas em torno da RSE é uma prova de que a sociedade não tolerará as desigualdades sociais por muito tempo e representa um mecanismo eficaz para assegurar a cidadania plena e a sustentabilidade do desenvolvimento social:

O limite da miséria é a perda da capacidade de multiplicação da riqueza. O limite da exclusão social é a necessidade de constituir os mercados, os agrupamentos sociais, os Estados em suas diversas configurações étnicas, políticas e culturais. O limite da doença e da fome, em qualquer parte do mundo, é a morte e a extinção.

Além disso, o desenvolvimento da RSE apresenta uma estrutura conceitual e prática complexas que inviabilizam sua aplicação eficiente pelas pequenas empresas, sem o apoio de outras instituições que as capacitem no tema. Fato comprovado pela pesquisa do IPEA (2006) que apontou a imaturidade das práticas de RSE, desenvolvidas pelos pequenos empresários.

Tanto as pequenas empresas quanto a comunidade local pertencente ao seu universo estarão excluídas do desenvolvimento sustentável, se essas empresas não forem engajadas em programas mais amplos de RSE.

Assim, para que a RSE não se restrinja ao universo das grandes empresas as pequenas encontram nas organizações não governamentais, institutos, fundações públicas e privadas, entidades empresariais e nas próprias grandes empresas, o apoio necessário para a implementação de tais práticas em sua gestão.

Mesmo para as grandes corporações, as parcerias são importantes. O Guia Exame, mencionado neste capítulo, destacou que 76% dos projetos desenvolvidos pelas empresas modelo de cidadania empresarial contaram com parcerias entre empresas, ONG's e órgãos públicos, as quais foram decisivas para os bons resultados conseguidos pelos programas.

As parcerias, alianças e redes representam uma alternativa para as pequenas empresas aprenderem os conceitos e participarem do movimento da RSE. Para as grandes empresas, representam a possibilidade de ampliar as ações, pois o engajamento dos seus *stakeholders* permite atingir os *stakeholders* das pequenas empresas, os quais são direta ou indiretamente beneficiados pelas práticas de RSE.

Para ambas, representam um caminho em direção à sustentabilidade dos negócios e da sociedade, tendo a liderança, como uma facilitadora no processo de tecer a teia da RSE.

3. REDES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

A abordagem no estudo das redes pode ser estruturada em duas perspectivas: como forma de governança ou analítica. Segundo Sacomano Neto e Truzzi (2004), a primeira tem foco na forma de governar ou organizar as relações, evidenciando as trocas entre os atores econômicos; a segunda concentra-se em determinar como as relações sociais se estruturam, dentro da firma ou no ambiente externo, identificando a posição dos atores em uma determinada rede.

Borgatti e Foster (2003) relacionam as diferentes perspectivas como se fossem dois lados de uma mesma moeda e propõem um modelo para explicar as diferenças nas abordagens.

Quadro 7 – Tipologia de abordagens de redes.

	Capital Social (Resultados)	Difusão (homogeneização)
Estrutura	Capital Estrutural	Adaptação ambiental
Relações (fluxos)	Acesso social aos recursos	Contágio

Fonte: Borgatti e Foster (2003, tradução nossa).

Na visão estruturalista, denominada de analítica por Sacomano Neto e Truzzi (2004), o foco é na estrutura ou configuração dos laços e tende a negligenciar o conteúdo das relações para focar nos padrões de interconexão incentivados pela localização do ator na estrutura de rede (BORGATTI; FOSTER, 2003). Nessa abordagem, as pesquisas tentam determinar os laços fortes e fracos estabelecidos entre os atores, o capital social, construir a topografia da rede e medir, por metodologias específicas a intensidade, o grau de conectividade, a dinâmica e disposição espacial dos casos em estudo (MARTES et al., 2006).

Por essa análise, o pesquisador deve se cercar de alguns cuidados na caracterização do fenômeno, de acordo com Britto (2002). O autor apresenta a rede estruturada por quatro elementos morfológicos, que auxiliam em sua compreensão e devem ser analisados. São eles os nós, posições, ligações e fluxos. Nas redes de empresas, cada um dos elementos assume características específicas.

Quadro 8 – Elementos estruturais das redes.

Elementos morfológicos gerais das redes	Elementos constitutivos das redes de empresas
Nós	Empresas ou atividades
Posições	Estrutura de Divisão de trabalho
Ligações	Relacionamento entre empresas (aspectos qualitativos)

Fluxos	Fluxo de Bens (tangíveis) e de Informações (intangíveis)
--------	--

Fonte: Britto (2002, p.352).

Na abordagem voltada para as relações, denominada de governança por Sacomano Neto e Truzzi (2004), o foco é nos recursos que fluem pelos laços sociais. O sucesso do ator é medido pela qualidade e quantidade de recursos (tangíveis ou intangíveis) controlados por ele, viabilizados pela interação e influência social, ou seja, sua capacidade de contágio (BORGATTI; FOSTER, 2003). A preocupação concentra-se nas estruturas corporativas que assumem as formas de redes e sua lógica de governança (MARTES et al., 2006; SACOMANO NETO; TRUZZI, 2004).

Loiola e Moura (1997) esclarecem que as características básicas das redes de RSE estão mais próximas do conteúdo das relações do que a estrutura e, assim, ajudam a eleger a governança como abordagem mais adequada para a caracterização da rede de RSE objeto deste estudo. A intenção é verificar a organização dos recursos, metodologia e informação que auxiliam as empresas na aprendizagem dos conceitos de RSE e distancia-se da perspectiva das redes como forma de análise.

3.1 Os Diversos Conceitos de Redes

O conceito de rede pode ser utilizado para caracterizar diversos fenômenos organizacionais e sociais (BRITTO, 2002). Borgatti e Foster (2003) explicam que essa diversidade de análises decorre das redes serem formadas por grupos de atores conectados por diferentes laços. Cada laço constitui um tipo de relação social e cada relação define uma rede diferente. Além disso segundo Teodósio e Borges (2006), compreendem iniciativas que congregam a articulação de diferentes atores sociais, desde a gestão da cadeia de suprimentos até órgãos públicos. Desta forma, as estruturas de redes comportam relacionamentos abrangentes e de características variadas.

Milhares de possibilidades de conexão se abrem no campo da interação social e as definições de redes se multiplicam para tentar acompanhar este fenômeno organizacional. Os autores concordam que a distinção entre os diversos agrupamentos interorganizacionais, que se apresentam como rede, ainda é um desafio pelo fato de o estudo do tema apresentar uma ampla gama de interdisciplinaridade (LOIOLA; MOURA, 1997; BALESTRIN; VARGAS; FAYARD,

2005). Em cada campo do conhecimento, é possível notar convergências e divergências conceituais, complementam Loiola e Moura (1997).

A revisão da literatura apontou que o estudo das redes, no contexto da RSE, encontra respaldo na Antropologia, Sociologia e Políticas Públicas, revelando um pouco de cada área de conhecimento, e origina um fenômeno de características e relacionamentos singulares, podendo o pesquisador analisar as redes em várias perspectivas.

Quando a análise dos relacionamentos nas redes se limita aos indivíduos, independentes de organizações e papéis sociais, as redes são amparadas pela Antropologia. Para Loiola e Moura (1997), a rede é formada pelas interações entre as pessoas, as quais promovem a comunicação, troca e ajuda mútua. Origina-se de interesses compartilhados e experiências de vida na família, trabalho, vizinhança, etc. Pode ser comparada ao exercício da RSE pelos empresários motivados por crenças e valores internos, enquanto pessoas, mobilizando outras pessoas pelo exemplo individual.

Quando o foco está nos relacionamentos, promovidos pela articulação ou interação entre organizações, grupos e indivíduos, Loiola e Moura (1997) afirmam que as redes são embasadas pelo campo da Sociologia e constituem as redes sociais. Os princípios da RSE ultrapassam as crenças individuais e passam a ser compartilhados pelos grupos como padrão de comportamento esperado e aceito.

Os atores na rede têm poder de determinar a adoção de certas práticas organizacionais. Assim, empresas estruturam relações sociais que afetam outras empresas e, segundo Mizruchi (2006), influenciam o comportamento de indivíduos e grupos.

As redes sociais são caracterizadas para Grandori e Soda (1995), pelas relações informais e direcionamento no intercâmbio de vantagens sociais, como prestígio, *status*, amizade, poder entre outros. A coordenação dessas redes pode ou não estar atrelada a uma figura central que organiza os participantes. Na teoria dos *stakeholders*, a empresa faz o mapeamento de sua rede social e estrutura os relacionamentos para colocar em prática a RSE.

Alguns tipos de redes sociais buscam também a movimentação social e, segundo Loiola e Moura (1997), funcionam como agentes de mobilização e favorecem a criação de teias de interações informais entre os diferentes atores. A rede assume o papel específico de promover ações e reivindicações, para mobilizar

recursos, troca de informações, experiências, formulação de projetos e políticas públicas. As redes de RSE almejam mobilizar pessoas que contaminam empresas e, por fim, governos na busca da sustentabilidade, criando teias capazes de permear diferentes atores e contextos.

No campo do Estado, as redes sociais contemplam articulações entre agências governamentais, governos locais, organizações privadas e outros grupos, com o objetivo de enfrentar problemas sociais complexos e implementar políticas públicas (LOIOLA; MOURA, 1997). Para Vieira (2001), é nesse encontro entre estado e organizações civis, que as redes sociais exercem o seu papel.

Outros autores (LOIOLA; MOURA, 1997; SGOUREV; ZUCKERMAN, 2006; BALESTRIN; VARGAS; FAYARD, 2005; TEODÓSIO; BORGES, 2006) trabalham as redes sociais por princípios, como cooperação e aprendizagem, aproximando-se ainda mais do objetivo pretendido pelo estudo.

Desta forma, as análises serão concentradas, nesses princípios, pois as redes de RSE são entendidas pela pesquisadora, como uma rede social voltada para a aprendizagem coletiva dos conceitos e metodologias, apresentados no capítulo anterior e o foco está na compreensão dos mecanismos que permitem repassar o conhecimento das grandes empresas para as pequenas. O mapeamento das relações formadas pelas empresas e a análise da configuração da estrutura das redes de RSE não serão abordadas, por distanciarem-se da análise central do estudo.

As redes de RSE nascem pela união de diferentes atores (empresas, organizações não-governamentais, institutos, fundações, entidades e outros) com o propósito de incentivar a troca de experiência, discussão, disseminação e elaboração de práticas relacionadas à temática da RSE. Os benefícios conquistados pelo grupo podem mobilizar outras empresas ou entidades e originar um agrupamento com potencial para envolver o setor público, no planejamento de políticas públicas, beneficiando toda a sociedade. Assim, a rede se completa e se consolida como mecanismo de intervenção social e prática da cidadania corporativa.

A RSE passa a ser incentivada pelas relações sociais e capacidade de influência entre os atores, expandindo-se através da rede social de cada empresa ou entidade. Desta forma, o limite de disseminação da RSE, nas redes sociais, será decorrente da capacidade de mobilização de cada ator da rede e, por isso, fica difícil prever seu desdobramento e poder de alcance.

Apesar de ser praticamente impossível prever o futuro de uma rede social, como as relações se iniciam é tema recorrente para diversos autores. Teodósio e Borges (2007) acreditam que a origem das redes sociais demanda relações horizontais, sustentadas por atores que possuem estruturas semelhantes.

A simetria nas relações acontece para Granovetter (1985), quando as duas partes ocupam posições de poder ou hierarquia relativamente iguais, sustentadas por relações de confiança que permitem a troca e ajuda mútua. Assim, segundo Mizruchi (2006), todos os membros do grupo podem se comunicar diretamente uns com os outros, facilitando o processo de aprendizagem e interação.

A formação das redes sociais associa-se, então, ao contexto social e, conforme relata Loiola e Moura (1997), demandam laços de solidariedade, projetos compartilhados e embasados em identidade e valores coletivos. Porém, a igualdade de poder favorece os conflitos. Granovetter (1985) destaca os conflitos o principal obstáculo das relações simétricas e apresenta, como mecanismo de controle, a própria imersão dos atores nas relações sociais, capaz de resolver os conflitos pelas relações de poder implícitas e uma hierarquia informal assimilada pelas empresas envolvidas no decorrer do relacionamento.

Desta maneira, para a consolidação do trabalho, em conjunto, as redes de RSE precisam transpor vários desafios que começam pelas barreiras e conflitos em sua própria constituição. As redes são formadas por laços sociais de naturezas distintas e carregam toda a complexidade presente, nos relacionamentos humanos, que pode ser superada pelo interesse comum na busca de uma sociedade mais sustentável.

3.2 A Importância das Redes para as Pequenas Empresas

A união das empresas, em torno de redes, caracteriza um fenômeno considerado por muitos autores como uma nova forma de relacionamento organizacional (LEWIS, 1992; FISCHER, 2000; AMATO NETO; OLAVE, 2005; VIEIRA, 2001). Representa a organização do futuro, na qual a rígida hierarquia vertical cede lugar a um conjunto dinâmico de comunidades inter-relacionadas, formando agrupamentos de indivíduos alinhados por um objetivo comum (BARKSDALE, 1998).

A origem desse fenômeno na realidade empresarial é destacada por muitos autores como decorrente da globalização. O mercado global origina

problemas complexos e diminui as chances das empresas alcançarem sozinhas o sucesso (BARKDALE, 1998; VIEIRA, 2001; CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001; LEWIS, 1992; AMATO NETO, 2000).

Conforme analisado no capítulo anterior, não foram apenas os problemas organizacionais que ficaram mais complexos. Os problemas sociais e ambientais estão cada vez mais graves e invadem o contexto empresarial pelas demandas sociais e riscos de escassez de recursos, os quais se transformam em ameaças para o futuro dos negócios.

Nesse ambiente, duas realidades se apresentam para as pequenas empresas. Em relação ao mercado, exige-se maior flexibilidade e capacidade de adaptação às normas internacionais de qualidade, competitividade e produção. Em relação à RSE, espera-se que as empresas atendam aos interesses econômicos, sociais e ambientais. Se para as grandes empresas isso é apenas um desafio, para as pequenas é questão de sobrevivência.

Os principais problemas decorrentes da globalização se transformam em sérias ameaças para as pequenas empresas, quando o empresário adquire uma certa miopia decorrente da visão limitada pelo contexto local. Ao desconsiderar os movimentos globais, a empresa favorece a inércia e permanece a mesma ao longo do tempo (SGOUREV; ZUCKERMAN, 2006).

A inércia deixa a pequena empresa mais vulnerável nesse ambiente, pois, segundo Amato Neto (2000), nem todas apresentam condições de modernizarem a sua gestão para competirem ou até mesmo sobreviverem nesse mercado concorrencial.

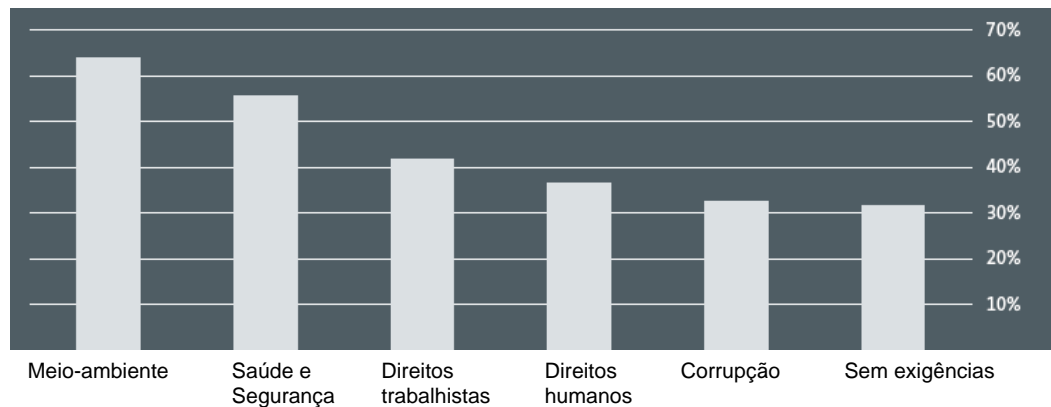
A pequena empresa, atuando nesse contexto de forma isolada, não conseguirá competir no mercado global e corre o risco de ser “atropelada por uma empresa do exterior” (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001, p. 25).

Além dos entraves de gestão e mercado, outras barreiras se apresentam às pequenas empresas e podem levá-las ao fracasso. Em muitos setores da economia, as PME's atuam como fornecedoras dentro da cadeia de suprimentos de grandes empresas (AMATO NETO, 2000) e enfrentam exigências cada vez maiores para adequação de produtos, serviços e processos a padrões reconhecidos de qualidade e gestão.

As pequenas empresas estão sendo pressionadas por clientes corporativos para incorporarem princípios de RSE em sua gestão. A pressão do

movimento da RSE obriga as grandes empresas a se responsabilizarem pelos atos de seus fornecedores e, hoje, esses relacionamentos representam um risco de imagem e reputação para as grandes empresas e as exigências contratuais são uma forma de controlá-los.

Uma pesquisa realizada com 300 pequenas e médias empresas da Dinamarca revelou que elas enfrentam exigências em temas como meio-ambiente; saúde e segurança; direitos trabalhistas; direitos humanos e corrupção (THE COPENHAGEN CENTRE, 2006). No Brasil, uma pesquisa já mencionada neste estudo identificou a mesma tendência para as empresas nacionais, porém em menor intensidade (ALLI; SAUAYA, 2004).



Fonte: The Copenhagen Centre (2006, p. 10).

Gráfico 1 – Exigências de clientes corporativos das pequenas empresas

A temática do meio-ambiente destaca-se, como principal exigência dos clientes corporativos, no cenário internacional, e as empresas brasileiras devem se preparar para trabalhar conceitos, como sustentabilidade, e aplicar a ferramenta da ecoeficiência, apresentados no capítulo anterior, antes que essas passem a ser impostas pelo mercado. Hoje, são oportunidades de atuação que amanhã podem se transformar em ameaças.

As dificuldades internas e externas das pequenas empresas acentuam-se pela necessidade maior de investimentos e recursos. Lewis (1992) argumenta que isso decorre das empresas estarem mais parecidas e, assim, exigem-se mais recursos para o progresso. Como visto anteriormente, os programas de RSE também exigem capacitação gerencial e distanciam-se ainda mais do alcance dessas empresas.

Diante do exposto, segundo Casarotto Filho e Pires (2001), pode-se concluir que a falta de competência e de recursos é o grande problema da pequena empresa para dominar as novas funções empresariais impostas pela complexidade do mercado atual.

A posse de recursos e de competências revela-se fator importante para agregar valor à pequena empresa e garantir sua diferenciação e sobrevivência no mercado. Sozinhas, as PMES apresentam capacidade limitada de produção, mercado e investimentos. As barreiras internas e externas tornam-se praticamente intransponíveis. Porém, a própria dinâmica empresarial se encarrega de apresentar alternativas.

Um caminho viável defendido pelos autores é o trabalho em conjunto. Lewis (1992) acredita que as alianças empresariais garantem acesso a volumes maiores de recursos do que a empresa de forma isolada poderia obter, enquanto Fleury e Fleury (2003) argumentam que a competitividade está cada vez mais relacionada ao desempenho de redes do que empresas individuais, decorrente do desenvolvimento de competências pelo aprendizado entre os participantes.

Além disso, as informações compartilhadas permitem as empresas desenvolverem uma percepção realista do futuro e delas mesmas (SGOUREV; ZUCKERMAN, 2006), promovendo as mudanças e inovações necessárias para a adaptação às novas exigências do mercado.

Deste modo, a atuação em redes com outras empresas ou instituições permite uma série de benefícios para as pequenas empresas e as fortalece na superação das barreiras de gestão, competências, recursos, qualidade, produção, competitividade e outros, principalmente para aquelas inseridas na cadeia de suprimentos de grandes empresas.

3.3 As Redes Modificam o Relacionamento Entre Grandes e Pequenas Empresas

As redes podem configurar-se como uma estrutura em que todos os atores têm relação direta com o ator central. A coordenação e controle dos fornecedores é exercida pelo poder e posicionamento do ator central e pode até substituir os contratos formais pelas relações de confiança e proximidade estabelecidas, dentro da rede, incentivadas pelas trocas de informações (SACOMANO NETO; TRUZZI, 2004).

A competição selvagem cede lugar à cooperação e possibilita um melhor equilíbrio de interesses e a criação de valor para todos os envolvidos. As redes passam a dar forma aos princípios da teoria dos *stakeholders*, ao tentar estabelecer a relação ganha-ganha na rede.

Por esta análise, o trabalho em rede converge na direção do bem comum e passa a integrar o contexto da RSE, pois permite ao mercado desviar a atenção da visão meramente econômica de maximizar os lucros e voltar o olhar para a importância dos relacionamentos na criação de capital social. É o pilar econômico e social do conceito de sustentabilidade aplicado às estruturas de redes.

O relacionamento, entre grandes e pequenas empresas, incentivado por programas de RSE acompanha essa lógica e modifica-se. Os riscos da relação para as grandes empresas se transformam em oportunidades para as pequenas.

Amato Neto (2000) esclarece que esse processo, ao permitir a transferência de conhecimento e tecnologia das grandes para as pequenas empresas, contribui para o desenvolvimento e modernização técnica e gerencial das PME's, garantindo a competitividade e qualidade dos produtos e serviços comprados pelas grandes empresas (AMATO NETO, 2000).

Nessa perspectiva, a oportunidade e os benefícios são visíveis também para as grandes empresas e as redes ganham adeptos e espaço perante esse público, disposto a investir na qualificação das pequenas. As empresas de maior capacidade tecnológica e investimento financiam o desenvolvimento das pequenas empresas fornecedoras e ao mesmo tempo obtêm um ganho pela melhoria da qualidade dos produtos e serviços.

Portanto, as relações entre grandes e pequenas empresas crescem em importância e a busca por maior competitividade e relações confiáveis favorece a criação de redes de cooperação como uma nova forma de relacionamento (AMATO NETO; OLAVE, 2005).

A cooperação representa para as pequenas empresas uma maneira de assegurar a sobrevivência e seus benefícios ultrapassam as fronteiras empresariais. A sociedade também é beneficiada pela garantia de um desenvolvimento mais equilibrado (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001). A viabilidade das alianças enquadra-se nesse ponto: criar valor para os parceiros e sociedade (FISCHER, 2002).

Na área social, novos atores assumem novos papéis e responsabilidades. Fatores, como conectividade, complexidade e mudanças nas relações de poder transformam as relações entre organizações da sociedade civil, consumidores e empresas. Cada um reivindica sua parcela de responsabilidade, influência e poder. Assim, as redes formadas pelas associações de múltiplos atores surgem e se desenvolvem nesse cenário (FREDERIKSEN, 2002) com o objetivo de resolver problemas sociais.

3.4 As Redes Sociais Garantem Acesso à RSE Pelas Pequenas Empresas

As relações empresariais e sociais passam a compartilhar a mesma sistemática de trabalho. A tendência nas questões sociais é a empresa central também seguir o modelo de trabalho em rede na sua cadeia de suprimentos, para as empresas superarem as limitações no envolvimento social, capacitando-as para o exercício pleno da RSE, tema complexo para as PME's mencionado no capítulo anterior.

As dificuldades das pequenas empresas, que atuam na cadeia de suprimentos de grandes corporações, aumentam pela necessidade de atenderem ao mesmo tempo as exigências de mercado e demandas sociais. Porém, isso não é tarefa fácil para qualquer organização, independente de porte.

Nenhuma organização, por mais eficiente e complexa que seja, consegue de forma isolada atender as necessidades do mercado e oferecer o desenvolvimento social. O trabalho em conjunto permite as empresas combinarem competências para a realização de resultados concretos (FISCHER, 2002). Lewis (1992) complementa que as empresas compartilham não apenas as necessidades mas também os riscos na busca de objetivos comuns.

A união entre ideais econômicos e sociais com baixo risco para as empresas envolvidas é materializada, numa forma de organização, que Friedman, ao criticar o movimento da RSE, não foi capaz de prever. A sinergia e compartilhamento de competências permitem as empresas serem mais eficientes com os mesmos recursos, reduzindo os riscos envolvidos na operação.

Desta forma, o trabalho em conjunto apresenta-se como um novo mecanismo de promoção da sustentabilidade econômica, social e ambiental ao poupar e otimizar recursos pelo compartilhamento entre as empresas. Permite também o acesso das pequenas empresas aos seus benefícios.

Esse fato já é realidade e os agrupamentos de RSE começam a ser observados na prática empresarial. Estudos preliminares comprovam a teoria, porém apontam algumas ressalvas: esses agrupamentos não conseguirão atingir os resultados sem antes enfrentarem vários desafios.

Uma pesquisa realizada pelo The Copenhagen Centre e AccountAbility, entidades internacionais empenhadas em incentivar práticas de RSE, verificou que as ações de RSE “são potencializadas quando as empresas se associam e formam grupos para exercê-la” (ZADEK et al, 2002, p. 2).

O estudo indicou que os agrupamentos de RSE são fundamentais para garantir um efeito em escala na competitividade e desenvolvimento sustentável, principalmente em relação às pequenas e médias empresas. Casarotto Filho e Pires (2001) também defendem que o trabalho em conjunto representa a base para funções nas quais o ganho em escala é necessário.

Porém, Fischer (2002) adverte que os relacionamentos, embora valorizados na teoria, na prática são mais difíceis de se concretizar devido a sentimentos de hostilidade e desconfiança entre os parceiros. Inúmeras iniciativas não se concretizam e as redes não conseguem se consolidar.

3.5 Da Atuação Individual às Redes de RSE: a dinâmica nas relações

Esta realidade permeada por sentimentos negativos é enfatizada por Grayson e Hodges (2003): as organizações civis tratam com cinismo, descrença e ignorância o trabalho em conjunto com as empresas, enquanto essas limitam-se a uma interação mínima com as organizações.

Vieira (2001) contribui para elucidar o fato e aponta que o desequilíbrio nas relações entre os atores sociais decorre dos valores e ações sociais das organizações civis entrarem em oposição aos valores sistêmicos do mercado.

As organizações civis ou não governamentais olham a empresa, como uma fonte de recursos, enquanto a empresa vê na relação uma maneira de promover a sua imagem perante o mercado (AUSTIN, 2004).

O descompasso entre a visão da empresa e organizações civis favorece os conflitos e o confronto passa a ser a dinâmica do relacionamento. As dificuldades decorrem do fato de as empresas e organizações civis apresentarem tradição de manterem posturas opostas nos relacionamentos e aos poucos empresas e organizações se adaptam à nova forma de trabalho exigida pela complexidade atual.

Zadek et al. (2002) esclarece que esse relacionamento passa por diversas etapas de desenvolvimento e as relações de confronto comuns no início tendem à estabilidade no decorrer do tempo, pela melhor regulamentação da parceria e liberação de incentivos fiscais (ZADEK et al. 2002).

A institucionalização dos relacionamentos pelo poder público auxilia empresas e organizações civis a superarem barreiras e conflitos de interesses para a concretização dos relacionamentos. Apesar de as práticas de sucesso serem escassas, a realidade aponta que são possíveis, desde que haja o amadurecimento nas relações para vencer os obstáculos.

Na prática, as relações de interação em RSE apresentam-se em um *continuum* (ZADEK et al., 2002; GRAYSON; HODGES, 2003; AUSTIN, 2004), capaz de gerar benefícios mútuos somente se todos os integrantes passarem pelas diversas etapas de evolução e amadurecimento nas relações.

No primeiro estágio do relacionamento, a falta de integração é evidente e as relações adquirem caráter meramente filantrópico. Baseiam-se em doações de bens e dinheiro em resposta às solicitações das organizações civis (AUSTIN, 2004). Representam, muitas vezes, pedidos ingênuos de dinheiro (GRAYSON; HODGES, 2003).

Quadro 9- *Continuum* das relações intersetoriais.

Natureza da relação	Estágio	Estágio	Estágio de
	Filantrópico	Transacional	Integração
Nível de engajamento	Baixo	→	Alto
Importância da missão	Periférico	→	Central
Magnitude dos recursos	Pequeno	→	Grande
Escopo das atividades	Estreito	→	Abrangente
Frequência de interação	Infrequente	→	Intensivo
Estrutura administrativa	Simple	→	Complexa
Valores estratégicos	Secundários	→	Principais

Fonte: Austin (2004, p. 5, tradução nossa).

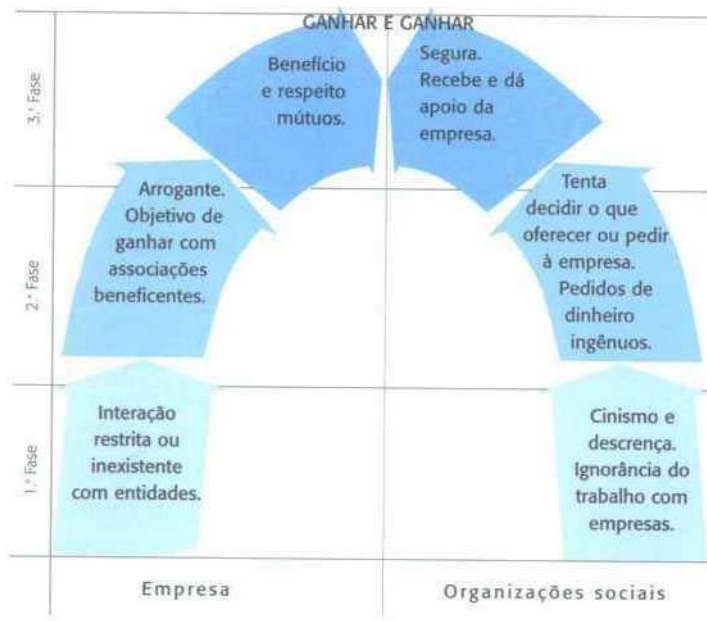
Conforme o relacionamento evolui, os interesses são negociados e as relações adquirem um caráter de troca. Representa o estágio transacional do modelo de Austin (2004), e segundo Grayson e Hodges (2003), as organizações civis pensam não somente no que vão pedir mas também oferecer à empresa.

Austin (2004) considera que nesse estágio as trocas de valor acontecem nos dois sentidos, porém organizações e empresas ainda não apresentam a mesma expectativa. As empresas podem apresentar uma atitude arrogante e o objetivo de levar vantagens no relacionamento com as organizações (GRAYSON E HODGES, 2003).

Empresas e organizações sustentam a visão de mercado, no qual ganha o lado mais forte e o poder das empresas prevalece. No estágio mais avançado, a integração é completa.

Além de um objetivo em comum, os parceiros devem compartilhar crenças, valores e princípios elaborados com o propósito de nortear a ação conjunta (PRECIOSO, 2004). As competências não são apenas desenvolvidas mas ligadas para criar uma única e superior combinação de valores (AUSTIN, 2004).

Valores comuns propiciam o encontro entre empresas e organizações civis. O relacionamento atinge, então, a harmonia na relação ganha-ganha e os sentimentos de hostilidade são substituídos por sentimentos de respeito, segurança e apoio de ambos os lados.



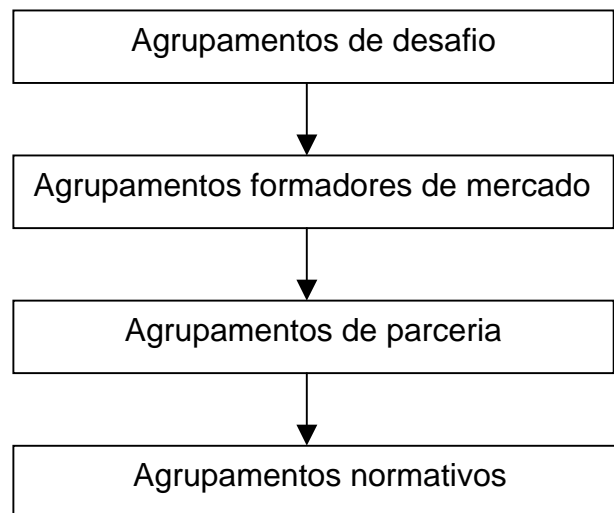
Fonte: Grayson e Hodges. (2003, p. 273).

Figura 10 – Evolução do relacionamento entre empresas e organizações civis.

A importância da integração entre empresas e organizações civis no longo prazo, para propiciar o equilíbrio nas relações e o compartilhamento de valores na busca de resultados concretos, é evidente, conforme destaca Precioso (2004) e Austin (2004).

Zadek et al. (2002), em outro modelo, expande a análise do comportamento dos atores do nível individual para o grupo e esclarece com mais pragmatismo e foco no mercado, como as relações em agrupamentos de RSE evoluem da hostilidade e cinismo para a integração.

A partir de uma pesquisa empírica de diversos estudos de caso, o autor descreveu quatro estágios de desenvolvimento do comportamento das empresas, observados em agrupamentos de RSE.



Fonte: Adaptado de Zadek et al. (2002, p. 6).

Figura 11 – Evolução das práticas nos agrupamentos de RSE.

No primeiro estágio, como visto anteriormente, as relações são frágeis e correm o risco de não se concretizarem (FISCHER, 2002; GRAYSON; HODGES, 2003; VIEIRA, 2001). Originam desse modo os agrupamentos de desafio. A característica principal desse grupo são as relações antagônicas entre os parceiros. Inicia-se a partir de uma exigência contratual de empresas líderes de mercado e forma a base inicial para o desenvolvimento de vantagens competitivas (ZADEK et al., 2002).

No segundo estágio, os agrupamentos passam a ser formadores de mercado. As empresas tomam a iniciativa de incorporar, em seus processos, produtos e serviços características de interesse social que visem a sustentabilidade. Tornam-se referência para o setor em que atuam e lideram a comunidade empresarial em áreas, como direitos humanos, desenvolvimento comunitário, combate à poluição e corrupção, divulgação de balanços sociais e sustentabilidade (ZADEK et al., 2002).

No terceiro estágio, são formados os agrupamentos de parceria. Caracterizam-se por parcerias formais em diferentes setores, com o objetivo de promover vantagens competitivas em nível nacional e internacional. Busca-se adequação aos padrões e práticas globais de RSE (ZADEK et al., 2002).

A participação não representa mais a liderança de uma única empresa central e sim de inúmeros indivíduos e entra na fase de integração descrita anteriormente por Austin (2004). Decorrente da integração, o relacionamento atinge o equilíbrio proposto por Grayson e Hodges (2003), no qual os benefícios são compartilhados pelos diferentes setores.

Dessas relações, nascem os agrupamentos normativos, que buscam transformar as ações em políticas públicas, como meio de obter vantagens competitivas. A imposição de condições legais e fiscais melhora os padrões e práticas de RSE em todo o mercado (ZADEK et al., 2002) e garante escala às ações.

A transformação das ações dos agrupamentos em políticas públicas é possível pela participação do estado, o qual consegue ampliar o acesso dos benefícios dos setores envolvidos para toda a sociedade e modifica as práticas de mercado.

Vieira (2001) ressalta a importância do envolvimento do Estado na caracterização das redes sociais. Para o autor, os relacionamentos interorganizacionais assumem a forma de redes associativas, quando há conexão entre o estado e outros atores da sociedade, mediante laços interpessoais, mediáticos ou interorganizacionais.

O impacto dos agrupamentos em políticas públicas, ao modificar o mercado, é uma forma de tornar os avanços conseguidos irreversíveis e, por isso, são altamente estratégicos (PRECIOSO, 2004).

Pode-se perceber que a evolução nos relacionamentos acompanha a própria evolução da RSE no interior das empresas, apresentada no capítulo anterior por Zadek (2006) e Clarkson (1995). As características das fases iniciais de reação e defesa contra o tema estão presentes nos agrupamentos de desafio. Já nos agrupamentos normativos, a postura da empresa corresponde a de agente civil e promove a cidadania empresarial efetiva, com o incentivo às políticas públicas.

A formação de parcerias e alianças, integrando diversos agentes econômicos, se constitui desta maneira, em um mecanismo inovador e eficaz para o

alcance da cidadania empresarial, sustentabilidade e desenvolvimento social (FISCHER, 2000).

No modelo de Zadek et al. (2002), a característica de trabalho em conjunto nas primeiras etapas não é tão evidente e pode ser observada com mais intensidade, a partir dos agrupamentos de parceria, em que objetivos comuns são compartilhados e envolve vários setores.

A análise dos diversos autores revela que o trabalho, em conjunto nos agrupamentos de RSE, requer o desenvolvimento das relações ao nível em que valores, práticas sociais e mercado se alinhem na busca do desenvolvimento sustentável e isso não é tarefa fácil de se realizar.

Entretanto, mesmo que os objetivos finais não sejam plenamente atingidos e o agrupamento não seja capaz de atingir níveis mais elevados de relacionamento, mantendo-se nos estágios iniciais, apresenta um potencial de aprendizado que beneficia todos os seus integrantes.

3.6 Principais Benefícios das Redes de RSE

Independente dos objetivos traçados, a parceria proporciona a aprendizagem do trabalho em conjunto, proveniente dos relacionamentos diários e geram valor para todos os envolvidos (PRECIOSO, 2004).

A criação e circulação de conhecimentos e informações, dentro da rede, consolidam um processo de aprendizagem que favorece o aprendizado coletivo (BRITTO, 2002). Organizações não-governamentais, empresas, órgãos públicos e comunidades se beneficiam de diferentes formas.

As organizações do terceiro setor, ao se relacionarem com organizações privadas, superam limites na geração de recursos essenciais e possibilitam o desenvolvimento e aperfeiçoamento de sua atuação social (FISCHER, 2002).

Pela melhora na qualidade da intervenção social, é esperado que as ONG's cumpram a sua missão e as comunidades tenham uma vida melhor (PRECIOSO, 2004).

As empresas, por outro lado, conseguem melhorar seu desempenho social e de sustentabilidade, a um custo mínimo, com ganhos evidentes para o negócio (ZADEK et al., 2002).

Precioso (2004) analisa que os benefícios para as empresas não se limitam à soma de habilidades múltiplas, aproveitamento das competências e troca

de experiências, mas amplia-se pelo debate que promove novas idéias, pela repercussão do tema no meio empresarial e também por funcionar como fonte de motivação para os empresários superarem as dificuldades no envolvimento com questões sociais.

Os órgãos públicos também se beneficiam, ao compartilhar a elaboração de políticas sociais com organizações de outros setores. Conquistam a legitimação das ações junto à sociedade civil e o aperfeiçoamento técnico-administrativo (FISCHER, 2002).

Outro benefício para o setor público é a consolidação de um modelo de trabalho de fácil replicação (PRECIOSO, 2004). Consolidado, testado e aprovado pela opinião pública, o modelo de trabalho que se apresenta aos órgãos públicos exige menos recursos e tem a eficácia comprovada pela prática empresarial.

Pelo exposto, todas as formas de interação, envolvendo os diferentes setores, promovem a aprendizagem, competências, serviços e novas redes de contato para os envolvidos. No caso das empresas, os ganhos são mais evidentes segundo Zadek et al. (2001), pois, ao permitir relacionamentos efetivos, garante melhor gerenciamento dos bens intangíveis pela aproximação dos *stakeholders*, cuja importância foi destacada no capítulo anterior.

De acordo com o relato dos autores, pode-se verificar que o trabalho em conjunto garante profundidade para as ações de RSE. Tachizawa (2007, p. 155) adiciona ainda o benefício de maior cobertura aos problemas sociais e afirma: “quando os esforços são somados e juntam-se conhecimentos e recursos ampliam-se as possibilidades de atuação”.

As alianças intersetoriais, por proporcionarem profundidade e abrangência às práticas de RSE, segundo Fischer (2000, p. 36) “vem preencher uma necessidade de expandir e concretizar a função social da empresa”. A complementação de forças e papéis pelas parcerias e alianças, possibilita as empresas superarem suas limitações e abordarem com eficácia problemas sociais mais complexos (PRECIOSO, 2004) e os esforços se justificam.

Esse fato pode ser comprovado na prática da RSE. A realidade revela que é quase inexistente o número de ações sociais de combate às desigualdades sociais, as quais não dependam de algum grau de interação ou interdependência entre as diversas instituições (MEIRELLES, 2005).

A colaboração entre as organizações sociais e o mundo privado adquire, então, carácter estratégico no desenvolvimento da sociedade e representa uma crença para vários autores e entidades (PRECIOSO, 2004).

A revisão da literatura indicou que o principal benefício das redes e parcerias em RSE é a aprendizagem proporcionada pelo trabalho em conjunto, independente da natureza da organização (TACHIZAWA, 2007; PRECIOSO, 2004; TENÓRIO et al., 1998; KJAER, 2003; CAPLAN, 2003; AUSTIN, 2004; VIEIRA, 2001; TEODÓSIO; BORGES, 2006; FISCHER, 2002; ZADEK et al., 2001), as quais se estruturam em rede para facilitar o compartilhamento de experiências, recursos, competências e conhecimento.

Uma temática complexa, que exige abrangência de conhecimentos e capacitações como a RSE, a rede é a estrutura mais adequada para sustentar o processo de aprendizagem e induz a formação de redes de aprendizado (TEIXEIRA; GUERRA, 2002). A governança da rede se estrutura para promover a aprendizagem.

3.7 A Governança nas Redes de RSE: relações estruturadas pela aprendizagem

As redes de aprendizagem também chamadas de redes de cooperação por Balestrin, Vargas e Fayard (2005) podem ser consideradas a base para a estruturação das relações em uma rede de RSE. Consideradas um tipo de rede social, promovem a interação entre pessoas, grupos e organizações, favorecendo a aprendizagem e complementaridade de competências.

Representam uma maneira de as empresas acompanharem as tendências do setor e fazerem as mudanças necessárias em sua gestão (SGOUREV; ZUCKERMAN, 2006) por intermédio do compartilhamento de conhecimento, práticas, valores, processos, cultura, diferenças entre os indivíduos e estabelecimento de objetivos em comum (BALESTRIN; VARGAS; FAYARD, 2005).

Sgourev e Zuckerman (2006) ajudam a esclarecer a dinâmica de funcionamento das redes de aprendizagem e declaram que incluem encontros regulares para troca de informações e discussões a respeito de temas pré-estabelecidos de gestão empresarial. Especialistas externos também podem ser convidados a falar sobre o tema.

As empresas entram em contato com diversas práticas empresariais que são eleitas as melhores do grupo e fornecem idéias úteis de mudanças que podem

ser implementadas e estimula os membros do grupo a se criticarem mutuamente, promovendo uma transferência de conhecimento entre elas (SGOUREV; ZUCKERMAN, 2006).

Nas redes de aprendizagem, o conhecimento e troca de experiências estão no centro das relações e permitem o compartilhamento de identidade, valores e cultura para a resolução de problemas, tanto na área de gestão empresarial como social.

Essas redes demandam relacionamentos horizontais para estimular a aprendizagem no grupo, pela troca de experiências em relação a problemas comuns enfrentados pelas empresas (SGOUREV; ZUCKERMAN, 2006). As relações horizontais são formadas por parceiros que apresentam estruturas semelhantes e, por isso, compartilham interesses e necessidades.

Tachizawa (2007) complementa que, nessas relações, busca-se a satisfação dos interesses comuns e a complementaridade de capacidades para sensibilizar, mobilizar e co-responsabilizar outros atores em torno de ações focadas na ampliação da cidadania e resolução dos problemas sociais.

As empresas, ao mobilizarem outras organizações em torno dos temas da RSE, adotam a postura de agente civil (ZADEK, 2006; CLARKSON; 1995) e lideram a formação dos agrupamentos de parceria (ZADEK et al., 2002). Essas empresas são responsáveis pela coordenação das atividades e, segundo Teixeira e Guerra (2002), exercem a governança da rede e estimulam o processo de eficiência coletiva, capaz de desenvolver as vantagens competitivas em nível nacional e internacional, mencionadas por Zadek et al. (2002), como resultado da aprendizagem compartilhada nesses agrupamentos.

Nas redes, a competitividade é estimulada devido à eficiência coletiva se sobrepôr à individual (FISCHER; FISCHER, 2003; TEIXEIRA; GUERRA, 2002) e o desempenho do agrupamento, como um todo, passa a ter um impacto mais significativo na realidade local, pelo envolvimento de um maior número de empresas. A atuação de forma isolada limita os resultados a um número restrito de empresas e tem pouca influência na mudança do contexto social. Assim, para Tachizawa (2007), as parcerias representam a união de forças para a transformação social.

Fischer e Fischer (2003) concordam que as empresas, ao serem inseridas em um processo sistemático de aprendizagem nas redes, conseguem potencializar suas competências a longo prazo, porém advertem que a competitividade somente

será maximizada, se as empresas conseguirem alinhar corretamente sua competência e estratégia competitiva.

Desta forma, a discussão realizada, no capítulo anterior, da importância da estratégia de RSE ser coerente com a estratégia dos negócios é chave para a empresa conseguir resultados de competitividade na participação de redes de RSE. Além disso, como lembrou Grayson e Hodges (2003), o limite da RSE encontra-se na relação direta com os objetivos da empresa, interesse dos funcionários e recursos que possam ser empregados, ou seja, sua competência. A combinação de diferentes competências e estratégias resultará nas vantagens competitivas de cada empresa para trabalhar o tema da RSE.

Estabelecer uma relação dinâmica entre estratégia empresarial e competências é o principal objetivo de um processo de aprendizagem (FISCHER; FISCHER, 2003) e o desempenho das empresas será diretamente proporcional à sua capacidade de trabalhar essa questão.

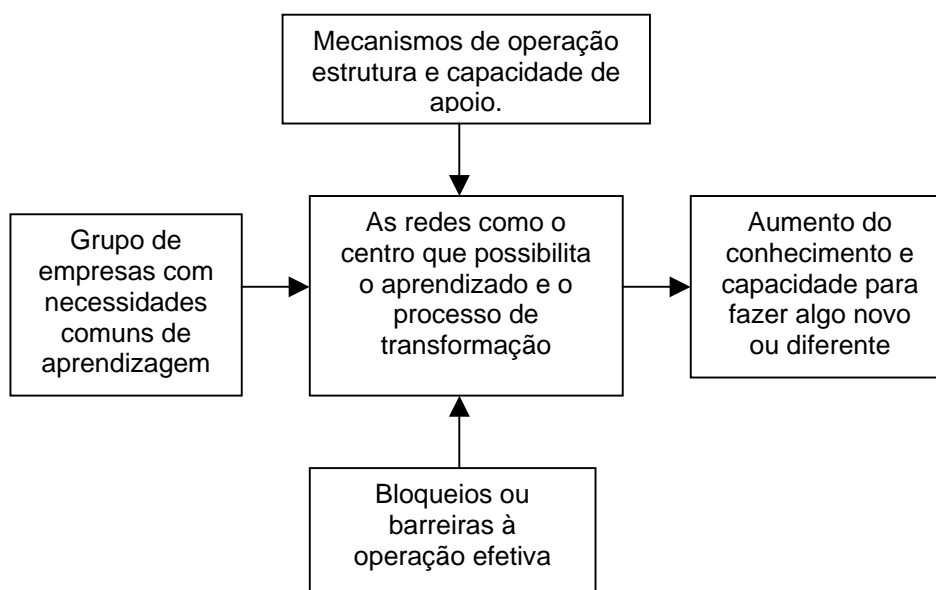
As redes de RSE assumem o desafio de ensinar as empresas utilizarem seus recursos e competências de forma estratégica para obterem ganhos econômicos, sociais e ambientais. Assim, de acordo com Teixeira e Guerra (2002), o processo de aprendizagem está relacionado à mudança nos processos gerenciais que sustentam as operações da empresa e como estas desenvolvem suas estratégias, estilos de liderança, comportamentos e cultura que a diferenciem da concorrência.

É uma mudança profunda e a simples participação da empresa na rede não garante resultados. O caráter estratégico das mudanças requerem o envolvimento de pessoas com poder de decisão e comprova a importância do desenvolvimento da postura do líder para o sucesso de programas em RSE, mencionado por Ziemer (2007). O processo de aprendizagem apenas capacita a gerência e os resultados dependerão de sua capacidade de transmitir o conhecimento para a organização, utilizando-se da liderança e estratégias adotadas nas ações. Assim, a teoria se transforma em prática.

Podemos perceber também que o principal resultado dessas redes, o conhecimento, é um recurso intangível e para possibilitar sua consolidação e disposição às empresas, de forma produtiva, faz-se necessário desenvolver uma organização desse conhecimento e práticas amparada por uma estrutura formal. Bessant e Tsekouras (1999) apresentam as redes de aprendizagem, como um

conjunto de empresas organizadas em uma estrutura formal, com o propósito de aumentar o conhecimento. A formalização dos processos é pré-condição para que as redes atinjam suas metas de aprendizado e competitividade.

Portanto, as redes, para conseguirem aproximar o conhecimento das pequenas empresas, capacitando-as para o exercício pleno da RSE, segundo Teixeira e Guerra (2002), precisam encontrar mecanismos para facilitar o processo de interação, levando-as ao aprendizado. Bessant e Tsekouras (1999) apontam alguns requisitos para que esse processo se complete, compostos por cinco elementos fundamentais que devem ser planejados na estruturação e funcionamento das redes de aprendizado: 1) definir e estabelecer formalmente a rede; 2) ter uma meta de aprendizado clara e especificar o conhecimento que a rede irá se capacitar; 3) ter uma estrutura de operação com regras de participação definidas; 4) mapear o processo de aprendizagem; 5) mensurar os resultados da aprendizagem para adequar as operações da rede. Os processos ajudam a superar possíveis bloqueios na operação da rede, conforme demonstrados graficamente na figura 12.



Fonte: Adaptado de Bessant e Tsekouras (1999)

Figura 12 – Elementos chave no processo de aprendizagem em redes

Os bloqueios referem-se aos obstáculos que as empresas precisam enfrentar para efetivamente serem inseridas no processo de aprendizagem, chamados de mecanismos de defesa pelos autores: falta de motivação; interpretação inadequada dos estímulos; pouco tempo ou falta hábito para fazer as

reflexões e implantar os novos conceitos; falta de estrutura de apoio, dificultando a vinculação do aprendizado com a estratégia.

Os problemas são superados pelo potencial do compartilhamento na rede em originar reflexões críticas de diferentes perspectivas, as quais podem trazer novos conceitos. As experiências compartilhadas reduzem a percepção dos custos e abrem caminhos para a empresa explorar novas oportunidades e modelos mentais diferentes de sua experiência individual (BESSANT; TSEKOURAS, 1999).

Para que os processos sejam organizados, sistematizados e planejados como propõem os autores, Teixeira e Guerra (2002) alertam para a existência de uma coordenação de suporte às operações da rede. Seu papel principal é gerenciar e coordenar as atividades e processos, direcionando a rede na missão estabelecida e estimular a integração dos membros, favorecendo o compartilhamento do aprendizado e conhecimento.

A figura do coordenador da rede assume o planejamento das operações e formaliza processos para facilitar o compartilhamento das informações e acompanhamento do desempenho da rede, fazendo os ajustes necessários para adaptar o conteúdo da aprendizagem às diferentes necessidades das empresas participantes, mantendo a motivação inicial e inibindo informações redundantes que podem desmotivar o grupo.

A coordenação, desde a constituição da rede, precisa planejar os processos centrais que levarão ao aprendizado. Bessant e Tsekouras (1999), com o intuito de facilitar esse entendimento, desenvolveram uma estrutura genérica que permite identificar quais operações devem ser pensadas para a rede funcionar de forma efetiva. O modelo entende que o sucesso da rede em atingir seus objetivos depende da organização de oito processos centrais, expostos no quadro 10.

Quadro 10 – Processos centrais na rede de aprendizagem

Processos	Descrição
Criação da rede	Como é estruturado o processo de seleção e manutenção dos membros da rede
Tomada de decisão	Como, onde, quem e quando as decisões são tomadas
Mecanismos de resolução de conflitos	Como os conflitos são resolvidos
Processamento de informações	Como as informações são gerenciadas e fluem na rede
Criação de conhecimento	Como o conhecimento é organizado e difundido para

	torná-lo acessível a todos os membros da rede
Motivação e compromisso	Como os membros são motivados a permanecerem na rede e as atividades promovidas para incentivar os encontros
Riscos e benefícios compartilhados	Como os riscos e benefícios são compartilhados, bem como as fontes de recursos humanos, materiais e financeiros para sustentar a rede
Integração	Como os relacionamentos são estruturados e mantidos entre os participantes na rede

Fonte: Adaptado de Bessant e Tsekouras (1999)

Além desses pontos considerados básicos, os autores mencionam que existem outros elementos que podem influenciar na operação de uma rede de aprendizagem e podem ser utilizados para investigar sua estrutura, dentre os quais pode-se destacar: os objetivos e metas compartilhados para dar foco nos resultados e facilitar o processo de mensuração e aprendizagem; a figura de um facilitador ou coordenador para ajudar a rede no processo de aprendizagem; mecanismos que possibilitam identificar as necessidades de aprendizagem; envolvimento de consultorias especializadas; avaliação dos resultados; recursos utilizados para o processo de aprendizagem e a existência de possíveis barreiras como perda de motivação, dificuldades de comunicação e comportamentos defensivos.

Quanto maior for a capacidade de organização da rede em contemplar os processos acima, maiores as chances de esses agrupamentos cumprirem seu papel. As redes de aprendizagem são defendidas pelos autores como mecanismos eficientes para resolução de problemas empresariais, raras no Brasil são mais comuns no cenário internacional. Um estudo efetuado por Sgourev e Zuckerman (2006), em redes de aprendizagem de pequenas empresas norte-americanas, mostra que os empresários estão satisfeitos com os resultados.

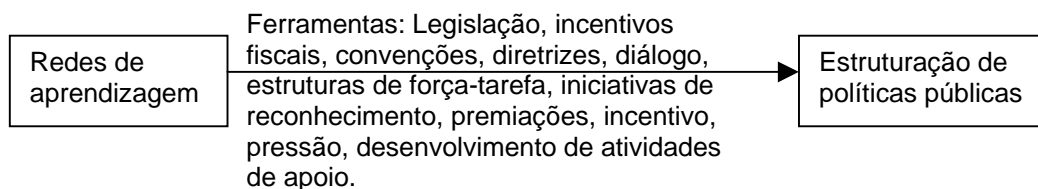
Porém, essa realidade não é a mesma perante os problemas sociais. Mesmo com a articulação de diversos atores, as questões sociais, por serem complexas demais, podem necessitar do engajamento de um outro ator, o estado, a fim de garantir escala às ações e abre espaço para um novo campo de conhecimento no estudo das redes.

3.8 O Papel das Redes de RSE na Criação de Políticas Públicas

Basset (1996) destaca o papel das redes como agentes reguladores de políticas públicas. A autora observa a emergência de uma nova elite de negócios interessada no tema, pois as redes permitem ampliar e democratizar o sucesso econômico local conseguido pelas parcerias das redes de aprendizagem.

As redes podem, então, atingir o estágio em que os benefícios saem do contexto local e ganham amplitude, sustentado por Nelson e Zadek (2003). Os autores relatam a emergência das redes como novas parcerias sociais. A partir de um estudo desenvolvido na Europa, concluem que a utilização de redes de aprendizagens é um mecanismo intermediário para a estruturação de políticas públicas. Assim, as práticas ganham escala e os benefícios das “novas parcerias sociais” se transferem das organizações participantes para a sociedade.

Da mesma forma que atesta Basset (1996), outros autores também acreditam que as redes voltadas para políticas públicas, também chamadas de agrupamentos normativos por Zadek et al. (2002), representam a evolução das relações de parceria (VIEIRA, 2001; LOIOLA; MOURA, 1997), porém Nelson e Zadek (2003) são mais específicos e explicam como esse processo se concretiza pelas redes de aprendizagem.



Fonte: Adaptado de Nelson e Zadek (2003, p.48).

Figura 13 – Em direção à governança civil.

Nos agrupamentos normativos, o objetivo é promover a aprendizagem entre as diferentes empresas para o compartilhamento das melhores práticas, as quais são institucionalizadas, como políticas públicas, utilizando-se das várias ferramentas expostas acima.

Desta forma, as redes de aprendizagem no contexto exposto por Nelson e Zadek (2003) podem funcionar como mecanismos intermediários entre as organizações e o estado para institucionalizar os benefícios das redes de RSE. Vários autores acreditam que objetivo maior dessas redes é formular políticas públicas (LOIOLA; MOURA, 1997; VIEIRA, 2001; BASSET, 1996) e nesse processo quem ganha é a sociedade.

Nelson e Zadek (2003) acreditam que as redes representam o elo principal para o sucesso da transferência das práticas de RSE do contexto individual para o social, pois conseguem mobilizar um grande número de empresas. Podem variar em estrutura e escopo, assumindo formas nacionais, internacionais, temáticas e setoriais.

Bessant e Tsekouras (1999) esclarecem que as temáticas são voltadas para o compartilhamento das melhores práticas e apontam também a existência de outras redes organizadas por categorias profissionais; em cadeias de suprimentos e promovidas pelo próprio governo, com o objetivo de aprimorar a competitividade das empresas. Nesse caso, o próprio governo exerce a governança da rede.

Por seu alcance e capacidade de engajamento, a rede influencia mudanças nos processos de governança locais, nacionais e internacionais e caminha em direção da responsabilidade corporativa e participação cidadã (NELSON; ZADEK, 2003). Fleury e Fleury (2003) concordam que a governança das redes influencia a eficiência coletiva e conseqüentemente pode ser utilizada como mecanismo para estimular a competitividade e intervenção social em empresas, regiões e até mesmo países.

As redes, então, podem representar o caminho para as empresas conseguirem competitividade e ao mesmo tempo atingirem o estágio de empresa cidadã proposto por Macintosh et al. (2001), no capítulo anterior, pois estimulam a participação cidadã de empresas, organizações e órgãos públicos (NELSON; ZADEK, 2003).

Nesse estágio, a cidadania corporativa exerce plenamente seu papel e se envolve na elaboração de políticas públicas em direção da governança civil. É o nível máximo da RSE e do engajamento entre organizações civis e empresariais. Deve-se ressaltar, porém, que a união entre ideais econômicos e sociais em redes de RSE é um processo difícil de ser consolidado e conta com poucos exemplos de sucesso no Brasil.

Desenvolvidas em contextos de interação, as redes sociais encontram seu valor e dinâmica no conteúdo dos relacionamentos, integrados pelo compartilhamento de missão, visão, valores e objetivos. O potencial transformador das redes existe e diversos mecanismos de análises estão sendo estruturados pelos pesquisadores para comprovar e estimular sua eficácia no contexto organizacional.

3.9 As Limitações da Atuação em Rede

Apesar de os modelos (ZADEK et al., 2002, AUSTIN, 2004 E GRAYSON; HODGES, 2003) ajudarem a esclarecer o processo de desenvolvimento dos agrupamentos de RSE e seus benefícios serem praticamente unanimidade entre os autores, eles apresentam limitações importantes que devem ser consideradas.

A primeira delas é lembrada por Bacic (1997). O autor destaca que essa nova forma de relacionamento interorganizacional é apontada como tendência chave na busca de vantagem competitiva, porém não representa um espaço totalmente seguro para o desenvolvimento de pequenas e médias empresas.

O próprio processo de constituição dos agrupamentos, geralmente feito com uma criteriosa e complexa seleção das empresas, é uma ameaça para as pequenas. Nem todas podem fazer parte dos programas de desenvolvimento e capacitação de fornecedores comandados pelas grandes empresas. O fato aumenta a concorrência, rivalidade, hierarquização, exclusão e eliminação das pequenas empresas que não tem acesso ao espaço, cada vez mais seletivo dos fornecedores de uma grande empresa (BACIC, 1997).

O autor conclui que no caso das PME's cooperação e exclusão caminham juntas com significativos impactos nas empresas. Vieira (2001) compartilha dessa visão e acrescenta: ampliam-se as possibilidades e também a exclusão, pois nem todos têm acesso.

Loiola e Moura (1997) esclarecem que as possibilidades destacadas por Vieira (2001) se relacionam à cooperação e solidariedade estabelecidas nos relacionamentos intra-redes, enquanto a exclusão origina-se da competição e conflitos estabelecidos entre as redes (LOIOLA; MOURA, 1997).

A abrangência dos agrupamentos é restrita a uma parcela da realidade e muitas pequenas e médias empresas não terão acesso aos seus benefícios e ficarão vulneráveis às exigências do mercado.

A limitação não diminui a importância das análises proporcionadas pelos modelos ao estudo em questão, já que o foco são as empresas que participam dos agrupamentos e não sofrem a influência da exclusão e competição apontadas por Bacic (1997).

Entretanto, deve-se ter cautela, ao transportar essa realidade restrita ao agrupamento para o desenvolvimento de todo um setor ou país. Fato que só é possível pela elaboração de políticas públicas, conforme destacado anteriormente.

Nelson e Zadek (2003) concordam que o potencial dos agrupamentos para a resolução de problemas sociais existe, mas não representam a panacéia do desenvolvimento sustentável, porque na prática eles falham. Obstáculos operacionais, estratégicos, de governança e prestação de contas raramente são superados. Os benefícios mútuos não se concretizam, as relações perdem sustentabilidade e se desfazem.

Outros autores contestam a utilização do termo redes na caracterização de relações sociais e comerciais. A revisão da literatura indicou que, nos estudos de relações interorganizacionais, o termo redes aparece associado com mais frequência ao campo de negócios e em menor escala com o campo de ação pública ou social.

Isso acontece porque a utilização de termos da área de negócios para caracterizar relações sociais nem sempre ser aceita pelos autores. Teodósio e Borges (2006) criticam essa tendência e declaram que o termo rede, adotado pelas ONG's, é destaque recorrente, em muitos projetos sociais, os quais visam o desenvolvimento de comunidades brasileiras e atribuem um caráter inovador para iniciativas carregadas de discurso e poucos resultados concretos.

Os autores defendem que o trabalho nas redes sociais de RSE é um mito decorrente da tendência de empresariamento da área social e forma uma teia organizacional permeada por mais dramas e tramas do que benefícios pela incompatibilidade entre as duas visões.

Teodósio e Borges (2006) explicam que, embora o princípio das redes sociais demande horizontalidade entre os atores, a própria divisão de trabalho, poder e papéis entre os participantes, pode gerar estruturas mais próximas de pirâmides hierárquicas do que redes e compartilha e mesma visão de Caplan (2003) no caso das parcerias.

O excesso de autonomia pela falta de hierarquia é problemático e pode impedir as empresas de fazerem mudanças difíceis e necessárias. Porém, o problema pode ser amenizado por indicadores de desempenho, utilizados para classificar os participantes e estimular o comprometimento com a melhora dos resultados (SGOUREV; ZUCKERMAN, 2006).

Os autores lembram mais uma vez a ausência de hierarquia nas redes sociais, porém Teodósio e Borges (2006) também criticam a sua substituição por mecanismos de avaliação, propostos por Sgourev e Zuckerman (2006); Bessant e

Tsekouras (1999). Para esses autores, a necessidade de mecanismos de avaliação reforça a teoria de que não há compatibilidade entre a visão empresarial e social.

A visão empresarial de racionalizar a organização com processos padronizados de gestão, avaliação, organização, desempenho para o alcance de metas invade a área social e distancia-se da realidade da dinâmica comunitária. A hierarquia abre espaço para a autoridade disfarçada por um discurso de urgência social e pragmatismo que busca unificar e homogeneizar a intervenção social (TEODÓSIO; BORGES, 2006).

Tanto a falta quanto o excesso de hierarquia representam riscos para as relações nas redes sociais e esse elemento figura como central no contexto de RSE. O excesso de hierarquia apontado por Teodósio e Borges (2006) pode padronizar a intervenção social e distanciar a rede da realidade comunitária.

A falta de hierarquia, por sua vez, pode dificultar a manutenção da coesão do grupo. Fator chave para o sucesso das redes sociais também cria condições para a saída de membros centrais, caso haja alguma insatisfação que não seja resolvida a tempo (SGOUREV; ZUCKERMAN, 2006).

A falta de coesão interna pode ser agravada, de acordo com Teodósio e Borges (2006), por sentimentos contraditórios de cooperação e competição, originados pela própria estrutura de rede. Os interesses podem ser antagônicos e competir no interior da rede. As empresas, ao se unirem com ONG's, podem buscar um melhor posicionamento no mercado, enquanto as ONG's almejam a melhoria das condições sociais.

Os diferentes atores também podem apresentar percepções diferentes acerca dos resultados obtidos pela rede. Essa divergência ocorre pelo fato de as redes sociais gerarem resultados não quantificáveis ou concretos a curto-prazo, mas isso não impede o processo de transformação social a longo-prazo (TEODÓSIO; BORGES, 2006).

As redes sociais, por terem um caráter de longo prazo, enfrentam também alguns problemas decorrentes do amadurecimento das relações. Com o tempo, os membros mais antigos podem ensinar mais do que aprender e perder o interesse pela rede. Esse problema pode ser amenizado pela participação em novos grupos e pelo sentimento de obrigação originado pela amizade desenvolvida no grupo (SGOUREV; ZUCKERMAN, 2006).

Alguns membros podem assumir determinadas posições dentro do grupo, expressando as mesmas opiniões e fazendo as críticas perderem o valor. Outros, por uma questão de proximidade, são impedidos de fazer críticas francas. As empresas também podem entrar em um processo de homogeneização pela absorção das melhores práticas, o que torna interessante um rodízio entre os membros ou a entrada de novos participantes (SGOUREV; ZUCKERMAN, 2006).

Outro problema consiste no fato de a comparação entre empresas poder fazê-las aprender lições inadequadas e demandar esforços no sentido de indicar as ações úteis, relevantes e transferíveis (SGOUREV; ZUCKERMAN, 2006).

A questão chave é institucionalizar as redes sem torná-las modelos organizacionais inflexíveis. Multiplicam-se normas e métodos que reproduzem um relacionamento centralizador com indivíduos e comunidades. A articulação se limita a poucos indivíduos e quando esses se ausentam a articulação se quebra e a rede entra em crise (TEODÓSIO; BORGES, 2006)

Porém, como salienta Sgourev e Borges (2006), todas as formas de redes representam uma oportunidade para os empresários se beneficiarem do relacionamento e aprendizagem entre as empresas. Borgatti e Foster (2003) destacam que a aprendizagem é possível por causa o poder de expansão das idéias e práticas, em estruturas de redes, como se ocorresse um contágio entre os participantes pela influência mútua, levando-os à homogeneidade. Bessant e Tsekouras (1999), como exposto anteriormente, concordam que o compartilhamento ajuda a superar possíveis barreiras na aprendizagem.

Nenhum autor critica o potencial de aprendizagem e mudanças, proporcionados pelas redes, principalmente para as pequenas empresas. O grande desafio é articular redes que sejam propositivas e não um fim em si mesmas. Se representam uma alternativa para a mudança social também reproduzem a estrutura de uma sociedade desigual na distribuição de bens e poder e “corre-se o risco de tudo transformar para nada mudar” (TEODÓSIO; BORGES, 2006, p. 7).

Basset (1996, p. 533, tradução nossa) concorda com Teodósio e Borges (2006) e expande o argumento de Bacic (1997) da competição predatória, ao deixar claro como as estruturas de redes podem levar a uma piora das condições sociais. O excesso de força das redes pode levar ao reforço da competição no nível local e as empresas de fora da rede são forçadas a uma adaptação passiva às forças de

mercado globais “desmoronando o bem estar social e aumentando as desigualdades sociais” quando as mudanças estão além das possibilidades dessas empresas.

A atuação em redes de RSE ainda é um processo imaturo na realidade brasileira e imaginar seus desdobramentos no futuro é precipitar-se aos fatos. A falta de uma pesquisa que verifique as conseqüências dessas redes para as organizações ou contexto social impossibilita afirmações inequívocas, já que os autores responsáveis pelas críticas não apresentam dados empíricos para dar embasamento aos casos de fracasso, deixando os argumentos apenas no nível da retórica.

Apesar da insuficiência dos estudos, uma pesquisa internacional efetuada com a participação do CEATS (Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor), no Brasil, conseguiu identificar casos de colaboração entre instituições da sociedade civil e organizações de mercado, para verificar o potencial desses agrupamentos alavancarem práticas de desenvolvimento em países com problemas econômicos e sociais (FISCHER, 2002).

A pesquisa apontou a formação de alianças, uma importante ferramenta para viabilizar a cooperação intersetorial, capaz de “fortalecer a sociedade civil na superação dos problemas sociais criados pelos desequilíbrios econômicos” (FISCHER, 2002, p. 153).

A interação entre a comunidade de negócios, órgãos da administração pública, organizações da sociedade civil, organizações não-governamentais, fundações empresariais e com as próprias empresas gera resultados inovadores em negócios e desenvolvimento sustentável, de acordo a pesquisa e aponta o trabalho em conjunto uma alternativa em face aos problemas sociais.

Ao longo deste capítulo, pudemos observar que empresas e organizações, para atingirem o nível máximo de desempenho nas redes de aprendizado presente nos agrupamentos normativos de Zadek et al. (2002), precisam passar por muitos obstáculos e etapas. O resultado dessas redes vai depender do nível de engajamento e liderança de seus gestores em enfrentar as dificuldades e conseguir alinhar suas competências, recursos, estratégias na atuação social, econômica e ambiental.

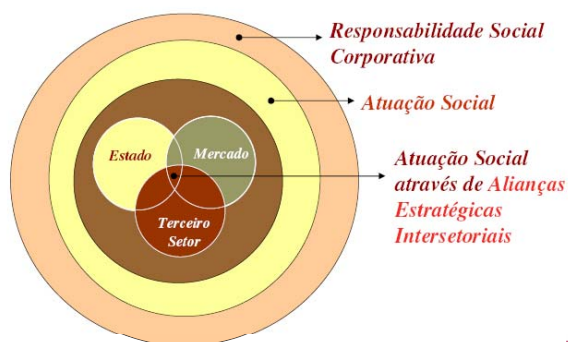
As dificuldades são vencidas ao longo do tempo e ainda corre-se o risco de fatos inesperados como a mudança de comando das empresas e saída de alguns executivos principais fazerem o relacionamento com os *stakeholders* regredir e voltar

ao estágio inicial da RSE, marcada pelo confronto e reações de defesa e negação das responsabilidades empresariais.

Além disso, as redes de RSE apresentam o desafio da sua própria constituição. As organizações que as integram possuem naturezas distintas e a combinação dos diversos elementos estruturais e culturais é considerada por Nelson e Zadek (2003) uma verdadeira alquimia. Cada aliança é formada por diferentes níveis de criatividade, inspiração e recursos de seus participantes. Essa dinâmica é a essência das relações e determina seu sucesso, fracasso e diversidade.

Desta forma, cada aliança representa uma nova organização de estrutura e cultura singulares. Localiza-se no ponto de intersecção entre os diferentes participantes e nasce pela força da união e compartilhamento. Distante da imposição de padrões estruturais e culturais pela hierarquia, os integrantes das alianças de RSE caminham lado a lado em uma relação horizontal equilibrada com foco na atuação social, que se espalha pelo contágio proporcionado pelas redes sociais.

Responsabilidade Social Corporativa



Fonte: CEATS (2008, p. 9).

Figura 14 – Localização das alianças estratégicas.

As relações se solidificam pelo desenvolvimento estratégico dessa cultura consolidada a longo prazo, pois, segundo Tachizawa (2007), tem a capacidade de se renovar no tempo pela experiência de troca, conhecimento mútuo, confiança e identificação com os valores e objetivos.

A RSE, como promotora de uma sociedade mais sustentável, distancia-se da eficiência individual de empresas isoladas em aplicar os conceitos da sustentabilidade como parâmetros para os negócios e aproxima-se cada vez mais do desempenho de redes interorganizacionais como um todo. A tarefa é árdua e precisa envolver o primeiro, segundo e terceiro setor na busca de um ideal coletivo

de preservação da própria humanidade.

O contágio proporcionado pelas redes sociais multiplica os resultados e as pequenas ações de centenas de pequenas empresas se tornam maiores que as grandes ações de um universo restrito de grandes empresas. Esse é o princípio que move organizações se empenharem na coordenação de estruturas de trabalho tão complexas e resta os pesquisadores descobrirem se os seus defensores fazem parte do seleto grupo de sábios e visionários de Ziemer (2007) ou se são apenas idealistas.

4. METODOLOGIA DO ESTUDO

O estudo identifica a metodologia de trabalho do programa Tear, para o desenvolvimento da responsabilidade social empresarial nas pequenas e médias empresas participantes da rede e analisa sua implantação e resultados na prática empresarial. Neste capítulo, são abordados os procedimentos metodológicos adotados para essa finalidade.

4.1 Tipologia da Pesquisa

A pesquisa foi delineada pela abordagem qualitativa e adotou-se como paradigma a fenomenologia, a qual utiliza uma série de técnicas interpretativas para tentar descrever, traduzir e entender as percepções de determinado fenômeno, que acontece naturalmente no mundo social e a tarefa do pesquisador é identificar os significados que as pessoas atribuem às suas experiências. Assim, o comportamento humano deve ser entendido a partir da estrutura de referência do participante em seu contexto social (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Para atender aos objetivos gerais do estudo de identificar a metodologia proposta pelo programa Tear, optou-se pela realização de uma pesquisa descritiva. Além disso, visando compreender os impactos na empresa que adotou a metodologia, optou-se pelo método de estudo de caso, e, por fim, exploratória para análise das percepções e resultados que o programa proporcionou para as empresas. Foram coletados dados primários através dos grupos de foco, questionário, pesquisa e observação participante e dados secundária pela pesquisa documental.

O Quadro 11 apresenta a classificação da metodologia empregada no estudo.

Quadro 11 – Metodologias empregadas na pesquisa

Parâmetros da pesquisa	Classificação
Objetivo	Exploratória e descritiva
Natureza	Aplicada
Abordagem	Qualitativa, com apoio de dados quantitativos.
Forma	Indutiva
Método	Estudo de caso

Coleta de dados	<p>Dados primários: coletados por questionários, grupos de foco, observação e pesquisa participante.</p> <p>Dados secundários: coletados pela análise documental.</p>
-----------------	---

Fonte: Elaboração própria.

O estudo foi delimitado pela abordagem qualitativa com a finalidade de desvendar as crenças dos participantes em relação ao programa e resultados obtidos. O método é apropriado, segundo Collis e Hussey (2005), na análise das percepções dos atores sociais envolvidos e para obter um entendimento de atividades sociais e humanas.

Desta forma, os dados qualitativos exigem a interpretação do pesquisador e o trabalho orienta-se para a descoberta e não o teste de hipóteses (HAIR JUNIOR et al., 2005). A pesquisa qualitativa buscou identificar as mudanças proporcionadas pelo programa às empresas, revelando elementos desconhecidos. Dados de natureza quantitativos foram considerados, nessa pesquisa, como suporte a análise.

O estudo qualitativo apresenta um processo metodológico não-estruturado, baseado em pequenas amostras e possibilita “melhor visão e compreensão do contexto do problema”. De forma isolada, o método não pode ser considerado conclusivo ou utilizado para fazer generalizações a respeito da população-alvo (MALHOTRA, 2001, p.155).

A subjetividade do método transforma-se em ponto fraco somente quando ocorre essa generalização baseada no ponto de vista de apenas um pesquisador (HAIR JUNIOR et al., 2005) e restrita ao seu contexto de análise.

A lógica da pesquisa é indutiva e partiu da observação da realidade encontrada no universo de pesquisa para relacioná-la com as teorias existentes, podendo ampliá-las em uma nova perspectiva revelada pelo estudo (COLLIS E HUSSEY, 2005).

A pesquisa também apresenta um caráter aplicado, pois seus resultados referem-se a descobertas relacionadas a uma questão específica de natureza organizacional (COLLIS E HUSSEY, 2005).

Na realização do estudo foram coletados dados primários e secundários. Apesar de o programa Tear apresentar avaliações e relatórios consolidados das várias etapas de implementação da metodologia nas empresas, os dados

secundários podem apresentar problemas de viés por terem sido coletados pela própria coordenação do programa, na qual está presente uma empresa de interesse comercial para as demais e também por terem sido coletados para a prestação de contas ao BID, organização financiadora do programa.

Deste modo, a validade dos dados secundários foi confirmada com a coleta de dados primários. Malhotra (2001) indica que a coleta de dados primários também é importante para superar os problemas presentes nos dados secundários.

O autor declara que os dados secundários são coletados com finalidades diferentes do problema em estudo e raramente fornecem todas as informações necessárias para a resolução do problema de pesquisa. Podem apresentar limitações de relevância, exatidão e não serem confiáveis.

Para minimizar o problema, os autores propõem a coleta de dados primários para complementar e validar o projeto de pesquisa. Esse processo é realizado pelo pesquisador e os dados relacionam-se diretamente com o problema de pesquisa (HAIR, JUNIOR et al., 2005; MALHOTRA, 2001).

O processo de planejamento da pesquisa em campo para coletar e sistematizar as informações foi organizado em quatro fases:

a) Na primeira fase, realizou-se um estudo exploratório inicial da percepção e resultados das 15 empresas participantes através de dados primários e secundários; b) na segunda fase, elaborou-se um estudo descritivo da metodologia Tear com dados secundários; c) já, na terceira fase, analisou-se o estudo de caso de uma das empresas do ramo de transporte participante da Rede organizada pelos proponentes do Tear, através de dados primários e secundários, e, por fim; d) a quarta fase, apresentou-se o fechamento do trabalho exploratório em campo com a coleta de dados primários nas 15 empresas participantes.

4.1.1 Primeira fase: pesquisa exploratória inicial

A pesquisa exploratória marcou o início do estudo em campo e permitiu a pesquisadora levantar as primeiras percepções a respeito da metodologia de trabalho do programa Tear e os principais resultados obtidos pelas empresas até aquele momento, pela coleta de dados primários e secundários, das 15 empresas participantes.

O contato inicial com as empresas foi importante para a pesquisadora ter uma maior familiaridade com o assunto, aprimorar as idéias e desenvolver intuições

(GIL, 2002), pois a revisão da literatura apontou que estudos a respeito de redes de responsabilidade social empresarial voltados para pequenas empresas são raros no meio acadêmico e a pesquisadora não tinha parâmetros anteriores para realizar a pesquisa.

Segundo Collis e Hussey (2005), o estudo exploratório é adequado para pesquisar questões em que há pouca informação disponível, com o objetivo de procurar padrões, idéias ou hipóteses através de uma ampla gama de dados e impressões. O foco é obter *insights* a respeito do assunto.

O objetivo nessa fase é auxiliar o pesquisador no aprimoramento da pesquisa. Assim, Gil (2002) considera o planejamento da pesquisa exploratória mais flexível e capaz de abranger ângulos diversos do problema em estudo.

A pesquisa exploratória também é útil para identificar quais tecnologias “atendem as reais necessidades das empresas” (HAIR JÚNIOR et al., 2005, p. 84) e permitiu verificar os resultados do programa Tear para as empresas participantes.

O processo de pesquisa pode ser estruturado em pequenas amostras, de modo que auxilie o pesquisador a definir o problema com precisão e obter dados adicionais antes de proceder à pesquisa (MALHOTRA, 2001).

Para a fase exploratória, foram coletados dados primários pelo método de Grupos de Foco, com participação de representantes de todas as empresas. As empresas não foram selecionadas devido à facilidade de comunicação, no momento da pesquisa, pois foram abordadas durante a XVII Reunião do Programa Tear, no Auditório da FIEMG em Belo-Horizonte, no dia 27/02/2008.

O grupo de foco corresponde a uma entrevista não-estruturada, realizada de maneira informal, com um pequeno grupo de respondentes coordenado pela figura de um moderador, o qual é responsável por liderar a discussão e conduzir o grupo em direção ao objetivo de pesquisa (MALHOTRA, 2001).

Os dados secundários foram coletados pela pesquisa documental descrita no item 4.3.1 e permitiram verificar os principais resultados proporcionados pelo programa para as 15 empresas da cadeia X1 e também para as empresas das outras cadeias.

Nessa fase, foi possível obter maior compreensão do programa Tear e delinear a questão e objetivos da pesquisa. Identificaram-se alguns benefícios e resultados proporcionados às empresas e expectativas dos participantes. Também

foram levantadas as dificuldades e frustrações, responsáveis pela desistência de quatro empresas no início do programa.

As empresas desistentes foram contatadas por telefone e questionou-se os motivos que as levou a saírem do programa. Em apenas uma empresa, não foi possível localizar a pessoa responsável pelo programa, pela mesma ter-se desligado dela e nenhum outro funcionário soube responder a questão.

Devido o caráter experimental da pesquisa exploratória, segundo Malhotra (2001) as constatações podem não ser suficientes, sendo necessário prosseguir com outros métodos de pesquisa. Assim, a pesquisa exploratória não se limitou ao contexto relatado acima e se estendeu por todas as fases da pesquisa, aliada a diferentes metodologias e instrumentos de coleta de dados.

Para o fechamento da fase exploratória, aplicaram-se questionários nas 15 empresas, a fim de identificar suas percepções, após o encerramento do programa Tear. Essa fase concluiu a pesquisa de campo e será descrita no item 4.1.4.

4.1.2 Segunda fase: pesquisa descritiva

Ao término do estudo exploratório inicial, procedeu-se a uma análise descritiva da metodologia Tear, com dados secundários, para a compreensão da estrutura de trabalho proposta pelo programa e atender o objetivo de pesquisa de descrever a metodologia empregada. Também possibilitou o entendimento posterior de como esse modelo de trabalho afetou as empresas participantes.

O estudo descritivo mostra-se adequado para o contexto relatado acima, pois, segundo Malhotra (2001), deve ser realizado quando o objetivo de pesquisa encontra-se bem delineado e demanda informações detalhadas para a compreensão do problema de pesquisa.

A finalidade é identificar e obter informações sobre as características de um determinado fenômeno ou processo, descrevendo e avaliando o seu comportamento (COLLIS; HUSSEY, 2005; MALHOTRA, 2001; HAIR JÚNIOR et al., 2005).

A pesquisa possibilitou identificar todas as etapas da metodologia do programa Tear, os principais resultados esperados pelo programa para as empresas participantes e caracterizar os aspectos formais de coordenação e funcionamento do trabalho entre as três instituições envolvidas (BID/Ethos/empresa-âncora).

A pesquisa descritiva, diferente da pesquisa exploratória, apresenta um caráter conclusivo e é freqüentemente utilizada por pesquisadores interessados em aspectos práticos (COLLIS; HUSSEY, 2005; GIL, 2002).

Neste estudo, a pesquisa descritiva formalizou a prática de trabalho em rede no programa Tear e não foi suficiente para responder todos os objetivos de pesquisa. Métodos complementares foram utilizados para descobrir como a metodologia do programa foi incorporada pelas empresas, contexto analisado pelo estudo de caso em fase posterior.

4.1.3 Terceira fase: estudo de caso.

Nesta fase, uma das empresas participantes foi selecionada para relatar sua experiência na aplicação da metodologia do programa Tear. Trata-se de uma organização considerada de pequeno porte pelos organizadores do programa. O estudo de caso foi elaborado com dados primários e secundários e concentrou-se em desvelar como a metodologia foi incorporada na prática pela empresa, possibilitando também sua comparação frente à descrição teórica da metodologia Tear, realizada na fase descritiva.

Yin (2005) considera o método adequado para investigar um fenômeno, dentro de seu contexto real, quando não há limite claro entre o fenômeno e o contexto. Desta forma, além de possibilitar o levantamento da aplicação da metodologia, proporcionou maior compreensão das atitudes e posturas da Direção e Gerência da empresa objeto do estudo de caso, frente à metodologia, fator revelado importante para o sucesso ou fracasso do programa.

O estudo de caso foi realizado no contexto de uma única empresa pela sua complexidade. Segundo Collis e Hussey (2005), o método é utilizado para o exame extensivo de uma única unidade de análise. Consiste em reunir informações detalhadas sobre o fenômeno em estudo, durante um longo período de tempo, permitindo um conhecimento aprofundado. Yin (2005, p. 33) complementa que o método é “uma estratégia de pesquisa abrangente”.

Segundo Yin (2005, p. 180), o estudo de caso concluído pode incorporar dados de outros métodos e também ser utilizado para fazer parte de uma pesquisa multimétodos mais abrangente. No último caso, “o estudo maior abarca o estudo de caso” e as informações coletadas pelos outros métodos devem ser apresentadas de

forma separada do estudo de caso e ao final o relatório deve se basear no padrão de evidências obtidas pelo estudo de caso e outros métodos.

Na pesquisa, o estudo de caso foi apresentado com elementos das duas estruturas apontadas por Yin (2005). Incorporou algumas informações da pesquisa exploratória e ao mesmo tempo foi estruturado de forma separada dos demais dados provenientes da pesquisa exploratória e descritiva, visando realizar, no decorrer do relato do caso, uma análise da implementação da metodologia Tear.

Yin (2005, P. 126) defende a utilização de várias metodologias na elaboração de estudos de caso, porque permitem ao pesquisador obter “uma ampla diversidade de questões históricas, comportamentais e de atitudes”. A grande vantagem para o autor da utilização de fontes múltiplas de evidências é que a convergência dos dados resulta em um estudo de caso mais convincente e apurado.

Devido sua complexidade e abrangência, Collis e Hussey (2005) apontam alguns obstáculos na realização da pesquisa. Alguns pontos fracos da metodologia podem limitar o estudo como a dificuldade de acesso à organização, processo de pesquisa demorado, dúvidas quanto à delimitação do foco de análise e conseguir o entendimento da realidade presente da empresa sem vivenciar seu passado e futuro.

Os pontos fracos no estudo em questão foram minimizados pelo fato de a pesquisadora trabalhar na empresa, objeto de estudo. Os dados puderam ser coletados facilmente devido a empresa manter um arquivo formalizado de todas as etapas de implantação da metodologia Tear e também dos principais projetos desenvolvidos e seus resultados.

4.1.4 Quarta fase: pesquisa exploratória final.

A pesquisa exploratória foi finalizada com dados primários, provenientes da aplicação de questionários nas 15 participantes, para a pesquisadora não limitar suas percepções à empresa selecionada no estudo de caso e diminuir a influência de seu envolvimento pessoal no programa.

O questionário foi elaborado, baseando-se na pesquisa bibliográfica e nas informações coletadas na fase exploratória, documental e descritiva. A pesquisadora também checkou se os objetivos pretendidos e divulgados pelo programa Tear se concretizaram na realidade, pela percepção das próprias empresas participantes.

4.2 Técnica de Amostragem

Para Marconi e Lakatos (2002), a amostragem consiste em selecionar uma parcela do universo de pesquisa. No programa Tear, esse universo é composto por nove empresas âncoras e 120 PME's. As pequenas empresas estão distribuídas em oito cadeias de suprimentos, lideradas pelas empresas âncoras, as quais desenvolveram o programa de forma independente.

No estudo, a seleção da amostra ocorreu pela técnica de amostragem por conveniência. Das 15 empresas participantes, da cadeia X1, foi selecionada a empresa N para o desenvolvimento do estudo de caso, pelo fato de a pesquisadora trabalhar na empresa e ter livre acesso às informações.

A técnica de amostragem por conveniência procura obter uma amostra de elementos convenientes ou que estejam mais disponíveis para o estudo. O pesquisador seleciona diretamente as unidades amostrais, pela análise de suas vantagens e facilidades, sem a utilização de procedimentos aleatórios. Por isso, é uma técnica não probabilística de baixo custo e permite rapidez na pesquisa (HAIR JUNIOR et al, 2005; MALHOTRA, 2001).

Outra vantagem para Malhotra (2001) é que a técnica proporciona maior acesso às unidades amostrais, tornando-as mais cooperativas com o pesquisador e fáceis de medir. Porém, os autores apontam a tendenciosidade na seleção o principal problema da amostragem por conveniência e, por isso, não pode ser utilizada para fazer inferências sobre a população alvo (HAIR JUNIOR et al, 2005; MALHOTRA, 2001).

Hair Junior et al. (2005) esclarece que a generalização na amostragem por conveniência é perigosa, pelo fato de os indivíduos selecionados poderem apresentar características diversas da população. Assim, Malhotra (2001) aconselha o seu uso em pesquisas exploratórias.

O caráter exploratório da pesquisa comporta o método de amostragem por conveniência e também possibilitou a pesquisadora a obter os dados de forma fácil e rápida. O acesso às informações confidenciais foi decisivo para a montagem do estudo de caso e por causa da facilidade de acesso às empresas, na quarta fase, da pesquisa exploratória final, a pesquisadora trabalhou com o universo de 15 empresas, para a aplicação dos questionários e não utilizou técnicas de amostragem.

4.3 Instrumento de Coleta de Dados

As técnicas para coleta de dados primários e secundários utilizadas no estudo foram: pesquisa documental (fase 2), pesquisa e observação participante (fases 1, 3) e questionários (fase 4). Os diferentes instrumentos serão apresentados a seguir.

4.3.1 Pesquisa documental

A pesquisa documental é desenvolvida, utilizando-se de materiais disponíveis prontos para uso, os quais apresentam-se elaborados e impressos, porém sem tratamento analítico, podendo ser adaptados aos objetivos de pesquisa (GIL, 2002).

Nesta análise, a “fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não” que podem ser primárias, quando compiladas diretamente pelo pesquisador ou secundárias, quando transcritos de outras fontes (MARCONI; LAKATOS, 2002).

Os dados secundários, por sua vez, também podem ser coletados em fontes internas, quando gerados pela própria organização em estudo, ou, externas, quando gerados por outras organizações. Porém, a coleta de dados para a análise documental deve-se limitar a documentos de fontes primárias para o pesquisador não correr o risco de elas serem inexatas, distorcidas ou errôneas (MARCONI; LAKATOS, 2002)

Apesar da restrição, as fontes de dados são diversificadas e incluem documentos de várias origens: relatórios de empresas, tabelas estatísticas, boletins folhetos, regulamentos, diários, gravações; filmes, gráficos, ilustrações, entre outros (GIL, 2002; MARCONI; LAKATOS, 2002).

O objetivo desta pesquisa é possibilitar a coleta de dados antecipada e, por isso, traz inúmeras vantagens para o pesquisador (MARCONI; LAKATOS, 2002).

As vantagens do método variam, desde apresentar-se como uma “fonte rica e estável de dados” com baixo custo até evitar “duplicações e ou esforços desnecessários”, proporcionando economia de tempo (GIL, 2002, p. 46; MARCONI; LAKATOS, 2002, p. 62).

É importante destacar que apesar das vantagens, a pesquisa documental também apresenta limitações de subjetividade do pesquisador e não-representatividade dos documentos. Por esse motivo, não pode ser considerada

conclusiva e deve estar associada a outros métodos de pesquisa, visando auxiliar o pesquisador a desenvolver uma visão mais aprimorada do problema e formular hipóteses que podem ser verificadas por outros métodos (GIL, 2002; MARCONI; LAKATOS, 2002)

A pesquisa documental foi realizada pela coleta de dados secundários, de fontes primárias, elaborados pela coordenação do programa Tear e empresas participantes. Os documentos foram disponibilizados à pesquisadora de diversas formas: arquivos eletrônicos, repassados mensalmente para todos os participantes com os slides apresentados nas reuniões; relatórios impressos; publicações do Tear e Instituto Ethos, balanços sociais das empresas participantes e outros relatórios disponíveis no site do Instituto Ethos.

A coleta de dados secundários pelos balanços sociais não foi possível ser realizada, apenas em três empresas, pois não haviam fechado o balanço até a data de encerramento desta pesquisa.

A análise dos balanços sociais proporcionou identificar as principais ações de RSE realizadas pelas empresas durante o programa Tear.

A pesquisadora obteve acesso aos resultados consolidados e gráficos das avaliações de incorporação da RSE, na gestão das empresas participantes, realizadas em setembro de 2007 e maio de 2008, pelo programa Tear, chamada de Linha de Base, principal relatório utilizado nas análises.

Os resultados foram apresentados em palestras e organizados de duas formas diferentes: na primeira, englobou todas as empresas participantes do programa Tear e, na segunda, se restringiu à cadeia X1 e possibilitou a realização de uma tabela comparativa. As informações também foram disponibilizadas para a pesquisadora por e-mail.

Todas as informações coletadas por esse método foram importantes para uma prévia compreensão da influência do programa Tear na gestão das pequenas empresas, bem como forneceu uma visão antecipada dos resultados reais do programa para as empresas e traçar um perfil das ações de RSE desenvolvidas pelo grupo. Possibilitou fazer uma comparação inicial entre os objetivos esperados pelo programa e o que efetivamente se realizou na prática.

A pesquisa documental proporcionou parâmetros e orientação para a pesquisadora elaborar o questionário e conduzir a pesquisa. Os dados permitiram a compreensão do panorama geral de funcionamento do programa Tear, seus

desdobramentos para as empresas participantes e também possibilitou verificar se os resultados pretendidos inicialmente pelo programa Tear, compilados na fase descritiva e exploratória são compatíveis com os resultados revelados pela pesquisa documental.

4.3.2 Pesquisa participante e observação participante.

Na pesquisa participante, o pesquisador está inserido “no ambiente natural de ocorrência do fenômeno” (PERUZZO, 2005, p. 125), por isso interage com os integrantes do problema em estudo ou situação investigada (GIL, 2002; PERUZZO, 2005), registrando os dados observados (COLLIS; HUSSEY, 2005) e participando ativamente das práticas do grupo (PERUZZO, 2005).

Os dados coletados pelo pesquisador consistem no “registro sistemático de padrões de comportamento das pessoas, objetos e eventos, para obter informações sobre o fenômeno de interesse” (MALHOTRA, 2001, p. 193).

Desta forma, requer a presença constante do pesquisador no ambiente em estudo, para o registro das informações à medida que ocorrem e permitir a sua vivência em todas as atividades do grupo, dentro do contexto analisado, transformando o pesquisador num integrante deste (MALHOTRA, 2001; PERUZZO, 2005).

O pesquisador não é apenas um observador. Exerce papéis no contexto das atividades, estabelece uma interação ativa com o grupo pesquisado e se confunde com ele. A sua figura pode aflorar como um membro do grupo ou apenas um investigador disposto a realizar o estudo (PERUZZO, 2005).

O método é empregado quando o pesquisador necessita compreender a sistemática de funcionamento de processos, práticas de gestão e identificar suas virtudes, avanços, falhas e desvios (PERUZZO, 2005).

Malhotra (2001) acrescenta que nesse método a grande vantagem é a avaliação do comportamento real, sem influência de interpretações de outras pessoas, narrando o fenômeno.

A pesquisa também ajuda a desvendar e divulgar as melhores práticas presentes no grupo. De acordo com Peruzzo (2005), o pesquisador registra as experiências relevantes e as torna conhecidas de outros públicos. Além disso, permite conquistar um elevado grau de profundidade na realização da pesquisa.

O aprofundamento se deve ao entendimento detalhado dos valores, motivos e práticas do objeto ou contexto em análise, proporcionado pela participação (COLLIS; HUSSEY, 2005).

O principal problema na utilização do método é destacado por Peruzzo (2005) e Malhotra (2001) pelo viés de percepção e interpretação do pesquisador. Os autores advertem que a aplicação desse método exige “muita maturidade intelectual e acentuada capacidade de distanciamento” (PERUZZO, 2005, p. 137), para amenizar o problema e deve ser utilizado como complemento de outros métodos (MALHOTRA, 2001).

A pesquisadora participa do programa Tear, desde o seu início, em setembro de 2006, como integrante de uma das pequenas empresas, e, a partir de setembro de 2007, começou a desenvolver simultaneamente os trabalhos de pesquisa científica no grupo.

Acompanhou 22 dos 24 encontros do programa, participou de todos os seminários regionais promovidos pelas empresas âncoras, foi responsável pela aplicação da metodologia na empresa em que atua e assumiu a coordenação de algumas atividades dentro do grupo. As principais reuniões dos grupos de trabalho estão dispostas no quadro 12 e os seminários regionais no quadro 13.

Quadro 12 – Cronograma dos grupos de trabalho (GT)

GT	Data	Local	Cidade
1	18/09/06	FIEMG	Belo Horizonte/MG
2	20/10/06	FIEMG	Belo Horizonte/MG
3	22/11/06	FIEMG	Belo Horizonte/MG
4	31/01/07	FIEMG	Belo Horizonte/MG
5	22/02/07	FIEMG	Belo Horizonte/MG
6	28/03/07	FIEMG	Belo Horizonte/MG
7	25/04/07	FIEMG	Belo Horizonte/MG
8	30/05/07	FIEMG	Belo Horizonte/MG
9	27/06/07	FIEMG	Belo Horizonte/MG
10	25/07/07	FIEMG	Belo Horizonte/MG
11	24/08/07	FIEMG	Belo Horizonte/MG
12	26/09/07	FIEMG	Belo Horizonte/MG
13	17/10/07	FIEMG	Belo Horizonte/MG

14	07/11/07	FIEMG	Belo Horizonte/MG
15	12/12/07	Empresa âncora	Belo Horizonte/MG
16	21/01/08	Empresa participante	Belo-Horizonte/MG
17	27/02/08	FIEMG	Belo Horizonte/MG
18	02/04/08	FIEMG	Belo Horizonte/MG
19	23/04/08	Empresa participante	Piracicaba/SP
20	28/05/08	FIEMG	Belo Horizonte/MG
21	25/06/08	FIEMG	Belo Horizonte/MG
22	30/07/08	Empresas participantes	João Monlevade/MG
23	20/08/08	Empresas participantes	Santos Dumont/MG
24	09/10/08	Clube do Ipê	Belo Horizonte/MG

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 13 – Cronograma dos seminários regionais.

Seminários Regionais	Data	Local	Cidade
1	26/04/07	ExpoMinas	Belo-Horizonte/MG
2	27/11/07	Hotel Glória	Rio de Janeiro/RJ
3	24/04/08	Rosa Rosarium	São Paulo
4	10/09/08	CPFL	Campinas-SP

Fonte: Elaboração própria.

O engajamento nas atividades do Tear foi importante para a pesquisadora conhecer profundamente a prática de todas as etapas e ferramentas da metodologia proposta pelo programa Tear e os principais obstáculos para a aplicação, na realidade das pequenas empresas, vivenciado também pela pesquisadora em sua realidade de trabalho.

O contato, ao longo do tempo, com os principais representantes das pequenas empresas, possibilitou a pesquisadora conhecer um pouco melhor a postura de cada empresa, seus sucessos, fracassos, sentimentos e expectativas em relação ao programa, declarados em conversas informais.

Os depoimentos informais e a convivência com o grupo enriqueceram o estudo com experiências, relatos e informações únicas e exclusivas, compartilhadas somente entre os participantes do grupo, percebidas nas trocas de e-mails e tentativas de mobilização para a prática de ações coletivas.

A pesquisa participante foi fundamental para a pesquisadora conhecer a dinâmica do programa Tear e sua aplicação na realidade de uma das empresas e favoreceu a descrição do estudo de caso.

A pesquisa participante também possibilitou a pesquisadora coletar dados pela observação. Para Collis e Hussey (2005, p. 163), a observação requer o envolvimento do pesquisador com o fenômeno estudado e proporciona coletar dados detalhados “de valores, motivos e práticas daqueles que estão sendo observados”.

A vantagem da utilização da observação participante em estudos de caso, para Yin (2005), é a oportunidade para coletar dados em ambientes ou eventos que, de outra forma, seriam inacessíveis à investigação científica.

Desta forma, a observação participante proporcionou profundidade e um nível de detalhamento ao estudo em questão, difíceis de serem conquistados por pesquisadores externos.

Yin (2005) argumenta que realizar um estudo de caso na perspectiva de alguém que participa do fenômeno é de valor inestimável, quando produz um retrato fiel da realidade em estudo.

A observação participante também proporciona maior precisão para o pesquisador participante em relação ao pesquisador passivo, na manipulação das informações provenientes de outros métodos de pesquisa. Facilita a seleção de informações, eventos e documentação mais relevantes aos objetivos de estudo (YIN, 2005).

Algumas dificuldades apontadas por Collis e Hussey (2005) podem inviabilizar a utilização da observação participante: o tempo disponível do pesquisador, o custo da pesquisa, o limite de acesso aos dados e a desenvoltura do pesquisador no papel de participante.

Para a pesquisadora, essas limitações não existiram e a coleta de dados foi abrangente e contemplou os últimos 12 meses do programa Tear.

Apesar de a pesquisadora participar do programa, desde seu início, conforme destacado acima, a coleta de dados pela observação foi sistematizada a partir de setembro de 2007, quando a pesquisadora começou a tomar notas das discussões e acontecimentos do programa, com o objetivo específico de desenvolver a pesquisa científica.

Os principais problemas desse tipo de coleta de dados relacionam-se ao viés do observador, pela interpretação subjetiva dos fatos; pode ocorrer uma forte identificação do pesquisador com o fenômeno estudado e este tornar-se seu apoiador, distanciando-se das boas práticas de pesquisa e as distrações podem limitar o registro de eventos importantes (COLLIS; HUSSEY, 2005; YIN, 2005).

Os dados levantados pelos questionários visam minimizar os problemas decorrentes do envolvimento da pesquisadora no programa.

4.3.3 Questionário

O questionário foi elaborado por perguntas abertas, fechadas e de múltipla escolha. Segundo Malhotra (2001), a técnica é estruturada e consiste em realizar várias perguntas de natureza escrita ou verbal, as quais o entrevistado deve responder. O autor esclarece que nas perguntas abertas o entrevistado é livre para responder com suas próprias palavras e o incentivam a expressar-se com atitudes e opiniões que o ajudarão a interpretar as perguntas fechadas.

Markoni e Lakatos (2002) complementam que as perguntas abertas permitem investigações mais profundas e precisas, porém dificultam o fornecimento das respostas pelo entrevistado. A tabulação, tratamento estatístico, interpretação e análise das repostas, torna-se mais difícil, complexa, cansativa e demorada.

Desta forma, a principal desvantagem das perguntas abertas é o tratamento dos dados, por ser trabalhoso e consumir tempo (MALHOTRA, 2001).

Ao contrário, as perguntas fechadas apresentam um conjunto definido de respostas e os entrevistados escolhem entre as alternativas disponíveis. As perguntas podem ser de múltipla escolha, quando o respondente pode escolher uma ou mais alternativas; dicotômicas, quando apresentam somente as alternativas sim e não; ou escalonadas, quando utilizam uma escala nas respostas (MALHOTRA, 2001).

A vantagem em utilizar perguntas fechadas é a facilidade na coleta de dados e tabulação, pelo fato de respostas serem mais objetivas. Embora restrinja a liberdade das respostas, o uso da técnica de respostas múltiplas permite obter informações em profundidade, de qualidade comparável com as respostas abertas. Também podem ser utilizadas em conjunto com perguntas abertas e esta combinação permite ampliar a coleta de dados, sem prejuízo da tabulação (MARKONI; LAKATOS, 2002).

As perguntas para Markoni e Lakatos (2002) devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Em geral, o pesquisador envia o questionário para o respondente e, depois de preenchido, o informante o devolve.

Desta forma, o questionário apresenta outras vantagens como a menor influência do pesquisador e liberdade para o pesquisado responder em horários convenientes (MARKONI; LAKATOS, 2002).

As desvantagens decorrem da leitura prévia de uma questão poder influenciar na outra; a devolução demorada; dificuldade no controle e verificação do preenchimento; perda de validade das questões, dependendo de quem for o respondente e a necessidade do universo de pesquisa ser mais homogêneo (MARKONI; LAKATOS, 2002).

Antes de proceder à entrevista, Malhotra (2001) recomenda submeter o questionário a um pré-teste, a fim de eliminar seus defeitos.

O pré-teste consiste em aplicar o questionário em uma pequena população para identificar falhas, inconsistências e outros problemas que devem ser eliminados, reformulando-o (MARKONI; LAKATOS, 2002).

No pré-teste devem ser verificados três elementos importantes: fidedignidade quanto aos resultados, validade para o estudo e operacionalidade, com significado claro e vocabulário acessível (MARKONI; LAKATOS, 2002).

Uma tentativa de realização do pré-teste foi feita no dia 20/08/2008 com três empresas, durante uma reunião do programa Tear, porém as empresas se recusaram a responder o questionário, naquele momento, juntamente com a pesquisadora, devido as atividades do Tear serem intensas e eles perderiam os conteúdos apresentados na reunião. Então, pediram que as perguntas fossem enviadas posteriormente por e-mail.

O questionário foi enviado por e-mail diretamente para as pessoas responsáveis pelo programa, no dia 22/08/08, e as respostas de duas empresas foram obtidas em menos de uma hora depois do envio. Uma das empresas observou que o questionário era simples e objetivo. A terceira empresa enviou a resposta, no dia 25/08/08, com um pedido de desculpas pela demora, motivada por dificuldades no trabalho.

A pesquisadora, ao entregar os questionários, não estipulou prazo para as respostas com o objetivo de observar a reação dos respondentes. Assim, em relação ao pré-teste, pode-se concluir que as respostas foram satisfatórias e

responderam aos objetivos da pesquisa. Também devido a boa aceitação das perguntas abertas, foram feitos alguns ajustes no questionário, de forma a permitir maior liberdade de expressão aos respondentes.

Devido à boa aceitação do questionário, a pesquisadora o enviou por e-mail, no dia 21/10/08, diretamente para os responsáveis pelo programa Tear em cada uma das 15 empresas participantes e estipulou o prazo até 05/11/08 para o envio das respostas.

Apenas quatro empresas (C, F, H, K) não enviaram as respostas e destas, em duas, o responsável pelo programa saiu da empresa (C, K) e as outras pessoas não souberam prestar as informações e nas restantes não houve interesse das empresas em responder o questionário. Desta forma, foi possível obter 11 questionários respondidos e válidos para o fechamento da quarta fase da pesquisa.

4.4 Análise e Interpretação dos Dados

A utilização de diversas metodologias de pesquisa originou um grande volume de dados qualitativos e quantitativos. Para possibilitar o cruzamento de informações e análises, utilizando-se também a vivência da pesquisadora no universo de pesquisa, optou-se pela escolha de métodos de análise de dados qualitativos.

Os métodos qualitativos são mais informais e dependem de muitos fatores como “a natureza dos dados coletados, a extensão da amostra, os instrumentos de pesquisa e os pressupostos teóricos que nortearam a investigação” (GIL, 2002).

Assim, no processo qualitativo, o pesquisador enfrenta alguns desafios como reduzir os dados para focar nas informações essenciais e importantes; estruturar os dados em categorias para viabilizar a análise; reduzir antecipadamente os dados, utilizando-se de uma estrutura teórica ou instrumento de pesquisa altamente estruturado e apresentar os dados de forma gráfica, utilizando-se de diagramas e ilustrações, facilitando sua compreensão (COLLIS; HUSSEY, 2005).

O método que se demonstrou mais adequado à análise das diversas fases e conteúdos da pesquisa será descrito a seguir no item 4.4.1.

4.4.1 Procedimento analítico geral.

Duarte (2005, p. 231) aconselha analisar as evidências de pesquisas qualitativas pelo método analítico geral. Esse método consiste “no exame,

categorização, classificação, ou mesmo na recombinação das evidências, conforme proposições iniciais do estudo”.

O método pode ser usado com qualquer metodologia, porém Collis e Hussey (2005) salientam que ele requer rigor metódico e processos sistemáticos.

A estruturação da análise depende da forma em que os dados foram estruturados em sua coleta. Funciona como um guia, auxiliando o pesquisador na seleção dos dados e organização da pesquisa (DUARTE, 2005; COLLIS; HUSSEY, 2005).

A análise do estudo de caso seguiu as seis etapas identificadas na descrição da metodologia Tear: A-Início da Construção da Rede e Sensibilização; B-Sensibilização e Análise da Sustentabilidade do Negócio; C-Diagnóstico da Gestão Sustentável; D-Planos de Ação; E-Comunicação e Relatórios; F-Consolidação da Rede (Constante) e G-Expansão da Rede. Essas etapas serão detalhadas no próximo capítulo.

Desta forma, em cada uma das etapas, a pesquisadora verificou como o referencial teórico da metodologia Tear foi aplicado na empresa, utilizando as ferramentas metodológicas do programa, como base para a seleção dos dados relevantes.

O questionário também foi estruturado em quatro categorias de análise, permitindo a fácil comparação entre as empresas pesquisadas: o perfil da gestão da RSE; os impactos do programa Tear para as empresas; os impactos do trabalho em rede e a avaliação da metodologia do programa Tear.

A divisão em categorias foi fundamental para organizar a coleta dos dados e facilitar o trabalho da pesquisadora em relacionar, resumir e tirar conclusões do estudo.

A lógica de apresentação dos dados descrita nos capítulos a seguir também foi planejada para possibilitar a identificação das fases percorridas pela pesquisadora na aplicação das metodologias em campo e facilitar a compreensão, garantindo estrutura e organização ao estudo qualitativo.

No capítulo 5, apresentam-se os dados da fase da pesquisa descritiva da metodologia do programa Tear. Todos os dados do capítulo são secundários e foram obtidos pela pesquisa documental.

Já no capítulo 6, foi apresentado o estudo de caso da empresa N, permeado por informações da fase da pesquisa exploratória inicial, na qual foram

abordadas outras empresas. Os dados são primários e secundários, provenientes da pesquisa participante, observação participante e pesquisa documental.

No capítulo 7, foram apresentados os dados primários da pesquisa exploratória, realizada na primeira e quarta fase do estudo, coletados pelo grupo de foco, pesquisa participante, observação participante e aplicação de questionários para 15 empresas. Com exceção do item 7.1 no qual estão presentes os principais resultados esperados pelo programa Tear e o item 7.2, no qual estão presentes os principais resultados consolidados do programa Tear e também para a cadeia da empresa âncora compilados na fase exploratória inicial por dados secundários na pesquisa documental.

Assim, no capítulo 5, encontram-se todas as informações sobre a metodologia e funcionamento do programa Tear. No capítulo 6, a aplicação da metodologia é analisada no contexto de uma empresa e, no capítulo 7, a pesquisadora faz um levantamento das principais percepções e resultados do programa para as empresas participantes, os principais resultados esperados pelo programa e avaliações feitas pelo próprio Tear, além de viabilizar um debate entre o que o programa esperava proporcionar e o que realmente foi sentido pelas organizações participantes e, por fim, apresenta-se discussão e análise final que está exposto nas considerações finais do estudo.

5 APRESENTAÇÃO DA REDE TEAR

Neste capítulo, será apresentada a estrutura formal da rede Tear, alvo do estudo. O objetivo é compreender como a organização das operações da rede Tear colaborou para o compartilhamento do conhecimento e aprendizagem entre as empresas participantes e influenciou o desempenho coletivo. Serão descritos os processos empregados na governança da rede Tear, verificados na literatura pesquisada, como requisitos para o funcionamento de uma rede temática compatível com a prática do Tear, que pode ser considerada uma rede de aprendizagem voltada para a cadeia de suprimentos com foco em RSE.

A análise da criação da rede; definição dos papéis dos envolvidos; os objetivos e metas a serem alcançados; metodologias empregadas para estimular o compartilhamento e troca de experiências; os recursos utilizados; as ferramentas metodológicas; a constituição física da rede; seleção das empresas envolvidas bem como os principais resultados obtidos pelo programa fazem parte deste capítulo e são elementos fundamentais de acordo com Bessant e Tsekouras (1999) na operação de uma rede de aprendizagem e têm relação direta com os resultados alcançados.

5.1 O Programa Tear: tecendo redes sustentáveis

Segundo o Instituto Ethos (2008a), o programa Tear é resultado de uma parceria de três anos entre o Ethos e o Fundo Multilateral de Investimentos (Fumin) do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), na elaboração de uma metodologia de trabalho em rede, para cadeia de suprimentos no tema da RSE.

O programa foi desenvolvido em duas fases. Na primeira, iniciada em fevereiro de 2006, a parceria voltou-se para o planejamento e desenvolvimento da rede e na fase seguinte, a partir de setembro de 2006 até outubro de 2008, a primeira versão do programa foi colocado em prática, como um piloto para teste da metodologia desenvolvida pelo Ethos.

O Instituto Ethos é uma organização não-governamental especialista em ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável e as redes de responsabilidade social foram idealizadas como mecanismos para garantir escala aos resultados das práticas de responsabilidade social e tornar os ganhos da sustentabilidade acessíveis também para as pequenas e médias empresas e não se

limitarem a um pequeno grupo de empresas líderes (ZADEK et al., 2003a; INSTITUTO ETHOS, 2008a).

A importância das redes de RSE, para garantir o acesso das pequenas empresas aos ganhos do desenvolvimento sustentável, a capacidade das redes em potencializar os impactos econômicos e sociais e o papel das grandes empresas, como agentes para fomentar o desenvolvimento da RSE, em sua cadeia de suprimentos, discutidos na revisão da literatura (LOIOLA; MOURA, 1997; AMATO NETO, 2000; COPENHAGEN CENTRE, 2006; ALLI; SAUAYA, 2004; SGOUREV; ZUCKERMAN, 2006; AMATO NETO; OLAVE, 2005; FISCHER, 2002; FREDERIKSEN, 2002; ZADEK et al., 2002; TACHIZAWA, 2007; FISCHER; FISCHER, 2003; BASSET, 1996; VIEIRA, 2001; NELSON; ZADEK, 2003; PRECIOSO, 2004) posicionam o Instituto Ethos, como um defensor dessas idéias no Brasil, a partir da análise de experiências internacionais.

Assim, o Ethos, movido por sua missão e inspirado no cenário internacional, elabora o programa Tear, com o objetivo de aumentar a competitividade e a sustentabilidade das pequenas e médias empresas e ampliar suas oportunidades de mercado, contribuindo assim para o desenvolvimento do país (INSTITUTO ETHOS, 2008b).

Pela revisão da literatura (TACHIZAWA, 2007; PRECIOSO, 2004; TENÓRIO et al., 1998; KJAER, 2003; CAPLAN, 2003; AUSTIN, 2004; VIEIRA, 2001; TEODÓSIO; BORGES, 2006; FISCHER, 2002; ZADEK et al., 2001; TEIXEIRA; GUERRA, 2002; BALESTRIN; VARGAS; FAYARD, 2005; SGOUREV, ZUCKERMAN, 2006; BESSANT; TSEKOURAS, 1999), é possível prever que a meta do Instituto Ethos é audaciosa, pois envolve o desenvolvimento de competências e estratégias que requerem um processo de aprendizagem formalmente estruturado e o desenvolvimento de relacionamentos a longo prazo e, até o momento, os autores são categóricos em afirmar que exemplos bem sucedidos desse tipo de agrupamento são raros no Brasil.

Porém, o planejamento formal de todas as etapas da operação da rede efetuada de forma detalhada pelo Ethos, segundo Bessant e Tsekouras (1999), ajuda a superar as possíveis barreiras e bloqueios na operação da rede.

Desta forma, o Instituto Ethos estruturou uma metodologia sofisticada para vencer as barreiras conceituais e práticas na disseminação dos complexos conceitos de RSE e espera alcançar seus objetivos pela implementação da RSE em

micro, pequenas e médias empresas (PMEs), que atuam na cadeia de suprimentos de empresas selecionadas estrategicamente em sete setores da economia brasileira: açúcar e álcool; construção civil; energia elétrica; mineração; petróleo e gás; siderurgia e varejo (INSTITUTO ETHOS, 2008b).

5.2 O Processo de Criação e Planejamento da Rede

Em cada um dos sete setores, identificou-se, pelo menos, uma grande empresa com experiências avançadas em RSE para ser âncora do programa em seu segmento e cada empresa âncora ficou com a responsabilidade de selecionar de 15 a 20 PMEs, entre seus clientes e fornecedores, para fazer parte do Tear (INSTITUTO ETHOS, 2008).

Dentro da sua cadeia de suprimentos, cada empresa âncora selecionou as PMEs de acordo com critérios pré-estabelecidos pela rede: ter formalização legal; pertencer à referida cadeia; ser uma pequena ou média empresa com faturamento de até US\$ 5 milhões por ano; ser considerada estratégica para a empresa-âncora por deter tecnologia singular, ser exportadora em potencial ou servir como multiplicadora das ações; ter suas operações de acordo com aspectos legais, regulamentações ambientais e legislação trabalhista; manifestar interesse em implantar uma gestão socialmente responsável; disponibilizar pelo menos duas pessoas com poder de decisão para representar a empresa no programa Tear para implementar o projeto e assumir o compromisso formal de participar do programa e de disseminar em sua cadeia produtiva o conhecimento adquirido (METODOLOGIA DE TRABALHO..., 2007, p.7).

Outros parceiros, chamados agentes de indução ou de comportamento, também foram convidados a fazer parte do programa. Representam instituições ou entidades empresariais que tem poder de influenciar as empresas em seu setor e contribuir para criar um ambiente favorável à incorporação da RSE pelas empresas brasileiras. O papel desses parceiros é replicar a experiência para outras cadeias de suprimentos, ligadas ao mesmo setor ou a outros setores, expandindo assim a iniciativa para mais empresas e órgãos públicos, tornando o conhecimento acessível a todos os interessados (METODOLOGIA DE TRABALHO..., 2007, p.6).

Desta forma, os agentes de indução do programa Tear apresentam afinidade com os agentes de mobilização das redes de movimentação social apresentadas por Loiola e Moura (1997) para favorecer a criação de teias de

interações e, quando conseguem mobilizar os órgãos públicos, ampliam os benefícios da rede para toda a sociedade pela formulação de políticas públicas, processo defendido por inúmeros autores (LOIOLA; MOURA, 1997; VIEIRA, 2001; BASSET, 1996), como o estágio de desenvolvimento máximo de uma rede de RSE.

Quadro 14 – Constituição da rede Tear.

Empresa-âncora	Setor	Região	Entidades parceiras ou agentes de indução	Perfil das PMEs	Nº de PMEs
ArcelorMittal	Siderurgia	Belo Horizonte (MG)	Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (FIEMG)	Fornecedores e Clientes	19
Camargo Corrêa	Construção Civil (Grandes obras)	São Paulo (SP)	Não possui entidades de apoio	Fornecedores	17
CPFL Energia	Energia Elétrica	Campinas (SP)	Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica (Abradee)	Clientes	9
Companhia Vale do Rio Doce	Mineração	Belo Horizonte (MG)	Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (FIEMG) e Instituto Brasileiro de Mineração (IBRAM)	Fornecedores	14
Grupo Pão de Açúcar	Varejo	São Paulo (SP)	Não possui entidades de apoio	Fornecedores (Cadeia Carne)	10
Gafisa e Takaoka	Construção Civil (Incorporação)	São Paulo (SP)	Não possui entidades de apoio	Fornecedores e Clientes	18
Petrobras	Petróleo e Gás	Macaé (RJ)	Instituto Brasileiros de Petróleo (IBP) e Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (FIRJAN)	Fornecedores	16
Santelisa Vale	Açúcar e Álcool	Morro Agudo (SP)	União da Agroindústria Canavieira de São Paulo (ÚNICA)	Fornecedores e Clientes	19
Todos	Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar (Abrapp) e Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae)				

Fonte: Primeiro Seminário Regional...(2007). Dados trabalhados pela autora.

O programa apresenta participação direta das nove empresas âncoras e das 120 PMEs pertencentes às oito cadeias de valor e envolve outras 800 empresas, durante eventos de mobilização, além das entidades parceiras em nível setorial, regional e nacional (METODOLOGIA DE TRABALHO..., 2007, p.6).

Os recursos para o financiamento do programa Tear e as responsabilidades entre os parceiros, que coordenam o programa, foram distribuídos da seguinte maneira: BID (50%) responsável por consultorias, publicações, softwares, pesquisas e coordenadores; Ethos (25%) responde pelas publicações, indicadores setoriais, banco de práticas, internEthos, coordenação e acompanhamento e Âncoras (25%) respondem pelo tempo de funcionários, gastos operacionais e logística, facilitadores e cursos de capacitação (REUNIÃO..., 2006b).

Nesta fase, o Tear estabeleceu regras claras de participação tanto para as grandes empresas como para as pequenas e definiu como os recursos e responsabilidades seriam compartilhados entre os participantes, elementos considerados essenciais para a operação de uma rede segundo Bessant e Tsekouras (1999).

Com os relacionamentos já estruturados, partiu-se para o desenvolvimento da metodologia, que envolveu a contratação de uma consultoria especializada, elemento previsto também pelos autores acima mencionados.

5.2.1 Breve histórico da elaboração da metodologia Tear

A metodologia do programa foi desenvolvida em parceria com a consultoria Business Meets Social Development (BSD), levando em consideração a experiência de seis grandes empresas que já trabalhavam com a implementação da Responsabilidade Social Empresarial (RSE) em sua cadeia de suprimentos e os programas desenvolvidos por essas empresas serviram de base para a elaboração do Tear (REUNIÃO..., 2006b). As empresas e os respectivos programas estão no quadro 15:

Quadro 15 – As empresas e os programas consultados na elaboração do Tear

Programas consultados	
Banco ABN Amro Real	Parceria de Valor na relação do Banco ADN Amro Real com seus fornecedores
ArcelorMittal (Belgo)	Programa Belgo SRE: Compartilhamento de práticas de Sustentabilidade e Responsabilidade Social Empresarial na cadeia de negócios da

	ArcelorMittal.
CPFL (Companhia Paulista de Força e Luz)	Rede de Valor: Gestão da Sustentabilidade e Responsabilidade Social Empresarial na cadeia de valor.
FIEB-IEL (Federação das Indústrias do Estado da Bahia com o Instituto Euvaldo Lodi).	PCF- Programa de Capacitação de Fornecedores.
Natura S/A	Programa Qlicar: Movimento Natura com fornecedores e Desenvolvimento sustentável com comunidades fornecedoras.
O Boticário	Gestão da Responsabilidade Social na Cadeia de Fornecedores.

Fonte: Reunião mensal da cadeia de valor (2006b).

A análise desses programas revelou a existência de alguns elementos comuns em sua estrutura que foram incorporados ao programa Tear: eventos de mobilização; encontros regulares (6 a 12 ao longo do ano); fóruns estendidos para novos grupos de fornecedores; sistemas de avaliação e indicadores de desempenho; premiações ou destaque para as melhores práticas; parcerias com outras entidades para a capacitação e definição de responsáveis pela gestão do programa nas empresas que lideram o processo (REUNIÃO..., 2006b).

Os elementos foram levantados através de entrevistas individuais em cada uma das seis organizações e foram realizadas também duas oficinas de validação da metodologia. Na primeira delas, que contou com a participação de parceiros e de oito das empresas âncoras, foram identificados fatores críticos de sucesso para a implementação de uma metodologia de trabalho em cadeia de valor (METODOLOGIA DE TRABALHO..., 2007, p.5).

Os fatores críticos levantados foram: sensibilização e participação ativa da alta administração; critérios para seleção dos participantes sem levar em conta apenas a proximidade geográfica; inclusão da gestão da RSE no plano estratégico; estabelecimento de aprendizado corporativo; co-responsabilidade numa relação baseada no diálogo e não impositiva; transparência no relacionamento entre âncora e parceiras – a âncora não deve exigir das PMEs algo que não aplica na própria empresa; clareza na definição dos papéis da âncora e dos parceiros; garantia de autonomia aos participantes da cadeia; estabelecimento de metas, ações e prazos; estabelecimento de indicadores qualitativos e quantitativos para medir os resultados alcançados; monitoramento e avaliação dos indicadores; comunicação do programa

e dos resultados aos públicos de interesse; capacitação e sensibilização dos funcionários para a RSE, educação e aprendizagem; envolvimento de todas as áreas das empresas, e não apenas da área de suprimentos; estabelecimento de um mecanismo de diálogo entre os participantes do processo e a complementaridade entre sustentabilidade e competitividade (REUNIÃO..., 2006b).

Na segunda oficina de validação da metodologia proposta pelo programa Tear, compareceram as consultoras selecionadas para dar suporte à organização das oito cadeias de valor e representantes das respectivas empresas âncoras e foi apresentada a metodologia Tear e definida a seqüência para sua aplicação, conforme a cultura de cada empresa âncora (METODOLOGIA DE TRABALHO..., 2007, p.5).

Deste modo, a metodologia do programa Tear, desde a sua elaboração, incorpora os princípios da cooperação e do trabalho em rede, pois representa uma construção coletiva e permite sua aplicação de acordo com as necessidades de cada cadeia de valor e uma das principais constatações feitas durante sua elaboração é de que o relacionamento da empresa âncora com sua cadeia de valor deve estar baseado no diálogo, a fim de estabelecer um aprendizado conjunto, fortalecer os laços entre as organizações e ampliar os benefícios para toda a sociedade (METODOLOGIA DE TRABALHO..., 2007, p.5).

A estratégia de *benchmarking* (BESSANT; TSEKOURAS, 1999; FLEURY; FLEURY, 2003; SGOUREV. ZUCKERMAN, 2006; TEIXEIRA; GUERRA, 2002), adotada pelo programa Tear, possibilitou identificar os mesmos elementos destacados pelos autores como centrais na operação de uma rede e reforça que a idealização do programa comporta os processos de trabalho sugeridos pela academia.

Esses elementos foram transformados em metodologias e ferramentas de gestão que possibilitaram estabelecer formalmente a estrutura da rede. Segundo Bessant e Tsekouras (1999), a formalização dos processos é pré-condição para que as redes atinjam suas metas de aprendizado e competitividade.

5.3 Formalização da Metodologia Tear

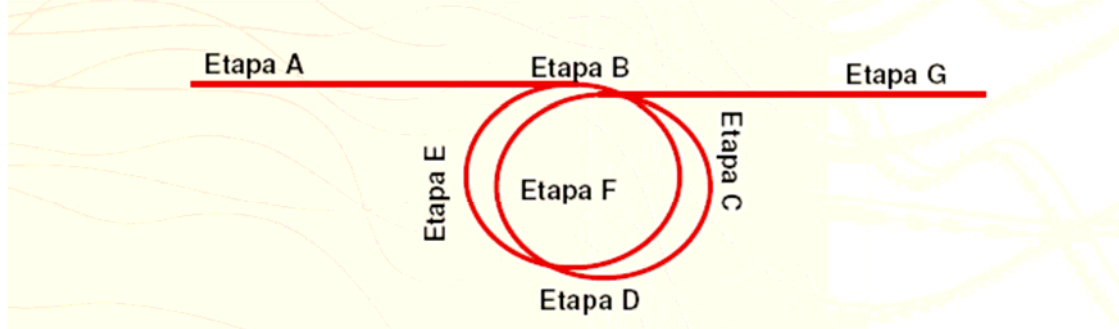
A metodologia Tear é constituída de sete etapas e abrange tanto o processo de idealização e construção da rede como também as etapas que a

empresa âncora e a empresa participante devem executar para implementar a gestão da RSE em sua organização (METODOLOGIA DE TRABALHO..., 2007, p.9).

As etapas são: A-Início da Construção da Rede e Sensibilização; B-Sensibilização e Análise da Sustentabilidade do Negócio; C-Diagnóstico da Gestão Sustentável; D-Planos de Ação; E-Comunicação e Relatórios; F-Consolidação da Rede (Constante) e G-Expansão da Rede (METODOLOGIA DE TRABALHO..., 2007, p. 15-42).

Cada etapa é subdividida e totaliza 23 passos e o objetivo do programa Tear é que, ao final de 24 encontros, as empresas participantes passem por duas rodadas dessa metodologia (Etapas B,C,D,E e F):

Etapa A	Início da Construção da Rede e Sensibilização	6 passos
Etapa B	Sensibilização e Análise da Sustentabilidade do Negócio	5 passos
Etapa C	Diagnóstico da Gestão Sustentável	2 passos
Etapa D	Planos de Ação	5 passos
Etapa E	Comunicação e Relatório	2 passos
Etapa F	Consolidação da Rede	2 passos
Etapa G	Expansão da Rede	1 passo



Fonte: Reunião mensal da cadeia de valor (2006b).

Figura 15 – Fluxo da Metodologia

Em cada etapa, os participantes aprendem ferramentas de gestão para implantar um sólido sistema de responsabilidade social em suas empresas, que deverá ser incorporado à estratégia do negócio (METODOLOGIA DE TRABALHO..., 2007, p.12).

Os encontros são mensais, com duração média de oito horas, e são conduzidos pela figura do consultor ou facilitador que expõe a metodologia e as ferramentas de gestão e as empresas ficam com a tarefa de aplicar essas metodologias em suas empresas com prazo geralmente até o próximo encontro, no

qual são compartilhadas as experiências e dificuldades do processo de aprendizagem anterior.

As empresas, que apresentarem dificuldades na aplicação da metodologia ou que desejarem, são acompanhadas em sua sede por uma consultora local que coloca à disposição das empresas um limite de 64 horas de consultoria, para atendimento individual durante todo o programa.

A existência de um facilitador no processo de aprendizagem é mencionada pelos autores, como forma de direcionar a rede em sua missão, estimular a integração dos membros, favorecendo o compartilhamento, aprendizagem, motivação e superação das dificuldades, por isso, a seleção dos intermediários ou consultores é crítica, pois devem ter habilidade, entusiasmo e credibilidade para dizer às pessoas o que devem fazer e ao mesmo tempo ajudá-las a articular suas necessidades de aprendizagem com as várias possibilidades que a rede apresenta para satisfazer essas necessidades e isso é um grande desafio a ser enfrentados pelas redes (BESSANT; TSEKOURAS, 1999; TEIXEIRA; GUERRA, 2002).

As ferramentas utilizadas pelo programa Tear estão alinhadas com os principais padrões nacionais e internacionais, mas não almeja levar as empresas a obter certificações externas, o que depende da decisão exclusiva da empresa e podem ser obtidas num estágio posterior à implantação do programa. O objetivo da metodologia é oferecer uma linha básica da gestão de RSE para todas as empresas, que seja compatível com qualquer sistema de gestão ou de certificação de qualidade (METODOLOGIA DE TRABALHO..., 2007, p.12).

A metodologia Tear utiliza como referência alguns modelos de padronização como os Indicadores Ethos de Sustentabilidade e Responsabilidade Empresarial, a ISO 14001, ISO 9001, SA 8000, NBR 160010 e uma série de convenções e tratados internacionais como Os Objetivos do Milênio, Agenda 21, OHSAS 18001 e outros, os quais estão reunidos em uma publicação intitulada Matriz de critérios essenciais, além de diversas publicações, disponibilizadas para os participantes do programa (METODOLOGIA DE TRABALHO..., 2007, p.12).

A adoção de indicadores quantitativos e qualitativos e critérios de desempenho padronizados para os autores (SGOUREV; ZUCKERMAN, 2006; BESSANT; TSEKOURAS, 1999), auxiliam as redes a monitorarem os seus resultados e manterem o foco das ações, a motivação e participação.

De acordo com a publicação de novembro de 2007 da Metodologia Tear de Trabalho em Cadeia de Valor, que formaliza a estrutura do programa, serão descritas a seguir as sete etapas da metodologia, destacando os 23 passos e as respectivas ferramentas utilizadas na sua implementação, as quais têm origem no próprio Tear ou são ferramentas clássicas da administração ou foram desenvolvidas por entidades nacionais e internacionais especialistas em RSE:

Etapa A: Início da Construção da rede e sensibilização

Nessa etapa, a rede está sendo construída, então descreve os passos que devem ser seguidos pelos idealizadores do programa (empresa-âncora ou entidades empresariais) para a definição da rede e seus mecanismos formais de funcionamento e controle.

A1. Definir o modelo do programa.

Objetivo: Definir um modelo de programa que permita sua aplicação para outros grupos e aprofundar a RSE na cadeia de valor.

Ferramentas: Relatório dos modelos existentes e lições aprendidas, Metodologia Tear e Matriz Comparativa de Programas na Cadeia de Valor.

A2. Formalizar o compromisso com o programa.

Objetivo: Obter da empresa-âncora um documento formal assinado pela diretoria, contemplando sua continuidade, responsabilidades e recursos.

Ferramentas: Apresentação para a alta direção da empresa-âncora dos resultados e benefícios que o programa pode trazer para a estratégia da empresa.

A3. Comprometer a equipe executora.

Objetivo: Comprometer a direção e a equipe responsável da empresa-âncora com a implementação do programa.

Ferramentas: Modelo mental do programa e seus requisitos para seleção dos participantes, investimentos, prazos, objetivos etc.

A4. Selecionar as empresas participantes.

Objetivo: Selecionar clientes e ou fornecedores que tenham envolvimento e participação com a área de relacionamento.

Ferramentas: Cadastro de clientes e ou fornecedores e critérios do programa para seleção das empresas.

A5. Formalizar o compromisso da rede com o programa.

Objetivo: Obter documento formal assinado pela direção de cada empresa participante da rede.

Ferramentas: Apresentação detalhada do programa e declaração da empresa-âncora da importância para ela do programa.

A6. Sensibilizar a cadeia de valor.

Objetivo: Divulgar publicamente, através de um evento, o compromisso das empresas participantes do programa e mobilizar para o tema as demais empresas da cadeia de valor.

Ferramentas: Distribuição de material que possibilite a aplicação do conteúdo para todas as empresas presentes, participantes ou não do programa.

Etapa B: Sensibilização e Análise da Sustentabilidade do Negócio

Nessa etapa, o programa já está formalmente constituído e as empresas iniciam as atividades nos grupos de trabalho. Compreende a incorporação do conceito de sustentabilidade na estratégia do negócio e análise dos seus fatores críticos de sucesso e os passos são cumpridos nos encontros mensais com as empresas participantes.

B1. Estabelecer compromissos e princípios de trabalho no grupo.

Objetivo: Estabelecer as orientações do trabalho em rede.

Ferramentas: Relação de compromissos, princípios e capital humano do grupo.

B2. Sensibilizar para a sustentabilidade.

Objetivo: Mudar a cultura de gestão da empresa pela conscientização da importância de incorporar a sustentabilidade ao negócio.

Ferramentas: Incorporação da sustentabilidade à missão, visão e valores das empresas participantes.

B3. Analisar o negócio sob a ótica da sustentabilidade.

Objetivo: Analisar a estratégia de negócio das empresas participantes, através da sustentabilidade, incorporando tendências, pontos fortes, fracos e ameaças e oportunidades do seu ambiente.

Ferramentas: Análise SWOT⁴ da empresa.

B4. Mapear as partes interessadas.

⁴ Levantamento dos pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades de uma empresa.

Objetivo: Identificar e conhecer as partes interessadas no negócio da empresa e os impactos desta na sua relação com cada uma delas.

Ferramentas: AX1000 SES (Stakeholder Engagement Standard).

B5. Identificar o estágio de desenvolvimento em gestão sustentável.

Objetivo: Identificar o estágio de desenvolvimento em que a empresa se encontra da visão sustentável do negócio.

Ferramentas: Tabela “Os Cinco Estágios do Aprendizado Organizacional”, desenvolvida pela AccountAbility.

Etapa C: Diagnóstico da Gestão Sustentável.

Compreende analisar a gestão da empresa em relação à responsabilidade social, de forma mais focada que na etapa anterior. Através da utilização dos Indicadores Ethos de Responsabilidade social, a empresa verifica seu desempenho e a qualidade de suas práticas em relação ao público interno; meio-ambiente; valores, transparência e governança; fornecedores; consumidores e clientes; comunidade e governo e sociedade.

C1. Aplicar os Indicadores Ethos de SRE.

Objetivo: Avaliar a situação atual da empresa em relação à aplicação dos conceitos de RSE.

Ferramentas: Indicadores Ethos de RSE e metodologia para aplicação.

C2. Efetuar a análise qualitativa das práticas de RSE na empresa.

Objetivo: Relacionar os resultados da avaliação dos Indicadores Ethos com o manual “Critérios Essenciais de Responsabilidade Social Empresarial e seus Mecanismos de Indução no Brasil” e os “Objetivos de Desenvolvimento do Milênio”.

Etapa D: Planos de ação

Visa estabelecer as atividades e ações que a empresa deve incorporar à sua gestão para desenvolver os temas deficientes que foram diagnosticados na etapa anterior e correlacionar esses itens com a estratégia da empresa e o conceito de sustentabilidade, resultando no que deve ser priorizado pela empresa em seu plano de ação.

D1. Priorizar Metas.

Objetivo: Priorizar metas para a implantação do novo sistema de gestão.

Ferramentas: Indicadores Ethos e Matriz SWOT criada no passo C2.

D2. Correlacionar metas com fatores críticos do negócio.

Objetivo: Fazer a correlação para melhorias nas áreas diagnosticadas e projetar o impacto dessas melhorias na sustentabilidade.

Ferramenta: “Matriz Brasileira de Evidências de Sustentabilidade” da SustainAbility.

D3. Analisar o estudo da sustentabilidade da cadeia e do setor.

Objetivo: Analisar as tendências da cadeia e do setor para potencializar oportunidades e minimizar riscos do negócio.

Ferramentas: Relatório “Estudo Setorial” que apresenta dados quantitativos e dilemas do setor e matriz potencial de sustentabilidade.

D4. Elaborar planos de ação.

Objetivo: Definir as ações que serão realizadas para atingir as metas, estabelecendo prazos e responsáveis e compartilhar com o grupo.

Ferramentas: O “Plano Tear de Ação” e momentos de diálogo nos encontros.

D5. Implementar e monitorar os planos de ação.

Objetivo: Promover a troca de experiências entre as empresas, auxiliando-as nas dificuldades de colocar o plano em prática.

Ferramentas: Indicadores de monitoramento e avaliação para medir a eficácia das práticas implantadas, reavaliar, utilizando-se os Indicadores Ethos, monitorar com a Matriz Brasileira de Evidências de Sustentabilidade e criar indicadores para avaliar a eficácia do grupo a longo prazo.

Etapa E: Comunicação e relatório.

Esse é o momento em que as empresas devem apresentar os primeiros resultados na mudança de sua gestão, através do balanço social, que cada empresa elabora da forma que achar mais apropriado, mas sempre baseando-se em modelos aceitos pelo mercado, tanto no Brasil quanto no exterior. Nos encontros, as empresas são capacitadas a aplicar essas ferramentas e compartilham a elaboração de seus balanços sociais.

E1. Elaborar balanço social.

Objetivo: Divulgar publicamente o desempenho.

Ferramentas: Balanço Social Modelo Ibase ou Diretrizes para Relatório de Sustentabilidade, da GRI.

E2. Validar o balanço social.

Objetivo: Validar conteúdo do relatório com as principais partes interessadas.

Ferramentas: Reuniões de validação ou consulta às partes interessadas.

Etapa F: Consolidação da Rede

Essa etapa deve ser efetuada de forma constante, durante todo o programa, e enfatiza o compartilhamento das melhores práticas identificadas nas empresas participantes para todo o grupo de trabalho.

F1. Fortalecer as relações entre os participantes da rede.

Objetivo: Compartilhar experiências, aprendizado e avanços entre os participantes da rede.

Ferramentas: Reuniões de compartilhamento, seminários regionais e painéis temáticos para o público em geral.

F2. Incorporar práticas do programa à gestão.

Objetivo: Incorporar à gestão da empresa as práticas do programa aprendidas na rede.

Ferramentas: Processos, procedimentos e políticas atualmente existentes na organização e produtos gerados pelo programa.

Etapa G: Expansão da rede.

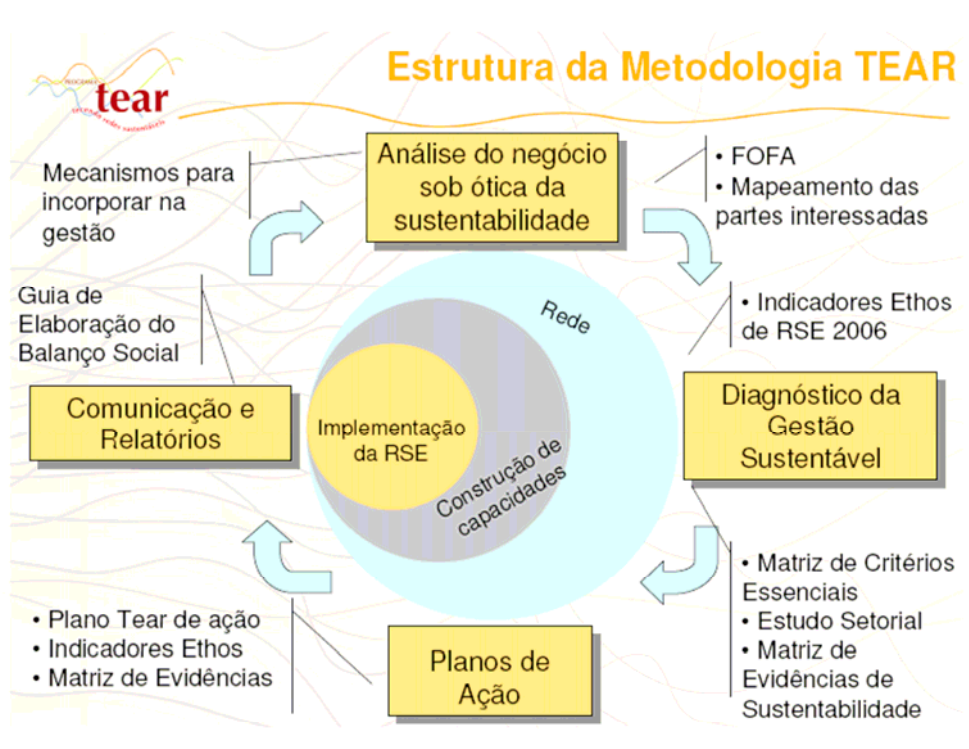
Destina-se a todos os participantes da rede, que agora estão capacitados para aplicar a metodologia em sua cadeia de valor e vão ser responsáveis pela expansão da rede.

G1. Aplicar a Metodologia Tear em novos grupos.

Objetivo: Estabelecer novas redes para reedição do programa, partindo da empresa-âncora ou das empresas participantes agora no papel de âncoras.

Ferramentas: Metodologia Tear e produtos gerados no programa.

Além das ferramentas apresentadas em cada um dos passos, a metodologia do programa Tear adota as etapas do ciclo PDCA (Planejar, Desenvolver, Checar e Acompanhar), o que definiu o fluxo do trabalho (METODOLOGIA DE TRABALHO..., 2007, p. 9):



Fonte: Reunião mensal da cadeia de valor (2006c).

Figura 16 – Estrutura da Metodologia.

Cada uma das oito redes que compõem o Tear coordena suas atividades, dentro da metodologia, mas de forma autônoma. Assim, as próprias cadeias definem o ritmo de trabalho de acordo com as dificuldades dos participantes e possibilita um trabalho mais direcionado às necessidades das diferentes empresas.

Ao longo do programa, foram realizados quatro seminários regionais para o encontro de todas as cadeias, que aconteceram nas cidades de sede das empresas âncoras que coordenaram o seminário. A coordenação dos seminários foi dividida entre as empresas âncoras e a programação foi feita para propiciar a troca de experiências entre as diversas empresas das oito cadeias.

Os seminários contaram com a presença de palestrantes especialistas em assuntos de interesse da rede e do programa para capacitação dos participantes. Outras empresas, entidades nacionais e internacionais e a mídia foram convidadas a participarem dos seminários com o objetivo de mobilizar e sensibilizar outras organizações para divulgar o tema e o programa.

Para os autores (BESSANT; TSEKOURAS; 1999; TEIXEIRA; GUERRA, 2002), os eventos de mobilização são mecanismos para atrair e manter a motivação dos participantes e, no caso do Tear, foram planejados também para proporcionar a integração, aprendizagem e troca de experiências entre todas as empresas, abrindo

um universo de oportunidades para estabelecerem novas relações comerciais entre os 120 participantes e empresas âncoras.

As etapas da figura 16 podem ser consideradas o desenho organizacional da rede Tear, o qual engloba os princípios de melhoria contínua do ciclo de aprendizagem PDCA, ferramenta clássica da administração e, segundo Teixeira e Guerra (2002), define os métodos e instrumentos mais adequados para disseminar as melhores práticas, descritos em cada etapa da metodologia.

Pode-se concluir que a estrutura de apoio do programa Tear, as regras de operação e as metodologias para desenvolver o aprendizado foram planejadas de acordo com as recomendações dos autores especialistas no tema. O programa idealizou todas as etapas de operação da rede e definiu os mecanismos e ferramentas para processar as informações, obter o conhecimento, conseguir a motivação, integração e compromisso dos participantes e conseguiu elaborar uma estrutura formal organizada que contempla todos os principais processos de governança de uma rede.

A caracterização das empresas participantes da cadeia X1, da qual pertence a empresa N, objeto do estudo de caso, será exposta a seguir e pode-se perceber que a rede é formada por empresas heterogêneas em relação ao número de funcionários e setor de atuação, porém se encaixam nos critérios do programa Tear que define PMEs, como empresas de faturamento até US\$5 milhões anuais.

5.4 Apresentação da Cadeia X1

As empresas participantes da cadeia X1 iniciaram as atividades nos grupos de trabalho em setembro de 2006 e encerraram os trabalhos em outubro de 2008, totalizando os 24 encontros propostos pela metodologia.

A cadeia é composta por 15 pequenas e médias empresas e possui um perfil voltado para prestação de serviços. A maior parte delas localiza-se no estado de Minas Gerais e em sua maioria são fornecedoras da empresa âncora, com exceção de duas empresas, as quais são clientes e fornecedoras ao mesmo tempo.

A cadeia X1 iniciou as atividades com 19 empresas, porém quatro desistiram de participar do programa e a cadeia finalizou os trabalhos com as 15 empresas expostas no quadro 16.

Quadro 16 – Empresas da cadeia X1.

Empresa	Setor
A	Prestação de serviços
B	Metal-Mecânico
C	Prestação de serviços
D	Metal Mecânico
E	Prestação de serviços
F	Prestação de serviços
G	Comércio
H	Prestação de serviços
I	Indústria, comércio e serviços
J	Prestação de serviços
K	Prestação de serviços
L	Prestação de serviços
M	Comércio
N	Prestação de serviços
O	Prestação de serviços

Fonte: Segundo Seminário Regional ... (2007).

Os relacionamentos horizontais, apontados por Sgourev e Zuckerman (2006), para estimular a aprendizagem do grupo e troca de experiências, são provenientes da mesma posição ocupada por essas empresas na rede em relação ao ator central, a empresa âncora, que exerce poder, coordena, organiza e controla os participantes segundo Sacomano Neto e Truzzi (2004); Grandori e Soda (1995).

Entre as pequenas empresas, não há hierarquia e até mesmo aquelas que trabalham no mesmo setor a competição é indireta, pois os serviços prestados são diferenciados ou atendem usinas da empresa âncora de localidades específicas. Assim, a cooperação entre as empresas é favorecida e estimula o compartilhamento pelas relações de confiança e proximidade estabelecidas, dentro da rede, de acordo com Sacomano Neto e Truzzi (2004).

Na seção seguinte, será apresentado um estudo de caso descrevendo todas as etapas da metodologia do programa Tear apresentadas anteriormente, na realidade de uma das pequenas empresas, com coleta de dados primários e secundários, viabilizados pela pesquisa participante.

6 APLICAÇÃO E RESULTADOS DA METODOLOGIA TEAR.

O capítulo apresenta o estudo de caso da empresa N e revela como a metodologia do programa Tear foi aplicada na prática e quais resultados proporcionou à empresa. Para esclarecer a dinâmica da rede, as informações foram complementadas por dados provenientes da pesquisa exploratória, participante e documental da cadeia de valor X1.

6.1 A Metodologia Tear na Prática.

Os dados obtidos possibilitaram identificar as principais ferramentas aplicadas pela empresa, as quais estão dispostas de acordo com as etapas da metodologia do programa Tear descritas até a Etapa G.

Os resultados, sentimentos, expectativas, frustrações, sucessos e fracassos marcaram a experiência da empresa objeto de estudo ao implementar em sua realidade a metodologia proposta pela empresa âncora, Ethos e BID. Apresentam-se também, nesse item, os resultados vividos pela empresa N para além da metodologia Tear.

Etapa A: Início da Construção da rede e sensibilização

A empresa N, objeto do estudo de caso, recebeu o convite em setembro de 2006 da X1, para participar do evento de lançamento do programa Tear em Belo-Horizonte, Minas Gerais.

Os proprietários destacaram que a empresa foi escolhida para compor o programa, pela realização de alguns trabalhos diferenciados⁵ com o público interno, que era de conhecimento da X1.

No dia do lançamento, as empresas presentes receberam orientações de como o programa se desenvolveria e um material impresso com as principais ferramentas metodológicas do programa.

Foi entregue também um termo de compromisso, para o proprietário da empresa assinar e entregar, caso houvesse interesse na participação do programa.

A declaração de Amato Neto (2000) da crescente exigência das grandes empresas em relação aos pequenos fornecedores se confirma e também a pesquisa realizada, na Dinamarca, pelo Copenhagen Centre (2006), a respeito da exigência

⁵ A empresa era a única transportadora pequena que oferecia treinamento aos seus motoristas.

da incorporação de princípios de RSE pelas pequenas empresas fornecedoras de grandes corporações, começa a dar os primeiros sinais na realidade das pequenas empresas brasileiras.

A diferença no contexto em estudo é que, antes de exigir, a grande empresa está empenhada em oferecer capacitação para os pequenos fornecedores. Fato destacado pela coordenação do Tear em muitas reuniões.

Ao assumir a capacitação de seus fornecedores, as grandes empresas transferem conhecimento para as pequenas, garantem a qualidade dos serviços comprados, estabelecem relações mais confiáveis e originam uma nova forma de relacionamento apoiado na cooperação (AMATO NETO, 2000; AMATO NETO; OLAVE, 2005).

O proprietário da empresa N ficou muito entusiasmado com a possibilidade de estreitar os laços comerciais com a empresa âncora e conseguir benefícios para seus contratos de prestação de serviços, pelo envolvimento dos gerentes de suprimentos da empresa âncora com o programa.

O único problema que preocupava a empresa era não ter condições financeiras e capital humano disponíveis para fazer as mudanças necessárias. A falta de competências e recursos para dominar as novas funções empresariais impostas pelo mercado estavam presentes na realidade da empresa N (CASAROTO FILHO; PIRES, 2001; LEWIS, 1992).

Procuraram a coordenação do Tear e foram informados que as empresas colocariam em prática apenas ações que estivessem ao seu alcance, assim aceitaram o convite.

Duas pessoas da empresa N, por exigência do próprio programa, ficaram responsáveis em participar dos encontros: a diretoria e gerência administrativa. Os participantes da empresa N destacaram que o mais difícil nessa etapa foi vencer o medo do que estava por vir e o comodismo.

Sgourev e Zuckerman (2006) explicam que a postura de inércia, proveniente do comodismo, impossibilita a empresa fazer mudanças necessárias e a pequena empresa corre sérias ameaças vindas do ambiente externo e pode até mesmo ser atropelada por outras corporações, de acordo com Casarotto Filho e Pires (2001).

A participação nos encontros mensais pela empresa N foi motivada pela pressão de seu principal cliente, o qual é responsável por mais de 80% do seu faturamento.

A revisão da literatura destacou que as grandes empresas detêm o poder na cadeia de produção e incentivadas por programas de RSE tentam quebrar a postura de acomodação das pequenas empresas e viabilizar as mudanças necessárias para estas se adaptarem às novas exigências do mercado (AMATO NETO, 2000; CASAROTTO FIHO; PIRES, 2001; COPENHAGEN CENTRE, 2006; ALLI; SAUAYA, 2004).

Porém, o trabalho em conjunto somente faz sentido, de acordo com Fischer (2002) e Lewis (2003), se conseguir criar valor para todos os envolvidos. Estabelecer a relação ganha-ganha de Grayson e Hodges (2003) era a expectativa da maioria das pequenas empresas participantes para a relação comercial com a empresa âncora. As empresas esperavam uma contrapartida pela dedicação ao programa.

No início, o programa Tear era vinculado à área de suprimentos e os gerentes comerciais da empresa âncora participavam dos encontros. Após algumas reuniões, a empresa âncora passou por uma reestruturação e os encontros foram adiados algumas vezes, deixando a sensação de que não haveria continuidade e preocupando as empresas participantes.

A partir desse momento, os gerentes pararam de participar das reuniões e foi visível um certo desânimo e apreensão no grupo por não saber qual seria o desfecho das mudanças. O programa se desvinculou da área operacional da empresa âncora e passou a ser gerenciado pela sua fundação.

Nas declarações das empresas participantes, era comum encontrar reclamações e ressentimentos, por não haver a participação de gerentes ligados às áreas comerciais e operacionais da empresa âncora, presentes em outras cadeias. O grupo nutriu certo sentimento de abandono pela empresa-âncora e distanciamento do programa da realidade de negócios do dia-a-dia e comprometeu o desempenho das empresas nas etapas seguintes.

Os interesses econômicos das pequenas empresas contrastavam com os interesses sociais da fundação. As empresas, em um primeiro momento, não conseguiam vislumbrar os benefícios do programa. De acordo com Vieira (2001), esse desequilíbrio decorre dos valores e ações sociais das organizações civis

entrarem em oposição aos valores sistêmicos do mercado e a relação passa a ser permeada por sentimentos negativos enfatizados por Grayson e Hodges (2003).

Pode-se perceber que o início da formação da rede Tear, apesar de não ter sido uma exigência contratual formal da empresa líder, contempla características dos agrupamentos de desafio mencionados por Zadek et al. (2002). As relações antagônicas podem desencadear em conflitos pelas diferentes expectativas entre os participantes comentada por Austin (2004) e o futuro da rede passa a depender do amadurecimento nas relações destacado por vários autores (ZADEK et al., 2002; GRAYSON; HODGES, 2003; AUSTIN, 2004).

As empresas não estavam unidas por objetivos e interesses comuns, considerados importantes por Precioso (2004) e Tachizawa (2007), para superar as dificuldades na formação da parceria, mas pela hierarquia. As relações eram mantidas por laços de poder em torno do ator central: a empresa âncora, responsável por exercer a governança da rede junto ao Ethos e BID, de acordo com a análise de Teixeira e Guerra (2002).

Apesar de não existir um contrato formal, este foi substituído pela coordenação e controle dos fornecedores pelo poder e posicionamento do ator central, processo previsto pela academia como um instrumento informal de controle das relações tão ou mais eficaz que os contratos formais (SACOMANO NETO; TRUZZI, 2004).

A formação da rede, então, está ligada a um contexto de pressão pela organização que idealizou o projeto, a fim de impulsionar os esforços em conjunto e revela o caráter unilateral da iniciativa do Tear, sem o envolvimento das demais empresas em sua concepção (FISCHER, 2002; PRECIOSO, 2003).

As relações frágeis e antagônicas dos agrupamentos de desafio transparecem e permeiam as relações do programa Tear, em perfeita sintonia com a descrição de Zadek et al. (2002).

O grupo desmotivado passou para a etapa B da metodologia, na qual foram apresentadas as principais e mais complexas ferramentas de gestão e as dificuldades, para vencer as barreiras conceituais, tornaram-se ainda maiores e algumas empresas atrasaram a aplicação dos conceitos e outras desistiram do programa.

Etapa B: Sensibilização e Análise da Sustentabilidade do Negócio.

Para a empresa N, esta etapa foi a mais difícil e complexa. Várias metodologias e ferramentas de gestão foram apresentadas e algumas ficaram sem aplicação na prática e reforçam as dificuldades apontadas na revisão da literatura para operacionalizar os conceitos (O DESAFIO..., 2008)

No primeiro encontro do grupo de trabalho, foi apresentado para as empresas como construir a missão, visão e valores de seus negócios.

A empresa N desenvolveu a missão, visão e valores, incorporando os princípios de sustentabilidade.

Missão: Foi desenvolvida pela gerência, a partir da idéia da diretoria em oferecer soluções em transportes para os clientes.

“A nossa missão é transformar o LONGE em PERTO, buscar a integração entre os mais distantes clientes e fornecedores, oferecer soluções ágeis e inovadoras para a otimização da cadeia logística de nossos clientes, superando as suas expectativas, com enfoque no desenvolvimento das competências e qualidade de vida de nossos colaboradores e visando também o respeito ao meio-ambiente e ao bem-estar da sociedade”.

Visão : Construída pela diretoria, a partir de suas expectativas em relação ao futuro da empresa.

“Dar continuidade aos negócios, segundo os princípios da responsabilidade social e buscar sempre soluções de transportes para os clientes”.

Valores: Foi realizada uma dinâmica com os funcionários, para levantar os valores compartilhados pelo grupo. Os diversos valores identificados foram submetidos a uma pesquisa, para eleger os três mais importantes na opinião dos funcionários, os quais foram adotados como valores da empresa.

Honestidade: Não levar vantagens em situações que fogem do controle da empresa e da família.

Respeito: Respeitar a vida no trânsito, a empresa, seus amigos de trabalho, a esposa ou marido, os filhos, os clientes, etc..

Trabalho: Gostar do trabalho que faz.

No mês seguinte, no segundo encontro, foi apresentada a análise SWOT efetuada pela empresa N com atraso, por causa da dificuldade da diretoria em compreender a ferramenta e fazer as reflexões necessárias.

Matriz SWOT.

A empresa considera a análise SWOT a ferramenta mais importante do programa. Apesar dos obstáculos iniciais, ela foi fundamental para direcionar as ações e práticas desenvolvidas nas etapas seguintes e confirma o argumento dos autores de que as empresas precisam planejar a estratégia de intervenção social para guiar as ações sociais, de modo que não prejudique a empresa e esteja dentro de sua competência e estratégia, pois não é tarefa fácil, até mesmo para as grandes empresas, trabalhar todas as dimensões da RSE e atender os objetivos econômicos do negócio ao mesmo tempo (MELO NETO; FROES, 2001; PORTER ; KRAMER, 2006; FISCHER, 2002; DRUCKER, 1993).

A primeira versão da análise SWOT, elaborada pela empresa, não estava adequada e, com a ajuda da consultora local, preparou a matriz abaixo, seguindo o exemplo compartilhado pela empresa O, no quarto encontro.

A consultora local auxiliou as empresas a vencerem a barreira da falta de profissionais qualificados internamente ou na gerência para operacionalizarem as ferramentas da RSE, fato mencionado pelos autores (O DESAFIO..., 2008; YOUNG, 2004).

Quadro 17 – Matriz SWOT.

Item	Pontos Fortes	Item	Oportunidades
1	<ul style="list-style-type: none"> • Atendimento ao cliente • Frota própria 	11	<ul style="list-style-type: none"> • Novos mercados • Outros segmentos
2		12	
Item	Pontos Fracos	Item	Ameaças
3	<ul style="list-style-type: none"> • Baixa Competitividade • Faturamento abaixo do ideal • Capacidade ociosa • Alto custo • Tamanho reduzido da frota • Baixa rentabilidade • Alto grau de especialização para um único segmento • 80% do transporte para um único cliente 	13	<ul style="list-style-type: none"> • Grande número de empresas e empresas de grande porte que se sobrepõem as menores.
4			
5			
6			
7		14	<ul style="list-style-type: none"> • Juros altos
8			
9		15	<ul style="list-style-type: none"> • Lei trabalhista/Encargos
10			

Fonte: Elaboração própria.(itens numerados para identificação do cruzamento)

Os cruzamentos da matriz identificaram quatro pontos para capitalizar (pontos fortes x oportunidades); 8 pontos para monitorar (pontos fortes x ameaças); 16 pontos para melhorar (pontos fracos x oportunidades) e 32 pontos para eliminar (pontos fracos x ameaças).

A empresa N resolveu priorizar os pontos a serem eliminados e selecionou o cruzamento do item **6X16: alto custo X escassez de mão-de-obra**, como prioridade para os trabalhos, devido enfrentar muitos problemas com o público interno, como alta rotatividade, dificuldade de contratação de novos profissionais e fraudes no controle e consumo de combustível praticadas pelos motoristas.

Essa escolha determinou o direcionamento da RSE da empresa N, como estratégia de recursos humanos, com o objetivo de reter talentos de acordo com Melo Neto e Froes (2001). Também possibilitou transformar a RSE numa oportunidade para a empresa beneficiar a sociedade e a si mesma pelo alinhamento da RSE à estratégia do negócio (PORTER; KRAMER, 2006) e amenizar outros problemas relacionados ao público interno, apontados a seguir pela empresa N.

Os motoristas eram responsáveis por abastecer e marcar manualmente, em uma ficha, a quantidade de litros abastecidos. No dia seguinte, a gerência operacional fechava os abastecimentos e era comum se deparar com a falta de, no mínimo, 30 litros de combustível por dia, não registrados nas fichas.

Outro ponto favorável para a escolha do item foi a vocação natural da empresa N em trabalhar o público interno. Em sua estrutura, a empresa já apresentava sala de treinamento e uma profissional da área de psicologia e assim foi possível conciliar uma estratégia, na qual a empresa tinha competências, recursos e estrutura, que apenas precisavam ser mais bem direcionados, sem a necessidade de grandes investimentos.

Na época, a empresa N enfrentava dificuldades financeiras e não tinha recursos para investir e as demais alternativas da análise SWOT demandavam maiores investimentos. Além disto, Grayson e Hodges (2003) acreditam que as empresas conseguem melhores resultados quando as ações de RSE apresentam afinidade com suas atividades.

No terceiro encontro, foi apresentado o mapeamento das partes interessadas. A empresa N enfrentou vários obstáculos em sua realização e comprova a declaração de Freeman e Philips (2002) de que a prática da teoria dos *stakeholders* é complexa.

Mapeamento das partes interessadas (*stakeholders*)

A empresa N considera o mapeamento de *stakeholders* a ferramenta mais complexa da metodologia. Mesmo com a ajuda da consultora local, o preenchimento

da tabela não foi realizado de acordo com a proposta da metodologia Tear e a maioria das análises não foram aplicadas na prática pela empresa.

A gerência realizou o mapeamento sem consultar as partes interessadas para validar as análises, processo exigido pela metodologia Tear e *stakeholders*, importantes para vários autores (MACINTOSH et al., 2001; INSTITUTO ETHOS, 2006; GRAYSON; HODGES, 2003), como comunidade e investidores, não foram contemplados no mapeamento, presente no quadro 18, em virtude de estarem fora do foco de atuação da empresa da empresa (MELO NETO E FROES, 2001) e esta não ter intenção de desenvolver os temas.

A falta de engajamento dos *stakeholders* no processo impossibilitou a empresa de conhecer em profundidade as expectativas desse público e os reais impactos das suas atividades, condição essencial para o sucesso dos negócios, de acordo com vários autores, pois permite identificar riscos e oportunidades nos relacionamentos (ASHLEY, 2002; FREEMAN; PHILLIPS, 2002; GRAYSON; HODGES, 2003; MACHADO FILHO; ZYLBERSZTAJN, 2004; GONÇALVES, 2006).

A empresa não envolveu os principais *stakeholders* na fase de planejamento das ações sociais e as iniciativas partiram exclusivamente dos proprietários.

Os autores confirmam que é fundamental o conhecimento das expectativas de todos os integrantes dessa rede de relacionamentos para a sustentação de um programa de RSE e Clarkson (1995) complementa que a evolução da empresa depende da aceitação ou rejeição das responsabilidades pelos impactos nos *stakeholders*.

Sem essas informações, a análise inadequada pode gerar ações equivocadas perante os diversos públicos e comprometer a evolução e resultados da empresa no programa.

Os problemas foram decorrentes da falta de tempo da gerência para a aplicação da metodologia, pois, quando foi solicitado o exercício do mapa, a empresa ainda não tinha terminado a análise SWOT e a ferramenta ficou comprometida.

No mapeamento de *stakeholders*, também proposto na literatura por Grayson e Hodges (2003); Instituto Ethos (2006) e Macintosh et al. (2002) como ferramenta de análise, a gerência e diretoria decidiram focar o mesmo público identificado na análise SWOT, os motoristas e também vislumbraram algumas

oportunidades de trabalho com clientes, fornecedores e meio-ambiente, descritos no quadro 18, os quais se transformaram em ações na etapa D.

Quadro 18 – Mapeamento de *stakeholders*.

Parte Interessada	Risco	Oportunidade	Impacto da empresa sobre...	Compromisso da empresa com...	Formas de diálogo existentes
Clientes	-Dependência de um único cliente e alto grau de especialização para um segmento específico. - Tamanho reduzido da frota.	- Novos segmentos a serem explorados. -Negociar aumento no valor do frete.	- Transporte realizado no prazo e nas condições exigidas pelo cliente. -Baixo índice de avarias, acidentes e roubos. - Exclusividade na realização de alguns serviços.	- Garantia de continuidade na prestação do serviço e cumprimento de regras estabelecidas pelo cliente..	- Reuniões esporádicas, telefonemas e e-mails diários.
Fornecedores	- Alto Custo devido a constantes aumentos dos principais insumos que não são repassados ao preço do serviço prestado, como combustível, pneus, lubrificantes, peças e seguros.	- Programa de redução de custos da frota própria. - Compra direta de distribuidores. - Compra de insumos à vista com desconto e negociação com o banco para crédito.	-Poder de negociação com fornecedores locais. - Concessão de descontos para compras de grandes volumes. - Facilidade para compra de distribuidores e grandes redes.	- Cumprir rigorosamente os contratos e prazos de pagamento.	- Contatos telefônicos constantes.
Sindicatos	-Falta de regras e ações para a profissionalização do setor. -Não representa os interesses da classe	A organização do sindicato pode unir a classe.	-A empresa possui um bom relacionamento com o sindicato e tem possibilidades de articular ações em parceria com ele.	- Cumprimento dos acordos trabalhistas.	Reuniões esporádicas.
Colaboradores	Escassez de mão-de-obra especializada e problemas com furto de combustível, alcoolismo e drogas.	-Frota própria, o que possibilita que os motoristas sejam treinados na própria empresa. - Redução no consumo de combustível.	-Possíveis demissões. - Mudança de comportamento. - Incorporação de valores éticos.	- Treinamento, transparência e comunicação para que todos entendam os valores da empresa e os riscos de tais atitudes e oportunidade para mudem o comportamento.	-Treinamentos mensais.
Concorrentes	-Concorrência predatória que dificulta o repasse de aumento nos custos e diminui a lucratividade do setor.	- Fomentar o diálogo com os concorrentes a respeito das dificuldades comuns do setor e buscar	- A empresa é referência no modelo de gestão e treinamento de motoristas.	- Praticar uma gestão responsável e ética e que também garanta a rentabilidade do setor.	- Telefonemas e reuniões esporádicas, principalmente quando o assunto é de interesse de

	-Existência de grandes empresas com maior capacidade de investimento e frota.	alternativas em parceria com sindicatos de classe.			todos.
Meio-Ambiente	- Falta de programas de racionalização de uso dos recursos naturais como combustível, água e energia.	-Implantar programa de redução de custos e consumo dos recursos naturais.	- Emissão de gás carbônico e contaminação da água pela lavagem dos caminhões.	- Encontrar alternativas para minimizar os impactos.	- Publicação em jornais, sites e comunicados internos.

Fonte: Elaboração própria.

Neste estágio, algumas empresas começaram a apresentar dificuldades para acompanhar o programa. Em cada mês, era apresentada uma metodologia diferente e algumas empresas não conseguiram cumprir os prazos na aplicação da metodologia. Como resultado, das 19 empresas participantes, 7 não conseguiram concluir os exercícios no tempo estipulado.

A dificuldade conceitual, aliada à frustração de expectativas em relação a ganhos comerciais, foi decisiva para a desistência de quatro empresas nessa fase da metodologia Tear.

Nelson e Zadek (2003) alertam que a dificuldade para superar os obstáculos nos agrupamentos de RSE contribuem para seu fracasso e, por isso, são difíceis de se concretizar, segundo Fischer (2002).

As empresas desistentes foram contatadas no estudo exploratório e apenas uma não foi localizada pela pesquisadora. Duas empresas comentaram que a saída ocorreu pela falta de perspectivas de ganhos comerciais e a terceira alegou que estava passando por um processo de reestruturação e não teria tempo suficiente para se dedicar às atividades do Tear.

No grupo das empresas que esperavam somente ganhos financeiros vale destacar que, em uma delas, a sócia responsável pelo programa se desligou da empresa e os outros sócios não acharam viável continuar a participação. Segundo o funcionário, que forneceu a informação *“é importante as empresas acompanharem o que acontece no mundo, mas para as empresas deles isso não é importante”*.

Pode-se perceber, na declaração dos dirigentes, a visão limitada do pequeno empresário pelo contexto local, que gera uma miopia e o faz desconsiderar as mudanças globais do mercado, processo identificado por Sgourev e Zuckerman

(2006). Conforme analisado anteriormente, a empresa assume todos os riscos dessa postura.

No outro caso, os gerentes consideravam o programa muito bonito na teoria, mas difícil de se realizar na prática empresarial pela falta de valorização do cliente, não visualizavam os benefícios da participação e, com isso, a diretoria não deu apoio para a realização do programa, considerado um sonho pelos seus dirigentes.

Fica evidente nos relatos a crença de Young (2004) de que a postura do líder é fator determinante para o engajamento social das empresas e a tendência, de acordo com Palhano (2007) dos programas de RSE, acabar com a saída de seu principal executivo.

Apesar do reconhecimento da RSE, como um movimento mundial, as empresas estão focadas na responsabilidade econômica descrita por Carrol (1999) e assumem a postura de negar a incorporação de suas responsabilidades comentada por Clarkson (1995) e Zadek (2006), mantendo-se no nível reativo ou defensivo de responsividade, quando solicitada por algum *stakeholder*.

A visão clássica apresentada por Quazi e O'Brien (2000) da RSE, como um custo adicional incapaz de trazer benefícios, é visível nos depoimentos das empresas desistentes. Para Ziemer (2007) e Barret (1998), a empresa está no primeiro estágio da relação entre liderança e consciência organizacional, cujo foco é a sobrevivência, busca da maximização do lucro e resultados financeiros para os acionistas no curto prazo. A liderança reage apenas para resolver crises.

Os casos confirmam a opinião de Ziemer (2007) que os líderes precisam estar comprometidos com a transformação em seus valores para depois transportá-los na organização, promovendo o desenvolvimento de todo o contexto empresarial para comportar as ações e mudanças necessárias.

A revisão da literatura revelou que as relações precisam amadurecer ao nível em que valores, práticas sociais e mercado se alinham na busca do desenvolvimento sustentável e isto não é tarefa fácil de se realizar, como analisado anteriormente (FISCHER, 2000; VIEIRA, 2001; ZADEK et al., 2002; GRAYSON; HODGES, 2003; AUSTIN, 2004).

O diálogo foi o mecanismo encontrado pela coordenação do Tear para o amadurecimento das relações. A frustração da expectativa das pequenas empresas em ter um ganho comercial na relação com o cliente, pelo reconhecimento de seu

engajamento em causas sociais, era abertamente discutido nos encontros com a coordenação do Tear.

Os responsáveis pela fundação se empenharam em aproximar os gerentes comerciais da empresa âncora com os representantes das pequenas empresas, convidando-os para participarem das reuniões, incentivando encontros, publicando notícias do Tear e das empresas participantes nos jornais internos, boletins eletrônicos e murais da empresa âncora.

Os esforços não surtiram o efeito desejado e muitos funcionários da empresa âncora continuaram até mesmo desconhecendo a existência do programa Tear. Teixeira e Guerra (2002) comentam que a participação das empresas que exercem a governança na rede é indispensável para o seu sucesso, pois atingem diretamente as relações cliente/fornecedor. A grande empresa perde a oportunidade de aprimorar seus processos e reconhecer os ganhos obtidos pelo fortalecimento de seus fornecedores.

No quarto encontro, foi realizado o compartilhamento das melhores práticas identificadas no grupo, da aplicação das ferramentas análise SWOT e mapeamento das partes interessadas, apresentadas por quatro empresas.

Também nesse encontro, as empresas conheceram os estágios de desenvolvimento em RSE do modelo de Zadek (2006) apresentado no capítulo 1 e ficaram com a incumbência de identificar em qual estágio se encontravam e para qual estágio pretendiam avançar até o final do programa.

Estágio de desenvolvimento em sustentabilidade

A análise realizada pela empresa objeto de estudo encontra-se no quadro 19:

Quadro 19 – Estágio de sustentabilidade antes do Tear da empresa N.

Parte interessada	Estágio	Justificativa de acordo com Zadek (2006)
Clientes	Cumprindo	Atende a legislação e normas
Fornecedores	Cumprindo	Atende a legislação e normas
Sindicatos	Cumprindo	Atende legislação e normas da categoria, mas sem integração.
Colaboradores	Administrando	Existem ações isoladas incorporadas na gestão, mas sem integrar a estratégia da empresa.
Concorrentes	Cumprindo	Atende a legislação e normas
Meio-ambiente	Administrando	Existem ações isoladas incorporadas na gestão, mas sem integrar a estratégia da empresa.

Comunidade	Administrando	Existem ações isoladas incorporadas na gestão, mas sem integrar a estratégia da empresa.
------------	---------------	--

Fonte: Elaboração própria.

A maior parte dos relacionamentos da empresa N encontrava-se no estágio cumprindo e havia o direcionamento de alguns públicos para o estágio administrando.

Isso significa, segundo Zadek (2006), que a empresa N atende a legislação e normas de suas partes interessadas, porém as ações de responsabilidade social são fragmentadas e não fazem parte da gestão do negócio de forma integrada com o planejamento estratégico.

A empresa adota uma postura que varia entre o estágio defensivo, no qual a empresa faz o mínimo que é esperado e o estágio de acomodação, no qual faz tudo que é esperado, de acordo com a escala de Clarkson (1995).

A postura da empresa encontra-se mais próxima do nível da responsabilidade legal, descrita por Carrol (1999) e tende a cumprir apenas a obrigação imposta pela lei. Segundo Macintosh et al. (2001), cumprir a lei é o mínimo a ser esperado de uma empresa e em relação à RSE ainda há um longo caminho a ser percorrido.

A meta pretendida pela empresa N, no início do programa Tear, era alcançar o estágio administrando para todos os *stakeholders* do seu mapa. O foco era trabalhar, ao longo do programa, a construção de uma gestão mais equilibrada que realmente incorporasse os conceitos no dia-a-dia dos negócios. Bessant e Tsekouras (1999) destacaram na revisão da literatura a importância das empresas terem metas bem definidas para o efetivo aprendizado nas redes.

Não foi possível checar se a empresa, após a participação no programa Tear, conseguiu atingir sua meta no modelo de Zadek (2006), devido essa ferramenta não ter sido retomada no fechamento dos trabalhos.

Desta forma, a ferramenta perdeu a utilidade e as empresas ficaram sem parâmetros para checar sua evolução pela análise de Zadek (2006).

No quinto encontro, foi realizado o fechamento da etapa B da metodologia, a partir de uma revisão das ferramentas acima e introdução dos conceitos da etapa C.

Etapa C: Diagnóstico da Gestão Sustentável.

Nesta etapa, a ferramenta utilizada foi o relatório Indicadores Ethos Geral, de estrutura similar aos vetores de RSE apresentados por Melo Neto e Froes (1999) no capítulo 1.

Os Indicadores Ethos consistem em um questionário eletrônico, respondido pelas empresas e sistematizado pelo Ethos e atribui notas de 0 a 10 aos temas de RSE. A empresa N respondeu aos Indicadores Ethos no ano de 2007 e 2008. Os resultados obtidos estão descritos na tabela 2.

Tabela 2 – Comparação das notas dos Indicadores Ethos antes e após o Tear.

Indicadores Ethos	2007	2008
Valores, transparência e governança	1,94	7,37
Público interno	1,05	5,87
Meio Ambiente	1,33	4,32
Fornecedores	0,54	7,40
Consumidores e clientes	0,79	7,40
Comunidade	1,09	2,26
Governo e Sociedade	4,02	6,01
Nota Geral	1,54	5,80

Fonte: Elaboração própria.

A evolução da empresa de um ano para outro representou 277% e passou de uma nota geral de 1,54 para 5,80. As maiores evoluções foram em fornecedores (1.270%) pelo cumprimento da norma SA8000; seguidas de consumidores e clientes (837%) e público interno (459%).

Apesar de o público interno ser o foco da maior parte das ações da empresa, o que pode ser verificado, na tabela 2, é que o aumento mais expressivo ocorreu com fornecedores e clientes, em virtude das exigências contidas nos Indicadores Ethos serem superiores para o público interno.

Tais indicadores exigem altos investimentos em plano de saúde, bolsa de estudos, auxílio creche, plano de carreira e outros benefícios difíceis de serem implementados por micro e pequena empresa e limitou a nota da empresa N.

Cabe salientar que a empresa N é de pequeno porte e respondeu o instrumento de pesquisa Ethos destinado às grandes organizações, por exigência da empresa âncora e deve-se considerar as limitações da ferramenta. A grande variação dos resultados de um ano para o outro também pode ter influência da adoção de diferentes níveis de rigor pelo respondente na interpretação dos Indicadores Ethos prejudicando a análise devido sua aplicação inadequada.

Estava previsto pela metodologia efetuar nesta etapa a análise qualitativa das práticas de RSE identificadas pelos Indicadores Ethos, porém as empresas apresentaram dificuldades em responder aos Indicadores Ethos e prejudicou a aplicação da outra ferramenta.

A análise das práticas foi solicitada pela coordenação do Tear e a empresa objeto de estudo chegou a realizá-la, mas até o fechamento dos trabalhos não foi utilizada ou discutida durante as reuniões. Para a empresa, a ferramenta ficou carente de sentido e aplicação.

Etapa D: Planos de ação

A empresa N elaborou e colocou em prática 25 ações que possibilitaram alcançar os resultados da tabela 2. Foram quatro práticas em valores, transparência e governança; nove em público interno, cinco em meio-ambiente; uma em fornecedor; três em consumidores e clientes e três envolvendo a comunidade. As ações estão descritas no quadro 20.

Quadro 20 – Práticas desenvolvidas pela empresa durante o Tear.

Valores, Transparência e Governança	
1	Divulgação de balanço social
2	Troca do escritório de contabilidade
3	Elaboração de código de ética e regulamento interno
4	Atualização de página na internet para divulgar o código de ética, missão, visão e valores da empresa
Público interno	
5	Implantação de métodos para recrutamento e seleção
6	Oferecimento de tratamento para diabetes aos motoristas doentes
7	Implantação de caixa de sugestões
8	Implantação de pesquisa de clima organizacional
9	Constituição de CIPA
10	Contratação de menor aprendiz
11	Implantação de programa de treinamento e desenvolvimento para os motoristas
12	Organização de sala de descanso para os funcionários
13	Implantação de avaliação de desempenho dos motoristas
Meio-Ambiente	
14	Utilização de papel A4 reciclado nas impressões de documentos e relatórios da empresa
15	Parcerias com fornecedores para retorno de produtos descartados (pneus, óleos e lonas)
16	Implantação de coleta seletiva
17	Instalação de programa informatizado para controle de combustível
18	Instalação de coletores de pilhas em parceria com universidade
Fornecedores	
19	Realização de visitas de inspeção nos principais fornecedores
Consumidores e Clientes	
20	Fomentar o diálogo com o cliente
21	Desenvolvimento de formulário para sugestões e reclamações de clientes pela internet

22	Desenvolvimento de formulário para pesquisa de satisfação dos clientes pela internet
----	--

Comunidade	
-------------------	--

23	Doações de materiais, serviços e recursos para entidades assistenciais, escolas e cooperativas
----	--

24	Colocação de placas do disque-denúncia contra a prostituição infantil nas carretas da empresa
----	---

25	Conquista do selo empresa amiga da criança
----	--

Fonte: Elaboração própria.

O foco das ações da empresa N no público interno, de acordo com Melo Neto e Froes (2001), confirma o estágio inicial da RSE, no qual a prioridade é investir em seu público interno para depois expandir a atuação na comunidade.

Para a empresa avançar e atingir altos níveis de RSE interna e externa, é imprescindível o engajamento dos *stakeholders* e, como visto no mapeamento da empresa no quadro 18, ainda não foi possível integrar os diferentes públicos e atingir o nível de RSE plena, segundo Carrol (1991).

Nesta fase o programa priorizou o compartilhamento das práticas entre as empresas, o qual se estendeu até o final dos trabalhos. Os temas mais abordados foram a questão da ética e conduta empresarial, voluntariado, reciclagem de resíduos, avaliação de fornecedores, além da apresentação de palestrantes convidados e das melhores práticas e planos de ação desenvolvidos pelas empresas.

Para Bessant e Tskeouras (1999), o compartilhamento permite superar possíveis problemas na postura de acomodação das empresas, mencionada anteriormente como inércia por Sgourev e Zuckerman (2006) devido ao seu potencial em originar reflexões críticas de diferentes perspectivas, abrindo caminhos para explorar novas oportunidades e experiências.

Nas palestras realizadas por pessoas externas, um palestrante da empresa âncora foi convidado para falar sobre avaliação de fornecedores e ajudou a esclarecer a questão comercial entre as pequenas empresas e a âncora, foco das reclamações. Sgourev e Zuckerman (2006), na revisão da literatura, também mencionam a presença de especialistas externos para auxiliarem o processo de aprendizagem na rede.

Descobriu-se na palestra que a RSE representava menos de 10% dos pontos da avaliação do fornecedor, dividindo espaço com as demais certificações de qualidade. Além disso, nem todas as unidades da empresa âncora apresentavam processos de avaliação de fornecedores consolidados, impossibilitando o reconhecimento.

A palestra encerrou os comentários entre os participantes, porém ficou evidente no decorrer dos trabalhos que a falta de engajamento dos gerentes da empresa âncora desmotivou os participantes no início do programa, já que esperavam um benefício comercial, como contrapartida de seus esforços.

Esse fato pode ter relação com o direcionamento da maioria das ações sociais das empresas para o público interno, pois a falta de reconhecimento formal do cliente pode ter sido vagarosamente substituída pelo reconhecimento interno dos benefícios do programa, pelos próprios funcionários das empresas participantes, encontrando assim uma nova motivação para continuarem no programa.

A motivação para a realização das ações, que antes era procurada fora da empresa, passou a ser impulsionada de dentro e transformou as relações do grupo que se fortaleceu, tornou-se mais unido, aprendeu a valorizar as pequenas conquistas, respeitar os limites de cada um e a aprender uns com os outros. A competição pela atenção do cliente havia chegado ao fim.

O relacionamento entre as empresas evoluiu pela negociação dos interesses e permitiu a integração dos participantes e relacionamentos mais harmoniosos, pelo melhor equilíbrio das expectativas, porém não foi possível avançar além do estágio transacional de Austin (2004) e as ações se concentraram nos temas em que as empresas visualizavam maiores retornos.

A âncora e empresas não conseguiram alinhar as expectativas e objetivos comerciais, mas o redirecionamento das relações contribuiu para as empresas encontrarem nova motivação e outros compromissos, processo considerado importante por Bessant e Tsekouras (1999) para os membros permanecerem na rede e incentivar os encontros.

Nesse momento, as empresas participantes precisaram identificar, dentre as práticas implantadas em seus planos de ação, aquelas que estavam de acordo com a ferramenta matriz brasileira de sustentabilidade, apresentada para as empresas.

A matriz auxiliou as empresas a identificarem as práticas que incorporavam princípios de sustentabilidade, as quais foram enviadas para o Instituto Ethos. Era a oportunidade das empresas se projetarem no mundo exterior.

As melhores práticas do grupo foram selecionadas para compor o banco de práticas do site do Instituto Ethos. De todas as cadeias, foram identificados, até o fechamento dos trabalhos, 29 casos de sucesso, sendo que destes 10 foram da

cadeia X1. A empresa objeto de estudo enviou uma prática, porém até o momento não obteve resposta do Instituto Ethos.

Quadro 21 – Práticas selecionadas pelo Instituto Ethos.

Empresa	Identificação das práticas
E	Elaboração do balanço social modelo GRI
B	Código de ética
D	Informativo interno
F	Substituição de copos descartáveis por canecas
O	Incentivo à escolarização
O	Dia V
K	Programa qualidade de vida
H	Requisitos dos clientes
L	Cobertura com lona plástica da pilha de matéria-prima
C	Biblioteca para todos

Fonte: Instituto Ethos (2008).

Sgourev e Zuckerman (2006) acreditam que o compartilhamento das melhores práticas fornece idéias úteis de mudanças que podem ser implementadas e estimulam os membros do grupo a promover a transferência de conhecimento entre eles. Também possibilitou que as empresas da cadeia X1 tornem-se referência para o setor em que atuam, caracterizando os agrupamentos formadores de mercado, do segundo estágio de Zadek et al. (2002).

Apesar dos conflitos iniciais, a ausência da figura do cliente direcionou o olhar das empresas para dentro de si, tornando-as mais verdadeiras em suas ações. Conforme destacado por Carrol (1979) e em matéria na Gazeta Mercantil (O DESAFIO..., 2008), quando as empresas fazem o que acreditam obtêm melhores resultados, motivam as outras empresas a permanecerem no programa pelos ganhos internos.

Etapa E: Comunicação e relatório.

A empresa elaborou o balanço social a partir da estrutura do modelo Ibase e incorporou algumas análises do modelo GRI, considerados os relatórios mais utilizados no meio empresarial brasileiro, segundo os autores (MELO NETO; FRÓES, 1999; LOUETTE, 2007).

O modelo GRI propõe a apresentação de informações negativas (ESTEVEZ et al., 2006; GRAYSON; HODGES, 2002) e a análise do balanço social

da empresa N revelou que esta assume alguns aspectos que ainda precisam ser aprimorados no tema público interno:

“Por problemas culturais, típicos do setor de transporte rodoviário de cargas a empresa enfrenta escassez de mão-de-obra na função de motorista carreteiro, o que eleva as taxas de rotatividade nessa função e origina o percentual de 26% do grupo que ainda não completou um ano de empresa. Os esforços estão sendo concentrados no aprimoramento das técnicas de recrutamento e seleção, melhoria nas condições de trabalho, aumento de salários e investimentos em treinamento e desenvolvimento, para nos diferenciar dos concorrentes e manter os motoristas na empresa” (relatório balanço social 2007).

Em relação a um projeto desenvolvido em duas escolas da rede municipal de ensino, que foi cancelado, a empresa também se justifica perante a comunidade: *a N não continuou com o projeto nas escolas porque ele precisava de uma reformulação e o foco do planejamento estratégico para 2007 foi o público interno, no qual concentraram-se os esforços.*

A empresa também assume que não conseguiu alcançar a sustentabilidade e espera que no futuro seja possível obter resultados melhores e assim concluiu o relatório com a seguinte afirmação:

“Gostaríamos de ter colaborado mais, mas estamos apenas no início dessa caminhada e há muito para ser feito e também temos a consciência de que esse caminho deve ser construído pedra por pedra porque a sustentabilidade não se traduz apenas em ações, mas em resultados que esperamos alcançar em breve”(relatório balanço social).

Segundo os autores, a empresa, ao comunicar os problemas, abre espaço para o diálogo com os *stakeholders* e permite a avaliação da qualidade das práticas, comparação e acompanhamento das ações pela sociedade (MENOS..., 2008; BARKSDALE, 1998).

A estrutura do balanço social da empresa N, exposta no quadro 23, contempla informações econômicas, sociais e ambientais e comprova qualitativamente, descrevendo as ações e quantitativamente, utilizando indicadores, os investimentos, práticas e desempenho nos temas priorizados pela empresa, conforme mencionado na revisão da literatura (MELO NETO; FROES, 1999; LOUETTE, 200).

Quadro 22 – Estrutura do balanço social da empresa.

1. ESTRATÉGIA E SUSTENTABILIDADE
1.1 Mensagem da direção
1.2 O impacto do mercado de transportes

2. PERFIL ORGANIZACIONAL
2.1 Histórico da organização
2.2 Localização
2.3 Produtos e serviços
2.4 Qualidade no transporte
2.5 Missão
2.6 Visão e valores
2.7 Código de conduta ética
2.8 Desempenho econômico
2.9 Diálogo com as partes interessadas
2.10 Premiações
3. POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS
3.1 Indicadores de corpo funcional
3.2 Indicadores sociais internos
3.3 Treinamento e desenvolvimento
3.4 Avaliação de desempenho
3.5 Saúde e segurança no trabalho
3.6 Campanha para redução de acidentes
3.7 Controle médico e saúde ocupacional
3.8 Caixa de sugestões
3.9 Ouvidoria
3.10 Pesquisa de clima organizacional
4. CIDADANIA EMPRESARIAL
4.1 Campanha de combate à prostituição infantil
4.2 Empresa amiga da criança
4.3 Programa SRE (Sustentabilidade e Responsabilidade Empresarial)
4.4 Programa Tear (Tecendo Redes Sustentáveis)
5. INICIATIVAS AMBIENTAIS
6. CONCLUSÃO E PERSPECTIVAS DE FUTURO
7. AGRADECIMENTOS

Fonte: Elaboração própria.

A empresa N acredita que o balanço social pode se transformar em uma ferramenta comercial importante e num diferencial em relação às outras pequenas

empresas. Nesse sentido, os autores recomendam o cuidado de utilizá-lo, como ferramenta de gestão, para auxiliar a empresa a pensar de forma estratégica e não apenas como ferramenta de marketing ou livro de auto-elogios (MENOS..., 2008).

Nas negociações de prestação de serviços para um potencial de cliente de grande porte, a empresa N apresentou o balanço social e o surpreendeu. Porém, o contrato não foi fechado, pela incapacidade da empresa N em cumprir o prazo de início dos trabalhos.

Assim, os clientes sinalizam que a responsabilidade social empresarial pode ser fator diferencial para as empresas perante o mercado, quando os demais elementos comerciais tradicionais, como preço, prazo e qualidade são cumpridos. A RSE isolada não é um fator comercial decisivo e Alli e Sauaya (2004) reforçam essa idéia e acrescentam que a RSE funciona como mecanismo de desempate.

Nesta etapa, a empresa também foi avaliada em 2007 e 2008 pelo BID e, de acordo com as práticas implantadas, a avaliação concluiu nos dois anos que é provável que a empresa alcance a sustentabilidade. Na escala de avaliação geral do BID, a empresa permaneceu nesse mesmo patamar de um ano para outro e está coerente com a conclusão do balanço social analisado anteriormente.

Na primeira avaliação do programa, realizada pelo BID em 2007, a exigência de evidências das ações e dados quantitativos dos resultados, custos, receitas, despesas e consumo de recursos naturais dificultou sua aplicação na realidade das pequenas empresas, as quais não tinham os registros.

A empresa N apresentou dificuldades em responder a primeira avaliação devido a falta de registros e controle de dados ambientais. A diretoria procurou uma empresa especializada no gerenciamento de impactos ambientais, porém o custo era inviável para uma pequena empresa. Na segunda versão, a avaliação foi simplificada e se aproximou mais da realidade das pequenas empresas.

Etapa F: Consolidação da Rede.

Para a consolidação da rede, o foco foi o compartilhamento de experiências e discussão dos resultados pelo grupo e ocorreu tanto em seminários regionais, envolvendo as nove cadeias, quanto dentro das próprias cadeias, em todas as etapas da metodologia Tear, já comentado anteriormente.

No decorrer da aplicação da metodologia, as empresas com melhor desempenho apresentavam a aplicação das ferramentas para as outras, por

solicitação da coordenação do Tear, responsável por identificar as melhores práticas. Esse processo de selecionar e consolidar as informações para torná-las disponíveis ao grupo é considerado central para as redes operarem de forma efetiva, segundo Bessant e Tsekouras (1999).

A troca de experiências apresentou um nível mediano de contribuição para N, pois com o tempo as práticas entre as empresas se equilibraram e não havia muitas novidades para serem compartilhadas. Sgourev e Zuckerman (2006) comentam que o amadurecimento das relações desencadeia num processo de homogeneização das empresas, pela absorção das melhores práticas, o que pode ser amenizado pela participação de novas empresas ou pelo sentimento de obrigação e amizade desenvolvidos no grupo.

Para incentivar as relações comerciais e troca de experiências entre os participantes, o programa Tear realizava atividades em grupo. Em um dos encontros, foi montada uma feira de empresas. Os participantes tinham que anotar em cartolinas os produtos e serviços que precisavam comprar e ofereciam, bem como as ameaças de seu negócio.

Uma empresa, ao ler a cartolina da outra, fazia anotações de fornecedores e dicas para resolver os problemas. A empresa N indicou um fornecedor para a empresa C, porém não obteve retorno satisfatório para resolver os seus problemas. As empresas somente se mobilizavam para ajudar umas às outras, quando solicitadas diretamente por algum integrante da outra empresa.

Outras tentativas de mobilização coletiva sem a interferência da coordenação do Tear foram frustradas. A empresa N tentou mobilizar as outras empresas na realização de uma atividade de fechamento do programa, solicitada pela coordenação do Tear, para apresentação no último seminário regional e poucas empresas se envolveram.

As empresas, a exemplo de outras cadeias, também resolveram fazer uma ação coletiva e desenvolver um site para compartilhar informações entre si e com outras empresas a respeito do tema RSE, após o término do programa. O resultado foi parecido com o anterior e poucas empresas se movimentaram para a construção do site e até o fechamento dos trabalhos a idéia não tinha se concretizado.

Nos seminários regionais, acontecia o encontro de todas as cadeias para compartilhar experiências entre as empresas, promover debates temáticos, palestras

com profissionais de destaque no cenário nacional, apresentação dos resultados do programa Tear e atividades práticas em grupo, para auxiliar as empresas encontrarem soluções e idéias para seus negócios.

Cada cadeia era representada por uma cor e os participantes tinham camisetas da cor de sua cadeia e eram incentivados a sentarem nas mesas de forma a promover a maior mistura possível de cores. Sgourev e Zuckerman (2006) consideram interessante promover o rodízio entre as empresas, pois possibilita quebrar o processo de homogeneização descrito anteriormente.

Os seminários proporcionavam oportunidades para as empresas conhecerem outras realidades, fazerem novos contatos e fecharem negócios. A empresa N participou dos quatro seminários regionais promovidos pelo programa e do painel temático sobre o Tear apresentado na Conferência Internacional de RSE promovida pelo Ethos em 2008. Todas as atividades foram gratuitas e, em alguns casos, a empresa âncora patrocinou também o transporte e hospedagem para a empresa.

No depoimento da empresa N, os seminários regionais eram motivadores e proporcionavam novas forças e idéias para vencer as dificuldades, pois com todas as cadeias unidas era possível visualizar a dimensão e alcance dos resultados e ações do programa e confirma a importância da rede em encontrar mecanismos para manter a motivação, interesse, compromisso e participação propostos pelos autores (BESSANT; TSEKOURAS, 1999; SGOUREV; ZUCKERMAN, 2006).

A empresa N foi convidada a falar sobre as dificuldades que encontrou na implantação de seu código de ética em um dos seminários regionais e o retorno foi bastante positivo. A experiência foi transformada em estudo de caso para ser discutida em universidades, além disso a empresa conseguiu projeção na mídia, devido a presença constante de jornalistas nos seminários.

A empresa N passou a receber ligações e e-mails de outras empresas interessadas em conhecer com mais profundidade suas ações, convites para palestras e solicitação para indicar profissionais em sua cidade para resolver problemas de empresas de outras cadeias, conhecidas durante os seminários regionais.

Assistir os pares, expondo suas ações durante os seminários regionais, era motivo de orgulho e comemorado pelo grupo e incentivava as empresas a se aprofundarem nas ações para conseguirem resultados de destaque.

Esta etapa prevista pela metodologia Tear, ao longo do programa, transformou as relações do grupo. As empresas se uniram motivadas pelas conquistas e passaram a ter um maior interesse pela realidade um do outro. Assim, a dinâmica dos encontros foi modificada por sugestão das próprias empresas.

As pequenas empresas se ofereceram para sediar os encontros em seus espaços e assim os participantes puderam ver as práticas na realidade de cada empresa.

As empresas tomaram a iniciativa e reformularam a dinâmica do programa de Tear, de acordo com seus próprios objetivos e interesses. Para concretizar as reuniões, as empresas se envolveram no planejamento e execução dos encontros. Assim, tanto os relacionamentos quanto as características de trabalho em conjunto evoluíram e as empresas conseguiram se aproximar do estágio de integração apresentado por Austin (2004).

Os encontros promovidos pelas empresas foram viabilizados pelo compartilhamento e complementaridade de capacidades e recursos entre o grupo. Cada um colaborava com o que tinha disponível e superaram as limitações individuais em promover um evento do porte do Tear em suas sedes. Por isso, Lewis (1992) e Fleury e Fleury (2003) defendem as redes como um caminho viável para as pequenas empresas superarem suas limitações e conseguirem competitividade para sobreviverem no mercado.

A empresa âncora saiu do centro dos relacionamentos e as relações horizontais entre pares passaram a predominar. Para os autores (TEODÓSIO; BORGES, 2007; SGOUREV; ZUCKERMAN, 2006), o início de uma rede social demanda relações horizontais e Granovetter (1985) complementa que as semelhanças de hierarquia e poder entre as empresas sustentadas por relações de confiança permitem a troca, ajuda mútua e também, segundo Mizruchi (2006), facilita a comunicação direta entre os membros e o processo de aprendizagem.

O grupo passou a buscar a satisfação dos interesses comuns e a mobilizar outros atores em suas cidades, como a comunidade, universidades, fornecedores, líderes empresariais, políticos e entidades para acompanharem os encontros do Tear.

Desta maneira, originou-se uma rede social que saiu do nível da aprendizagem e migrou para a movimentação social. Loiola e Moura (1997) esclarecem que as principais características dessas redes é funcionar como agentes

de mobilização, contaminando outros atores e criando teias de interações informais capazes de permear diferentes contextos. O papel da rede (LOIOLA; MOURA, 1997; TACHIZAWA, 2007) é mobilizar recursos, trocar informações, experiências e formular projetos para a ampliação da cidadania e resolução dos problemas sociais.

O programa chegou a ser destaque no jornal de uma das cidades que sediou o encontro e chamou a atenção dos empresários locais para questões de RSE. As empresas, ao mobilizarem outras organizações, adotaram então a postura de agente civil (ZADEK, 2006; CLARKSON, 1995) e lideraram a formação de um agrupamento de parceria (ZADEK et al., 2002).

A complementação de capacidades, satisfação de interesses comuns e mobilização de outros atores para a ampliação da cidadania empresarial resumem as relações desenvolvidas pela cadeia X1, destacadas por Tachizawa (2003) no capítulo 2.

A empresa objeto de estudo sediou um dos encontros junto à outra empresa da mesma cidade e fortaleceu os laços de amizade com o grupo. O amadurecimento não se limitou às relações e se estendeu para a evolução profissional e pessoal dos participantes.

Nos encontros, era comum ouvir comentários de que o Tear valia mais que um curso de pós-graduação, porque tinha a vantagem de aliar a teoria à prática. Os gestores foram capacitados e se sentiam mais preparados para administrar as empresas. A inabilidade gerencial para trabalhar a RSE apontada pelos críticos (FRIEDMAN, 1970; JENSEN, 2000, 2001) foi resolvida pela capacitação e os gestores passaram a planejar os negócios pelo enfoque estratégico do programa e confirma a opinião de Young (2004, p.1) de que “quem tem um olhar socialmente responsável consegue enxergar uma multiplicidade de oportunidades de negócios, muito maior do que permite ver o ponto de vista da gestão tradicional”.

Uma das melhores práticas destacada no quadro 21, da empresa L, originou um novo procedimento que foi patenteado, gerou novos empregos e proporcionou economia para a empresa, ao buscar uma solução que permitisse o reaproveitamento do material utilizado, para cobrir as pilhas de matérias-primas da empresa X1 e proporcionar maior ergonomia para os funcionários que trabalham na função. É a força criativa do ser-humano, destacada por Freeman e Phillips (2002), capaz de aliar a RSE às novas oportunidades de negócios de Young (2004) e Herzog (2004).

Pode-se perceber que o processo de aprendizagem nas redes assume o desafio de mudar a postura gerencial e assim conseguir desenvolver as operações da empresa, sua liderança, comportamento e por fim, cultura (TEIXEIRA; GUERRA, 2002). A revisão da literatura indica que para a teoria se concretizar o líder precisa estar comprometido com as mudanças (ZIEMER, 2007) e justifica a exigência da coordenação do Tear, da presença de pessoas com poder de decisão nos encontros.

Alguns encontros também foram organizados, com a participação de empresas de outra cadeia, para viabilizar a realização de mini-cursos com profissionais reconhecidos, na área de trabalho infantil, captação de recursos em bolsa de valores e outros temas.

O encontro das cadeias propiciou o compartilhamento de novas práticas entre as empresas, porém o clima foi de competição. Algumas empresas da outra cadeia foram oportunistas e tentaram se destacar em discursos longos, porém com práticas vazias e sem profundidade. Ficou evidente a falta de integração do grupo e a tentativa de chamar a atenção dos responsáveis comerciais da empresa âncora convidada, os quais estavam presentes.

A competição, rivalidade e concorrência mencionadas por Bacic (1997) e Vieira (2001), como uma ameaça para as empresas que estão fora da rede, estabeleceram-se dentro do Tear.

Em alguns momentos, até mesmo o andamento dos trabalhos chegou a ser prejudicado pelas atitudes excessivas de alguns participantes, que fugiam do contexto da reunião e interrompiam os palestrantes para mostrar as práticas de suas empresas sem serem solicitados, demonstrando atitudes inconvenientes.

A falta de uma hierarquia mais formal na dinâmica dos encontros dificulta, segundo Sgourev e Zuckerman (2006), a manutenção da coesão do grupo e pode gerar insatisfações que, agravadas por sentimentos contraditórios de cooperação e competição, originados pela própria estrutura da rede, contribuem para a saída de seus membros.

Os integrantes da cadeia X1 reprovaram essas atitudes e a insatisfação acabou se estendendo para o encontro como um todo e as empresas saíram com a sensação de que o dia nada acrescentou. Algumas empresas até mesmo se retiraram antes do término dos trabalhos. A empresa L fez questão de mencionar

que os treinamentos tiveram pouca aplicabilidade, apesar de os assuntos serem de extrema importância para as empresas.

Além disso, as empresas ficaram expostas a experiências inadequadas e, segundo Sgourev e Zuckerman (2006), o processo de aprendizagem pode ser prejudicado e demanda esforços no sentido de indicar apenas as ações úteis, relevantes e transferíveis.

Algumas limitações do trabalho em rede, expostas pelos autores na revisão da literatura (BACIC, 1997; VIEIRA, 2001; SGOUREV, ZUCKERMAN, 2006), se concretizaram no programa Tear e reforçam a necessidade de as redes apresentarem uma estrutura de operação com regras de participação definidas, processo que ajuda a superar os possíveis bloqueios na operação da rede, de acordo com Bessant e Tsekouras (1999). Teixeira e Guerra (2002) acrescentam a importância do papel da coordenação no direcionamento da rede na missão estabelecida para manter a motivação inicial dos participantes e inibir informações redundantes que podem desmotivar o grupo.

Etapa G: Expansão da rede.

O programa Tear se encerrou em outubro de 2008 e a empresa objeto de estudo auxiliou a expansão da rede por intermédio da empresa âncora, prestando depoimentos sobre sua participação no programa Tear e mostrando os principais resultados alcançados pela empresa, em eventos de lançamento do novo programa da âncora, que dará continuidade ao Tear.

Este novo programa foi elaborado, a partir do Tear, porém é uma versão mais simplificada para viabilizar sua operacionalização ao mesmo tempo por várias unidades da empresa âncora, que farão o trabalho com seus respectivos fornecedores nas próprias sedes das unidades.

O trabalho é independente do Instituto Ethos e do BID e conta com os recursos da empresa âncora e sua fundação. O objetivo é capacitar a maior quantidade possível de fornecedores entre os 30.000 atuais e, por isso, o programa foi descentralizado.

A atuação local do programa também viabilizou a participação do responsável de compras e de um grupo da área de Recursos Humanos da âncora que ficou responsável pela aplicação da metodologia em sua própria realidade.

Conforme analisado anteriormente, a empresa âncora perdeu a oportunidade de capacitar seus próprios funcionários para um relacionamento mais saudável com os fornecedores (TEIXEIRA; GUERRA, 2002) e gerou muita insatisfação por exigir das pequenas empresas algo que não pratica (ALLI; SAUAYA, 2004).

Apesar de a empresa âncora não ter se envolvido com o programa Tear da maneira como as pequenas empresas imaginavam no início, o diálogo aberto entre os participantes proporcionou a mudança de postura dos líderes da empresa X1 ao atenderem a solicitação das pequenas empresas no programa seguinte.

A revisão da literatura menciona que é impossível prever os desdobramentos de uma rede social e mesmo tardia, a mudança pode ser considerada uma conquista das pequenas empresas fornecedoras que poderão trazer os benefícios econômicos que as empresas almejavam conseguir, pela melhora das relações entre cliente e fornecedor a longo prazo, já que tanto a RSE quanto as redes passam por vários estágios de amadurecimento (CLARKSON, 1995; ZADEK, 2006; ZADEK et al., 2002; GRAYSON; HODGES, 2003; AUSTIN, 2004) e demandam tempo para se concretizarem.

A empresa N gostaria de expandir o programa Tear, de forma mais simplificada para seus fornecedores, porém a gerente responsável pelo programa se ausentará da empresa por dois anos e inviabilizará a replicação. Como a gerente participou sozinha do programa, não há na empresa outra pessoa capacitada para expandi-lo.

Em sua ausência, a gerente acredita que os trabalhos com o público interno terão continuidade porque já foram incorporados na gestão, porém nos outros temas não tem certeza devido ao problema mencionado acima.

A inabilidade da gerência em transferir o aprendizado para a organização mencionada por vários autores (TEIXEIRA; GUERRA, 2002; ZIEMER, 2007; YOUNG, 2004, 2008; CARROL, 1979; O DESAFIO..., 2008; PALHANO, 2007) pode limitar o desenvolvimento da RSE e a prática comprova que as ações de RSE que se sustentam ao longo do tempo estão integradas à estratégia da empresa e, por isso, demandam planejamento, de acordo com Melo Neto e Froes, 1999.

Desta maneira, os resultados são mais perceptíveis, quando a empresa consegue atingir o estágio estratégico proposto por Zadek (2006). O programa Tear ofereceu as ferramentas às empresas e os resultados dependem do nível de

responsividade (CAROL, 1979) que os líderes da empresa estão dispostos a adotar para o direcionamento das práticas.

6.1.1. Resultados na percepção da empresa N

O programa Tear possibilitou as empresas a alcançarem resultados além dos Indicadores Ethos, levantados pela pesquisa participante e questionário respondido pela gerência da empresa N.

Para N, o Tear é uma ferramenta de gestão e possibilitou a empresa aprender a: *“transformar problemas em idéias, idéias em planos de ação e planos de ação em resultados alinhados com a estratégia do negócio”*.

A realidade exposta na etapa B, de um público interno totalmente desintegrado da estratégia do negócio, era um risco que poderia no futuro comprometer a sobrevivência da empresa no mercado.

A partir da metodologia Tear, a empresa N conseguiu transformar os riscos em seu diferencial competitivo. Atualmente, o trabalho com o público interno, realizado pela empresa N, é reconhecido no mercado e muitas empresas a procuram para conhecê-lo. A empresa tornou-se referência em seu setor como previsto por Zadek et al. (2002).

A empresa tem o reconhecimento público de *stakeholders* importantes, que prestaram depoimentos em seu balanço social:

O cliente destacou a satisfação pelas iniciativas da empresa N na construção da rede e sua contribuição para um mundo melhor:

“Como profissional de Recursos Humanos, fico imensamente satisfeito ao ver as iniciativas da N no campo da Responsabilidade Social. Acredito que, ao criarmos essa “rede”, onde as empresas (não importando o porte ou atividade) contribuem para a melhoria da qualidade de vida das pessoas menos privilegiadas, estamos criando um mundo melhor, mais justo e mais digno. E quanto mais empresas aderirem, mais rapidamente alcançaremos esse objetivo” (Gerente de Recursos Humanos da empresa âncora).

O sindicato dos motoristas percebe o relacionamento da empresa N, como uma parceria, distante dos conflitos que geralmente permeiam esta relação:

“O Sindicato dos Condutores de Veículos [...] vem, através desta, declarar, para os devidos fins e efeito, que trabalhar em parceria com a empresa N é uma honra [...]” (Presidente do Sindicato dos Motoristas).

O fornecedor destaca a postura da empresa frente ao seu público interno:

“Uma empresa que dignifica seus funcionários e parceiros com o reconhecimento aliado à sociabilidade e fidelidade [...]” (fornecedor).

A entidade de apoio ao setor também destaca a preocupação da empresa N com o aperfeiçoamento contínuo do seu público interno:

-“A N aplica os conceitos de qualidade de vida e responsabilidade social, buscando o aperfeiçoamento contínuo de seus colaboradores. Nos últimos anos, temos trabalhado em parceria na capacitação de motoristas e profissionais das mais diversas áreas e podemos atestar a preocupação da empresa no desenvolvimento dos agentes produtivos, visando a excelência nos serviços prestados. A empresa investe em treinamentos técnicos e comportamentais, além de oferecer ações preventivas para a saúde dos colaboradores e seus familiares, estimulando também a participação em atividades de esporte e lazer; o que demonstra a preocupação da N com seu material humano” (Entidade de Apoio à Aprendizagem no Transporte).

Os depoimentos comprovam que as ações praticadas pela empresa transparecem aos olhos dos *stakeholders*. Todos os depoimentos foram voltados para o público interno, foco dos trabalhos da empresa N e comprovam que a empresa pratica o que divulga. Além disso, a empresa, ao buscar a opinião dos *stakeholders*, abriu espaço para o diálogo e identificação de novas oportunidades de atuação que podem beneficiar o seu desenvolvimento e aumentar a confiança do público externo em suas ações, segundo os autores (BARKSDALE, 1998; GRAYSON; HODGES, 2002; MENOS..., 2008).

Os principais resultados na opinião da empresa foram: redução da rotatividade dos motoristas, redução do número de acidentes, redução no consumo de combustível, redução das reclamações trabalhistas, funcionários mais satisfeitos e um clima organizacional melhor. Vale destacar que esses resultados não eram previstos pela metodologia do Tear.

Apesar da dificuldade já mencionada em quantificar os resultados, segundo a gerente da empresa N, é nítida a evolução no comportamento dos funcionários e no ambiente interno. Alguns motoristas problemáticos hoje são exemplos para os demais. A confiança na empresa aumentou e tiveram o caso inédito de um funcionário de 15 anos de empresa declarar que era alcoólatra e pedir ajuda para internação.

Outros acontecimentos estão surpreendendo a diretoria como ligações de ex-funcionários para declarar que adoravam trabalhar na empresa e também de atuais patrões de ex-funcionários, parabenizando a empresa pela boa imagem perante esse público e intrigados em saber como a empresa a conquistou.

Os benefícios confirmam também a colocação de Lopes (2008) de que a RSE está diretamente relacionada ao capital intangível da empresa, capaz de criar

valor a médio e longo prazos pela melhora da imagem da empresa no mercado (FISCHER, 2004).

A capacidade de contribuição do Tear para a empresa N, nas diversas responsabilidades do negócio descritas por Carrol (1999), foi mais expressiva na questão ética e legal. A responsabilidade econômica foi melhorada um pouco em função da redução de custos proporcionada pelo controle de combustível. A empresa não conquistou novos clientes após o Tear, por isso as receitas mantiveram-se inalteradas e os impactos econômicos não foram significativos.

Para uma empresa de transportes, a questão do combustível é altamente estratégica e reforça o discurso dos autores de que a maior parte dos ganhos refere-se à economia proporcionada pela incorporação da sustentabilidade na estratégia do negócio (LOPES, 2008; PORTER; KRAMER, 2006).

Desta forma, as contribuições mais relevantes do programa para a empresa N se relacionam ao processo de gestão interno da empresa (funcionários e governança) e evidencia a dificuldade de transformar a RSE em diferencial competitivo perante o mercado, capaz de trazer aumento de receitas e competitividade.

A governança pela análise do quadro 5 de Grayson e Hodges (2003) possibilita atender aos interesses dos acionistas de retorno sobre o investimento. Assim a empresa conseguiu outros resultados, que ultrapassam o contexto de análise e confirmam a utilização do Tear pela empresa N, como uma ferramenta de gestão empresarial.

A troca do escritório de contabilidade proporcionou a empresa a efetuar a compra de combustível, por quatro meses seguidos, utilizando créditos de ICMS a que a empresa N tinha direito e não sabia. A economia gerou uma poupança extra no valor de 50% de um faturamento mensal, a qual será reservada para eventuais emergências, fundo que a empresa havia tempo não conseguia resguardar.

Outra limitação decorrente da dificuldade de mensuração das iniciativas refere-se às diferentes percepções que os atores podem apresentar acerca dos resultados não quantificáveis obtidos pela rede (TEODÓSIO; BORGES, 2006). A troca do escritório de contabilidade não foi considerada pela empresa N uma contribuição para o aprimoramento da responsabilidade econômica (CARROL, 1999) e está em contradição com os autores, os quais consideram que a busca pela

viabilidade econômica inclui utilizar procedimentos contábeis apropriados (MACINTOSH et al., 2001; FERREL et al., 2000).

A empresa N também conseguiu uma boa projeção na mídia pela indicação da empresa âncora para entrevistas em jornais, revistas e boletins. As publicações mais importantes da empresa foram duas entrevistas para o Jornal O Globo no encarte Razão Social, uma matéria de destaque na Revista Exame PME e outra na revista Página 22, da Fundação Getúlio Vargas.

As matérias fizeram a empresa ser mais reconhecida no mercado e a ser procurada por estudantes universitários interessados em conhecer as práticas implantadas.

Apesar do sucesso das mudanças, a empresa N também enfrentou dificuldades. Na implantação do código de ética e caixa de sugestões, um grupo de motoristas tentou boicotar o trabalho da psicóloga da empresa.

O grupo tentava coagir os outros motoristas para não utilizarem a caixa de sugestões, como instrumento de denúncia de atos antiéticos na empresa, alegando que algumas pessoas poderiam ser ameaçadas.

A empresa demitiu 15 motoristas e descobriu que o grupo estava envolvido nas fraudes citadas na etapa B. Neste momento, a empresa conseguiu alinhar seus valores com os funcionários e o trabalho da gerência e diretoria com os funcionários ficou mais fácil de ser realizado.

O programa, então, apresentou também riscos inesperados para a empresa N e seus dirigentes. Em um contexto de escassez de profissionais, a empresa vivenciou um dilema ético resolvido pela aplicação das ferramentas e valores da RSE. A adoção do código de ética foi fundamental para reforçar os padrões morais aceitáveis e direcionar a conduta dos *stakeholders* e da própria organização (MACINTOSH et al., 2001; CARROL, 1991) na busca pelo desenvolvimento da responsabilidade ética de Carrol (1999) nos relacionamentos mantidos pela empresa.

Em relação à metodologia do programa, os pontos fortes considerados por N referem-se à competência dos profissionais envolvidos no programa e à sistematização das ferramentas, em livros e cartilhas distribuídas para as empresas, foram decisivos para a organização da estrutura metodológica do Tear e surpreenderam a empresa N.

Os pontos fracos do programa, de acordo com N, referem-se à complexidade da metodologia para a realidade de pequenas empresas, excesso de encontros, foco maior na metodologia e não nas ações e pouco envolvimento da empresa âncora.

N entende que a diminuição no número de encontros viabilizaria o aumento no intervalo entre os encontros e disponibilizaria mais tempo para a empresa colocar as ações em prática de um encontro para outro.

A empresa também acredita que a ênfase na metodologia a tornava mais importante que as ações e algumas ferramentas descritas na etapa B não puderam ser concretizadas na prática pela falta de tempo.

Bessant e Tsekouras (1999) comentam que o pouco tempo para fazer as reflexões necessárias e implantar os novos conceitos é um obstáculo que pode bloquear o processo de aprendizagem e a efetiva operação da rede.

Para N, a empresa somente conseguiu superar as dificuldades metodológicas devido a consultoria individual. Sozinha não teria condições de aplicar a metodologia. Os mecanismos de apoio ao processo de aprendizagem presentes na estrutura do Tear foram fundamentais para garantir a vinculação do aprendizado com a estratégia da empresa (BESSANT; TSEKOURAS, 1999) e vencer os obstáculos impostos pela complexidade da metodologia.

A empresa N esclarece que está satisfeita com o programa, pois é capaz de proporcionar ferramentas para as empresas realmente aprimorarem a gestão, porém demanda tempo, dedicação e recursos para as empresas usufruírem todos os seus benefícios e isso nem sempre é viável pelas limitações financeiras e humanas das pequenas empresas. Os gestores também muitas vezes não estão preparados para entender a importância dessas mudanças e, por isso, investem pouco no programa.

N acredita que o programa proporciona para os participantes um valioso crescimento em capacitação profissional e pessoal. A metodologia amadurece a visão do empresário sobre os negócios e desperta a sensibilidade para o lado humano da empresa.

A empresa N enfatiza que participaria novamente de um programa similar e indicaria o programa para outras empresas. Em sua visão, o programa é uma oportunidade para os empresários mudarem a mentalidade e passarem a enxergar

os negócios de uma forma mais estratégica e comparar seu desempenho com outras empresas e aprender pela troca de experiências.

Todos esses benefícios e dificuldades, presentes no contexto da empresa N, foram mencionados pelos autores na revisão da literatura (LEWIS, 1992; SGOUREV; ZUCKERMAN, 2006; AMATO NETO, 2000; CASAROTO FILHO; PIRES, 2001; FISCHER, 2002; PRECIOSO, 2004; BRITTO, 2002; ZADEK et al. 2002; BALESTRIN; VARGAS; FAYARD, 2005; FISCHER; FISCHER, 2003; TEIXEIRA; GUERRA, 2002; BESSANT; TSEKOURAS, 1999; YOUNG, 2004; ZIEMER, 2007; LOUETTE, 2007; PORTER; KRAMER, 2006; HERZOG, 2004; LOPES, 2008) e comprovam o potencial das redes de RSE em auxiliar as pequenas empresas a superarem suas limitações individuais e terem acesso às oportunidades proporcionadas pela implantação da RSE em sua gestão e pelo aprendizado coletivo.

A empresa N focou suas ações no público interno e os principais resultados foram coerentes com a estratégia da empresa, a qual proporcionou a transformação de uma realidade permeada por conflitos com o público interno para uma realidade que a colocou como referência em seu setor nessa temática, confirmada pelo reconhecimento de *stakeholders* importantes.

A estrutura e recursos oferecidos pelo programa Tear permitiu à empresa vincular o aprendizado coletivo à sua estratégia. Esse processo de vincular a RSE à estratégia do negócio pode ser considerado chave para as empresas obterem resultados e está mais atrelado à capacidade da liderança em aplicar os conceitos do que no compartilhamento entre as empresas. O fator de sucesso do programa no contexto de cada empresa não é coletivo e depende da postura gerencial.

Nas organizações, existem diferentes realidades e o programa ofereceu uma gama de ferramentas para as empresas avançarem em seus projetos de inclusão da RSE à sua cultura e gestão e cada empresa precisou encontrar o caminho mais apropriado, dentro da estratégia empresarial, comprovando que a RSE não pode ser trabalhada de forma genérica e o estudo de caso apresenta-se em perfeita sintonia com a descrição dos autores na revisão da literatura (LOUETTE, 2007; PORTER; KRAMER, 2006).

7. RESULTADOS DO PROGRAMA TEAR

Este capítulo apresenta os principais resultados proporcionados pelo programa Tear para as empresas participantes e os confronta com os objetivos pretendidos pelo Tear no início do programa. O item 7.1 descreve os resultados esperados pelo programa, coletados na pesquisa documental; o item 7.2 mostra os resultados consolidados de todas as cadeias e da cadeia X1 divulgados pelo Tear e coletados na pesquisa documental e faz um comparativo entre eles, já o item 7.3, exhibe os resultados que a metodologia Tear gerou para as empresas da cadeia X1, na coleta de dados primários. Cabe salientar que os dados foram obtidos pela pesquisa participante e complementados pela aplicação do instrumento de pesquisa proposto na fase final do trabalho.

7.1 Resultados Esperados Pelo Programa Tear

Ao final de três anos, tempo de duração das atividades, o Programa Tear espera os seguintes resultados: maior incorporação da sustentabilidade na gestão das empresas; acesso a novos mercados e desenvolvimento de novos produtos e serviços; ganhos de competitividade e incremento de produtividade em até 5%; estreitamento das relações comerciais entre os parceiros envolvidos; transformar as empresas participantes em referência para o desenvolvimento do programa nos seus segmentos de atuação; maior visibilidade e projeção nacional e internacional; contribuição para a sustentabilidade do negócio e do país; redução de custos; aumento das receitas e multiplicação das melhores práticas (METODOLOGIA DE TRABALHO..., 2007, p.12).

Em relação às PMEs, as principais vantagens de sua participação defendidas pelo programa Tear são: capacitação empresarial; transferência de conhecimento e tecnologia; consultoria individual; desenvolvimento de melhores vínculos comerciais com relações mais justas e duradouras; relacionamento mais próximo com outros agentes do setor; troca de experiências através da rede de PMEs; aquisição de conhecimento através das publicações e grupos de trabalho e o desenvolvimento sustentável (METODOLOGIA DE TRABALHO..., 2007, p.12).

O Tear defende ainda que o programa pode gerar benefícios para as comunidades onde as redes estão localizadas, com a criação de empregos e renda, preços mais justos, melhora da qualidade de vida, mais saúde e educação, acesso a

produtos e serviços mais baratos, preservação ambiental e aumento da capacidade produtiva (REUNIÃO..., 2006b).

A contribuição para o desenvolvimento do país se dará, segundo o programa Tear, pela melhora no ambiente de mercado e no clima dos investimentos, pelos ganhos de produtividade, maior competitividade, melhora dos indicadores nacionais e finalmente pelo desenvolvimento sustentável (REUNIÃO..., 2006b).

Os resultados das avaliações realizadas pelo programa Tear para verificar os objetivos acima no contexto das empresas participantes serão expostos a seguir.

7.2 Resultados Divulgados pelo ProgramaTear.

O BID solicitou ao programa Tear a realização de duas avaliações das empresas participantes, em setembro de 2007 e maio de 2008, para acompanhar o desempenho dos recursos investidos pelo banco no programa.

As avaliações foram realizadas na sede de cada pequena empresa, pela consultora local. Na primeira avaliação, as exigências do BID para as pequenas empresas apresentarem dados econômicos e evidências de todas as ações e resultados conseguidos era incompatível com o porte das empresas e dificultou o preenchimento das avaliações.

O principal obstáculo encontrado durante a avaliação das empresas participantes foi a falta de sistematização de dados financeiros e dificultou a identificação dos resultados na dimensão econômica. A partir dessa avaliação, alguns desafios foram colocados para as pequenas empresas, como definir indicadores ambientais prioritários, formas de documentação e monitoramento; criar uma cultura para o registro das evidências das ações; encontrar o equilíbrio entre processos formais e informais de comunicação e relacionamento dentro da cadeia; ampliar relacionamentos dentro dos grupos de trabalho através de trocas de experiências e da realização de ações conjuntas e explorar o potencial para incorporar a sustentabilidade nos produtos, nos serviços e na gestão (REUNIÃO MENSAL..., 2007).

Os mecanismos de avaliação de resultados, segundo Bessant e Tsekouras (1999), são importantes para levantarem as necessidades de aprendizagem e direcionarem o alcance dos objetivos e metas. Algumas metas planejadas pelo programa são difíceis de serem quantificadas, principalmente na realidade de pequenas e médias empresas e mostra que o processo de mensuração

idealizado pelo programa era incompatível com a realidade das pequenas empresas e necessitou de ajustes na ferramenta e hábito das pequenas empresas para o registro das informações.

Então, na segunda avaliação as exigências, foram menores e os dados puderam ser consolidados para monitorar a evolução das empresas no período. A seguir, com base nas avaliações do BID, serão apresentados apenas os dados considerados relevantes pela pesquisadora para o alcance dos objetivos do estudo.

Tabela 3 – Aprimoramento da gestão sustentável das empresas com a aplicação da metodologia Tear.

Metodologias implantadas nas empresas	Cadeia X1				Todas as cadeias			
	Antes do Tear		mai/08		Antes do Tear		mai/08	
Visão atrelada ao conceito de sustentabilidade	3	20%	10	67%	7	8%	68	82%
Missão atrelada ao conceito de sustentabilidade	8	53%	14	93%	14	17%	75	90%
Valores atrelados ao conceito de sustentabilidade	9	60%	15	100%	16	19%	78	94%
Análise SWOT aplicada à sustentabilidade	3	20%	15	100%	4	5%	62	75%
Balanços sociais elaborados	0	0%	14	93%	0	0%	73	88%
Mapeamento dos <i>stakeholders</i>	2	13%	15	100%	2	2%	61	73%
Estágio estratégico ou de agente civil	0	0%	9	60%	0	0%	25	30%
Total de empresas respondentes	15	100%	15	100%	83	100%	83	100%

Fonte: Relatório Linha de Base Set/07 e Mai/08. Adaptado pela autora.

Os dados revelaram que o desempenho da cadeia X1 no aprimoramento da gestão sustentável foi superior ao restante das cadeias. Pode-se destacar que na cadeia X1 todas as empresas conseguiram implantar a ferramenta da análise SWOT e mapeamento dos *stakeholders* fundamentais para atrelar a RSE à estratégia do negócio (CARROL, 1991; ETHOS, 2004; FREEMAN; PHILLIPS, 2002; GRAYSON; HODGES, 2003; MACHADO FILHO; ZYLBERSZTAJN, 2004; CLARKSON, 1995; GONÇALVES, 2006; MATTAR, 2001; MACINTOSH et al., 2001), enquanto nas outras cadeias, esses percentuais fecharam em 75% e 73%, respectivamente. Como resultado, na cadeia X1, 60% conseguiu avançar para o estágio estratégico ou de agente civil do modelo de Zadek (2002) e nas outras cadeias esse percentual não passou de 30%.

O fato pode ser decorrente das empresas da cadeia X1 terem participado de um programa similar com duração de um ano e meio, promovido pela empresa âncora, antes do início do Tear. Assim, as empresas já tinham um pouco de conhecimento e experiências no tema da RSE e proporcionaram o desempenho superior. Pode-se concluir, desta forma, que a implantação dos princípios da RSE demanda tempo para a mudança das estratégias e postura da empresa e a

conquista do nível de empresa cidadã ou agente civil só é possível em um trabalho que permita o desenvolvimento das empresas a longo prazo (MACINTOSH et al., 2001; FERREL et al., 2000; CLARKSON, 1995, ZADEK, 2006) e não foi possível para a maioria das empresas do Tear (70%) conquistar esse estágio após os 24 meses de duração do programa.

Tabela 4 – Notas obtidas pelas empresas em indicadores quantitativos

Nota do Indicador adotado na avaliação	Cadeia X1			Todas as cadeias		
	set/07	mai/08	Variação	set/07	mai/08	Variação
Indicadores Ethos Geral	2,346	3,68	+57%	2,29	3,88	+69%
Quantidade de empresas que aplicaram o Geral	15	15		26	22	
Indicadores Ethos Sebrae	0	0		4,56	4,74	+4%
Quantidade de empresas que aplicaram o Sebrae	0	0		41	40	

Fonte: Relatório Linha de Base Set/07 e Mai/08. Adaptado pela autora.

Apesar de 60% das empresas da cadeia X1 estarem no estágio estratégico ou de agente civil, a nota obtida pelas empresas nos Indicadores Ethos (MELO NETO; FRÓES, 1999; LOUETTE, 2007) é baixa e parece haver uma contradição entre o que foi apurado pela consultora local e os critérios quantitativos dos indicadores. A aparente contradição pode ser explicada pelo fato de as empresas da cadeia X1 terem respondido os Indicadores Ethos Geral, específicos para as grandes empresas e a evolução conseguida pelas pequenas empresas de 57%, passando de uma nota 2,34 para 3,68 pode ser considerada significativa dentro da realidade das pequenas empresas.

A cadeia X1 adotou os Indicadores Ethos Geral devido às empresas estarem mais avançadas no tema pelo programa anterior e os Indicadores Ethos Sebrae, por serem específicos para pequenas empresas, as exigências são menores e a coordenação acreditou que não iriam contribuir para o desenvolvimento das empresas por serem básicos demais para o nível do grupo.

Parece que o objetivo pretendido pela coordenação do Tear de estimular as empresas aprimorarem a gestão, respondendo indicadores mais exigentes, surtiu efeito nas outras cadeias também, e as empresas que responderam os indicadores Ethos Geral tiveram uma melhora de 69% na pontuação, enquanto as empresas que responderam os Indicadores Sebrae evoluíram apenas 4%. A reação ao desempenho extremamente baixo dos Indicadores Geral fez com que as 22

empresas saíssem da inércia (SGOUREV; ZUCKERMAN, 2006) e tentassem melhorar suas notas, enquanto as outras 40 se acomodaram em um desempenho mediano, próximo de 5. O impacto negativo causado pelos Indicadores Ethos Geral gerou motivação extra para as empresas superarem suas limitações e se comprometerem com o programa, elemento central para a operação das redes destacado por Bessant e Tsekouras (1999).

Tabela 5 – Planos de ação

Ações relacionadas a RSE e sustentabilidade	Cadeia X1		Todas as cadeias	
Ações implantadas	194	75%	712	65%
Ações elaboradas	260	100%	1.089	100%

Fonte: Relatório Linha de Base Set/07 e Mai/08. Adaptado pela autora.

O maior comprometimento da cadeia X1 pode ser demonstrado pelos planos de ação. Das 1.089 ações elaboradas nas cadeias, 260 pertencem à cadeia X1, ou seja, 24%. Destas, 75% já foram implantadas, enquanto nas outras cadeias o percentual é 65%. Pode-se perceber também, por esses dados, o potencial multiplicador das redes (TACHIZAWA, 2007; FISCHER, 2000; ZADEK et al., 2002): são mais de 120 ações para cada uma das nove empresas âncoras, quantidades que possivelmente superariam a atuação isolada das grandes empresas.

Diferente da análise efetuada no capítulo 6, limitada ao contexto de uma empresa com pouca influência no ambiente externo, os dados desvelam que nas redes a competitividade é estimulada devido a eficiência coletiva se sobrepôr à individual e o desempenho do grupo passa a ter um impacto mais significativo na realidade local, pelo envolvimento de um maior número de empresas, e confirmam a opinião dos autores de que as parcerias podem representar a união de forças para a transformação social (FISCHER; FISCHER, 2003; TEIXEIRA; GUERRA, 2002; TACHIZAWA, 2007) conforme exposto na tabela 6.

Tabela 6 – Fortalecimento e expansão da rede

Desempenho do trabalho em rede	Cadeia X1		Todas as cadeias	
Troca de experiências através da rede de PMEs	46	13%	353	100%
Ações realizadas em parceria com o grupo de trabalho	13	16%	79	100%
Pessoas mobilizadas	4.673	20%	23.734	100%
Eventos realizados para mobilização e sensibilização	142	17%	835	100%
Eventos voltados para o público interno e familiares	88	18%	497	100%
Novas relações comerciais com fornecedores do Tear	6	7%	86	100%
Novos clientes viabilizados pela participação no Tear	9	6%	154	100%

Fonte: Relatório Linha de Base Set/07 e Mai/08. Adaptado pela autora.

Os números conseguidos pelo trabalho em rede foram expressivos e comprovam o potencial desses agrupamentos em garantir escala às práticas de RSE (ZADEK et al., 2002). No período, foram 23.734 pessoas mobilizadas em 835 eventos de sensibilização no tema, 353 trocas de experiências que proporcionaram 86 novas relações comerciais de fornecimento e 154 novos clientes para as empresas envolvidas.

Porém, um ponto chama a atenção: apesar de a cadeia X1 ser responsável por praticamente 20% dos eventos e pessoas mobilizadas em relação ao tema, a conquista de novos clientes viabilizada pelo Tear não representou mais que 6% do total das cadeias. Isso indica que a quantidade de ações no tema não está diretamente relacionada à capacidade dessas ações em produzir resultados econômicos positivos aos negócios das empresas participantes.

O ganho de escala foi conquistado, mas, para se reverter em benefícios para as empresas participantes, é necessário que as empresas alinhem corretamente sua competência e estratégia competitiva (FISCHER; FISCHER, 2003) e reforça a conclusão do estudo de caso.

A tabela 7 auxilia na compreensão do foco adotado pelas empresas nas ações e pode ajudar a esclarecer o fraco desempenho da cadeia X1 na conquista de novos clientes, pelo direcionamento estratégico das ações.

Tabela 7 – Principais ações desenvolvidas pelas empresas nas temáticas da RSE.

Principais ações desenvolvidas pelas empresas nas temáticas de RSE	Cadeia X1		Todas as cadeias	
1) Governança, valores e transparência	22%		22%	
Código de ética	15	11%	52	10%
Comitê de funcionários relacionados à gestão sustentável da empresa	5	4%	18	3%
Diálogo com os <i>stakeholders</i> para melhoria dos processos de gestão	9	7%	46	9%
2) Público interno	25%		22%	
Avaliação formal dos funcionários com critérios de RSE	4	3%	11	2%
Política de promoção da diversidade	5	4%	19	4%
Programa de alfabetização de funcionários	8	6%	27	5%
Programa de capacitação de funcionário em temas relacionados a RSE	10	8%	34	6%
Remuneração variável	6	5%	23	4%
3) Fornecedores	6%		7%	
Política de compras responsáveis	8	6%	36	7%
4) Clientes	6%		7%	
Desenvolvimento de produtos e serviços com aspectos socioambientais	8	6%	36	7%
5) Meio ambiente	24%		31%	
Coleta seletiva	11	8%	64	12%
Programa de redução de consumo (energia, água, papel)	11	8%	45	9%
Melhoria de processos internos para redução do impacto ambiental	10	8%	54	10%
6) Comunidade	12%		10%	
Programa de alfabetização de terceiros	4	3%	15	3%
Programa de voluntariado	9	7%	20	4%
Programas de investimento social privado	3	2%	17	3%
7) Governo e sociedade	5%		2%	
Participação em prêmios relacionados à RSE e sustentabilidade	6	5%	10	2%
Total de ações	132	100%	527	100%

Fonte: Relatório Linha de Base Set/07 e Mai/08. Adaptado pela autora.

Na cadeia X1, as práticas foram equilibradas em três temáticas e não houve um tema priorizado com vantagem significativa sobre os demais: o público interno concentrou 25% das ações, com destaque para programas de alfabetização de funcionários e capacitação nos temas da RSE. Em seguida, destacaram-se as ações em meio-ambiente com 24% e o tema governança, valores e transparência com 22% das ações.

Em relação às outras cadeias, os temas priorizados foram os mesmos com alteração somente nas porcentagens e na liderança mais vantajosa de um deles. As ações em meio-ambiente se destacaram com 31% e englobaram programas de coleta seletiva, redução de consumo e melhoria em processos internos. Em seguida, com valores inferiores, posicionou-se o público interno com

25% das ações e, mais adiante, o tema governança, valores e transparência com 22%, a mesma percentagem da cadeia X1.

A maior parte das ações em todas as cadeias (75%) se concentraram nos temas público interno; governança, valores e transparência e meio-ambiente. Para os autores (MELO NETO; FROES, 2001; ASHLEY et al., 2002) o público interno e a governança são temas voltados para o interior da empresa, enquanto o meio-ambiente beneficia o público externo. Assim, a análise efetuada, no estudo de caso da empresa N, se aplica à realidade das cadeias e demonstra que o exercício pleno da RSE não é sempre que ocorre e algumas empresas são mais eficazes em atuar apenas numa das dimensões (interna ou externa), enquanto negligencia a outra (MELO NETO; FROES, 1999).

Para Melo Neto e Froes (1999), a RSE é plena quando as empresas conseguem combinar elevados graus de RSE interna e externa. O foco interno proporciona o bem-estar dos funcionários e favorece o desenvolvimento da comunidade pelo engajamento em trabalhos voluntários, comprovado pela pesquisa de Fischer e Falconer (1999). As empresas estão na fase inicial da RSE e podem expandir a atuação social pela adoção de programas de voluntariado, pouco utilizados pelas empresas de acordo com a tabela 6.

O meio-ambiente apresentou um destaque maior em todas as cadeias, devido ao seu potencial para redução de custos (HERZOG, 2004; LOPES, 2008). Lopes (2008) acredita que a maior parte dos ganhos refere-se à economia proporcionada pela incorporação da sustentabilidade na estratégia do negócio, opinião compartilhada pelas empresas, como pode ser visto na tabela 8.

Tabela 8 – Contribuição do Tear para os negócios das empresas participantes.

Principais resultados declarados pelas empresas	Cadeia X1		Todas as cadeias	
Acesso a novos mercados	7	47%	28	34%
Conquista de novos clientes	7	47%	29	35%
Desenvolvimento de novos produtos e serviços	10	67%	39	47%
Estreitamento das relações comerciais entre os participantes	14	93%	67	81%
Maior visibilidade - agregação de valor ao negócio	15	100%	78	94%
Contribuição para a sustentabilidade do negócio e do país	15	100%	82	99%
Trouxe redução de custos	8	53%	22	27%
Trará redução de custos no longo prazo	11	73%	60	72%
Trouxe aumento das receitas	4	27%	25	30%
Trará aumento de receitas a longo prazo	13	87%	68	82%
Aprimoramento de processos produtivos e gestão	15	100%	70	84%
Melhora nas relações comerciais com as empresas âncoras	14	93%	55	66%
Relacionamento mais próximo com outros agentes do setor	13	87%	59	71%
Total de respondentes em cada item	15	100%	83	100%

Fonte: Relatório Linha de Base Set/07 e Mai/08. Adaptado pela autora.

Proporcionar a sustentabilidade é um dos propósitos gerais do programa Tear apresentados no item 5.1 e as empresas quase em unanimidade acreditam que foi atingido. A pesquisa do Sustainability (2003) e o Guia Exame de Sustentabilidade (2007) confirmam a afirmação de Lopes (2008) e configuram a sustentabilidade uma das melhores oportunidades para as empresas expandirem o mercado pela oferta de produtos ecológicos e obterem ganhos até mesmo a curto prazo, pela economia de recursos.

Porém, ao contrário do que pensa Lopes (2008), a maior parte das empresas acreditam que a economia de recursos é possível a longo prazo (73% na cadeia X1 e 72% em todas as cadeias) e apenas 53% da cadeia X1 e 27% de todas as cadeias acreditam tê-la conquistado a curto prazo.

A sustentabilidade, traduzida na oferta de novos produtos e serviços, foi possível para 67% da cadeia X1 e 47% de todas as cadeias e conseqüentemente 47% da cadeia X1 e 34% de todas as cadeias tiveram acesso a novos mercados e quase o mesmo percentual conseguiu conquistar novos clientes e confirma a previsão (O DESAFIO..., 2008) de que a sustentabilidade é tendência para as empresas se manterem no mercado independente do porte da empresa e também reforça sua importância no contexto da estratégia empresarial.

A governança, outro tema priorizado pelas empresas, de acordo com a tabela 6, possibilitou o aprimoramento dos processos produtivos e gestão para 100% da cadeia X1 e 84% de todas as cadeias e destaca a capacitação empresarial como uma das maiores contribuições do programa Tear para as empresas.

Outro ganho importante do programa Tear relaciona-se à capacidade de agregar valor para o negócio, garantindo mais visibilidade às empresas, com 100% na cadeia X1 e 94% em todas as cadeias e confirma a visão da RSE como estratégia de valorização da imagem da empresa mencionada por Melo Neto e Froes (2001) e Fischer (2004).

As contribuições da rede social formada pelo Tear também foram relevantes e possibilitaram aprimorar relações. Na cadeia X1, 93% acredita que o Tear contribuiu para estreitar as relações comerciais entre os participantes, o mesmo percentual em relação à melhora nas relações comerciais com as empresas âncoras e 87% em relação aos outros agentes do setor, já para todas as cadeias as porcentagens ficaram em 81%, 66% e 71%, respectivamente.

Porém, a curto prazo, a melhora nos relacionamentos não foi capaz de trazer aumento de receitas para as empresas. Apenas 27% da cadeia X1 e 30% de todas as cadeias declararam que o programa proporcionou aumento de receitas. A longo prazo, 87% da cadeia X1 e 82% de todas as cadeias acreditam que o programa trará aumento de receitas.

Desta forma, os benefícios esperados no início de programa Tear de que o estreitamento das relações na rede seria capaz de trazer, ao final do programa, aumento de receitas e redução de custos para as empresas participantes não se concretizaram para a maioria das empresas.

Apesar de a rede social não ter gerado impactos econômicos para a maior parte das empresas a curto prazo, o estreitamento das relações comerciais na cadeia proporcionou outras contribuições, descritas na tabela 9.

Tabela 9 – Benefícios percebidos pelo aprimoramento das relações na rede

Benefícios do estreitamento das relações	Cadeia X1		Todas as cadeias	
Melhor diálogo e resolução de conflitos	13	87%	55	66%
Melhores negociações de vendas	6	40%	31	37%
Maior compromisso com prazos	6	40%	24	29%
Maior compromisso com qualidade	7	47%	40	48%
Ampliação do volume de negócios	6	40%	26	31%
Diminuição dos riscos e problemas	9	60%	43	52%
Total de respondentes em cada item	15	100%	83	100%

Fonte: Relatório Linha de Base Set/07 e Mai/08. Adaptado pela autora.

A imersão dos relacionamentos na rede revelou ser um importante mecanismo para resolução de conflitos e melhora no diálogo entre os participantes (GRANOVETTER, 1985), para 87% da cadeia X1 e 66% de todas as cadeias. Isso pode ser traduzido em diminuição dos riscos e problemas para as empresas provenientes desses relacionamentos (GONÇALVES, 2006; GRAYSON; HODGES, 2003; MACINTOSH et al., 2001) mencionados por 60% da cadeia X1 e 52% de todas as cadeias.

Os outros itens diretamente ligados às operações comerciais da empresa (negociações de venda, prazos, qualidade e volume de negócios) não foram beneficiados pelo estreitamento das relações na rede e podem ter relação com o baixo desempenho nas receitas da tabela 8.

Ao contrário, as poucas empresas que conseguiram melhorar as operações comerciais podem pertencer ao universo das empresas da tabela 7, que conseguiram utilizar o conceito da sustentabilidade para ofertar novos produtos e

serviços, conquistando novos clientes e ampliando o mercado, já que o estreitamento das relações de forma isolada parece não beneficiar as operações comerciais das empresas.

Assim, a questão do aumento de receitas da tabela 8 restrito a poucas empresas também pode estar atrelada ao universo das empresas que conseguiram aplicar o conceito de sustentabilidade e transformar a RSE em novas oportunidades de negócios como sugere Drucker (1993).

Pode-se concluir que os ganhos mais significativos foram intangíveis e o estreitamento das relações sem a oferta de um produto ou serviço tangível que mostre para o cliente que a empresa pratica os conceitos de sustentabilidade em suas operações comerciais (venda, prazo, qualidade, produto ou serviço) não foi tão valorizado nas relações comerciais da rede. Grayson e Hodges (2003), na revisão da literatura, deixaram claro que os clientes demandam produtos seguros e confiáveis e que os gerentes precisam responder aos seus interesses.

Ações intangíveis, no nível do discurso, adotadas pela maioria das empresas (incorporação da sustentabilidade apenas na missão, visão e valores) da tabela 3, demonstram propensão para gerarem resultados intangíveis, enquanto ações tangíveis materializadas em produtos, serviços sustentáveis e processos comerciais aprimorados têm maiores chances de conquistarem resultados quantificáveis.

No estudo de caso, já foi comentado que o cliente considera a RSE um diferencial, somente se os requisitos comerciais tradicionais como preço, prazo, qualidade forem satisfeitos e as análises até o momento confirmam o fato.

7.3 As Contribuições do Programa Tear na Cadeia X1

A pesquisadora, ao aplicar os questionários, não tinha autorização do Tear para utilizar as avaliações do BID em sua pesquisa, a qual foi concedida posteriormente. Assim, somente serão mencionados nesta seção os dados que complementaram as análises anteriores ou que se mostraram contraditórios com o levantamento feito pelo Tear.

Tabela 10 – Motivo que levou as empresas a participarem do Tear em ordem de importância de 1 a 5, sendo 1 o mais importante e 5 o menos importante.

Empresa	A	B	D	E	G	I	J	L	M	N	O	
Afinidade pessoal com o tema	3	5	3	5	5	3	3	5	5	4	5	55%
Oportunidade de ganhos e melhorias na gestão	2	2	2	2	2	1	2	2	1	3	2	73%
Relacionamento com o cliente ou mercado	1	1	1	1	1	2	1	3	2	1	1	73%
Contribuir para a comunidade	5	3	3	4	4	4	5	4	3	5	4	45%
Contribuir para o desenvolvimento sustentável	4	4	3	3	3	5	4	1	4	2	3	36%

Fonte: Elaboração própria.

Os dados revelaram que a principal motivação para as empresas aceitarem o convite do programa Tear foi a expectativa de melhorar o relacionamento com o cliente ou mercado, para 73% das empresas e em segundo lugar, com a mesma porcentagem, despontam as oportunidades de ganhos e melhorias na gestão. Nos demais itens, as respostas foram difusas e em terceiro lugar, com apenas 36%, ficou posicionado contribuir para o desenvolvimento sustentável. Em quarto lugar, com 45%, contribuir para a comunidade e em quinto lugar, com 55%, aparece a afinidade pessoal com o tema.

As empresas demonstraram ter convicções em relação ao tema, coerentes com a visão moderna ou sócio-econômica da RSE de Quazi e O'Brien (2000) expressa pelo novo propósito da RSE, mencionado por Carrol e Chrisman (1989), de que as práticas de RSE devem ser ao mesmo tempo lucrativas e socialmente responsáveis e distinguem-se do perfil levantado pela pesquisa do IPEA (2006), que aponta atender motivos humanitários e a satisfação pessoal, os principais impulsionadores para a atuação social dos empresários brasileiros.

Desta forma, para a cadeia X1, a motivação em participar de programas de RSE está mais atrelada à busca de oportunidades de ganhos econômicos, de mercado e gestão do que a convicções pessoais com os propósitos e valores da RSE, observado pelos depoimentos abaixo.

A empresa A adota a postura estratégica empresarial de Melo Neto e Froes (2001) e busca retorno atrelado ao negócio: - *A empresa [...] percebeu [...] que este era um assunto que deveria integrar-se à gestão.*

A empresa B se aproxima da estratégia de relacionamento (MELO NETO; FROES, 2001) e foca a melhoria da qualidade das relações com o cliente: - *[...] como fomos convidados pelo nosso cliente seria muito interessante participar [...].*

Neste caso, a pressão do cliente foi decisiva para a empresa aceitar o convite, fato reforçado pela empresa D: - *[...] achei que, participando do Tear,*

poderíamos aprofundar em diversos assuntos [...] aproximando ainda mais do cliente e do mercado.

A expectativa era de que, ao aprimorarem o conhecimento, as empresas obteriam melhorias na gestão e conseqüentemente modificariam seu relacionamento com os clientes e o mercado, atestado pela empresa E: *- Através das oportunidades na melhoria da gestão, a empresa tem maior possibilidade de espaço no mercado.*

Em seus depoimentos, as empresas foram enfáticas em afirmar suas expectativas de retorno diretamente relacionadas ao negócio e ao mercado. A postura é coerente com as análises realizadas nos capítulos 5 e 6 de que a RSE deve estar atrelada à estratégia da empresa e resta analisar se o programa contribuiu para esse objetivo e se as empresas foram efetivas em suas estratégias.

Ziemer (2007) já havia alertado na revisão da literatura que as práticas de RSE raramente são motivadas por valores humanos, mas puramente comerciais e o principal obstáculo que precisa ser enfrentado pelos gestores para que o programa possa trazer resultados é a transformação em seus próprios valores, de forma que permita obterem o apoio necessário na organização para realizarem as mudanças e implantarem a gestão socialmente responsável.

A mudança nos valores não é requisito, mas colabora para o discurso se transformar em prática, pois os autores acreditam que a adesão voluntária garante um engajamento maior em relação ao que é imposto (CARROL, 1979; O DESAFIO..., 2008). Assim, a implantação dos conceitos de RSE exige uma reflexão profunda sobre sua história e valores (YOUNG, 2008).

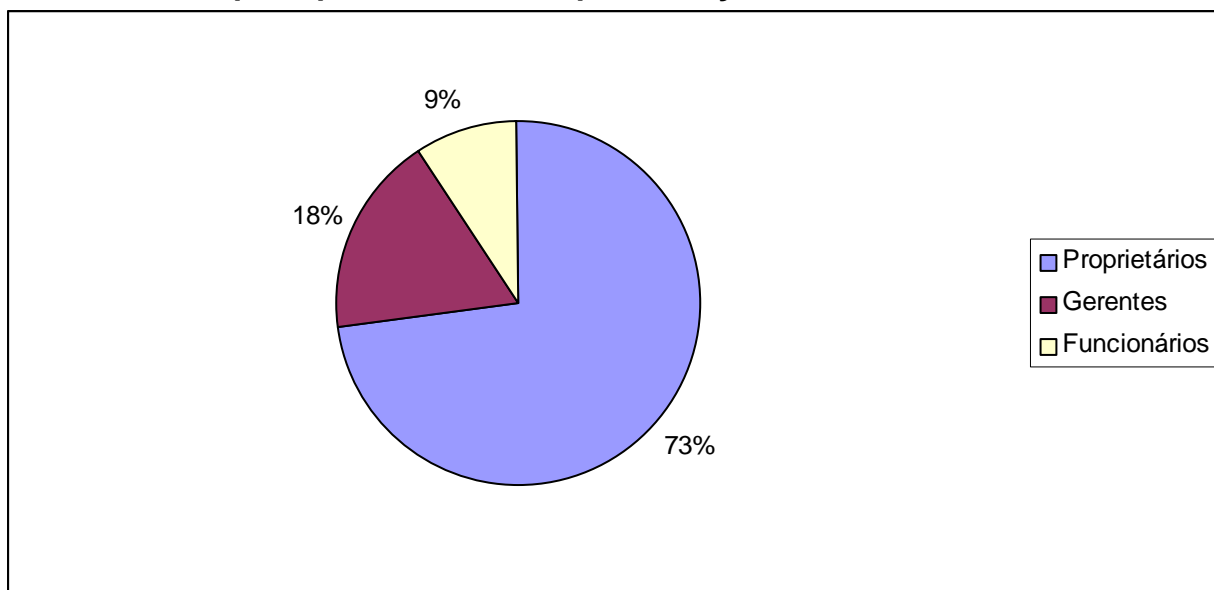
A importância do envolvimento do líder já foi discutida no capítulo anterior e reforça o conceito dos autores (ZIEMER, 2007; CARROL, 1979; O DESAFIO..., 2008) de que a RSE é uma visão de negócios a ser desenvolvida pela capacitação gerencial, já que a formação nas universidades de negócios é deficiente (FISCHER, 2002). Os valores formam a base para a interpretação da realidade e os gestores que conseguirem alinhar seus valores pessoais com os valores da RSE terão mais chances de visualizarem novas oportunidades de negócios (YOUNG, 2008) e nesse ponto é vantajoso.

A crença das empresas de que terão um ganho por atenderem uma solicitação do cliente é muito diferente daquela de que terão um ganho por implantarem princípios da RSE, embora os resultados almejados ou conquistados

possam ser os mesmos e estarem em concordância com os autores (QUAZI; O`BRIEN, 2000; CARROL; CHRISMAN,1989).

Independente de crenças, o consenso entre as empresas era obter retorno pelas ações de RSE, porém estas podem ter influenciado o direcionamento das ações pelas diferentes visões de mundo dos empresários e terem diferenciado os resultados entre as empresas, fatores analisados a seguir.

Gráfico 2 – De quem parte a iniciativa para as ações de RSE.



Fonte: Elaboração própria.

A visão da RSE, como uma ferramenta de negócio, requer que pessoas do nível estratégico da empresa estejam envolvidas no planejamento das ações, recomendação do Tear comentada no capítulo 6, e assim 91% das ações partem da iniciativa de proprietários ou gerentes. Para Melo Neto e Froes (2001), neste momento, as empresas precisam definir sua estratégia de intervenção social (foco de atuação, estratégia de ação e papel principal) para nortear as ações sociais da empresa.

Porém, a revisão da literatura (IPEA, 2006; GUIA..., 2004; FISCHER; FALCONER, 1999; MELO NETO; FROES, 2001) sinaliza que a empresa somente pratica a RSE quando os funcionários e outros *stakeholders* (ETHOS, 2004; ASHLEY et al., 2002) são envolvidos no processo. Quanto maior for a capacidade da empresa engajar diferentes *stakeholders*, maior será a profundidade de seu programa de RSE. Processo analisado na tabela 11.

Tabela 11 – Avaliação do nível de envolvimento dos *stakeholders* nas ações de RSE desenvolvidas pelas empresas.

Envolvimento dos <i>stakeholders</i>	Nenhum		Baixo		Médio		Alto		Total	
Proprietários	0	0%	1	9%	4	36%	6	55%	11	100%
Funcionários	0	0%	3	27%	5	45%	3	27%	11	100%
Clientes	2	18%	4	36%	3	27%	2	18%	11	100%
Fornecedores	2	18%	4	36%	4	36%	1	9%	11	100%
Comunidade	2	18%	4	36%	3	27%	2	18%	11	100%
ONG's	6	55%	1	9%	3	27%	1	9%	11	100%
Sindicatos e entidades de classe	3	27%	4	36%	3	27%	1	9%	11	100%
Mídia e imprensa	3	27%	3	27%	4	36%	1	9%	11	100%
Concorrentes	3	27%	3	27%	5	45%	0	0%	11	100%
Outros parceiros	3	27%	3	27%	3	27%	2	18%	11	100%

Fonte: Elaboração própria .

Apesar da maior consciência em relação ao tema da cadeia X1, comparada à pesquisa do IPEA (2006), na prática tanto a iniciativa das ações quanto a elaboração não conseguiram se desvincular da figura do proprietário e confirmaram a dificuldade das pequenas empresas de envolver os funcionários e outros *stakeholders* na mesma proporção das grandes (IPEA, 2006; GUIA..., 2004; FISCHER; FALCONER, 1999; MELO NETO; FROES, 2001). O proprietário foi o único *stakeholder* que apresentou um valor significativo para alto envolvimento, 55%.

A cadeia X1 em relação aos funcionários promoveu apenas um envolvimento médio (45%) e demonstra que as empresas precisam investir mais no relacionamento com o público interno para serem consideradas empresas cidadãs.

O depoimento da empresa O confirma o envolvimento deficiente do público interno: - *Os funcionários não participaram da elaboração das iniciativas [...] planejadas pelos proprietários.*

Para os autores (HERZOG, 2004b; MELO NETO; FROES, 1999, 2001; ETHOS, 2004) as ações de RSE devem partir de um consenso e representar as atitudes coletivas dos *stakeholders* e não se restringirem à figura do proprietário e suas próprias convicções, o qual perde um pouco o poder soberano de decisão. A RSE é mobilizadora e a empresa cidadã pratica ações de interesse público e promove a cidadania. De acordo com o Ethos (2004) “A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes”.

Apesar de as empresas não terem conseguido o engajamento no nível necessário mostraram-se dispostas a desenvolvê-lo:- *Atualmente, o nível de envolvimento dos colaboradores tem aumentado, uma vez que a sustentabilidade*

incorporada à gestão, possibilitou que este fosse um dos tópicos da avaliação de desempenho (Empresa J). A empresa encontrou um mecanismo que possibilitou engajar os funcionários no tema e ao mesmo tempo atender uma estratégia do negócio.

Para a empresa E, a limitação foi a falta de conhecimento dos funcionários no assunto, que está sendo superada pelo amadurecimento: - *Por ser uma empresa pequena e os funcionários não terem conhecimento no assunto, a gerência iniciou o processo e aos poucos foi tendo o apoio dos funcionários [...].*

O depoimento da empresa E reforça o papel de mobilização da liderança, a partir do exemplo, para obter o apoio dos funcionários (LOIOLA; MOURA; 1997; ZIEMER, 2007). A empresa D alega as mesmas dificuldades da empresa E e sinaliza que o envolvimento dos funcionários exige um processo a longo prazo: -*[...] Depois de três anos (um do SRE e dois do Tear), é que começaram a surgir assuntos ligados ao tema vindos diretamente dos empregados [...].*

O caráter a longo prazo no desenvolvimento da RSE é apontado por Macintosh et al.(2001), como um caminho árduo, que, segundo Ferrel et al. (2000) exige comprometimento e, por isso, muitas empresas simplesmente ignoram essas questões e deixam de cumprir suas responsabilidades.

Os obstáculos precisam ser vencidos e as empresas demonstraram bastante dificuldade para colocar o mapeamento dos *stakeholders* em prática e a empresa B assumiu o fato: - *Não conseguimos ainda levar essas informações com mais detalhes para todos os envolvidos.*

A tabela 11 revela também um ponto intrigante: as empresas conseguiram obter melhor envolvimento dos seus concorrentes, do que de seus próprios clientes. Enquanto os concorrentes apresentaram envolvimento de nível médio para 45%, os clientes tiveram envolvimento de nível baixo para 36%. O envolvimento dos clientes seria fundamental para as empresas conseguirem alcançar seus objetivos iniciais, mencionados na tabela 9.

O baixo envolvimento dos clientes pode relacionar-se com a falta de engajamento da área comercial da empresa âncora no programa, revelado no estudo de caso e talvez as empresas tenham tentado compensar a distância do cliente pelo envolvimento da mídia, apontada por 36% como nível médio, já que esse é um canal que indiretamente atinge os clientes e outros públicos.

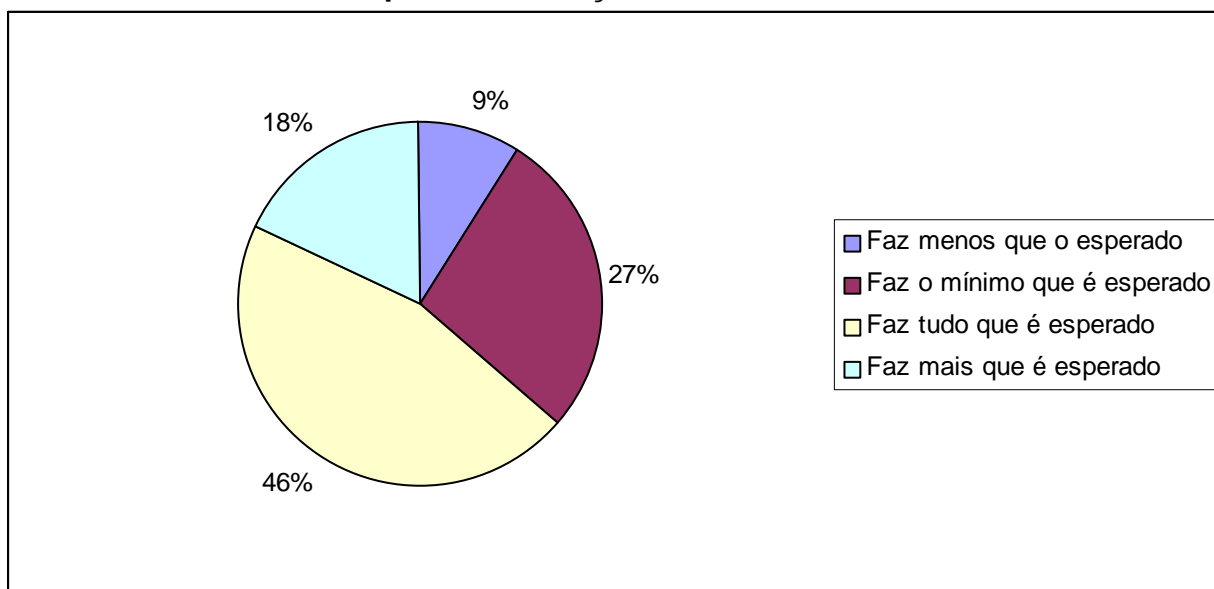
A problemática do direcionamento das ações aliada às dificuldades gerenciais e de recursos das pequenas empresas (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001) começam a dar os primeiros sinais de que as expectativas iniciais não serão atingidas, pois o relacionamento com o cliente foi negligenciado e não há como atender seus interesses, pois nem chegaram a ser conhecidos pelas empresas, análise já efetuada no estudo de caso.

Grayson e Hodges (2003) afirmam que os executivos, ao entenderem as implicações do mapeamento de *stakeholders*, estarão mais preparados para identificarem e explorarem as novas oportunidades de mercado. Assim, a dificuldade em conhecer as expectativas dos clientes pode ter impossibilitado a maioria das empresas a obterem benefícios comerciais, fato mencionado na tabela 9.

As poucas empresas, que conseguiram alto engajamento com os clientes (18%), podem ter relação com as empresas da tabela 8, que conseguiram aumento de receitas (27%) e pela análise feita anteriormente, podem também pertencer ao grupo de empresas que desenvolveram produtos e serviços sustentáveis. O mapeamento de *stakeholders* é o lado prático da RSE e sinaliza que as empresas, ao cumprirem a lógica apresentada pela teoria na prática dos negócios, segundo Melo Neto e Froes (2001), multiplicam os ganhos.

Em relação às ONG's, o relacionamento está ainda mais distante e 55% afirmou não se envolver com este *stakeholder*. As empresas perdem oportunidades de ampliarem sua atuação social e ultrapassarem seus limites de recursos e gerenciais pela falta de parcerias, as quais são utilizadas pelas grandes empresas para melhorarem a qualidade e os resultados das ações sociais (IPEA, 2006; GUIA..., 2004). Além disso, a opinião pública apóia essas parcerias (INSTITUTO AKATU..., 2008).

O engajamento dos *stakeholders*, pelas análises já realizadas neste estudo de sua importância em programas de RSE, é capaz de revelar a postura da empresa além do discurso. Seja por falta de conhecimento, recursos, valores pessoais ou tempo para o amadurecimento das relações, obstáculos alegados pelas empresas, o fraco desempenho nos relacionamentos pode ter sido agravado pelas atitudes das empresas reveladas no gráfico 3.

Gráfico 3 – Atitude da empresa em relação a RSE

Fonte: Elaboração própria

Algumas empresas declararam adotar uma postura de fazer o mínimo que é esperado (27%) e encontram-se no estágio de resistência frente às responsabilidades (CLARKSON; 1995; ZADEK, 2006) originadas pela visão clássica de Quazi e O'Brien (2000) da RSE, como um custo incapaz de trazer resultados para a empresa.

As empresas que declararam fazer tudo o que é esperado (45%) encontram-se no estágio cumprindo ou de acomodação (CLARKSON; 1995; ZADEK, 2006) e se aproximam da visão sócio-econômica de Quazi e O'Brien (2000) e adotam ações restritas de RSE, apenas para atenderem a pressão externa do cliente, com poucos benefícios para o negócio.

As empresas que se mantiveram no nível sócio-econômico alegaram falta de recursos para aprimorarem suas ações: - *Somos uma empresa de pequeno porte, estabelecida em uma comunidade muito carente, precisaríamos de muito mais recursos, principalmente financeiros para fazer um pouco mais que o realizado atualmente* (empresa D).

A empresa N confirmou a dificuldade: - *A empresa trabalha em um setor muito competitivo e não tem recursos para fazer ações que demandem mais investimentos, tudo o que estava em nosso alcance foi feito.*

Apesar de a falta de recursos ser apontada como o maior impecilho para as empresas ampliarem suas ações, a empresa A reconheceu que as atitudes ainda

precisam ser aprimoradas: - [...] a empresa percebe o quanto ainda precisa fazer em relação a pequenas posturas e condutas.

Desta forma, a postura inicial das empresas era compatível com os quadrantes superiores do modelo de Quazi e O'Brien (2000), pois as empresas visualizavam benefícios do engajamento social e, ao longo do programa, algumas empresas migraram para os quadrantes inferiores, os quais consideram apenas os custos incorridos. A postura da empresa âncora pode estar relacionada com o fato e confirma mais uma vez que foi extremamente prejudicial para a cadeia X1.

O cruzamento das informações do gráfico 3 com o estudo de caso revelou uma análise interessante: as quatro empresas desistentes no início do programa compartilhavam a mesma visão da RSE como um custo incapaz de produzir resultados positivos e pode-se inferir que 36% das empresas da cadeia X1 (que adotaram uma postura de fazer o mínimo ou menos que o esperado) só não desistiram do programa ao longo do tempo pelo poder do cliente ou da amizade desenvolvida na rede, ambos já mencionados em análises anteriores como mecanismos de motivação para a permanência das empresas.

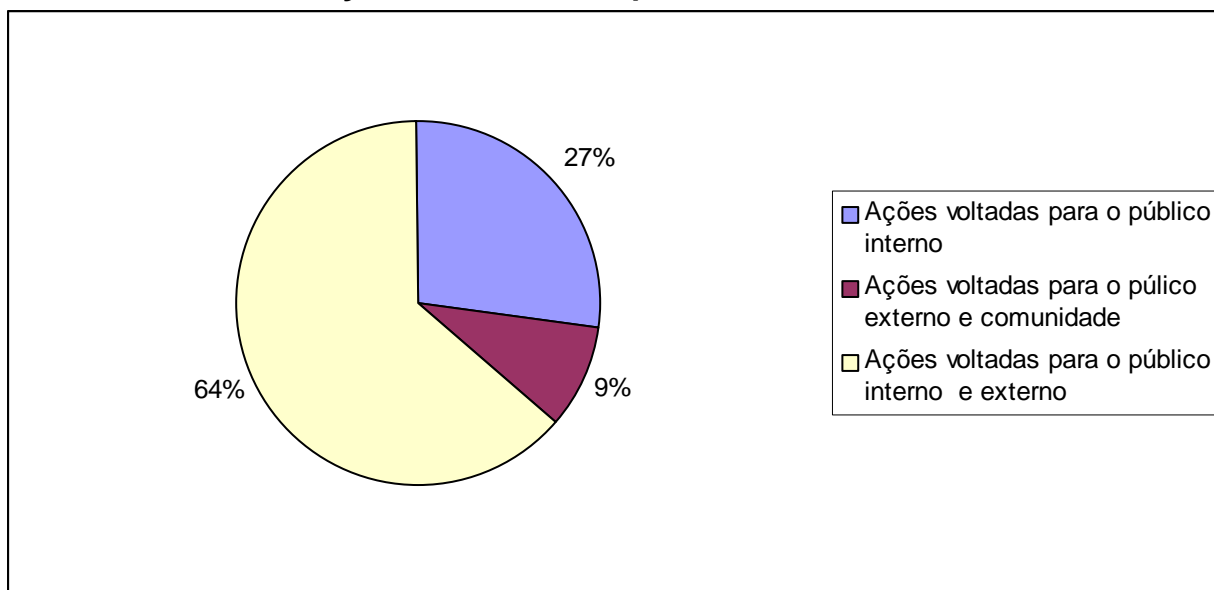
O depoimento da empresa A também confirma que a RSE é antes de tudo uma mudança de postura e reforça a importância dos valores, já destacado anteriormente. A empresa prestou outro depoimento que ajuda a esclarecer a mudança de visão das empresas em relação à RSE: - *Infelizmente, às vezes as coisas não são como imaginamos e esperamos. Os valores, na verdade, acho que são fortes e sólidos quando vêm de pais para filhos, fazendo parte da nossa criação. Quem tem tendência de se desvirtuar acaba não segurando por muito tempo, partem para o vale-tudo e faltam com o respeito e com o compromisso em momentos de pressão, às vezes até aproveitando-se da situação e voltando ao ciclo vicioso do "agir sem ética" [...] eu acredito nesses valores e vou sempre defender todos esses princípios seja na empresa, ou em casa, na formação do caráter do meu filho. Assim, construiremos uma sociedade verdadeiramente mais justa.*

Por isso, Young (2008) admite que ainda não foi possível avançar para um modelo de gestão da RSE que consiga resultados concretos. A mudança no contexto não pode acarretar mudanças na visão da empresa ou postura em relação à RSE e isso vale também para as grandes empresas que adotam posturas contraditórias em momentos de crise, como lembrou Freitas (2000) e restringe ainda

mais o universo de empresas que podem ser consideradas modelos de cidadania empresarial.

Outra contradição demonstra a superficialidade das ações decorrentes das posturas do gráfico 3. Apesar do engajamento insatisfatório do público interno exposto na tabela 11, a maior parte das ações envolveu esse público (91%), como pode ser observado no gráfico 4.

Gráfico 4 – Foco das ações sociais da empresa



Fonte: Elaboração própria .

Os dados revelam que 64% das empresas elaboraram ações para atenderem ao mesmo tempo o público interno e externo e 27% delas se voltaram exclusivamente para o público interno, os quais somados resultam no valor mencionado anteriormente.

A tentativa de atingirem ao mesmo tempo um elevado grau de RSE interna e externa pode ter dificultado as empresas aprofundarem as relações com o público interno, devido as limitações enfrentadas por essas empresas expostas anteriormente. Para Melo Neto e Froes (1999, 2001), é um grande erro as empresas atenderem o público externo antes do interno. O primeiro estágio deve almejar uma elevada RSE interna, situação exposta no quadrante 4 do modelo do autor, para depois a empresa partir para o segundo estágio, de elevada RSE interna e externa, situação exposta no quadrante 3.

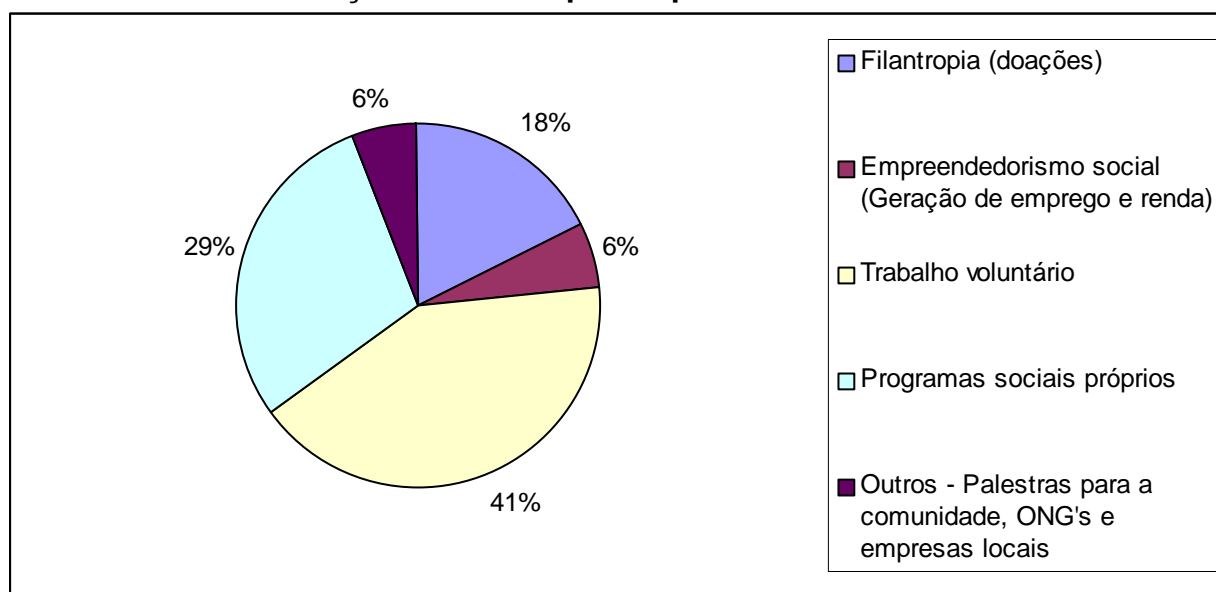
As empresas que focaram apenas o público interno (27%) podem ter relação com a mesma porcentagem de empresas que conseguiram obter alto engajamento desse público e reforça a idéia já analisada anteriormente de que os

programas de RSE precisam se voltar primeiramente para as necessidades do público interno para depois atenderem o público externo e comunidade.

A empresa O deixou claro em depoimento esta tendência:- [...] *Entendemos que a RSE deve partir primeiro de dentro da empresa para depois focar a comunidade.*

As ações voltadas para o público externo, ao contrário, não resultaram em alto engajamento desse público mencionado na tabela 11 e pode ter relação com o perfil das ações adotadas pelas empresas no gráfico 5.

Gráfico 5 – Perfil das ações voltadas para o público externo



Fonte: Elaboração própria .

Nestas ações, 41% contemplaram programas de voluntariado; seguidas por 29% de programas sociais próprios e 18% de filantropia. Apesar de as pequenas empresas terem utilizado o trabalho voluntário, como um importante instrumento para engajar o público interno presente nas grandes empresas, já comentado anteriormente, as ações pelo pouco engajamento do público interno podem ter sido pontuais e restritas ao evento “Dia V”, mencionado por várias empresas. Além disso, a falta de parcerias pela preferência em adotar programas sociais próprios e a filantropia podem desencadear em ações de baixa qualidade, processo descrito anteriormente.

Apenas uma empresa declarou que durante o Tear houve uma evolução nas ações que passaram da filantropia para o empreendedorismo social: - [...] *quanto à creche foi feito no início filantropia pela doação do material de construção necessário [...] e os funcionários prestaram serviços pelo trabalho voluntário e depois*

no projeto ‘Mãos que Sustentam’ foi feita geração de renda, pois ensinamos o artesanato que trará renda para as famílias (empresa E).

Esse processo foi previsto por Melo Neto e Froes (2001), quando mencionaram que essas empresas, ao desenvolverem ações sociais, começam a identificar ganhos significativos de imagem e aos poucos substituem a filantropia tradicional por programas de responsabilidade social de alto desempenho e conseguem multiplicar seus ganhos. É interessante notar que essa ação envolveu o trabalho voluntário, mas não foi pontual como no caso das outras empresas e aproxima a iniciativa das práticas adotadas pelas grandes empresas, conforme analisado na literatura e exposto anteriormente.

As empresas também declararam dificuldades em trabalhar o público externo além da visão filantrópica: - *Temos tentado de todas as formas despertar interesse para o tema[...]. Porém, muitas ainda vêem a RSE como filantropia [...], ou seja, lucro imediato (empresa D).*

A postura inadequada não se restringe às empresas e as entidades também não estão preparadas para um relacionamento mais profundo de direitos e deveres e preferem manter o ganho imediato proporcionado pela filantropia (AUSTIN, 2004; GRAYSON; HODGES, 2003) e dificulta ainda mais o engajamento dos *stakeholders* externos apontado pela tabela 11.

De uma forma geral, apesar de a profundidade das ações ser questionável a maior parte das práticas se distanciaram da realidade nacional de da filantropia, como principal instrumento de intervenção social (IPEA, 2006), e isso pode ser considerado um avanço, pois manter-se na visão filantrópica da RSE, segundo o modelo de Quazi e O'Brien, significa praticar uma RSE incapaz de trazer resultados para a empresa, presente em algumas empresas do Tear, conforme analisado no gráfico 3.

A qualidade das ações também pode ser investigada pelos seus resultados e a tabela 12 esclarece o grau de contribuição das ações para as empresas cumprirem as diversas responsabilidades do negócio descritas por Carrol (1999), como fundamentais na identificação do quanto a RSE está inserida nas empresas.

Tabela 12 – Avaliação do grau de contribuição do Tear para as empresas cumprirem as diversas responsabilidades do negócio.

Grau de contribuição	Nenhum		Baixo		Médio		Alto		Total	
Responsabilidade econômica	3	27%	6	55%	2	18%	0	0%	11	100%
Responsabilidade legal	3	27%	3	27%	3	27%	2	18%	11	100%
Responsabilidade ética	0	0%	0	0%	2	18%	9	82%	11	100%
Responsabilidade filantrópica	0	0%	3	27%	7	64%	1	9%	11	100%

Fonte: Elaboração própria .

A análise dos dados demonstrou que para 82% das empresas o Tear apresentou um nível alto de contribuição para a responsabilidade ética (MACINTOSH et al., 2001; CARROL, 1991) pela implantação do código de ética nas empresas, como instrumento norteador das relações, o que pode ser comprovado pelo depoimento da empresa D: - [...] *Na parte ética, acreditamos que houve um grande avanço, principalmente após a empresa formalizar e disseminar o seu código de ética, onde estão destacados: a missão, visão, valores e os princípios que regem a conduta da empresa com todas as partes interessadas.*

O baixo nível de contribuição do programa Tear para a responsabilidade econômica, mencionado por 55%, vai contra as expectativas iniciais das empresas em estreitarem relações comerciais com os clientes e obterem ganhos, demonstrado na tabela 9 e indica também a pouca relação das ações com a estratégia do negócio e confirma a opinião de Porter de que se gasta muito com pouco retorno financeiro para as empresas (HERZOG, 2007).

O depoimento da empresa D confirma que o cliente não está disposto a diferenciar o pagamento para empresas que praticam a RSE e também que essa poderá se transformar em uma exigência no futuro como previsto pelos autores (ALLI; SAUAYA, 2004; COPENHAGEN CENTRE, 2006):- *Na responsabilidade econômica, o programa não trouxe nenhuma melhoria, já que nem a própria âncora, que é o cliente, coloca em prática nenhuma diferenciação nesse sentido, embora apregoe que no futuro esse fator será um grande diferencial.*

Por esse relato, pode-se perceber que a comunicação inicial entre os participantes e empresa âncora não foi eficiente e os papéis de cada um no processo não ficaram claros. As empresas esperavam aumento de receitas pela diferenciação do preço, algo que em momento algum do programa foi prometido e até mesmo vai em direção contrária ao praticado no mercado. As grandes empresas não estão dispostas a pagarem mais pela RSE, fato analisado no estudo de caso.

A comunicação e definição de papéis foram identificadas pelo próprio Tear como fatores críticos para o sucesso do programa no capítulo 5 e o problema apontado anteriormente demonstra que no início, esses mecanismos não foram eficientes e as empresas nutriram expectativas imaginárias inconcebíveis não apenas na realidade do Tear mas até mesmo no mercado. Por isso, Bessant e Tsekouras (1999) acreditam que na criação das redes, esses mecanismos são essenciais para garantir resultados efetivos e motivação aos participantes.

Em análises anteriores, pode-se constatar que o cliente quer comprar a RSE em produtos e serviços sustentáveis, assim as empresas aumentam as receitas pela ampliação do volume de vendas ou conquista de novos clientes e mercados, processo divulgado pelo Tear como resultado pretendido pelo programa e descrito no início do capítulo.

A incompreensão dessa dinâmica pode ter contribuído para a falta de conexão entre as expectativas das empresas de obterem ganhos com o cliente e as práticas elaboradas nos planos de ação, as quais praticamente desconsideraram a existência desse *stakeholders* e contribuíram para as empresas não terem conquistado o tão almejado aumento de receitas, a curto prazo.

A empresa I conseguiu fazer essa reflexão e menciona que o baixo desempenho econômico não decorre apenas do cliente mas também da falta de direcionamento estratégico no relacionamento com este público: - *A empresa acredita que o baixo desempenho na responsabilidade econômica deve-se ao fato de o cliente não valorizar o tema e também de a empresa não ter explorado o potencial dos novos relacionamentos no programa, pois a área comercial da nossa empresa nunca participou dos encontros.*

Na responsabilidade legal, as opiniões foram muito fragmentadas e dificultaram a conclusão, porém a empresa D ajudou a esclarecer o fato: - *Na parte legal não houve grandes avanços, pois a empresa já cumpria todos os seus compromissos rigorosamente em dia.*

A mesma opinião é compartilhada pela empresa M: - *As obrigações legais já eram atendidas em sua totalidade pela empresa, embora consideramos o Tear uma ferramenta para repensar a ética nas relações, o que pode contribuir para o cumprimento íntegro da responsabilidade legal.*

As empresas da cadeia X1 prestam serviços para grandes clientes e a responsabilidade legal é uma exigência expressa em contratos comerciais e as

empresas estão familiarizadas a cumprir as leis. Porém, o programa permite que a empresa avance de um postura de cumprir os mínimos requisitos legais, mencionados pelos autores (CARROL, 1991; FERREL et al., 2000; MACINTOSH et al., 2001) para o cumprimento íntegro da responsabilidade legal, nas próprias palavras da empresa M.

É interessante notar que a empresa coloca a responsabilidade ética antes da responsabilidade legal, ao contrário dos autores (CARROL, 1991; 2000; MACINTOSH et al., 2001) que consideram que a empresa, ao cumprir as leis e regulamentos, é induzida a atender as expectativas de conduta moral da sociedade não expressas em leis. Desta forma, justifica-se uma reflexão: a ética é uma interpretação da realidade e depende novamente dos valores pessoais já mencionados e pode variar, dependendo do contexto. A lei, ao contrário, não permite essa volta, pois abre espaço para sanções e pode ser um assunto em que as empresas têm mais resistências em declararem abertamente as mudanças proporcionadas ou realizarem mudanças.

Em relação à responsabilidade filantrópica, pelas análises anteriores, era esperado que o programa não proporcionasse alto grau de contribuição devido ao perfil das ações praticadas do gráfico 5. Assim, para 64% das empresas, o programa teve um grau de contribuição médio. A empresa D declarou: - [...] *houve avanço na atuação social da empresa na comunidade e sociedade.*

Porém, esse avanço não foi suficiente para a empresa atingir o nível de cidadania corporativa de Macintosh et al. (2001), o qual só pode ser conquistado quando a empresa promove mudanças na sociedade e se envolve com questões de interesse público pela formulação de políticas públicas, atingindo o estágio de agente civil (ZADEK, 2006) e adotando uma postura pró-ativa (CLARKSON, 1995), o que pode ser comprovado na tabela 13, pelo baixo envolvimento do governo e sociedade.

Tabela 13 – Nível de avanço conseguido pelas empresas em cada temática da RSE.

Nível de avanço nas temáticas	Nenhum		Baixo		Médio		Alto		Total	
Governança, valores e transparência	0	0%	2	18%	2	18%	7	64%	11	100%
Público interno	0	0%	0	0%	2	18%	9	82%	11	100%
Consumidor e cliente	0	0%	2	18%	7	64%	2	18%	11	100%
Fornecedores	0	0%	5	45%	5	45%	1	9%	11	100%
Comunidade	0	0%	4	36%	5	45%	2	18%	11	100%
Meio ambiente	0	0%	2	18%	7	64%	2	18%	11	100%
Governo e sociedade	1	9%	6	55%	4	36%	0	0%	11	100%

Fonte: Elaboração própria

Ashley et al. (2002) também condiciona o exercício pleno da RSE ao comportamento pró-ativo, declarado por apenas 18% das empresas na tabela 12 e mesmo essas empresas não conseguiram um alto desempenho na temática governo e sociedade.

A falta de empresas com alto avanço em governo e sociedade pode se relacionar ao fato de esta temática ser foco para os agentes de indução, papel definido na constituição do Tear, mencionado no capítulo 5. Desta forma, a temática ficou um pouco distante das pequenas empresas apresentada apenas no seminário regional de São Paulo, quando foi mencionado um pacto contra a corrupção, mas nem todas as empresas estavam presentes.

Os melhores resultados (82% público interno e 64% governança, valores e transparência), mostraram-se coerentes com as temáticas priorizadas pelas empresas na tabela 6 e o depoimento de O esclarece a importância do direcionamento das ações para a conquista dos resultados: - *A empresa conseguiu melhores resultados nos itens em que focou as ações.*

Mais uma vez, a falta de alinhamento entre metas, estratégia e ações apresenta-se na cadeia X1. O principal problema para Porter e Kramer (2006) acontece, quando a realidade apresenta uma RSE tão fragmentada e desconexa dos negócios e estratégia, que oculta as verdadeiras oportunidades para as empresas beneficiarem a sociedade e a si mesmas.

Desta forma, os resultados esperados pelo programa Tear e empresas participantes foram testados pela pesquisadora na tabela 14 e as análises não poderiam ser diferentes.

Tabela 14 – Principais contribuições do programa Tear.

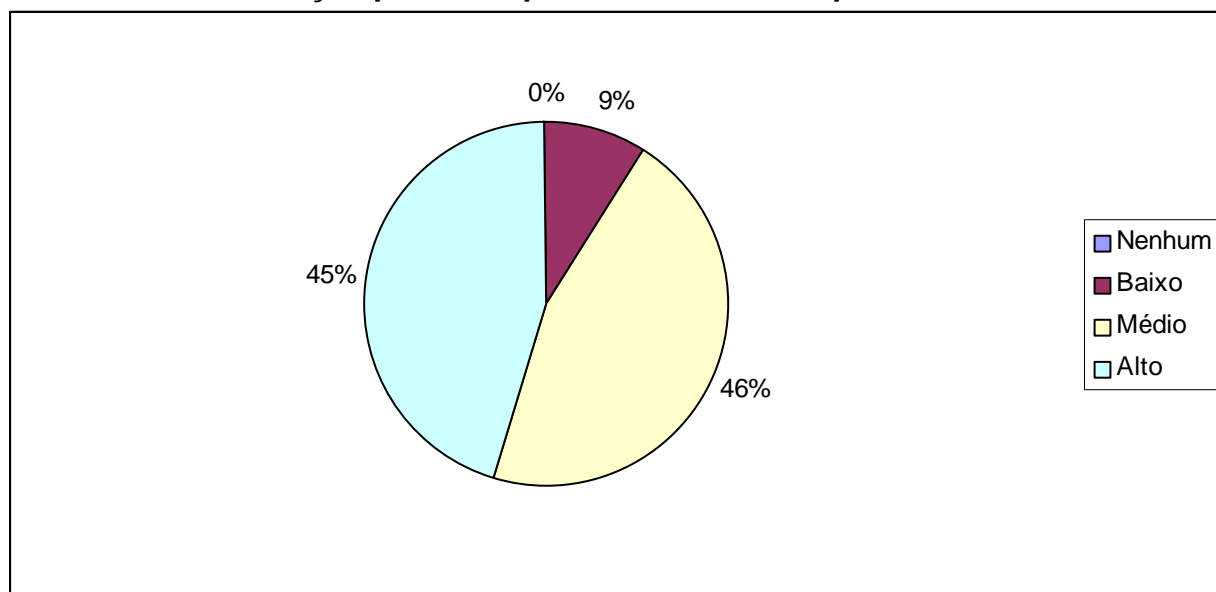
Contribuição para a sua empresa	Nenhum		Baixo		Médio		Alto		Total	
Conquista de novos clientes	5	45%	3	27%	3	27%	0	0%	11	100%
Aumento de receitas	5	45%	5	45%	1	9%	0	0%	11	100%
Diminuição de custos	3	27%	5	45%	3	27%	0	0%	11	100%
Melhora na relação comercial com o cliente	2	18%	1	9%	8	73%	0	0%	11	100%
Fortalecimento da imagem	0	0%	1	9%	5	45%	5	45%	11	100%
Aumento da competitividade	1	9%	5	45%	5	45%	0	0%	11	100%
Aumento da produtividade	4	36%	3	27%	4	36%	0	0%	11	100%
Incorporação da sustentabilidade nos negócios	1	9%	0	0%	5	45%	5	45%	11	100%
Relacionamentos com os empregados	0	0%	2	18%	6	55%	3	27%	11	100%
Bem-estar dos funcionários	0	0%	1	9%	6	55%	4	36%	11	100%
Preservação do meio-ambiente	0	0%	2	18%	7	64%	2	18%	11	100%
Desenvolvimento da comunidade	3	27%	3	27%	3	27%	2	18%	11	100%
Novas oportunidades de mercado	3	27%	3	27%	5	45%	0	0%	11	100%
Melhora na gestão	1	9%	1	9%	5	45%	4	36%	11	100%
Direcionamento e padronização das ações	0	0%	0	0%	5	45%	6	55%	11	100%
Planejamento das ações (Estratégia)	0	0%	3	27%	6	55%	2	18%	11	100%
Aproximação com fornecedores	1	9%	4	36%	5	45%	1	9%	11	100%
Internalização dos conceitos e valores da RSE	0	0%	2	18%	5	45%	4	36%	11	100%
Amadurecimento na utilização das ferramentas	0	0%	0	0%	5	45%	6	55%	11	100%
Aprendizagem e troca de experiências	0	0%	0	0%	5	45%	6	55%	11	100%
Troca da filantropia por ações planejadas	0	0%	2	18%	5	45%	4	36%	11	100%
Comunicações transparentes	0	0%	2	18%	3	27%	6	55%	11	100%

Fonte: Elaboração própria.

O confronto dividiu a opinião das empresas e não possível identificar nenhum resultado com alto nível de contribuição que seja destaque entre as empresas e as maiores porcentagens não passaram 55% para direcionamento e padronização das ações; amadurecimento na utilização das ferramentas; aprendizagem e troca de experiências; e comunicações transparentes.

A empresa L destacou em seu depoimento a troca de experiências proporcionada pelo programa:- *Ao longo do programa, todos os encontros possibilitaram fortemente a troca de experiências, seja por e-mail ou nos GTs. (Grupos de Trabalho).*

A qualidade da troca de experiências, importante para manter a motivação do grupo, segundo Sgourev e Zuckerman (2006), foi mensurada pelo gráfico 6.

Gráfico 6 - Contribuição para a empresa da troca de experiências

Fonte: Elaboração própria.

A cadeia X1 valorizou o compartilhamento das experiências e as contribuições foram consideradas, entre um nível alto e médio, o que pode ser comprovado pelo relato da empresa E: - *Todas as experiências mostradas pelas empresas são de grande valor para todos, pois delas tiramos modelos e possibilidades para novas ações.*

A empresa B também destaca a contribuição da troca de experiências para o negócio: - *Várias práticas que podemos implantar em nossas empresas com grandes ganhos para o negócio.*

A troca de experiências também pode ter contribuído para aproximar os integrantes do Tear a estabelecer a confiança necessária para a realização de parcerias entre as empresas, mencionada na tabela 15, pois para Granovetter (1985) a relação de confiança permite a troca e ajuda mútua e, segundo Mizruchi (2006), facilita a comunicação direta entre os membros e o processo de aprendizagem.

Tabela 15 – Fortalecimento da rede.

	Sim	Não	Total
A empresa realizou alguma parceria com integrantes do Tear	7 64%	4 36%	11 100%
A empresa efetivou relações comerciais com algum integrante do Tear, a partir do programa	3 27%	8 73%	11 100%

Fonte: Elaboração própria.

O compartilhamento pode ter contribuído para 64% das empresas terem realizado parcerias com outros integrantes do Tear. A maior parte dessas parcerias

se desenvolveu, segundo a análise do estudo de caso, para a organização dos encontros nas sedes da empresa e no caso da construção do site coletivo. Como instrumento de intervenção social, essa parceria se limitou às empresas localizadas, na mesma cidade, o que pode ser analisado no depoimento da empresa M: - *Entre as empresas do grupo Tear de João Monlevade, houve muita parceria. A empresa B complementa com as ações desenvolvidas: - Foram várias ações em escolas e na comunidade.*

Porém, as ações coletivas entre o grupo para intervenção social foram restritas a um pequeno grupo de empresas, fato comprovado pela tabela 11, pois as empresas de outras localidades tiveram dificuldade em se articular, conforme relato da empresa E: - *Infelizmente, não tive essa oportunidade pela localização da empresa e por ser a única no estado a participar do Tear.*

O desenvolvimento do site da cadeia X1, mencionado no estudo de caso, é uma oportunidade para todas as empresas se mobilizarem e a empresa D se mostrou disposta a colaborar:- *Somente agora, e, se a idéia vingar, teremos uma ação conjunta que é o desenvolvimento do site. Tomara que dê certo.*

As ações conjuntas não foram estimuladas pela estrutura do programa Tear, pois o foco era a aplicação da metodologia de forma individualizada em cada empresa e as ações realizadas em parceria com os integrantes do Tear foram iniciativa de seus próprios membros. Assim, em conjunto com as análises anteriores, pode-se considerar o Tear como uma rede de RSE com foco na aprendizagem para estimular a eficiência coletiva e com alguns mecanismos que podem levar à formulação de políticas públicas.

O foco de aprendizagem do programa foi destacado pela empresa L: - *A busca constante do conhecimento é imprescindível para as pessoas e principalmente para empresas, pois o mercado é dinâmico e exige competitividade e atualização de conhecimentos.*

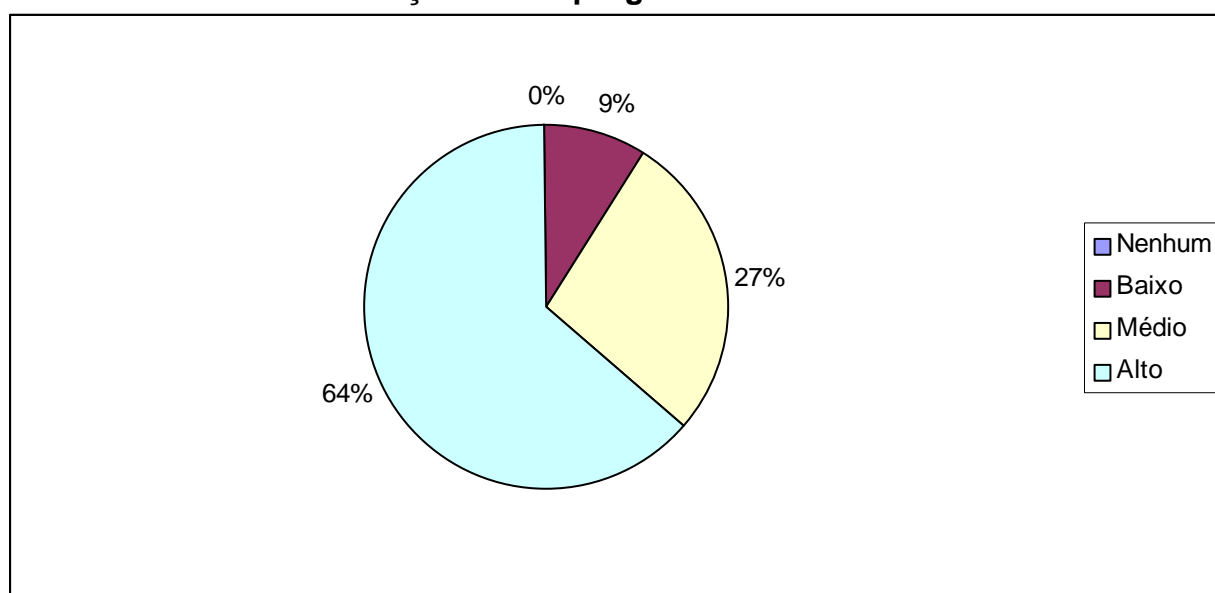
A estrutura de apoio à aprendizagem do programa Tear foi avaliada na tabela 16.

Tabela 16 – Grau de satisfação com a metodologia do programa Tear

Grau de satisfação	Nenhum		Baixo		Médio		Alto		Total	
Material didático	0	0%	1	9%	3	27%	7	64%	11	100%
Conteúdo teórico	0	0%	0	0%	4	36%	7	64%	11	100%
Temas abordados	0	0%	0	0%	4	36%	7	64%	11	100%
Atividades práticas	0	0%	0	0%	6	55%	5	45%	11	100%
Consultoria individual	0	0%	2	18%	3	27%	6	55%	11	100%
Condução dos encontros	0	0%	0	0%	5	45%	6	55%	11	100%
Quantidade de encontros	0	0%	3	27%	5	45%	3	27%	11	100%
Duração do programa	0	0%	2	18%	7	64%	2	18%	11	100%
Ferramentas de gestão	0	0%	2	18%	2	18%	7	64%	11	100%
Mini-cursos e palestras	0	0%	0	0%	5	45%	6	55%	11	100%
Seminários regionais	0	0%	1	9%	4	36%	6	55%	11	100%

Fonte: Elaboração própria.

A estrutura do programa de uma forma geral deixou as empresas satisfeitas e a maior parte dos recursos de aprendizagem adotados, cuja importância foi analisada no capítulo 5, foram avaliados com grau de contribuição entre médio e alto, confirmado no gráfico 7.

Gráfico 7 – Grau de satisfação com o programa Tear

Fonte: Elaboração própria.

A maior parte das empresas demonstraram um grau de satisfação alto com o programa Tear (64%). Porém, a tabela 17 indica que a metodologia necessita de alguns ajustes.

Tabela 17 – Avaliação da metodologia do programa Tear

	Sim		Não		Total	
Modificar e metodologia de trabalho do programa Tear	10	91%	1	9%	11	100%
Participaria novamente de um programa similar	10	91%	1	9%	11	100%
Indicaria o programa para alguma empresa	11	100%	0	0%	11	100%
Pretende estender o programa para seus fornecedores	6	55%	5	45%	11	100%

Fonte: Elaboração própria.

Embora 91% das empresas tenham declarado que participariam novamente de um programa similar e por unanimidade indicariam o programa para outras empresas, 91% faria modificações na metodologia do programa, o que será aprofundado nas próximas análises.

A intenção das empresas em estenderem o programa merece uma análise mais detalhada devido ser um compromisso formal assumido com a empresa-âncora, mencionado no capítulo 5. A ampliação da rede é fundamental para possibilitar que o Tear atinja seu objetivo de melhorar os indicadores nacionais, processo explicado anteriormente.

Por serem pequenas empresas e o assunto complexo, a porcentagem de 55% que pretende dar continuidade ao Tear pode ser considerada um bom resultado para o programa e as empresas que compartilham essa idéia encontraram algumas alternativas para driblarem as dificuldades e viabilizarem a replicação.

A empresa L utilizará a parceria de empresas do Tear da sua região para replicar o programa: - *Estamos estruturando um projeto de replicação do Tear para 2009, porém devido ao cenário econômico atual não sabemos se será possível iniciar no ano que vem. A replicação conta com o apoio de outras duas empresas que também participaram do programa e pretendemos envolver o público interno, fornecedor, membros do governo, comunidade e sociedade.*

Pelo envolvimento do governo, existe a possibilidade de as práticas se transformarem em políticas públicas e melhorarem a realidade local e o engajamento com a sociedade também permite a essas empresas atingirem o estágio de empresa cidadã.

Deve-se destacar que o objetivo do Tear, de contribuir para o desenvolvimento do país pela implantação da RSE nas pequenas empresas, é visto com cautela por estudiosos do assunto. Uma pesquisa realizada pelo The Copenhagen Centre e pelo AccountAbility sugeriu que a responsabilidade empresarial pode, sob certas condições, estimular a inovação, o investimento, o comércio e, então, a competitividade, mas a relação entre RSE e a competitividade de um país ainda não foi adequadamente explorada até a data e as evidências sugerem apenas que os agrupamentos de RSE potencializam essa relação, mas o estudo não foi conclusivo (ZADEK et al, 2003b).

O desenvolvimento de um país pelas redes é possível, de acordo com os autores citados, pelo envolvimento do setor público na formulação de políticas

públicas, estendendo os benefícios das redes para a sociedade. O Tear, ao definir esse papel para os agentes de indução, tem estruturado os mecanismos para atingir esse objetivo, mas somente a longo prazo será possível saber se esse potencial se realizará e as análises serão concentradas nos resultados do programa para as empresas participantes, objetivo do estudo.

Nelson e Zadek (2003) concordam que o potencial dos agrupamentos para a resolução de problemas sociais existe, mas acreditam que não representam a panacéia do desenvolvimento sustentável, porque na prática eles falham. Obstáculos operacionais, estratégicos, de governança e prestação de contas raramente são superados. Os benefícios mútuos não se concretizam, as relações perdem sustentabilidade e se desfazem. As dificuldades enfrentadas pelas empresas do Tear evidenciam que o processo não é um mecanismo simples e exige amadurecimento das práticas e relações.

Para a empresa D, a ampliação da rede se dará pela sensibilização dos seus *stakeholders* em relação ao tema: - *Embora minha empresa não tenha condições de custear o Tear ou curso semelhante, para diversos públicos e partes interessadas de minha empresa, com certeza, aproveitarei exemplos, palestras e todo o material disponível para disseminar os conceitos sobre sustentabilidade e responsabilidade sócio-ambiental.*

Ao idealizarem a expansão do programa, as empresas demonstraram acreditar no potencial dos pontos fortes do Tear, destacados na tabela 18.

Tabela 18 – Pontos fortes da metodologia Tear.

A) Metodologia e estrutura de apoio	29%
Material didático	
Ferramentas de gestão	
Várias palestras durante o programa	
Temas variados	
Encontros mensais	
Definição de stakeholders	
Seminários regionais	
B) Troca de experiências	17%
Aprendizado	
Grandes oportunidades para troca de experiências e contato com outras empresas	
Benchmarking com os integrantes	
Transmissão de conhecimento	
C) Planejamento estratégico	42%
Direcionamento e planejamento estratégico	
Possibilidade de realização de diagnóstico em vários aspectos da empresa	
Formalização de procedimentos e práticas	
Pode ser utilizada como instrumento de gestão	
Estabelecimento de prioridades	
Plano de trabalho	
Ampliação da visão de negócios	
Conscientização do papel das empresas quanto à gestão de RSE e trabalho em cadeia de valor	
Amadurecimento ético e moral	
Incorporação da sustentabilidade nos negócios	
D) Coordenação do programa	13%
Empresas âncoras	
Grande conhecimento dos consultores envolvidos	
Consultoria individual ajuda superar as dificuldades com a metodologia	

Fonte: Elaboração própria.

Os pontos fortes do programa levantado pelas empresas se relacionam ao planejamento estratégico do negócio (42%) e a estrutura metodológica do programa (29%), esta última mencionada em análises anteriores.

A empresa D elogiou a contribuição ao planejamento estratégico do negócio, porém acredita que faltou tempo para colocar os conceitos em prática e critica o direcionamento dado ao programa pela coordenação do Tear: - *É claro que o programa ajudou e muito a nossa empresa no direcionamento do negócio e priorizar os itens mais importantes e estratégicos, porém precisamos de um tempo maior para colocar em prática muitos dos conceitos ao qual tivemos acesso. Ou seja, só o tempo nos indicará se o caminho escolhido é o correto e se podemos trilhá-lo até o final, encontrando pelo menos um porto seguro e com alguma esperança. [...] O problema da troca de experiências é que os exemplos eram sempre da área sócio-ambiental. Hoje, pensando melhor acho que poderíamos ter*

trocado experiências nos aspectos de redução de custos, melhorias operacionais, aumento de produtividade e outras áreas que embora não fizessem parte do curso, nos ajudaria e muito, no nosso dia-a-dia. Porém, ainda temos tempo, pois com a colocação no ar de nosso site, agora sem a âncora e o Ethos a nos direcionar, poderemos com certeza, tratar destes e outros assuntos que com certeza nos ajudarão a avançar em rumo de melhores resultados econômico-financeiros.

A opinião da empresa B é reforçada por Bessant e Tsekouras (1999). Os autores acreditam que o pouco tempo ou falta de hábito para fazer as reflexões necessárias e implantar os novos conceitos pode ser um obstáculo no processo de aprendizagem das redes e comprometer os resultados.

Apesar das empresas não terem conseguido os resultados econômico-financeiros almejados no início do programa, visualizaram oportunidades para aprimorarem a gestão utilizando as ferramentas aprendidas no programa, porém com outro foco de atuação e direcionamento.

O grande problema para as empresas foi traduzir esta metodologia em prática e dar um direcionamento adequado para as ações, segundo a estratégia de cada empresa, já analisado em situações expostas anteriormente e esclarecido na tabela 19.

Tabela 19 – Pontos fracos da metodologia Tear

A) Operação do programa	29%
Duração prolongada do programa	
Quantidade excessiva de encontros	
Baixo foco em gestão de projetos	
Em algumas reuniões os temas não foram bem detalhados	
Falta de foco em algumas reuniões	
B) Dificuldade em transformar a metodologia em prática	35%
Metodologia complexa	
Foco na metodologia e não nas ações e práticas das empresas	
Muitos encontros com pouco intervalo para colocar a metodologia em prática	
Dificuldade de internalizar toda esta metodologia	
Faltou mais tempo para troca de experiências	
A forma como as ferramentas foram apresentadas, muitas vezes, apenas com fim didático, sem acompanhar o momento que a empresa está vivendo em sua gestão	
C) Falta de envolvimento da área comercial da empresa âncora	12%
Baixo envolvimento da área estratégica de negócios da âncora	
Não envolvimento dos representantes comerciais (suprimentos) da empresa âncora	
D) Critérios de avaliação	24%
Indicadores e treinamento para medição quantitativa da RSE na empresa	
Treinamento com pouca aplicabilidade (Gerenciamento de resíduos e trabalho infantil)	
Aplicação da primeira avaliação precipitada, estávamos com pouco conhecimento	
A avaliação era muito ampla e distante da realidade da empresa	

Fonte: Elaboração própria.

Os principais pontos fracos da metodologia levantados pelas empresas referem-se à dificuldade em transformar a metodologia em prática (35%) e alguns obstáculos identificados na operação do programa (29%).

Para a empresa L, faltou aplicabilidade do conhecimento na realidade das empresas: - *Os temas dos treinamentos citados são de extrema importância para as empresas e a sociedade como um todo, porém, não tiveram aplicabilidade devido ao foco abordado ser diferente de nossa realidade.*

Para os autores, a figura do coordenador da rede tem o papel de fazer os ajustes necessários para adaptar o conteúdo da aprendizagem às diferentes necessidades das empresas participantes, mantendo a motivação inicial e inibindo informações redundantes que podem desmotivar o grupo (BESSANT; TSEKOURAS, 1999). A realidade analisada demonstra que o programa Tear não cumpriu este papel, delegando-o para as empresas participantes, as quais demonstraram dificuldade em fazer esta articulação e descontentamento com o processo de aprendizado.

Pelos depoimentos das empresas, pode-se perceber que o programa enfatizou os conceitos e negligenciou como as empresas poderiam aplicá-los em seu dia-a-dia de forma mais prática e voltada para resultados econômicos, sociais e ambientais, ou seja, o tripé da sustentabilidade, o que pode ser visualizado no depoimento da empresa A: - *[...] Os momentos de aprendizado poderiam ser melhores aproveitados, ensinando as empresas a usar as ferramentas, de forma mais efetiva.*

A RSE como visto na revisão da literatura é um assunto abrangente (LOUETTE, 2007) e o programa pelo relato da empresa G, perdeu o foco: - *Deveria ser mais objetivo, focando o perfil dos participantes.*

A empresa E também concorda que o programa perdeu o foco e alguns assuntos não tiveram aplicabilidade: - *O tempo do programa ficou grande, pois tivemos de perder tempo em rever partes que não havia necessidade.*

A importância do foco da aprendizagem e a adequação do conteúdo às necessidades dos participantes para a rede atingir seus objetivos e motivar os participantes foi analisada também no capítulo 5 e demonstra que apesar da estrutura de apoio do Tear ser sofisticada careceu de adaptação à realidade das empresas.

A mesma empresa citada anteriormente reforça que o programa deveria estar mais voltado para a prática e até mesmo com mais cobrança de ação das empresas: - *Colocaria menos tempo de duração e realizaria mais troca de experiências nos encontros e cobraria mais empenho por parte de algumas empresas.*

Desta forma, pode-se analisar que os obstáculos não foram apenas relacionados ao direcionamento do programa Tear, mas também à postura de algumas empresas, a qual dificultou alinhar as ações com as estratégias, problema já mencionado anteriormente.

Até mesmo para as empresas do Tear ficou visível a postura de acomodação de alguns integrantes levantada na tabela 12 e como analisado anteriormente, as empresas perderam as principais oportunidades que o programa poderia proporcionar de acordo com a tabela 20.

Tabela 20 – Oportunidades do programa Tear

A) Aprimoramento nos relacionamentos	25%
Maior integração dos empregados com questões sociais Envolvimento das partes interessadas	
B) Aprimoramento para o negócio	75%
Otimização de recursos (economia de água, luz) Geração de negócios (criação de parcerias) Visão de novos projetos Ligar novos contratos com Sustentabilidade e Responsabilidade Corporativa Posicionamento de mercado (empresa socialmente responsável) Organização interna na empresa, maior confiabilidade dos clientes	

Fonte: Elaboração própria.

O programa Tear tem potencial de acordo com as empresas para o aprimoramento do negócio e conquista de resultados econômico-financeiros como geração de novos negócios e otimização de recursos, fato já levantado pela tabela 8.

Porém, as empresas ainda não conseguiram transformar estas oportunidades em benefícios efetivos para os negócios, devido às ameaças mencionadas pelas próprias empresas na tabela 21, as quais se concretizaram na realidade do Tear.

Tabela 21 – Ameaças ao programa Tear

Ações equivocadas e sem foco Pouca disseminação da Sustentabilidade e RSE aos clientes e fornecedores. Barreiras legais.
--

Fonte: Elaboração própria.

As ações, conforme analisado neste estudo, foram equivocadas e sem foco na estratégia dos negócios e por isso poucas empresas conseguiram atingir as metas estabelecidas no início do programa.

As empresas adotaram uma postura de acomodação, mencionada no gráfico 3 e muitas culpavam exclusivamente o cliente pelas suas próprias ineficiências gerenciais internas e estratégias equivocadas no direcionamento das ações. Ao culparem somente o cliente e esperarem passivamente um tratamento diferenciado por participarem do programa, perderam oportunidades de visualizarem novos projetos, gerarem novos negócios, criarem parcerias e fecharem novos contratos pela oferta de produtos e serviços sustentáveis. As empresas precisavam mostrar os conceitos aprendidos na prática do relacionamento com o cliente e como não foi possível aprofundar a relação com este *stakeholder* nas questões comerciais, perderam oportunidades.

Ao mesmo tempo, não se pode negar a ameaça da pouca disseminação do tema aos clientes. Assim, a ausência da empresa âncora desmotivou os participantes, contribuiu para a dificuldade das empresas aprimorarem as relações comerciais e também influenciou a falta de ações na temática cliente, pois como as empresas não visualizaram ganhos no relacionamento se voltaram para questões internas e assim, se distanciaram dos objetivos iniciais de obterem ganhos nas relações comerciais.

Algumas empresas conseguiram romper a postura de inércia e comprovaram que a RSE exige uma postura pró-ativa e ao contrário do que o apurado pela avaliação do BID na tabela 3 de que 60 % das empresas atingiram o estágio estratégico ou de agente civil, a coleta de dados pela pesquisadora revela que até o momento nenhuma empresa atingiu o estágio de agente civil, fato comprovado pelo gráfico 3 e tabela 13, o que pode ser alcançado pelas empresas que pretendem ampliar a rede se conseguirem envolver todos os *stakeholders* nos níveis requeridos pela RSE.

O gráfico 3 revela também que apenas 18% das empresas, as quais declararam fazer mais que o esperado, adotaram uma postura coerente com as demandas do estágio estratégico. A mesma porcentagem de empresas declarou na tabela 14 que o programa trouxe uma alta contribuição para o planejamento estratégico das ações e assim, por conseguirem integrar os assuntos sociais na

estratégia do negócio obtiveram um grau de contribuição médio das ações para a responsabilidade econômica do negócio, demonstrado na tabela 12.

A contribuição poderia ter alcançado um nível mais alto se o cliente fosse mais presente na cadeia, pois a melhora na relação comercial requer o envolvimento dos dois lados (TEIXEIRA; GUERRA, 2002). Porém, as empresas que tomaram a iniciativa conseguiram o alto engajamento dos clientes (18%) mencionado na tabela 11 conquistaram resultados melhores.

A oferta de serviços e produtos sustentáveis aliada ao alto engajamento do cliente parece ter contribuído para estas empresas se destacarem das demais. As análises também sinalizam que os elementos acima adotados de forma isolada ou superficial têm capacidade restrita de contribuição para resultados econômico-financeiros, já que segundo a tabela 8, 67% das empresas desenvolveram novos produtos e 93% declararam melhorias nas relações comerciais com o cliente.

As análises são coerentes, pois apenas as empresas que conseguiram conhecer as reais expectativas dos clientes puderam oferecer um produto ou serviço diferenciado que atendessem suas necessidades. As demais (que desenvolveram novos produtos) podem estar no universo de empresas que conseguiram um baixo aumento de receitas (45%).

Apesar dos ganhos financeiros no curto prazo não terem sido significativos para a maioria das empresas, o programa proporcionou maior profundidade nos ganhos intangíveis e transformou-se em um instrumento para as pequenas empresas repensarem a ética nas relações (tabela 12) e adquirirem conhecimento pela troca de experiências e aprendizagem dos conceitos e ferramentas (tabela 14).

A análise realizada de uma forma mais geral demonstra que a opinião das empresas em relação aos principais resultados do programa, de acordo com a tabela 14, é difusa e todos os objetivos pretendidos pelo programa Tear e pelas empresas no início puderam ser verificados na prática. A diferença é o nível de contribuição conseguido em cada empresa, influenciado por fatores internos e externos.

Algumas empresas por uma postura estratégica inadequada não conseguiram alguns resultados como conquista de novos clientes e aumento de receitas, mas por outro lado conseguiram melhorias no relacionamento com o público interno, fortalecer a imagem da empresa, etc..

Desta forma, todas as empresas apresentaram algum tipo de resultado no curto prazo e demonstra o potencial do programa em gerar novas oportunidades e ganhos no futuro pelo conhecimento e ferramentas adquiridos no programa, o que pode ser confirmado pelo relato da empresa D: - [...] *acredito que temos muito campo para trabalhar com o material didático distribuído, até nos próximos 5 anos.*

O caráter de longo prazo do programa também está presente no relato da empresa B: - [...] *algumas ações são de longo prazo ou envolvem um custo maior que tem que ser planejado.*

Sem o direcionamento da empresa âncora e coordenação do programa Tear as empresas terão liberdade para concentrarem as ações nos temas de maior interesse, porém terão que demonstrar competência gerencial para alinharem às ações às estratégias do negócio.

Assim, ao mesmo tempo que o programa oferece oportunidades às empresas também existem ameaças e os pontos fortes do Tear podem se transformar em fracos se as ameaças se concretizarem.

As oportunidades visualizadas pelo grupo de aprimoramento dos negócios podem se transformar em risco se as empresas adotarem ações equivocadas e sem foco. Além disso, a oportunidade de conseguirem um melhor posicionamento no mercado, pode se transformar em risco se a questão da sustentabilidade e RSE não for disseminada para os clientes.

O relato das empresas revelou que elas conhecem os problemas do programa Tear e até mesmo o caminho que poderá levá-las à sustentabilidade, com resultados na esfera econômica, social e ambiental, porém devido às limitações de tempo ou hábito para fazerem as reflexões necessárias tiveram dificuldades até o momento de colocarem a teoria em prática de forma coerente com a estratégia do negócio, o que poderá ser realizado no futuro, pelo amadurecimento do aprendizado adquirido no programa Tear.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As redes de responsabilidade social empresarial foram idealizadas como mecanismos para garantirem escala aos resultados das ações de responsabilidade social empresarial e tornarem os ganhos da sustentabilidade acessíveis também para as pequenas empresas e o Tear sinaliza que elas têm potencial para cumprirem seu papel, mas para tanto precisam vencer vários obstáculos.

A rede Tear é mantida por laços de poder em torno do ator central: a empresa âncora, responsável por exercer a governança da rede junto ao Ethos e BID. Os dados revelaram que as principais motivações para as empresas aceitarem o convite do programa Tear foram à expectativa de melhorar o relacionamento com o cliente ou mercado e as oportunidades de ganhos financeiros e melhorias na gestão. A empresa N deixou claro este posicionamento quando mencionou que esperava obter benefícios em seus contratos de prestação de serviços pelo envolvimento da área de suprimentos da empresa âncora.

Pode-se perceber que a comunicação inicial entre os participantes e a empresa âncora não foi eficiente e os papéis de cada um no processo não ficaram claros. As empresas esperavam aumento de receitas pela diferenciação do preço, algo que em momento algum do programa foi prometido pela empresa-âncora e até mesmo vai em direção contrária ao praticado no mercado, pois a RSE somente é considerada um diferencial para desempate em licitações, se as condições de preço, prazo e qualidade forem cumpridas.

A empresa âncora esclareceu que esta diferenciação não era possível e que no futuro a RSE poderia tornar-se uma exigência. Assim, o estudo indica que as grandes empresas não estão dispostas a pagarem mais pela RSE, ao contrário dos consumidores finais, que se mostram mais propensos a pagarem preços mais altos por produtos socialmente responsáveis, de acordo com a pesquisa do INSTITUTO AKATU (2008).

A falta de alinhamento entre as expectativas das grandes e pequenas empresas mostrou-se um fator crítico no programa Tear e desmotivou os participantes. Neste momento, algumas empresas desistiram de participar do programa alegando falta de reconhecimento do cliente.

As empresas desistentes preferiram desconsiderar a nova postura do cliente e também as mudanças globais que estão acontecendo no mercado e assumiram os riscos quanto ao futuro de seus negócios ao negarem refletir sobre

suas responsabilidades, mantendo-se no nível reativo ou defensivo à espera da exigência do cliente ou do mercado. Porém, quando esta exigência se concretizar terão que arcar sozinhas com os custos, podendo até mesmo inviabilizar o negócio ou se restringir a um mercado que não exija uma postura mais forte.

As limitações típicas das pequenas empresas ficam aparentes, cujo foco está na sobrevivência e busca da maximização do lucro e resultados financeiros para os proprietários, em curto prazo e a liderança reage apenas para resolver crises.

A maioria das empresas que permaneceram na rede adotou uma postura, declarada nos questionários, entre fazer o mínimo que é esperado e fazer tudo o que é esperado, e o que pode significar que a visão destas empresas ao longo do programa ficou incompatível com as expectativas iniciais, pois passaram a encarar a RSE como um custo incapaz de trazer benefícios para as empresas ou como um mecanismo de responder à pressão do cliente com poucos benefícios para os negócios.

A visão da RSE apenas como um custo se aproxima das declarações das empresas desistentes e pode-se inferir que outras empresas não desistiram do programa pela dependência da empresa âncora ou pela amizade desenvolvida na rede.

Neste contexto, a metodologia do programa foi apresentada às empresas e várias barreiras dificultaram os conceitos transformarem-se em práticas. A metodologia, apesar de apresentar ferramentas clássicas da administração como a análise SWOT, aos olhos das pequenas empresas pareceu complexa. Em cada mês era apresentada uma metodologia diferente e algumas empresas não conseguiam concluir a aplicação das ferramentas no prazo estipulado. Porém, a dificuldade também gerou uma reflexão senão pela empresa como todo, mas pelo menos do gestor do programa dentro da empresa fazendo-o pensar alternativas para caminhar.

A falta de tempo para as empresas fazerem as reflexões necessárias e implantarem os novos conceitos, rompendo a postura de inércia foi um obstáculo que dificultou o processo de aprendizagem. Soma-se ao fato, a dificuldade mencionada pela empresa N comum às pequenas empresas, da falta de profissionais qualificados internamente ou na gerência para dar apoio à operacionalização das ferramentas de RSE.

Como resultado, algumas ferramentas importantes apresentadas pelo Tear não puderam ser concretizadas na prática pela falta de tempo ou dificuldade das empresas, a exemplo de uma matriz que tinha o objetivo de verificar a qualidade das práticas dos planos de ação das empresas, antes que estas ações fossem concretizadas e segundo relato da empresa N ficou sem aplicação.

Outra ferramenta tinha o objetivo de identificar a evolução do estágio de sustentabilidade antes e depois do Tear e apenas foi aplicada no início dos trabalhos e a empresa N não pôde realizar o fechamento da análise e a ferramenta perdeu o sentido; outros conceitos como o mapeamento de *stakeholders* e análise SWOT, apesar de terem sido implantados em todas as empresas da cadeia X1, faltou tempo para o seu amadurecimento na prática ou não foram realizados de acordo com as recomendações do Tear, segundo a empresa N.

As ferramentas mencionadas anteriormente são importantes para o direcionamento das ações e para atrelar a RSE à estratégia do negócio e as empresas mostraram incoerência entre suas pretensões e o foco dos planos de ação. As práticas elaboradas nos planos de ação praticamente ignoraram a existência do cliente e podem ter contribuído para as empresas não conquistarem o tão almejado aumento de receitas.

A contradição também pode ter sido decorrente da falta de reconhecimento formal da empresa âncora, a qual foi substituída pelo reconhecimento interno dos benefícios do programa, pelos próprios funcionários das empresas participantes, encontrando assim, uma nova motivação para continuarem no programa.

As empresas, de uma forma geral, direcionaram o olhar para dentro de si e a maioria das ações sociais voltaram-se para o público interno, governança, valores e transparência e meio-ambiente e os resultados foram coerentes com as temáticas priorizadas pelas empresas. Pode-se destacar que os maiores benefícios do programa para as pequenas empresas foram: aprimoramento nos processos produtivos e gestão; capacitação empresarial; direcionamento e padronização das ações; amadurecimento na utilização das ferramentas; melhor diálogo, resolução de conflitos, diminuição de problemas e riscos nas relações, aprendizagem e troca de experiências; comunicações transparentes; melhoria no cumprimento da responsabilidade ética, as quais proporcionaram grandes avanços nas temáticas de governança, valores e transparência e público interno pelo relato das empresas.

Em relação ao meio-ambiente, as empresas declararam que o programa apresentou um nível médio de contribuição e como resultado as empresas também não apresentaram ganhos expressivos em redução de custos, já que esta temática está diretamente relacionada às ações voltadas para a economia de recursos.

Desta forma, um pouco menos da metade das empresas acreditam que conseguiram um alto nível de contribuição para incorporarem a sustentabilidade nos negócios. As análises esclarecem o fato e demonstram que a incorporação da sustentabilidade nos negócios pelas empresas foi realizada por ações tangíveis e intangíveis obtendo resultados igualmente tangíveis e intangíveis.

Grande parte das empresas declarou que incorporaram os conceitos de sustentabilidade na missão, visão e valores, ou seja, em nível do discurso, porém poucas conseguiram traduzir os conceitos em práticas pela oferta de produtos e serviços sustentáveis e assim, a maior parte dos ganhos relatados anteriormente foram intangíveis e o programa não conseguiu apresentar um alto nível de contribuição para as empresas conseguirem resultados efetivos como o aumento de receitas, redução de custos e conquista de novos clientes.

As empresas que conseguiram resultados efetivos, apesar de não terem obtido um nível de contribuição significativo aos negócios à curto prazo, podem pertencer ao universo restrito de empresas que conseguiram aprimorar suas operações comerciais (vendas, prazos e qualidade) e utilizar o conceito de sustentabilidade para ofertar novos produtos e serviços, conquistando novos clientes, ampliando o mercado, volume de vendas e reduzindo custos.

Boa parte das empresas, ao adotarem uma postura de acomodação esperando passivamente o reconhecimento da empresa âncora, perdeu oportunidades de gerarem novos negócios e visualizarem oportunidades, e ao contrário, as poucas empresas que romperam a inércia e buscaram o alto engajamento dos clientes em suas ações conseguiram um nível de contribuição médio para cumprirem sua responsabilidade econômica.

Desta forma, o estudo indica que a sustentabilidade traduzida na oferta de novos produtos e serviços representa um caminho para as empresas expandirem as receitas pela oferta de produtos ecológicos e obterem ganhos até mesmo em curto prazo, pela economia de recursos. Os dados também revelam que em curto prazo as contribuições apesar de existirem, não são significativas e as empresas acreditam

que à longo prazo os resultados serão potencializados tanto para o aumento de receitas, quanto para a redução de custos e conquista de novos clientes.

As empresas concentraram as ações nos temas que visualizaram maiores retornos e as melhores práticas identificadas pelo programa dão embasamento aos resultados: elaboração de balanço social modelo GRI; código de ética; informativo interno; substituição de copos descartáveis por canecas; incentivo à escolarização de funcionários; Dia V (Voluntariado); programa qualidade de vida; identificação dos requisitos dos clientes, cobertura com lona plástica da pilha de matéria-prima do cliente; biblioteca para funcionários.

Pode-se perceber que apenas duas ações de destaque se relacionam aos clientes e o estudo revelou um fato curioso: as empresas obtiveram maior nível de envolvimento de seus concorrentes do que dos próprios clientes. O engajamento deste *stakeholder* seria fundamental para as empresas conhecerem suas expectativas (seus requisitos) e oferecerem um produto ou serviço diferenciado, que atendessem suas necessidades ou interesses obtendo ganhos financeiros para negócio e pode justificar a pequena parcela de empresas que apesar de terem desenvolvido novos produtos ou serviços não conseguiram resultados financeiros, pois não envolveram o cliente.

Desta maneira, o estudo também revelou que a melhora na relação comercial com o cliente, apontada pela maioria das empresas, apesar de não ter sido traduzida em resultados financeiros, foi decorrente dos benefícios intangíveis mencionados acima, os quais não modificaram produtos ou processos, mas modificaram as pessoas responsáveis por estes produtos e processos e possibilitou as empresas utilizarem o programa como mecanismo para promover o diálogo, melhorar a resolução dos conflitos e assim, diminuir os riscos e problemas decorrentes do relacionamento com o cliente.

Os resultados para as empresas, apesar de não atenderem suas expectativas iniciais e em sua maior parte serem intangíveis, foram positivos. A empresa N priorizou o público interno e conseguiu mudar a realidade permeada por conflitos para uma realidade que a colocou como referência em seu setor na temática, confirmada pelo reconhecimento de *stakeholders* importantes como o cliente, sindicato dos funcionários, fornecedores, entidades de apoio e os próprios funcionários, transformado o risco para a continuidade de seus negócios no futuro

em oportunidade e culminou no diferencial competitivo da empresa perante seus *stakeholders*.

A empresa N ao relacionar a estratégia de atuação social aos seus negócios obteve resultados além dos previstos pelo programa Tear, como redução da rotatividade dos funcionários; redução do número de acidentes; redução no consumo de combustível; redução das reclamações trabalhistas; funcionários mais satisfeitos; um clima organizacional melhor, além de resultados econômicos pela redução de custos e planejamento tributário viabilizado pela troca do escritório de contabilidade.

O exemplo da empresa N demonstra o potencial do programa em auxiliar as pequenas empresas a superarem suas limitações individuais e terem acesso às oportunidades proporcionadas pela implantação da RSE em sua gestão pelo aprendizado coletivo, porém indica que as ações devem estar alinhadas à estratégia dos negócios (metas e competências) para proporcionarem resultados efetivos.

A falta de alinhamento pode ter ocultado as verdadeiras oportunidades para as empresas beneficiarem a sociedade e a si mesmas e assim, a RSE configura-se como uma visão de negócios a ser desenvolvida pela capacitação gerencial e implica em mudanças na postura dos gestores, passando da acomodação para um comportamento pró-ativo, o qual foi declarado por poucas empresas.

O programa Tear ofereceu ferramentas às empresas e o grande problema foi traduzir esta metodologia em prática e dar um direcionamento adequado para as ações, segundo a estratégia de cada empresa.

A empresa N acredita que a metodologia do programa pode aprimorar a gestão das empresas, porém demanda tempo, dedicação e recursos para as empresas usufruírem todos os seus benefícios e isso nem sempre é viável pelas limitações financeiras e humanas das pequenas empresas. Além disso, os gestores podem não estar preparados para entenderem a importância das mudanças e por isso investem pouco no programa. A metodologia amadurece a visão do empresário sobre os negócios e desperta a sensibilidade para o lado humano da empresa e pode ser considerado um valioso instrumento de capacitação profissional e pessoal.

A estrutura de recursos oferecida pelo programa Tear permitiu a empresa N vincular o aprendizado coletivo à sua estratégia individual. Este processo pode ser considerado chave para as empresas obterem resultados e pode estar mais atrelado

à capacidade da liderança em tentar vencer os obstáculos conceituais, utilizando os mecanismos de apoio da própria rede, do que o compartilhamento entre as empresas. Assim, o fator de sucesso do programa no contexto de cada empresa não é coletivo e depende da postura gerencial.

Desta forma, apesar do programa ter características de rede, não incentivou as ações coletivas e esperava obter o ganho de escala na sociedade, a partir da soma das ações de cada empresa participante.

Os números conseguidos pelo Tear para a cadeia X1 impressionam e comprovam o potencial da rede para garantir escala às ações: foram 4.673 pessoas mobilizadas; 230 eventos de sensibilização no tema para o público interno e externo; 46 trocas de experiências formais, as quais resultaram em mudanças nas empresas e 260 ações elaboradas, sendo que destas 194 já foram implantadas.

Porém, a quantidade de ações no tema não está diretamente relacionada à qualidade e profundidade destas práticas, o que pode ser comprovado pelos seus resultados: foram apenas nove clientes viabilizados pela participação no Tear sendo que seis foram relações comerciais estabelecidas dentro do Tear e comprova que poucas empresas conseguiram um alto nível de engajamento dos *stakeholders* externos ao programa.

As análises efetuadas anteriormente já explicaram a pouca contribuição do programa Tear para o tema clientes e a maior contribuição para os temas governança, valores e transparência; público interno e meio-ambiente, porém faz-se necessário um esclarecimento maior em relação aos outros temas da RSE como fornecedores; comunidade; governo e sociedade, os quais são formados por *stakeholders* externos ao negócio (fornecedores, comunidade, ONGS, sindicatos, concorrentes, mídia e outros parceiros).

A revisão da literatura indica que a empresa somente pratica a RSE quando todos os *stakeholders* são envolvidos no processo e quanto maior for a capacidade da empresa em engajar seus diferentes *stakeholders*, maior será a profundidade de seu programa de RSE.

Apesar das empresas terem sido capacitadas no tema, as ações de RSE continuaram centralizadas na figura do proprietário ou gerente; as empresas não conseguiram envolver os funcionários no planejamento das ações, apesar da maior parte das práticas terem foco nesse público; as ações voltadas para a comunidade mostraram-se pontuais e a maioria das empresas foram incapazes de formarem

parcerias a um nível de engajamento significativo com o setor público, fornecedores ou organizações não-governamentais nas ações de intervenção social e algumas empresas preferiram atuar por programas sociais próprios.

Os fatores mencionados anteriormente são indicativos da qualidade das ações sociais e podem colaborar para melhorar seus resultados. Poucas empresas acreditam que o Tear proporcionou uma alta contribuição para o desenvolvimento da comunidade e demonstra que as práticas de RSE das empresas da cadeia X1 continuaram imaturas.

De forma geral, apesar da profundidade das ações serem questionáveis, a maior parte das práticas contemplaram programas de voluntariado e programas sociais próprios e poucas empresas praticaram a filantropia, o que já pode ser considerado um avanço, pois distancia-se da realidade da maior parte das pequenas empresas brasileiras que praticam apenas a filantropia com instrumento de intervenção social.

O pouco engajamento dos *stakeholders* externos não se deve apenas à postura inadequada ou limitações financeiras e humanas das empresas, mas também à dificuldade desse público se envolver num relacionamento mais profundo de direitos e deveres longe dos ganhos imediatos proporcionados pela filantropia, comentada em alguns relatos.

Porém, ao contrário dos dados divulgados pelo próprio Tear, esse avanço não foi suficiente para as empresas atingirem o nível de cidadania corporativa de Macintosh et al. (2001), o qual só pode ser conquistado quando a empresa promove mudanças na sociedade e se envolve com questões de interesse público pela formulação de políticas públicas atingindo o estágio de agente civil (ZADEK, 2006) e adotando uma postura pró-ativa (CLARKSON, 1995).

As análises demonstraram que apenas uma minoria das empresas podem ter alcançado o estágio estratégico do modelo de Zadek (2006) porque conseguiram uma alta contribuição do programa no planejamento estratégico das ações e adotaram uma postura pró-ativa. Qualquer tentativa de classificação acima desse nível pode apresentar-se incompatível com a realidade dos dados levantados pelo estudo.

Desta forma, os pontos fortes destacados pelas empresas em relação ao programa referem-se às contribuições ao planejamento estratégico do negócio: direcionamento e planejamento estratégico; possibilidade de fazer diagnóstico em

vários aspectos da empresa; formalização de procedimentos e práticas; utilização da metodologia como instrumento de gestão; estabelecimento de prioridades; plano de trabalho; ampliação da visão de negócios; conscientização do papel das empresas quanto à gestão da RSE e trabalho em cadeia de suprimentos; amadurecimento ético e moral e incorporação da sustentabilidade nos negócios.

Parece contraditório, pois as análises anteriores sinalizam que as empresas não conseguiram colocar em prática os elementos citados anteriormente e por isso não conseguiram os resultados que almejavam, mas os relatos das empresas esclarecem que faltou tempo entre um encontro e outro para colocarem os conceitos em prática e o direcionamento dado ao programa pela coordenação do Tear foi incompatível com os interesses e necessidades das empresas.

As empresas levantaram vários pontos fracos do programa que podem ajudar a esclarecer a aparente contradição: metodologia complexa, com destaque para a primeira avaliação feita pelo BID e os Indicadores Ethos Geral; foco do programa mais direcionado para a metodologia e não nas ações e práticas das empresas; falta de tempo para a troca de experiências; a forma como as ferramentas foram apresentadas apenas com fim didático e sem acompanhar o momento em que as empresas estavam vivendo em sua gestão e dificuldades para internalizar a metodologia.

Outros pontos fracos se relacionam com a operação do Tear como duração prolongada do programa; quantidade excessiva de encontros; baixo foco em gestão de projetos; falta de detalhamento dos temas e de foco em algumas reuniões, os quais colaboraram para que o conhecimento repassado pelo programa Tear parecesse distante da realidade das empresas, sem foco e sem aplicação prática.

Desta forma, ao final do programa, as empresas mudaram a dinâmica dos encontros e sediaram as reuniões para favorecerem a troca de experiências pelo conhecimento da realidade prática uns dos outros.

A troca de experiências revelou-se um poderoso instrumento de aprendizagem e favoreceu a motivação do grupo e permanência das empresas no programa ao proporcionar contribuições significativas para a mudança da realidade das empresas. Pela troca de experiências, o conhecimento era repassado de uma empresa à outra de forma diferente da metodologia, mais próximo da realidade e das

necessidades das pequenas empresas e pelo seu caráter prático, facilitou a visualização pelas empresas da aplicação do conhecimento em seus negócios.

As empresas, apesar dos obstáculos, mostraram-se satisfeitas com o Tear e concordam que o programa tem potencial para o aprimoramento dos negócios e conquista de resultados econômico-financeiros, o que poderá ser concretizado no futuro, pelo amadurecimento dos conceitos aprendidos no programa sem o direcionamento da empresa âncora.

Porém, as empresas também têm consciência que estas oportunidades podem se transformar em riscos se as ações forem equivocadas, sem foco e se houver pouca disseminação dos conceitos de sustentabilidade e RSE aos clientes e fornecedores, ou seja, aos *stakeholders* externos, o que poderá limitar os resultados.

Resta apenas verificar se as empresas serão capazes de compreenderem que os riscos podem ser transformados em oportunidades se adotarem uma postura pró-ativa e disseminarem estes conceitos de acordo com as expectativas de cada *stakeholder*, explorando as oportunidades dos relacionamentos em equilíbrio com a estratégia do negócio, o que demanda amadurecimento das relações e indica o caráter de longo prazo do programa, o que poderá ser verificado em futuros estudos.

É importante ressaltar também, que o equilíbrio entre os interesses econômicos, sociais e ambientais nem sempre é possível devido o mercado ainda estar mais centrado na valorização do preço, prazo e qualidade e acabam ditando as regras comerciais para a ampliação dos mercados. Porém, o Tear oferece insumos para os empresários refletirem os seus negócios e buscarem alternativas dentro de um modelo mais sustentável, a partir dos princípios de RSE, que também pode oferecer resultados efetivos e abrangentes para as empresas, os quais poderão ser conquistados pelos empresários dispostos a colocá-los em prática.

Desta forma, todas as empresas da cadeia X1 apresentaram ganhos tangíveis e intangíveis à longo e curto prazos e os resultados se diferenciaram entre as empresas e mostraram maior potencial de contribuição nos temas priorizados nos planos de ação, em equilíbrio com a estratégia do negócio e postura gerencial. Assim, as maiores contribuições do programa foram verificadas nos temas: governança, valores e transparência; público interno e meio-ambiente.

Em relação à metodologia do programa, pode-se concluir que as empresas receberam um grande volume de informações, conceitos e ferramentas e tiveram dificuldades para transformarem a teoria em prática. Os obstáculos foram

vários como a falta de adaptação do conteúdo à realidade das empresas, falta de tempo para refletir e colocar a teoria em prática de forma consistente com a estratégia do negócio, falta de foco e direcionamento inadequado da aprendizagem, limitações gerenciais e de recursos das empresas, falta de mecanismos de direcionamento da aprendizagem às necessidades das empresas e de monitoramento dos resultados ao longo do programa para checar se as expectativas se alinhavam com os resultados e verificar a qualidade das ações.

As várias ferramentas para análise da gestão sustentável apresentadas às empresas (análise SWOT, mapeamento de *stakeholders*, indicadores Ethos) podem resultar em diferentes possibilidades de ação e também podem ter contribuído para as empresas perderem foco em suas ações pelas diversas alternativas de direcionamento. O estudo de caso revelou que a empresa N obteve o resultado que esperava porque conseguiu alinhar o mesmo foco de atuação nas três ferramentas, de acordo com o direcionamento escolhido pela análise SWOT, de trabalhar a RSE como estratégia de recursos humanos e assim, conseguiu um melhor direcionamento para as ações.

A empresa âncora ao idealizar um novo programa independente do Tear e mais próximo da realidade de suas unidades industriais, com a presença da área comercial aplicando as ferramentas na própria empresa âncora e adotando uma metodologia mais simplificada confirma as limitações do Tear e também que este programa pode originar reflexões capazes de mudar posturas de grandes à pequenas empresas. Os desdobramentos desse novo direcionamento do programa também pode ser objeto de futuros estudos, a fim de avaliar se a presença da empresa âncora será capaz de ampliar os resultados econômico-financeiros como esperavam as empresas participantes do programa.

Os principais limites da pesquisa relacionam-se às dificuldades das pequenas empresas mensurarem os resultados quantitativos e qualitativos. Assim, o estudo restringe-se às diferentes opiniões dos atores acerca dos resultados obtidos pelo programa Tear. Deve-se destacar também, a influência da subjetividade da pesquisadora pela pesquisa participante, problema que se tentou amenizar pela coleta de dados nas outras empresas da cadeia X1 e garantiu um posicionamento mais crítico em relação ao programa Tear.

Futuros estudos podem ser desenvolvidos com a finalidade de verificarem os desdobramentos do programa à longo prazo para as empresas participantes e

sua capacidade de proporcionar mudanças para os *stakeholders* engajados pelas empresas. Também, apresenta oportunidades para a análise se a formação da teia contribuiu na melhora dos indicadores econômicos, sociais e ambientais das localidades abrangidas pela rede.

Pode-se concluir que o trabalho contribuiu para esclarecer como as pequenas empresas podem se beneficiar de uma rede de responsabilidade social empresarial e as principais limitações e obstáculos que precisam ser vencidos pelas próprias empresas e pelas redes para que os resultados sejam efetivos. Os problemas indicados podem ser utilizados para o aprimoramento do próprio Tear e como referência nas tentativas de desenvolvimento de programas semelhantes. Desta forma, contribuiu para a sistematização de conhecimentos na área social e pode auxiliar pessoas e empresas interessadas em investirem na RSE de pequenas e médias empresas a terem idéias e adotarem um direcionamento mais adequado para os trabalhos.

9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A EMPRESA como exemplo para o estado. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 11 mar. 2008. Responsabilidade Social, Caderno A, p. 26.

ALLI, Sérgio; Sauaya, Thais. **Como fortalecer a Responsabilidade Social nas Relações entre Grandes e Pequenas Empresas**. São Paulo: Instituto Ethos, 2004. 80 p.

AMATO NETO, João. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais**. São Paulo: Atlas, 2000.

AMATO NETO, João; OLAVE, Maria Helena Leon. Redes de Cooperação Produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. **Gestão & Produção**, São Paulo, v. 8, n. 3, p. 289-303, dez. 2001.

ASHLEY, Patrícia A. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.

AS MELHORES empresas para você trabalhar. **Exame**, São Paulo: Abril. 2003. Edição especial.

AUSTIN, James et al. **Social Partnering in Latin América**. Londres: Harvard University Cambridge, 2004.

BALESTRIN, Alsones; VARGAS, Lilia Maria; FAYARD, Pierre. Criação de conhecimento nas redes de cooperação interorganizacional. **RAE**, São Paulo, v. 45, n. 3, p. 52-64, jul.-set. 2005.

BARKDALE, James L. Tecnologia de comunicação em comunidades organizacionais dinâmicas. In: HESSELBEIN, James et al. **A comunidade do futuro**. São Paulo: Futura, 1998. p. 99-105.

BARRET, Richard. **Libertando a alma da empresa**. São Paulo: Cultrix, 1998.

BASSET, Keith. Partnership, business elites and urban politics: new forms of governance in the English City? **Urban Studies Journal Limited**, v. 33, n. 3, p. 539-555, 1996. Disponível em: < <http://www.usj.sagepub.com>>. Acesso em 29 fev. 2008.

BESSANT, John; TSEKOURAS, George. **Developing learning networks**. Centrim. Brighton: University of Brighton, 1999. Working paper.

BITTENCOURT, Epaminondas; CARRIERI, Alexandre. Responsabilidade social: ideologia, poder e discurso na lógica empresarial. **RAE**, São Paulo, v. 45, p. 10-22, 2005. Edição especial Minas Gerais.

BORGATTI, Stephen P.; FOSTER, Pacey C. The network paradigm in organizational research: a review and typology. **Journal of Management**, p. 991-1013, 2003.

BRITTO, Jorge. Cooperação interindustrial e redes de empresas. In: KUPTER, David; HASENCLEVER, Lia. **Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p. 345-389.

BUTCHER, John. Mecanismos para implantar a responsabilidade social empresarial na cadeia de valor. In: CONFERÊNCIA INTERNACIONAL EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. 2008, São Paulo. atas...São Paulo: ETHOS, 2008.

CAMARGO, Mariângela Franco et al. **Gestão do terceiro setor no Brasil**. São Paulo: Futura, 2001.

CAPLAN, Ken. The purist's partnership: debunking the terminology of partnerships. In: THE COPENHAGEN Centre. **Partnership matters**. Copenhagen, 2003. p. 31-35.

CARROL, Archie B. A Three-dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of management review**, [S.l.], v. 4, n.4, p. 497-505, out. 1979. Disponível em : < <http://www.jstor.org/stable/257850>>. Acesso em 22 abr. 2008.

CARROL, Archie B. Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. **Business & Society**, [S.l.], v. 38, n. 3, p. 268-295, sep. 1999. Disponível em : < <http://bas.sagepub.com/cgi/content/abstract/38/3/268> >. Acesso em 14 abr. 2008.

CARROL, Archie B. The pyramid of corporate social responsibility. **Business Horizons**, jul.-ago. 1991.

CASAROTTO FILHO, Nelson; PIRES, Luis Henrique. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento Local**. São Paulo: Atlas, 2001.

CEATS. **Alianças estratégicas intersetoriais para atuação social**. Disponível em:<<http://www.ceats.org.br>>. Acesso em: 04 abr. 2008.

CHRISMAN, J.J.; CARROL, A.B..Corporate responsibility – reconciling economic and social goals. **Sloan Management Review**, Georgia, v. 25, n. 2, p. 59-65, 1989.

CLARKSON, Max B. E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. **Academy of Management Review**, Toronto, v. 20, n. 1, p. 92-117, 1995.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. Pesquisa em Administração. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CRITÉRIOS essenciais da responsabilidade social empresarial e seus mecanismos de indução no Brasil. São Paulo: Magraf, 2006.

DUARTE, Márcia Y. Matsuuchi. Estudo de caso. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo, 2005. p. 215-234.

ESTEVES, Ana Maria C. et al. **Guia de elaboração do balanço social**. São Paulo: Margraf, 2006.

FERREL, O. C. et al. **Estratégias de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.

FERRONE, Gustavo (Coord.). **Contribuição do GT Ethos para a ISO 26000**. São Paulo: Ethos, 2008.

FISCHER, Rosa Maria. Não basta só pagar imposto. **Exame**, São Paulo, p.24-25, dez. 2004. Edição especial.

FISCHER, Rosa Maria. **O desafio da colaboração**. São Paulo: Gente, 2002.

FISCHER, Rosa Maria; FALCONER, Andrés Pablo. **Voluntariado empresarial: estratégias de empresas no Brasil**. 1999. Disponível em: <<http://www.rits.org.br>>. Acesso em: 14 jun. 2008.

FLEURY, Afonso C.C.; FLEURY, Maria T. L. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. **Gestão & Produção**, São Paulo, v. 10, n. 2, p. 129-144, ago. 2003.

FREDERIKSEN, Claus Hjort. Forewords. In: ANDERSEN, Kaj Soren; MAILAND, Mikkel. **The role of employers and trade unions in multipartite social partnerships**. Copenhagen: The Copenhagen Centre, 2002. p. 2.

FREEMAN, Edward R.; PHILLIPS, Robert A. Stakeholder Theory: a libertarian defense. **Business Ethics Quarterly**, [S.l.], v. 12, n. 3, p. 331-349, jul. 2002.

FREITAS, Maria Ester. Contexto social e imaginário organizacional moderno. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 40, n. 2, p. 6-15, abr.-jun. 2000.

FRIEDMAN, Milton. **Capitalismo e liberdade**. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

FRIEDMAN, Milton. The social responsibility of business its to increase its profits. **The New York Times Magazine**, 13 set. 1970, Caderno SM, p. 17.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, Benjamin S. (Coord.) **Responsabilidade Social Empresarial nos Processos Gerenciais e nas Cadeias de Valor**. São Paulo: Instituto Ethos, 2006. 96 p.

GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organizations Studies**, [S.l.], primavera, 1995.

GRANOVETTER, Mark. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **The American Journal of sociology**, Chicago, v. 91, n. 3, p. 481-519, nov. 1985.

GRAYSON, David; HODGES, Adrian. **Compromisso social e gestão empresarial**. Tradução de Carlos Mendes Rosa, César Taylor, Mônica Tambelli. São Paulo: Publifolha, 2003. 320 p.

GUIA de boa cidadania corporativa. **Exame**, São Paulo: Abril, dez. 2004. Edição especial.

GUIA de Sustentabilidade. **Exame**, São Paulo: Abril, dez. 2007. Edição especial.

GUIA Exame as 150 melhores empresas para você trabalhar. **Exame**, São Paulo: Abril, set. 2008. Edição especial.

HAIR JUNIOR, Joseph F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Brookman, 2005.

HERZOG, Ana Luiza. É politicamente correto e dá mais dinheiro. **Exame**, São Paulo, p.14-17, dez. 2004a. Edição especial.

HERZOG, Ana Luiza. Parem de gastar tanto dinheiro. **Guia Exame de Sustentabilidade**, São Paulo, p.86-89, dez. 2007. Edição especial.

HERZOG, Ana Luiza. Perdidos num mar de opções. **Exame**, São Paulo, p.14-17, dez. 2004b. Edição especial.

INSTITUTO AKATU. **Responsabilidade social das empresas: percepção do consumidor brasileiro**. Disponível em: <www.ethos.org.br>. Acesso em: 2 mai. 2008.

INSTITUTO ETHOS. **Programa Tear- Tecendo Redes Sustentáveis**. Disponível em:<<http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=4208&Alias=Ethos&Lang=pt-BR>>. Acesso em: 17 mar. 2008a.

INSTITUTO ETHOS. **Sobre o Instituto Ethos**. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=3334&Alias=Ethos&Lang=pt-BR>>. Acesso em: 17 mar. 2008b.

INSTITUTO ETHOS. **Sustentabilidade em mercados emergentes**. 3. ed. [S.l.: s.n.], 2006. 48 p. Disponível em: < <http://www.ethos.org.br>>. Acesso em: 24 mai. 2008.

INSTITUTO ETHOS. Os novos desafios da responsabilidade empresarial. **Reflexão**, São Paulo, ano 2, n.5, jul. 2001. Disponível em : <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em 10 set. 2007.

IPEA. **A iniciativa privada e o espírito público**. Brasília, jul. 2006.

JENSEN, Michael C. Value maximization, stakeholder theory, and corporate objective function. **Journal of Applied Corporate Finance**, [S.l.], v. 14, n. 3, p. 8-22, fall 2001.

JENSEN, Michael C. **Value maximization and the corporate objective function**. Boston: Harvard Business School. Working Paper 00-058, Apr. 2000.

KJAER, Louise. **Local partnerships in Europe**. Copenhagen: The Copenhagen Centre, 2003.

LÉVESQUE, Benoit. Contribuição da nova sociologia econômica para repensar a economia no sentido do desenvolvimento sustentável. **RAE**, São Paulo, v. 47, n. 2, p. 49-60, abr.-jun. 2007.

LEWIS, Jordan D. **Alianças estratégicas**. São Paulo: Pioneira, 1992.

LOIOLA, Elisabeth; MOURA, Suzana. Análise de redes: uma contribuição aos estudos organizacionais. In: FISCHER, Tânia (Org.). **Gestão contemporânea, cidades estratégicas e organizações locais**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1997. cap.3, p.53-68.

LOPES, Juliana. O desafio de medir o valor do intangível. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 10 jun. 2008. Responsabilidade Social, Caderno A, p. 12.

LOUETTE, Anne (Org.). **Compêndio para a sustentabilidade**. São Paulo: Antakarana, 2007.

MACHADO FILHO, Cláudio A. Pinheiro; ZYLBERSZTAJN, Décio. A empresa socialmente responsável e as implicações. **RAE**, São Paulo, v. 39, n. 3, p. 242-254, jul.-set. 2004.

MAGRI, Caio et al. Práticas de integridade e combate à corrupção para um mercado socialmente responsável. In: CONFERÊNCIA INTERNACIONAL EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. 2008, São Paulo. Caderno de atividades...São Paulo: ETHOS, 2008, p. 26-34.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MANI, Kavita Prakash; THORPE, Jodie; ZOLLINGER, Peter. Sustainability. In: **Developing value: the business case for sustainability in emerging markets**,

London, 2003. Disponível em : <<http://www.sustainability.com/store>>. Acesso em 23 mai. 2008.

MANO, Cristiane. A escolha das melhores. **Guia Exame de Sustentabilidade**, São Paulo: Abril, p. 12-13, dez. 2007. Edição especial.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTES, Ana Cristina Braga et al. Redes sociais e interorganizacionais. **RAE**, São Paulo, v. 46, N. 3, p. 10-15, jul.-set. 2006.

MCINTOSH, Malcolm et al. Cidadania corporativa; estratégias bem-sucedidas para empresas responsáveis. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MATTAR, Hélio. Os novos desafios da responsabilidade social empresarial. **Reflexão**, São Paulo, n. 2, jul. 2001. Disponível em : <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em 2 jun. 2007.

MEIRELLES, Cristina (Coord.). **Alianças e parcerias: Mapeamento das publicações brasileiras sobre alianças e parcerias**. São Paulo: Imprensa Oficial, 2005.

MELO NETO, Francisco P.; FROES, César. **Gestão da responsabilidade social corporativa: O caso Brasileiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

_____. **Responsabilidade Social & Cidadania Empresarial: A administração do terceiro setor**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MENOS publicidade e mais informação. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 27 mai. 2008. Responsabilidade Social, Caderno A, p. 14.

METODOLOGIA Tear de trabalho em cadeia de valor. São Paulo: Instituto Ethos, 2007. 48 p.

MIZRUCHI, Mark S.. Análises de redes sociais: avanços recentes e controvérsias atuais. **RAE**, São Paulo, v. 46, n. 3, p. 72-86, jul.-set. 2006.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabela F. G.. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira, 2002.

NELSON, Jane; ZADEK, Simon. **Partnership alchemy: new social partnerships in Europe**. Copenhagen: The Copenhagen Centre, 2003.

O DESAFIO da gestão ambiental na empresa. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 8 abr. 2008. Responsabilidade Social, Caderno A, p. 20.

PALHANO, André. Dependência encurta vida de ação social. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 28 ago. 2007. Dinheiro, Caderno B, p. 11.

PERUZZO, Cicília Maria K. Observação participante e pesquisa-ação. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo, 2005. p. 125-144.

PORTER, Michael. Cluster e competitividade. **HSM Management**, São Paulo, v. 15, jul.-ago. 1999.

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark, R. Strategy and Society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. **Harvard Business Review**, Boston, p. 78-92, dec. 2006.

PRECIOSO, Vinícius (Coord.). **Guia Gife sobre parcerias e alianças em investimento social privado: um caminho estratégico**. São Paulo: Via Imprensa, 2004.

PRIMEIRO SEMINÁRIO REGIONAL PROGRAMA TEAR, 1., 2007, Belo-Horizonte. **Panorama geral das cadeias de valor.** Belo-Horizonte: Tear, 2007.

QUAZI, Ali M.; O`BRIEN, Dennis. An empirical test of a cross-national model of corporate social responsibility. **Journal of Business Ethics**, Holanda, v. 25, p. 33-51, 2000.

REUNIÃO MENSAL DA CADEIA DE VALOR BELGO, 1., 2006, Belo-Horizonte. **O programa.** Belo-Horizonte: Tear, 2006a. 1 CD-ROM.

REUNIÃO MENSAL DA CADEIA DE VALOR BELGO, 3., 2006, Belo-Horizonte. **Missão, visão valores e análise FOFA: resultados compilados.** Belo-Horizonte: Tear, 2006c. 1 CD-ROM.

REUNIÃO MENSAL DA CADEIA DE VALOR BELGO, 15., 2007, Belo-Horizonte. **Linha de Base ArcelorMittal Brasil.** Belo-Horizonte: Tear, 2007. 1 CD-ROM.

ROSA, Tereza C. de Almeida. A contribuição das empresas para o desenvolvimento de cidades sustentáveis. In: CONFERÊNCIA INTERNACIONAL EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. 2008, São Paulo. Caderno de atividades...São Paulo: ETHOS, 2008, p. 23-15.

SACOMANO NETO, Mário; TRUZZI, Oswaldo M. Serra. Configurações estruturais e relacionais da rede de fornecedores: uma resenha compreensiva. **RAE**, São Paulo, v. 39, n. 3, p. 255-262, jul.-set. 2004.

SEGUNDO SEMINÁRIO REGIONAL PROGRAMA TEAR, 2., 2007, Rio de Janeiro. **Reflexões e aprendizados.** Rio de Janeiro: Tear, 2007. 1 CD-ROM.

SGOUREV, Stoyan; ZUCKERMAN, Ezra. As redes setoriais e o aprendizado. **HSM Management**, São Paulo, v. 57, p. 30-36, jul.-ago. 2006.

SOARES, Diana L. A. de Macedo; TAUHATA, Tatiana L..Redes e alianças estratégicas no Brasil: caso CVRD. **RAE-eletrônica**. São Paulo, v. 3, n. 1, jan.-jun. 2004. Disponível em : <<http://www.rae.com.br/electronica>>. Acesso em: 05 mar. 2008.

SOARES, Gianna Maria de Paula. Responsabilidade social corporativa: por uma boa causa!?. **RAE-eletrônica**, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 1-15, jul.-dez. 2007.

STOICOV, Carla (Coord.). **Metodologia Tear de trabalho em cadeia de valor**. São Paulo: Ethos, 2007.

SUSTAINABILITY. **Developing value: the business case for sustainability in emerging markets**, London, 2003. Disponível em: <<http://www.sustainability.com/store>>. Acesso em 23 mai. 2008.

TACHIZAWA, Takesky. **Organizações não governamentais e terceiro setor**. São Paulo: Atlas, 2007.

TEIXEIRA, Francisco; GUERRA, Oswaldo. Redes de aprendizado em sistemas complexos de produção. **RAE**, São Paulo, v. 42, n.4, p. 93-105, out.-dez. 2002.

TENÓRIO, Fernando Guilherme et. al.. Parcerias em gestão social:uma experiência de organização para o desenvolvimento de comunidades. In: ANPAD, 18., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. 1 CD-ROM.

TEODÓSIO, Armindo S. de Souza; BORGES, Cláudia A. Mayorga. Redes sociais, participação e racionalidade: um estudo de caso sobre suas tramas nas organizações não-governamentais. In: ENEO, 18., 2006, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2006, p. 1-13.

THE COPENHAGEN CENTRE. **Managing social and environmental requirements in global value chains**. Copenhagen, 2006.

THE COPENHAGEN CENTRE. **From collective bargaining to social partnerships**: New roles of the social partners. United Kingdom, 2001.

VIEIRA, Liszt. **Os argonautas da cidadania**. Rio de Janeiro: Record, 2001.

VOLTOLINI, Ricardo. Atuação em redes de bom senso. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 11 mar. 2008. Responsabilidade Social, Caderno A, p. 26.

YOUNG, Ricardo. Corporate social responsibility. **Harvard Business Review**, [S.l.], dez., 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**. São Paulo: Brookman, 2005.

YOUNG, Ricardo. **Gestão da responsabilidade social empresarial e do desenvolvimento sustentável**. Disponível em : <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em: 2 mai. 2008.

YOUNG, Ricardo. A construção de um novo modelo de desenvolvimento. In: LOUETTE, Anne (Org.). **Compêndio para a sustentabilidade**. São Paulo: Antakarana, 2007. p. 18-19.

ZADEK, Simon et al. **Corporate responsibility clustering**. [S.l.]:The Copenhagen Centre & Accountability, 2002.

ZADEK, Simon. The path to corporate responsibility. **Harvard Business Review**, 2003.

ZADEK, Simon et al. Agrupamentos de Responsabilidade Corporativa: Alavancando a Responsabilidade Corporativa para Atingir Benefícios Competitivos Nacionais. **Reflexão**, São Paulo, n. 9, abr. 2003a. Disponível em : <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em 2 jun. 2007.

ZADEK, Simon et al. **Corporate responsibility clusters in action**. The Copenhagen Centre & Accountability, 2003b.

ZIEMER, Roberto. O valor de um negócio depende de seus valores. In: LOUETTE, Anne (Org.). **Compêndio para a sustentabilidade**. São Paulo: Antakarana, 2007. p. 180-191.

APÊNDICE

A. - Questionário

PARTE I - PERFIL DA GESTÃO DA RSE

1) Classifique em ordem de importância de 1 a 5 os itens abaixo, correspondentes ao motivo que levou a empresa aceitar o convite para fazer parte do programa Tear, sendo 1 o mais importante e 5 o menos importante:

- [] Afinidade pessoal com o tema.
- [] Oportunidade de ganhos e melhorias na gestão.
- [] Relacionamento com o cliente ou mercado.
- [] Contribuir para a comunidade.
- [] Contribuir para o desenvolvimento sustentável.

Comentários adicionais:

2) As ações de RSE na empresa partem da iniciativa de:

(Assinale apenas uma resposta)

- () Proprietários
- () Gerentes
- () Funcionários
- () Comunidade
- () Outros _____

Comentários adicionais:

3) A empresa realizou o mapeamento das partes interessadas (*stakeholders*)?

- () Sim
- () Não

Comentários adicionais:

4) Avalie o nível de envolvimento dos *stakeholders* abaixo nas ações de RSE desenvolvidas pela empresa:

<i>Stakeholders</i>	0 - nenhum	1 - baixo	2 - médio	3 - alto
Proprietários				
Funcionários				
Cientes				

Fornecedores				
Comunidade				
Organizações não-governamentais				
Sindicatos e entidades de classe				
Mídia e imprensa				
Concorrentes				
Outros parceiros				

Comentários adicionais:

5) Avalie a atitude de sua empresa em relação à RSE?

Atitude em relação à RSE	Assinale com um "X" (Somente uma resposta)
Faz menos que o esperado	
Faz o mínimo do que é esperado	
Faz tudo o que é esperado	
Faz mais do que é esperado	

Comentários adicionais:

6) Qual foi o foco das ações sociais da empresa?

(Assinale apenas uma resposta)

- Ações voltadas para o público interno.
 Ações voltadas para o público externo e comunidade.
 Ações voltadas para o público interno e externo.

No caso de ações voltadas para o público externo, a empresa praticou:

(Indique uma ou mais respostas)

- Filantropia (doações)
 Empreendedorismo Social (Geração de emprego e renda)
 Trabalho voluntário.
 Programas sociais próprios.
 Outros _____

Comentários adicionais:

7) Avalie o grau de contribuição do Tear para a sua empresa cumprir as diversas responsabilidades do negócio, listadas abaixo (Marque com um "X"):

Responsabilidades do Negócio	0 - nenhum	1 - baixo	2 - médio	3 – alto
Responsabilidade econômica (rentabilidade)				
Responsabilidade Legal (cumpre as leis)				
Responsabilidade ética (justiça, transparência, respeito, valores morais)				
Responsabilidade filantrópica (atuação social)				

Comentários adicionais:

--

8) Classifique com um "X" o nível de avanço conseguido pela empresa para cada temática de Responsabilidade Social Empresarial, viabilizado pela participação no programa Tear.

Temáticas de RSE	0 - nenhum	1 - baixo	2 - médio	3 – alto
Governança, Valores e Transparência				
Público interno				
Consumidor e cliente				
Fornecedores				
Comunidade				
Meio ambiente				
Governo e sociedade				

Comentários adicionais:

--

PARTE II - IMPACTOS DO PROGRAMA TEAR PARA A EMPRESA

9) Indique com um "X" o nível de contribuição do programa Tear para cada item abaixo:

Contribuição para a sua empresa	0 - nenhum	1 - baixo	2 - médio	3 – alto
Conquista de novos clientes				
Aumento de receitas				
Diminuição de custos				
Melhora na relação comercial com o cliente				
Fortalecimento da imagem				
Aumento da competitividade				
Aumento da produtividade				
Incorporação da sustentabilidade nos negócios				

Melhora no relacionamento com os empregados				
Bem-estar dos funcionários				
Preservação do meio-ambiente				
Desenvolvimento da comunidade				
Novas oportunidades de mercado				
Organização e registro de processos e procedimentos (Melhora na gestão)				
Direcionamento e padronização das ações da empresa (Código de ética)				
Planejamento das ações (Estratégia)				
Aproximação com fornecedores				
Internalização dos conceitos e valores da RSE				
Amadurecimento na utilização de ferramentas de RSE (Indicadores Ethos)				
Aprendizagem e troca de experiências				
Troca da filantropia por ações planejadas com resultados concretos na relação com a comunidade				
Comunicações transparentes				

Comentários adicionais:

PARTE III - IMPACTOS DO TRABALHO EM REDE

10) A empresa trocou experiências com outros integrantes do Tear?

() Sim

() Não

Em caso afirmativo, classifique o nível de contribuição que esta experiência trouxe para a empresa:

() Nenhum

() Baixo

() Médio

() Alto

Comentários adicionais:

11) A empresa realizou alguma ação em parceria com outros integrantes do Tear?

() Sim

() Não

Comentários adicionais:

--

12) A empresa efetivou relações comerciais com algum integrante do Tear, a partir do programa?

() Sim

() Não

Comentários adicionais:

--

PARTE IV- AVALIAÇÃO DA METODOLOGIA DO PROGRAMA TEAR

13) Avalie a metodologia de trabalho do programa Tear, indicando os itens abaixo:

Pontos Fortes	Pontos Fracos

Comentários adicionais:

--

14) Avalie o seu grau de satisfação com os itens abaixo, referentes à metodologia de trabalho do programa Tear:

Itens da metodologia	0 - nenhum	1 - baixo	2 - médio	3 – alto
Material didático				
Conteúdo teórico				
Temas abordados				
Atividades práticas				
Consultoria individual				
Condução dos encontros				
Quantidade de encontros				
Duração do programa				
Ferramentas de gestão				
Mini-cursos e palestras				
Seminários regionais				

Comentários adicionais:

15) Você modificaria a metodologia de trabalho do programa Tear?

Sim

Não

Comentários adicionais:

16) No geral, qual é o seu grau de satisfação com o programa Tear?

Nenhum

Baixo

Médio

Alto

Comentários adicionais:

17) Você participaria novamente de um programa similar?

Sim

Não

Comentários adicionais:

18) Você indicaria o programa para alguma empresa?

Sim

Não

Comentários adicionais:

19) Você pretende estender o programa para seus fornecedores, clientes ou outras empresas?

Sim

Não

Comentários adicionais: