



Revista de Administração da Unimep

E-ISSN: 1679-5350

gzograzian@unimep.br

Universidade Metodista de Piracicaba
Brasil

Fernandes do Nascimento, Leandra; Wellington Araújo Pessoa, Raimundo
Projetos de Responsabilidade Social Empresarial no Ceará
Revista de Administração da Unimep, vol. 6, núm. 1, enero-abril, 2008, pp. 1-24
Universidade Metodista de Piracicaba
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273720420001>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

Projetos de Responsabilidade Social Empresarial no Ceará

Leandra Fernandes do Nascimento (*Universidade Federal do Ceará – UFC*) leandrafn@yahoo.com.br

Raimundo Wellington Araújo Pessoa (*Mestre em Administração de Pequenos e Médios Negócios*)
rwapessoa@click21.com.br

Revista de Administração da UNIMEP, v. 6, n. 1, Janeiro / Abril – 2008

Endereço eletrônico deste artigo: <http://raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/32>.

©Copyright, 2007, Revista de Administração da UNIMEP. Todos os direitos, inclusive de tradução, são reservados. É permitido citar parte de artigos sem autorização prévia desde que seja identificada a fonte. A reprodução total de artigos é proibida. Os artigos só devem ser usados para uso pessoal e não comercial. Em caso de dúvidas, consulte a redação.

A Revista de Administração da UNIMEP é a revista on-line do Mestrado Profissional em Administração, totalmente aberta e criada com o objetivo de agilizar a veiculação de trabalhos inéditos. Lançada em setembro de 2003, com perfil acadêmico, é dedicada a professores, pesquisadores e estudantes. Para mais informações consulte o endereço <http://www.raunimep.com.br>.

Revista de Administração da UNIMEP

ISSN – ISSN 1679-5350

©2007 Universidade Metodista de Piracicaba

Mestrado Profissional em Administração

RESUMO

O presente estudo analisa as ações de responsabilidade social empresarial - RSE em quatorze panificadoras participantes dos Projetos “Pão, Educação e Arte” e “Fornada de Talentos”. Os objetivos do estudo são analisar a percepção dos proprietários das panificadoras participantes dos dois projetos sobre as ações de RSE; identificar as estratégias e ações de RSE das panificadoras nos dois projetos; analisar os fatores que motivaram as panificadoras a participarem dos dois projetos de práticas de RSE; e avaliar o que essas panificadoras consideram como áreas de atuação mais importantes nas ações de responsabilidade social. A revisão da literatura aborda o conceito de responsabilidade social nos aspectos político, filosófico, econômico, sociológico e administrativo; versa sobre a atuação orientada para RSE; trata da responsabilidade social nas pequenas empresas; discorre sobre a evolução da RSE no Brasil; e finalmente, mostra a busca de novos caminhos políticos e éticos por parte do pequeno empresário. Trata-se de pesquisa exploratória e descritiva, de natureza quantitativa e qualitativa, usando-se entrevista estruturada, elaborada e aplicada aos gestores das panificadoras, seguido de observação participante. Os resultados indicam que é pequeno o impacto das práticas de responsabilidade social nos objetivos e nas estratégias das panificadoras participantes dos dois projetos, elas utilizam práticas de RSE de pouco alcance, consideradas apenas um ensaio de RSE; as ações se atêm à reação social, abordando um ou mais problemas, tentando amenizá-los ou cumprindo mera obrigação social.

Palavras-chave: Ações de responsabilidade social empresarial; percepção; panificadoras; estratégias; avaliação de projetos de responsabilidade social.

ABSTRACT

This present study analyses practices of corporate social responsibility – CSR in fourteen bakeries that participate in the projects “Pão, Educação e Arte” e “Fornada de Talentos”. In addition, the objectives of the healthy study to analyze the proprietors of the participant bakeries of the two projects perception about the actions of CSR; to identify the strategies and practices of the fourteen bakeries in both projects; to analyse the motivational factors used by the bakeries to take part in both CSR projects; and to assess what these bakeries consider as the main CSR important working areas. The literature review presents the concept of social responsibility in political, philosophical, economical, sociological and administrative terms; it shows the bakeries performance oriented towards CSR; it deals with social responsibility in small companies; the evolution of CSR theory in Brazil; and finally, it shows an increasing effort from small entrepreneurs in finding out new political and ethical ways related to their business. Also, the methodology employed desk research and a descriptive study, both quantitative and qualitative in nature, by using structured interview with bakery managers, followed by participating observation in the field. On the basis of the findings it is possible to ascertain only a small impact of the CSR practices used on the objectives and strategies of the bakeries that participate into both projects, they use insignificant CSR practices which are seen as a mere attempt of CSR, that is their CSR practices emphasize social reaction by approaching one or more problem, trying to soften them or accomplishing mere social obligation.

Key-words: corporate social responsibility; perception; bakeries; strategies; projects assessment of corporate social responsibility.

INTRODUÇÃO

O tema desse estudo trata da percepção dos proprietários das panificadoras participantes dos projetos “Pão, Educação e Arte” e “Fornada de Talentos” sobre as ações de responsabilidade social empresarial (RSE).

O primeiro projeto, denominado de “Pão, Educação e Arte” trabalha com crianças e adolescentes residentes nas comunidades próximas às empresas filiadas ao Sindicato das Indústrias de Panificação e Confeitaria do Estado do Ceará (SINDPAN), em um processo educacional, através de atividades artísticas, musicais e esportivas.

O segundo projeto, denominado de “Fornada de Talentos”, foi criado em 2003 pelo Instituto Euvaldo Lodi - Núcleo do Ceará, Secretaria Estadual do Trabalho e Empreendedorismo (SETE), Associação Cearense da Indústria de Panificação (ACIP), Instituto Federação das Indústrias do Estado do Ceará de Responsabilidade Social (Instituto FIEC de Responsabilidade Social) e Sindicato das Indústrias de Panificação e Confeitaria do Estado do Ceará (SINDPAN), visa ajudar jovens carentes a conseguir o primeiro emprego e concede a eles uma bolsa de R\$ 150 mensais, em contrapartida aos serviços prestados por meio de estágio, contribuindo no processo de formação profissional, e estimulando a inserção no mercado de trabalho do jovem estudante

Assim, o objetivo geral deste trabalho é analisar a percepção dos proprietários das panificadoras participantes dos projetos “Pão, Educação e Arte” e “Fornada de Talentos” sobre a implementação de ações de responsabilidade social empresarial. Especificamente pretende-se: (1) identificar as estratégias e ações desenvolvidas pelas panificadoras nos projetos “Pão, Educação e Arte” e “Fornada de Talentos”; (2) analisar os fatores que motivaram as panificadoras a participarem dos referidos projetos; e (3) finalmente, avaliar o que essas pequenas empresas consideram como áreas de atuação mais importantes na responsabilidade social.

O tópico a seguir trata do referencial teórico que vai fundamentar o conceito de responsabilidade social empresarial com base nos principais autores e teóricos do assunto atualmente.

1 - RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

1.1 - Responsabilidade Social: Conceito Sociológico e Administrativo

Segundo Clegg (1999, p. 197-198), o estudo das organizações pela sociologia tem início em 1948, com Robert Merton. Antes, a análise sociológica não abordava as organizações, e sim o papel que desempenhavam em relação a aspectos como desigualdade social, relações intercomunitárias, desvios sociais, dentre outros.

Conforme esclarece Moreira (1994, p. 42), os estudos referentes à cultura organizacional, enraizados na Teoria das Relações Humanas, foram impulsionados pela tentativa de compreender o fenômeno econômico japonês pela compreensão das organizações que o sediam. Para Hofstede et al (1990), a abordagem conseguiu ter seu referencial teórico reconhecido por possuir um quadro conceptual compatível com a visão teórica da época em que surgiu, que era o de privilegiar a análise contextualizada das organizações, contemplando-se o todo, ao invés da análise das organizações por seus subsistemas, predominante até então.

Para Schein (1985 apud ALIGLERI, 2002), nem sempre existe uma unidade cultural estabelecida, a não ser que o grupo tenha tido uma história comum, ou seja, tenha estado junto o tempo suficiente para compartilhar problemas significativos, tiveram oportunidades para resolver esses problemas, observando os efeitos das soluções e admitiram novos membros.

Para Borger (2001) a responsabilidade social deve ser vista como parte da cultura, da visão e dos valores da empresa, requerendo uma filosofia e um compromisso articulados na afirmação da missão, manual dos empregados, marketing e comunicação com todos. A simples formalização da incorporação da RSE na missão, princípios e códigos de conduta não significa que faça parte da cultura organizacional. O engajamento da responsabilidade social leva a mudanças nas empresas. A estrutura organizacional, os sistemas de avaliação e o ambiente organizacional estão na esfera da direção empresarial.

A responsabilidade social como conceito sociológico deve ser percebida como parte da cultura, da visão e dos valores da empresa.

Um grande esforço tem sido realizado, principalmente pela academia (CARROLL, 1991; ZADEK, 1994 e 1998), para que o conceito de responsabilidade social das empresas perca a perspectiva assistencialista, direcionada para atividades e projetos filantrópicos, consolidando-se de forma cada vez mais multidimensional e sistêmica, inserida na gestão da empresa.

Kugel (1973 apud TOMEI, 1984) considera o surgimento da responsabilidade social das empresas como institucional, ou seja, incorporada à gestão empresarial, se caracteriza como uma estratégia corporativa para tornar a empresa competitiva e manter os níveis de acumulação.

Para Jones (2003), hoje a responsabilidade social empresarial é uma expressão comumente usada, embora às vezes não bem compreendida. Daft (1999, p. 88) define a responsabilidade social como sendo "(...) a obrigação da administração de tomar decisões e ações que irão contribuir para o bem-estar e os interesses da sociedade e da organização”.

Já Ashley (2002) entende responsabilidade social como o comprometimento de todos os agentes sociais (governos, empresas privadas, sociedade civil e terceiro setor) com respeito a todos aqueles que com eles interagem (fornecedores, comunidade, clientes etc.). No âmbito comunitário esta responsabilidade se traduz no patrocínio de ações concretas que tragam benefícios à sociedade, e devolvam, criem ou recriem as condições necessárias para o desenvolvimento crescente da cidadania.

O conceito de responsabilidade social tende a ultrapassar as relações clássicas da administração, impulsionando a co-responsabilidade em substituição à manipulação e o confronto entre os diversos agentes por partir da premissa que “da mesma forma que os agentes sociais não existem por si mesmos, mas apenas e tão somente porque fazem parte da sociedade que os abriga e lhes faculta a própria existência, as empresas são obviamente gregárias – dependem da teia de conexões presentes no mercado” (SROUR, 2000, p. 279).

Como conceito administrativo a responsabilidade social empresarial deveria ser integrada ao planejamento de longo prazo e à estratégia geral da empresa, pois a estratégia consiste no mapa para a empresa construir as relações com os *stakeholders* e reorientar as relações existentes, e se não há uma estratégia, a empresa não tem uma atitude pró-ativa.

1.2 - Atuação Orientada para a Responsabilidade Social

Montgomery e Porter (1998) expõem que a estratégia existe para planejar a evolução de uma empresa, e a define como sendo a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa.

Segundo Ansoff (1990), a estratégia diz respeito basicamente à utilização dos recursos empresariais humanos, técnicos e financeiros, que estão à disposição do empresário.

Nas pequenas e médias empresas a estratégia é intuitiva e pouco formalizada. O proprietário-dirigente está suficientemente próximo de seus empregados para explicar-lhes, no momento adequado, toda mudança de direção (LEONE, 1999, p. 92).

Os grupos ou elementos que caracterizam o ambiente empresarial são denominados *stakeholders*. Podem ser internos ou externos.

Duarte e Dias (1986) afirmam que para identificar o ambiente total das organizações e suas respectivas interações, há que se considerar três segmentos distintos:

(1) - macro ambiente: constituído pelas normas gerais de funcionamento da sociedade e dos mercados pelas suas muitas variáveis - econômicas, sociais, culturais, políticas, tecnológicas, etc.

(2) - ambiente interno: aquele que influencia ou é influenciado por ações ou elementos que tem relação direta com as atividades empresariais.

Fazem parte do ambiente interno: a) os empregados: responsáveis pela atividade operativa da empresa; a esses interessa a segurança no emprego, remuneração, realização pessoal, etc;

b) os dirigentes: a quem compete a definição de políticas, objetivos, metas, tomadas de decisão;

c) os acionistas (*shareholders*): que financiam o empreendimento e têm seu interesse maior dirigido à obtenção de lucros e dividendos, preservação do patrimônio;

(3) - ambiente externo: não influencia diretamente o funcionamento da organização, mas pode influenciar nas decisões tomadas por seus dirigentes.

Fazem parte desse ambiente: a) os clientes; b) os fornecedores; c) os concorrentes; d) os grupos regulamentadores; e) a mídia; f) o meio ambiente; g) os órgãos reguladores.

De acordo com o modelo piramidal de Carrol (1991), a responsabilidade social da empresa pode ser dividida em quatro dimensões: (1) econômica, (2) legal, (3) ética e (4) discricionária (ou filantrópica).

(1) Responsabilidade econômica: localiza-se na base da pirâmide, pois é a principal face de responsabilidade social encontrada nas empresas, sendo os lucros a maior razão pela qual as empresas existem. Ter responsabilidade econômica significa produzir bens e serviços de que a sociedade necessita, e quer, a um preço que possa garantir a continuação das atividades da empresa, de forma a satisfazer suas obrigações com os investidores e maximizar os lucros para seus proprietários e acionistas. Segundo Friedman (1985), esta abordagem significa que o ganho econômico é a única responsabilidade social.

(2) Responsabilidade legal: define o que a sociedade considera importante com respeito ao comportamento adequado da empresa. Ou seja, espera-se das empresas que atendam às metas econômicas dentro da estrutura legal e das exigências legais, que são impostas pelos conselhos locais das cidades, assembleias legislativas estaduais e agências de regulamentação do governo federal. No mínimo, espera-se que as empresas sejam responsáveis pela observância das leis municipais, estaduais e federais, por parte dos seus empregados.

(3) Responsabilidade ética: inclui comportamentos ou atividades que a sociedade espera das empresas, mas que não são necessariamente codificados na lei e podem não servir aos interesses econômicos diretos da empresa. O comportamento antiético, que ocorre quando decisões permitem a um indivíduo ou empresa obter ganhos à custa da sociedade, deve ser eliminado. Para serem éticos, os tomadores de decisão das empresas devem agir com equidade, justiça e imparcialidade, além de respeitar os direitos individuais.

(4) Responsabilidade discricionária ou filantrópica: é puramente voluntária e orientada pelo desejo da empresa em fazer uma contribuição social não imposta pela economia, pela lei ou pela ética. A atividade discricionária inclui: fazer doações a obras beneficentes; contribuir financeiramente para projetos comunitários ou para instituições de caridade que não oferecem retornos para a empresa e nem mesmo são esperados.

Gaioto (2001, p. 15), aponta a seguinte vertente como predominante na literatura acadêmica e não-acadêmica: a responsabilidade social das empresas seria uma atividade pós-lucro, ou seja, as empresas precisam do lucro para sobreviver, e a responsabilidade social empresarial torna-se uma ação meramente instrumental.

Segundo Donaire (1995), a visão tradicional da empresa como instituição apenas econômica assenta-se dentro de um ambiente previsível e estável, ao passo que a visão moderna da empresa em relação ao seu ambiente é muito mais abrangente. Isso significa dizer que as empresas não podem desconsiderar uma série de fatores que as pressionam incorporar outros valores em seus procedimentos administrativos e operacionais.

Dentre esses fatores, Donaire (1995) identifica os seguintes: consumidores mais conscientes dos seus direitos; comunidades mais organizadas; ações das empresas que ganham cada vez mais visibilidade; utilização adequada dos recursos naturais; processos menos poluentes; questões relativas à segurança; e qualidade de vida no trabalho.

Estabelecer mecanismos de controle para avaliar a empresa é primordial no sentido de saber como ela vem reagindo às novas iniciativas, tais como trocar conhecimentos e experiências de sua atuação com outras empresas, pois este envolvimento amplia o nível de

conhecimento, além de identificar crenças, valores e compromissos afins que possam evoluir para o estabelecimento de parcerias e alianças estratégicas com outros *stakeholders* (ALIGLERI et al 2002, p. 10).

Em Novembro de 2000, a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE, realizou uma pesquisa junto a empresas multinacionais que mantêm alguma relação com essa organização, sobre as iniciativas adotadas relativamente à responsabilidade social empresarial (OECD, 2001). As principais conclusões obtidas, foram as seguintes:

- As iniciativas voluntárias (privadas) são um fenômeno mundial; embora, na prática, existem variações significativas, mesmo dentro de uma mesma região;

- Algumas iniciativas são mais voluntárias que outras. Embora as iniciativas sejam, freqüentemente, identificadas como voluntárias, algumas empresas sofrem fortes pressões para adotá-las. Tais pressões originam-se dos instrumentos legais e regulamentadores, dos empregados, da necessidade de proteger o nome e reputação e da sociedade civil. Para outras empresas tais pressões podem ser menores, como por exemplo, aquelas que possuem menor visibilidade pública;

- Existe grande divergência de compromissos, mesmo em questões bem definidas, como por exemplo, o tratamento dado aos direitos humanos e ambientais pela indústria extrativista. A OCDE considera que isto não é necessariamente um problema, pois não existe um modelo de conduta que sirva igualmente para todas.

A responsabilidade social na prática se traduz em iniciativas voluntárias adotadas pelas empresas, tais como canais de diálogo entre as partes envolvidas, observância dos aspectos legais, benefícios e averiguação da sua eficácia.

Para Borger (2001), adotar códigos de conduta, princípios, normas e estratégias não são suficientes. É preciso demonstrar, relatar como estes foram implementados nas práticas gerenciais diárias para os *stakeholders* que têm interesse em conhecer mais sobre o desempenho da Responsabilidade Social Empresarial das organizações, assim como se a corporação está considerando a sua visão, expectativas e a sua percepção sobre os resultados.

É fundamental ter um sistema de avaliação independente da qualidade das relações com os *stakeholders*, descobrir que ações e processos trouxeram bons resultados, o que deve ser melhorado. A avaliação sistemática é um instrumento de melhoria e de aprendizado contínuo; é improvável que uma organização sem um método sistemático de compreender o que tem e não tem de atingir tenha sucesso na consecução de seus objetivos e metas determinados.

Os sistemas tradicionais de avaliação, porém não são suficientes para analisar o desempenho das empresas para atender às exigências mais amplas da sociedade, como, por exemplo, os impactos ambientais ou as influências sociais e culturais nas comunidades locais.

Para Borger (2001) na introdução de critérios de qualidade - provavelmente o mais conhecido é o de Gestão da Qualidade Total, um processo voluntário completamente dissociado de pressões externas - *International Organization for Standardization - ISO 9000* (séries). A Fundação Nacional de Qualidade e o Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ) ilustram o fato de que as empresas estão dispostas a comprometer recursos para assegurar informações sistematizadas, o que não implica necessariamente uma postura e atuação totalmente orientadas para a Responsabilidade Social Empresarial.

Para Borger (2001, p. 78): “a contabilidade social proporciona uma estrutura teórica para as empresas avaliarem a efetividade dos seus esforços para construir as relações com os *stakeholders* e também melhorar a qualidade e a confiança nessas relações”.

A avaliação do desempenho social empresarial envolve questões de ordem metodológica e conceitual, e os principais instrumentos de avaliação do desempenho da responsabilidade social empresarial são as abordagens quantitativas e qualitativas que podem ser evidenciadas por meio do Balanço Social.

1.3 – Responsabilidade Social no Brasil

No contexto brasileiro, Gonçalves (1980), propõe um método de contabilidade social que poderia ser aplicado para medir desempenho social em empresas na América Latina e no Brasil. O estudo tem uma orientação informativa e sua relevância é trazer à discussão a importância de adotar medidas sociais além de financeiras.

No estudo feito por Tomei (1981) sobre responsabilidade social no Brasil, foram analisadas percepções executivas de responsabilidade social incorporada, relativo ao grau de incerteza deste conceito, as dificuldades de por isto em prática e o uso de uma auditoria social. Conforme a sua análise, a maioria das pequenas empresas é muito paternalista no comportamento delas para com os seus empregados. As grandes empresas estão olhando mais externamente, dando ênfase a programas de criação de trabalho, qualidade de produtos e assuntos ambientais. A ênfase em curto prazo das pequenas empresas é a de cuidar dos lucros, custos, e sobrevivência em condições econômicas difíceis.

Teixeira (1996) coloca que embora as definições de responsabilidade social sejam muitas e freqüentemente ambíguas, uma quantidade contínua delineia fases de uma

perspectiva puramente econômica para que possa ser construída uma “visão proativa socialmente orientada”. Levando em conta o contexto de pequena empresa em um país em desenvolvimento, a definição mais adequada de responsabilidade social é a que vai além de obrigações econômicas e legais.

Após um período que separou as dissertações de mestrado que envolviam pesquisa aplicada sobre RSE de elaborações teóricas mais recentes, *surveys* foram realizadas sobre o comportamento empresarial diante das questões sociais, envolvendo a região Nordeste (MELLO, 1999) e o Brasil (PELIANO, 2002). Anteriores às duas *surveys*, não havia nenhum esforço de mapeamento das atividades envolvidas com a temática RSE.

Wanderley e Collier (2000) afirmam que se pode esperar duas situações como condições a serem preenchidas para a definição de referencial teórico para responsabilidade social empresarial no Brasil. Primeiramente, é preciso adotar um conceito de RSE que não ocorra de forma impositiva ou “importada” de outras realidades que não a em estudo, no caso específico, o Brasil. Segundo, tratando-se de conceito que se apresenta inicialmente vago, torna-se necessário um referencial teórico flexível para se adaptar a diferentes contextos. Finalmente, deve-se buscar consistência entre o conceito de RSE a ser adotado e o referencial teórico em questão.

O Instituto Ethos, criado com a missão de promover e disseminar práticas empresariais socialmente responsáveis, vem contribuindo para que as empresas interessadas em implementarem programas de responsabilidade social, alcancem um desenvolvimento sustentável em seus aspectos econômico, social e ambiental. O Instituto Ethos é uma associação de empresas de todo tamanho e setor interessadas em desenvolver suas atividades de forma socialmente responsável, num permanente processo de avaliação e aperfeiçoamento.

1.4 - Responsabilidade Social de Pequenas Empresas

No procedimento das empresas no que se refere à capacidade de atender as questões sociais, observa-se que tanto as grandes empresas como também as pequenas e médias, têm uma responsabilidade para com a sociedade em que atuam, embora alguns cientistas da área de administração, tais como Kobayashi, Odell, Steiner e outros que advogam um maior envolvimento das empresas, dirijam sua atenção somente para o estudo das grandes empresas, não esperando a mesma disposição das pequenas e médias empresas (OLIVEIRA, 1983, p. 3).

Steiner (1974, apud KEIM, 1978, p. 37), contrário a esse ponto de vista, exclui as pequenas empresas do peso da responsabilidade social, afirmando que a sociedade não espera

delas muitas atividades socialmente responsáveis, mas somente espera ser provida de bens e serviços elaborados dentro da lei e das normas de honestidade e integridade. Sobre este assunto, Oliveira (1983) acredita que a disposição das pequenas empresas em ter um comportamento socialmente responsável seja maior do que a das grandes em investir em atividades sociais.

Chrisman (1983) e Thompson e Smith (1991) são os estudos mais conhecidos sobre RSE em pequenas empresas. A ênfase de pesquisa em grandes negócios é prejudicial a uma compreensão de práticas de responsabilidade social no contexto das pequenas empresas. Como resultado, há poucas diretrizes teóricas ou empiricamente baseadas nas quais as pequenas empresas podem utilizar para formular políticas de responsabilidade social, objetivos ou estratégias.

Fisher e Groenveld (1976) discutiram a importância da pequena empresa em condições econômicas e sociais, o artigo pretendeu estabelecer critérios para legislar ações socialmente responsáveis que comparem o impacto delas em empresas pequenas e grandes. A análise sugere que as providências legislativas sejam frequentemente mais caras a empresas menores. A contribuição principal deste artigo parece ser o de elevar a consciência da importância de pequena empresa em lugar de discutir assuntos de responsabilidade social.

Wilson (1980) fez um estudo que é citado na maioria das referências relativas à responsabilidade social das pequenas empresas, estudo este desenvolvido a partir de uma pergunta básica - "Como você, como empregado, vê suas responsabilidades em relação à sociedade?". Com base nas respostas, foram construídos cinco agrupamentos básicos de assuntos de responsabilidade social: 1) satisfação do consumidor; 2) preocupação com empregados; 3) ações junto à comunidade; 4) posturas éticas; e 5) lucros.

A importância deste trabalho pode ser explicada pelo fato de que é um dos poucos estudos na área de responsabilidade social de pequena empresa. A esse respeito, a pesquisa de Wilson (1980) foi a primeira tentativa em classificar a avaliação do empregado de pequena empresa. Além disso, esse estudo formou a base para estudos posteriores, como o de Chrisman e Fry (1982), que tentaram esclarecer e confirmar os resultados anteriores.

Chrisman e Fry (1982), preocupados com a diferença de percepções entre os proprietários de pequena empresa e o público externo ao negócio dessas empresas, tentam responder às perguntas seguintes: "Há diferenças nas definições deles de responsabilidade social? Quais as diferenças na responsabilidade social de pequenas empresas em comparação às grandes empresas? Quais as áreas mais importantes de responsabilidade social?".

Os principais resultados desse estudo são: os proprietários de pequenas empresas tendem a ter um entendimento mais completo da responsabilidade social deles do que os membros da sociedade; os proprietários não percebem nenhuma diferença na responsabilidade social de pequena empresa comparada às grandes; as relações com os clientes é a área mais importante de responsabilidade social nas pequenas empresas.

A contribuição principal deste estudo foi a inclusão da avaliação do público externo no debate sobre responsabilidade social de pequena empresa, conforme foi identificado no trabalho anterior de Wilson.

O conceito de responsabilidade social empresarial começou com a idéia de que apenas as grandes empresas são capazes de atender às questões sociais, evolui no sentido de conseguir perceber que a disposição das pequenas e médias empresas seja maior no que se refere a ter um comportamento socialmente responsável e finalmente, hoje relaciona-se com todos indistintamente.

No próximo tópico será apresentada a metodologia de trabalho para a realização deste estudo.

2 - METODOLOGIA

Em Fortaleza existem aproximadamente seiscentas panificadoras em atividade responsáveis pela geração de sete mil empregos diretos, número expressivo e em expansão. Em todo o Ceará, o segmento é composto por mais de duas mil unidades fabris, gerando mais de vinte mil empregos diretos. Os dados são do Diagnóstico do Setor de Panificação e Confeitaria de Fortaleza elaborado em 2003 pela FIEC.

O setor é formado, em sua maioria, por micros e pequenas empresas. Em 2002/2003, foi observado que, 57,39% dos empresários do ramo de panificação, possuem estabelecimento próprio; 41,74%, alugados; e 0,87%, em outra situação.

A metodologia usada constou de um estudo exploratório de natureza qualitativa (pesquisa bibliográfica e documental) a fim de se inteirar melhor do assunto a ser tratado; a seguir, usou-se estudo descritivo, por meio de pesquisa quantitativa.

Utilizou-se o estudo censitário abrangendo as quatorze panificadoras que participam dos projetos Pão, Educação e Arte e Fomada de Talentos. As panificadoras se localizam no Estado do Ceará, sendo treze no município de Fortaleza e uma no município de Cascavel.

A unidade de listagem foi a lista de todas as panificadoras que participam dos projetos de responsabilidade social, lista esta obtida junto ao Sindicato das Indústrias de Panificação e

Confeitaria no Estado do Ceará (SINDPAN), por meio de indicação da Federação das Indústrias no Estado do Ceará - FIEC, através do Instituto FIEC de Responsabilidade Social, que apresentou os dois projetos de responsabilidade social desenvolvidos por este grupo de panificadoras.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista estruturada. Os dados foram analisados e interpretados utilizando-se o software *SPHINX*.

O projeto “Pão, Educação e Arte”, foi conhecido na prática através de visitas buscando observar a real situação em ocorriam as aulas, enquanto que o projeto “Fornada de Talentos” foi observado somente quando da presença do pesquisador no interior das panificadoras nas oportunidades em que foram realizadas as entrevistas

3. RESULTADOS

Após a aplicação da pesquisa podemos observar os seguintes dados:

Observou-se que as panificadoras estudadas apresentaram um período de existência bem diversificado, com média de 13,93 anos no mercado. Oito das panificadoras participantes dos projetos “Pão, Educação e Arte” e “Fornada de Talentos” têm menos de dez anos de existência. A mais recente tem cinco anos e a mais antiga no ramo está com sessenta e cinco anos no mercado de panificação e confeitaria.

No que se refere ao número de empregados das panificadoras, eles totalizam duzentos e oitenta e três, resultando a média de 20,21 empregados. Seis das panificadoras participantes dos projetos têm de dezesseis a vinte empregados. A panificadora que apresentou menor quadro de pessoal tem seis empregados e a que empregou mais possui trinta e dois colaboradores.

Em todas as panificadoras pesquisadas o responsável pelas práticas das ações de responsabilidade social é o próprio dono da empresa. Por se tratar de uma empresa de pequeno porte, esse fato é comum, pois o proprietário toma a frente de todas as decisões necessárias ao bom funcionamento da empresa.

Existe uma relação entre a escolaridade elevada dos proprietários e a participação das empresas em projetos de prática de responsabilidade social empresarial, indicando que a formação escolar tem influência preponderante na participação dos empresários em projetos dessa natureza.

Em relação à origem dos conhecimentos a respeito da responsabilidade social por parte dos empresários consultados, dez dos quatorze declararam que foi no sindicato da categoria

que tomaram conhecimento das práticas de responsabilidade social, o que evidencia a importância do sindicato na disseminação de tais práticas, pois foi o Sindicato das Indústrias de Panificação e Confeitaria do Estado do Ceará (SINDPAN) o primeiro a promover palestras em parceria com o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e com o Instituto FIEC de Responsabilidade Social.

Com respeito aos quatro empresários que não citaram o SINDPAN como origem das informações sobre RSE, um indicou que obteve as informações sobre as tais práticas através de palestras em universidades, um afirmou que foi por intermédio de outras panificadoras, outro por intermédio de leituras e da família, e por fim, um outro citou que tomou conhecimento disso no convívio no Rotary Clube e na Igreja Católica. Esses dados mostram e reforçam a importância dos laços sociais na aprendizagem da responsabilidade social.

A participação dos empresários em treinamento, palestra ou outro tipo de evento sobre o tema “Responsabilidade Social” por parte dos empresários, antes de aderirem aos projetos “Pão, Educação e Arte” e/ou “Fornada de Talentos” é um dado alentador, pois treze dos empresários entrevistados afirmaram que já participaram desses tipos de eventos. Esse fato indica um grande conhecimento prévio sobre o tema, pois somente um empresário disse que nunca participou de nenhum evento que abordasse o tema em apreço, apesar de possuir nível de escolaridade superior incompleto. No entanto, o conhecimento desse empresário sobre esse assunto se deu no período de discussão e implementação dos projetos já referidos, junto às outras panificadoras e ao próprio SINDPAN.

Com respeito às informações sobre se a realização de ações sociais faz parte ou não da estratégia da empresa, os dados indicam que oito empresários consideram a prática de RSE como uma estratégia de atuação no mercado da empresa, mas sem possuírem orçamento específico. Por sua vez, três disseram que possuem orçamento específico para esse fim e acrescentaram que isso é feito de forma bem estruturada e determinada, e neste caso, destinam parte de seu orçamento mensal para promover as ações ligadas aos projetos em que participam, bem como outras ligadas às comunidades onde estão inseridas. Por fim, os outros três empresários não incluem a realização de ações sociais no planejamento estratégico das empresas que dirigem.

Os resultados revelam claramente a diversidade de áreas de atuação das panificadoras na sociedade por intermédio dos projetos de ação social de que participam. A esse respeito, foram citadas como área de atuação social as seguintes, nessa ordem: arte e cultura; estímulo ao emprego; qualidade profissional, alimentação, lazer e recreação e esportes cada; educação; meio ambiente; doações a entidades do bairro; a participação no programa Fome Zero; e,

finalmente, o programa Amigo do Prato foi indicado como uma outra área de atuação por apenas uma das panificadoras entrevistadas.

Arte e cultura e estímulo ao emprego foram as áreas de atuação mais indicadas, pois representam as concepções dos projetos Pão, Educação e Arte que trabalha com crianças e adolescentes em um processo educacional, através de atividades artísticas, musicais e esportivas, e Fornada de Talentos que contribui no processo de formação profissional, e estímulo a inserção no mercado de trabalho do jovem estudante, respectivamente.

Em relação à prioridade das práticas de responsabilidade social empresarial desenvolvidas pelas panificadoras os dados obtidos indicam que a prática de maior prioridade é a que se refere a preocupação de assegurar todos os direitos aos empregados; a segunda prioridade faz relação ao respeito dado aos direitos dos consumidores; depois é apontado, o incentivo aos empregados no que se refere ao voluntariado social e à prática de atividade em favor da comunidade; a quinta prioridade é a permissão do envolvimento comunitário nas ações de interesse da comunidade; em seguida, vem o interesse em manter boas relações com os fornecedores, a avaliação do desempenho dos empregados, incentivando-os e reconhecendo-lhe os esforços. Por último, a prioridade menos apontada é conceder a participação dos empregados na elaboração e gestão das práticas de responsabilidade social, e isso acontece em empresas de micro e pequeno porte porque o proprietário está à frente de todo tipo de gestão.

Segundo os dados obtidos, o principal público-alvo das ações de responsabilidade social empresarial desenvolvidas pelas panificadoras estudadas são os adolescentes, em seguida, vêm as crianças como alvo das ações desenvolvidas de responsabilidade social. Por sua vez, são citadas a terceira idade e a comunidade. Esse resultado se deu em decorrência dos próprios projetos analisados, visto que o projeto “Fornada de Talentos” tem como alvo de suas práticas os adolescentes, ao passo que o projeto “Pão, Educação e Arte” têm como público-alvo as crianças e os adolescentes, os outros públicos foram citados devido ao interesse particular de algumas panificadoras.

A razão que motivou a escolha do público-alvo pelas panificadoras se deu de maneira direta com os projetos dos quais participam, e, neste caso, os resultados mostram que a razão mais apontada foi o desejo de contribuir para o desenvolvimento da comunidade.

As outras razões são: o incentivo ao primeiro emprego, a possibilidade de oportunizar um futuro melhor às crianças e aos adolescentes, e por representarem parte dos futuros consumidores ou fornecedores ou colaboradores; dois empresários disseram que não há motivos específicos para a escolha do público-alvo das ações de RSE, pois o interesse

precípua era o de participar de um dos projetos de responsabilidade social empresarial do SINDPAN, independentemente do público-alvo; por fim, outra razão de escolha do público-alvo foi a facilidade de se lidar com crianças e adolescentes, por serem oriundos de uma comunidade carente onde há um alto índice de marginalidade e por serem formadores de opinião, tiveram uma resposta cada.

Percebe-se, pelas respostas dadas, que todas as razões citadas vão ao encontro dos objetivos dos dois projetos abraçados, pois os empresários fizeram suas opções considerando os aspectos práticos das ações de RSE.

Peliano e Beghin (2005) mostram na nova pesquisa feita pelo IPEA no Sudeste e Nordeste do Brasil que o perfil do público-alvo parece manter coerência com as atividades desenvolvidas pelos empresários e, neste caso, os resultados deste estudo estão em sintonia com a pesquisa do IPEA.

No que se refere às ações de RSE desenvolvidas por parte das panificadoras estudadas, afora o desenvolvimento dos projetos sociais de iniciativas do Sindicato das Indústrias de Panificação e Confeitaria do Estado do Ceará, os dados da pesquisa de campo mostram que isso se dá por meio da prática de doações de serviços, produtos e recursos financeiros; em seguida, vem o envolvimento dos empregados e parceiros no desenho e nas implantações dos projetos sociais e por fim, apenas um empresário aponta como outra forma de praticar a RSE a disponibilização de espaços e equipamentos para o desenvolvimento de projetos e atividade da comunidade.

A responsabilidade social é entendida, para a grande maioria das pequenas empresas, como doações e práticas pontuais dirigidas para a comunidade externa, ações estas marcadas pelo assistencialismo e pelo paternalismo, tão comuns à cultura brasileira (PELIANO, 2002). Por outro lado, Aligleri et al (2002) afirmam que os estudos, as pesquisas e metodologias que são realizados têm como único foco, na maioria dos casos, apenas as grandes empresas, ignorando, desse modo, as PMEs.

Os fatores motivacionais externos da prática de RSE considerados foram apresentados na seguinte ordem da prioridade: a principal preocupação é melhorar as condições de vida da comunidade; em seguida, vem o favorecimento da relação da empresa com a comunidade; o fortalecimento da imagem institucional da empresa; a divulgação das ações de responsabilidade social junto ao público externo; o aumento da lucratividade da empresa; o apoio nas vendas ou diferenciação dos produtos/serviços e como última prioridade aparece a preocupação em melhorar o relacionamento com os órgãos governamentais.

Essa lista de prioridade mostra que a comunidade onde a empresa está inserida e os consumidores aparecem como os principais fatores externos motivadores da prática de RSE, o que indica uma forte preocupação com a sobrevivência e o crescimento da empresa no mercado.

Os resultados do estudo realizado com as panificadoras participantes dos projetos mencionados indicam que os fatores internos que as motivaram a praticar RSE apresentam prioridades bem variadas. Assim, o fator apontado como maior prioridade é o estímulo ao envolvimento/comprometimento do empregado com a empresa; em seguida, vem a contribuição para o desenvolvimento de conhecimentos técnicos e habilidades de liderança entre os empregados. A terceira prioridade apontada é o aumento da motivação e produtividade dos empregados, seguida da diminuição da rotatividade de empregados; depois, aparece a melhoria no relacionamento dos objetos e a contribuição para a realização dos objetos estratégicos da empresa. Por fim, aparece a divulgação das ações de responsabilidade social empresarial junto ao público interno.

Os dados obtidos indicam que o principal resultado que a prática da responsabilidade social empresarial trouxe para os objetivos e as estratégias das panificadoras é o aumento da participação de todos os envolvidos com os negócios da empresa. Esse resultado mostra uma performance muito positiva dos dois projetos em estudo que procuram agregar valor a todos os envolvidos no ambiente empresarial: acionista, proprietários, empregados, clientes, fornecedores, comunidade e o próprio meio ambiente.

Outro resultado expressivo é o da disseminação de uma cultura de valores éticos, com sete respostas e isso se deu por influência de uma prática institucional advinda do Instituto Ethos, que criou os indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial, também aplicados ao setor de panificação.

Essa cultura de disseminar valores éticos, motivada pelo Instituto Ethos, foi transferida para o Instituto FIEC de Responsabilidade Social, que está desenvolvendo junto aos sindicatos projetos de prática de responsabilidade social empresarial. Neste caso, as idéias sistematizadas visam a definir valores éticos para orientar as relações das panificadoras com terceiros.

Por outro lado, a prática de uma gestão de transparência de estratégias e resultados aparece em terceiro lugar e, em seguida, vem a transformação do mercado consumidor, e, por fim, aparece como decorrente das ações de RSE nos objetivos estratégicos das empresas uma maior consideração das expectativas e demandas dos diversos grupos envolvidos com seus

negócios, e, finalmente, dois empresários afirmaram que não há nenhum impacto considerável das ações de RSE nos objetivos estratégicos das empresas.

O conceito de responsabilidade social empresarial está associado ao reconhecimento de que as decisões e os resultados das atividades das empresas alcançam um universo de agentes sociais muito mais amplo do que o composto por seus sócios e acionistas (*shareholders*). Desta forma, a responsabilidade social empresarial enfatiza o impacto das atividades das empresas para os agentes com os quais interagem (*stakeholders*): empregados, fornecedores, clientes, consumidores, colaboradores, investidores, competidores, governos e comunidades.

Através da análise dos resultados da pesquisa junto às panificadoras observou-se que não existe um plano de ação particular, por conta da prática de responsabilidade social desenvolvida por essas empresas. Em outras palavras, isto significa que as panificadoras estudadas nos projetos Pão, Educação e Arte e Fornada de Talentos são guiadas pelos planos de ação oriundos dos projetos já citados e que as estratégias são criadas em conjunto pelo SINDPAN e o Instituto FIEC de Responsabilidade Social.

Quando da indagação sobre sugestões para atrair outras panificadoras a desenvolverem esse trabalho social, oito empresários apresentaram suas propostas. Desse total, três sugerem a modificação do projeto Pão, Educação e Arte, visando a deixá-lo mais atrativo; duas sugerem criar um instituto aspirando a ampliar e aprimorar o projeto “Pão, Educação e Arte”; duas propõem aumentar o nível de informação a respeito do projeto “Fornada de Talentos”, e uma outra empresa sugere o aumento das parcerias com organizações não governamentais e associações empresariais. Finalmente, seis empresas disseram que não há sugestões a esse respeito.

As conclusões derivadas dos resultados deste estudo e as possíveis inter-relações existentes entre as Representações Sociais compartilhadas pelos empresários entrevistados e as ações adotadas por eles são tecidas a seguir.

4. CONCLUSÃO

Em relação ao objetivo identificar as estratégias e ações desenvolvidas pelas panificadoras nos projetos “Pão, Educação e Arte” e “Fornada de Talentos”, os resultados do estudo permitem dizer que este foi parcialmente atingido, pois as estratégias são as elaboradas pelo Sindicato das Indústrias de Panificação e Confeitaria do Estado do Ceará - SINDPAN e pelos outros órgãos gestores dos dois projetos. Quanto às ações, estas foram identificadas, e são basicamente: desenvolver os projetos sociais de iniciativas do Sindicato das Indústrias de

Panificação e Confeitaria do Estado do Ceará; fazer doações de serviços, produtos e recursos financeiros; envolver os empregados e parceiros no desenho e nas implantações dos projetos sociais e por fim, disponibilizar espaços e equipamentos para o desenvolvimento de projetos e atividades da comunidade.

No que se refere ao objetivo analisar os fatores que motivaram as panificadoras a participarem dos projetos “Pão, Educação” e “Arte e Fomada de Talentos”, os resultados do estudo permitem dizer que este foi atingido, pois para os empresários entrevistados a participação nos dois projetos teve como fatores motivacionais o desejo de contribuir para a melhoria nas condições de vida da comunidade e melhorar a relação empresa e comunidade, no âmbito externo, quanto aos fatores motivacionais internos, declararam o desejo de um maior envolvimento e compromisso dos empregados com a empresa, bem como a contribuição para o desenvolvimento de conhecimentos, técnicas e habilidades de liderança entre os empregados. Assim, pode-se dizer que esses resultados estão em consonância com os estudos de Machado Filho (2002) e Ashley (2002).

Com relação ao objetivo: avaliar o que essas pequenas empresas consideram como áreas de atuação mais importantes na responsabilidade social os resultados do estudo permitem dizer que este foi atingido, pois eles consideram como áreas de atuação mais importantes, a arte e a cultura, além do estímulo ao emprego. Essas áreas ressaltaram, pois estão intimamente ligadas aos projetos em que as panificadoras participam.

As ações de responsabilidade social melhoram o desempenho e sustentabilidade durante dois ou mais anos, pois quando se levantou o período de atuação de cada empresa, referencial que apresentou uma escala em torno de cinco a sessenta e cinco anos de mercado, verificou-se que as empresas participantes dos dois projetos estudados possuem uma consolidação em suas comunidades, e, como as ações de responsabilidade social melhoram o desempenho e sustentabilidade, proporcionando-lhes valor agregado à imagem corporativa da empresa, motivação dos empregados e melhoria do clima organizacional, as quatorze panificadoras buscam usufruir desse retorno para uma melhor consolidação junto aos seus mercados consumidores.

Em relação à prioridade das práticas de responsabilidade social empresarial desenvolvidas pelas panificadoras, a prática de maior prioridade é a que se refere ao respeito dos direitos humanos, principalmente por causa da formação cristã dos empresários; em seguida, vem a preocupação de assegurar todos os direitos aos empregados, porém conceder a participação dos empregados na elaboração e gestão das práticas de responsabilidade social foi a prioridade menos citada, o que demonstra um contra-senso, pois em relação aos

empregados fica evidente que a responsabilidade social não vai além de obrigações econômicas e legais. Todavia em empresas de micro e pequeno porte o proprietário está à frente de todo tipo de gestão.

O conjunto de entrevistas realizadas junto aos responsáveis pela gestão das ações sociais das panificadoras em questão destacou que é pequeno o impacto das práticas de responsabilidade social provocado nos objetivos e estratégias dessas pequenas empresas, mas ele é considerável junto à comunidade. A esse respeito, é bom acrescentar que Peixoto (2004) afirma que havendo impacto no consumidor, certamente pode-se inferir que o uso da responsabilidade social gera, conseqüentemente, algum tipo de impacto na performance da empresa. Melo Neto e Froes (2001) ratificam essa posição em relação à fidelização de clientes;

Constatou-se que a maioria inclui a RSE no planejamento da empresa, porém, desta uma minoria possui orçamento específico para tal finalidade. Vale destacar que as panificadoras que possuem orçamento são justamente as que desenvolvem ações adicionais de RSE junto às comunidades onde estão inseridas, demonstrando que fora estas, as outras só atendem os requisitos mínimos da execução dos projetos, chegando a não apresentar atitude proativa. O grupo que não aponta a RSE como estratégia da empresa, participa dos projetos, mas não a institucionaliza, pois não basta a simples participação de um ou outro projeto, torna-se necessário incorporá-la a gestão empresarial, identificando os *stakeholders* relevantes e as questões sociais importantes, definindo as prioridades e os objetivos para cada *stakeholders* e formulando o melhor plano de ação.

Considerando os problemas que vêm ocorrendo nos processos de implementação dos projetos, as ações desenvolvidas não podem ser caracterizadas como responsabilidade social empresarial, pois o que se percebe diante desses dois projetos estudados são práticas de pouco alcance que acabam por representarem um ensaio de RSE, já que as ações registradas se restringem ao campo da reação social. Na verdade, são práticas que abordam um ou mais problemas e procuram, apenas, amenizá-los, ou empregam as ações como mera obrigação social - por modismo - ou legal.

Verificou-se que o público interno não participa do planejamento das ações e sua atuação se restringe ao Projeto Fornada de Talentos, quando da instrução e do convívio nas atividades do trabalho. Esse resultado não está em sintonia com que afirma Martinelli (1997), segundo o qual as ações de RSE motivam o público interno.

Assim, recomenda-se aos micros e pequenos empresários fazerem uma reflexão mais profunda para implementar eficazmente ações de RSE, elaborando planos de melhoria para as ações sociais das empresas, principalmente quanto ao público interno.

REFERÊNCIAS

ALIGLERI, Lilian Mara. **Responsabilidade social e cultura organizacional**: o caso da Ford Brasil 2002. 140 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2002.

ALIGLERI, L. M.; PREVIDELLI, J. J.; ALIGLERI, L. A. A responsabilidade social na pequena empresa como alternativa de gestão empresarial. In: Seminário de Responsabilidade Social e Ambiental, 2, 2002, Aquiraz, **Anais...**, Fortaleza: Sebrae/Ceará, ago. 2002.

ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

ASHLEY, P. A. (Coord). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.

BORGER, Fernanda Gabriela. **Responsabilidade social**: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial. 2001. 258 f. Tese (Doutorado em Administração) - FEAC – USP, São Paulo, 2001.

CARROLL, A. B. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of corporate stakeholders. **Business Horizons**, v. 34, p. 42, jul./ago. 1991.

CHRISMAN, J. (1983) In CHRISMAN J.; ARCHER R. Small business social responsibility: some perceptions and insights. **American Journal of Small Business**, v. 9, n. 2, p. 46-58, 1984.

CHRISMAN J.; ARCHER R. Small business social responsibility: some perceptions and insights. **American Journal of Small Business**, v. 9, n. 2, p. 46-58, 1984.

CHRISMAN, J.; FRY, F. Public versus business expectations: two views on social responsibility for small business". **Journal of Small Business Management**, v. 20, n. 1, p. 19-26, 1982.

CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. **Handbook de estudos organizacionais**: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1999.

DAFT, Richard L. **Administração**. 4. ed, Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DONAIRE, Denis. **Gestão ambiental na empresa**. São Paulo: Atlas, 1995.

DUARTE, G. D; DIAS, J. M. M. **Responsabilidade social: a empresa hoje**. Rio de Janeiro: LTC, 1986.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO CEARÁ – FIEC. **Diagnóstico do setor de panificação e confeitaria em Fortaleza**. Organizado por Hélio Beltrão Soares. Fortaleza: UNIFOR, FIEC/Unidade de Economia e Estatística, 2003.

FISHER, W.; GROENVELD, L. Social responsibility and small business. **Journal of Small Business Management**, v. 14, n. 1, p. 18-26, 1976.

FRIEDMAN, Milton. **Capitalismo e liberdade**. 2. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985. (Os economistas).

GAIOTO, Franciane Rodante. **Da responsabilidade social à ética empresarial aplicada ao relacionamento com clientes em processos pós-vendas: estudo de caso do Procon-PR**. Florianópolis, 2001. 130 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2001.

GONÇALVES, Ernesto Lima. (Org.). **Balanço social da empresa na América Latina**. São Paulo: Pioneira, 1980.

HOFSTEDE, G. et al. Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 2, p. 286, 1990.

JONES, Audra. **Procurando o sentido da responsabilidade social corporativa**. Disponível em: <http://www.iaf.gov/grants/downloads/csr_port.pdf.pdf>. Acesso em: 04 dez. 2003.

KEIM, Gerald D. Corporate social responsibility: an assessment of the enlightened self-interest model. **Academy of Management Review**, v. 3, n. 1, p. 32-39, 1978.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**. São Paulo: v. 34, n. 2 p. 91-94, abr/jun., 1999.

MACHADO FILHO, Cláudio Antonio Pinheiro. **Responsabilidade social corporativa e a criação de valor para as organizações: um estudo multicase**. 2002. 204 f. Tese (Doutorado em Administração) - FEAC – USP, São Paulo, 2002.

MARTINELLI, Antonio Carlos. Empresa-cidadã: uma visão inovadora para uma ação transformadora. In: IOSCHPE, Evelyn Berg (org.). **3º Setor: desenvolvimento social Sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

MELLO, S. C. B. **Empresas e responsabilidade social: um estudo no nordeste do Brasil**. Recife: UFPE, 1999.

MELO NETO, Francisco Paulo de; FROES, César. **Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MONTGOMERY, C. A; PORTER, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MOREIRA, Luiz. A. A. **Docta ignorantia**: sobre o que e como teoriza a teoria organizacional e administrativa prevalente (com uma breve contribuição para sua reformulação paradigmática). 1994. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1994.

OLIVEIRA, José Arimatés de. **Responsabilidade social das pequenas e médias empresas de conservas alimentícias do Rio Grande do Sul**: um estudo sobre seus beneficiários. Série Textos Acadêmicos n. 307. Natal: UFRN - Departamento de Administração, 1983.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT - OECD **Private Initiatives for Corporate Responsibility**: an analysis. Working Papers on International Investment. Number 2001/1. February 2001

PEIXOTO, Marina Costa Cruz. Responsabilidade social e impacto no comportamento do consumidor: estudo de caso da indústria de refrigerantes. In: Vários Autores. **Responsabilidade social das empresas**: a contribuição das universidades, v. 4. São Paulo: Fundação Peirópolis, 2004.

PELIANO, A. M. C; BEGHIN, Nathalie. **A iniciativa privada e o espírito público**: a evolução da ação social das empresas privadas nas regiões Sudeste e Nordeste. Brasília, IPEA/DISOC, 2005.

PELIANO, A. M. C. **A iniciativa privada e o espírito público**: um retrato da ação social das empresas no Brasil. Brasília, IPEA, 2002.

SROUR, R. H. **Ética empresarial**: posturas responsáveis nos negócios, na política e nas relações pessoais. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

TEIXEIRA, Rivanda Meira. **Small business and social responsibility in Brazil**. 1996. 333 f. Tese (Doutorado em Administração) - Cranfield University - School of Management), Cranfield - Inglaterra, 1996.

THOMPSON, J. K.; SMITH, H. L. Social responsibility and small business - suggestions for research. **Journal of Small Business Management**, v. 31, n. 1, p. 30-44, 1991.

TOMEI, P. A. Responsabilidade social de empresas: análise qualitativa da opinião do empresariado nacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 24, n. 4, p. 189-202, out./dez. Rio de Janeiro/RJ, 1984.

_____. **Responsabilidade social de empresas**: análise qualitativa da opinião do empresariado nacional. Dissertação (Mestrado em Administração) – PUC, Rio de Janeiro, 1981.

WANDERLEY, L. S. O., COLLIER, J. Responsabilidade social das empresas: na busca de referencial teórico. **Revista da Angrad**, v. 1, n. 2, p. 40-41, Rio de Janeiro, 2000

WILSON, E. Social responsibility of business: what are the small business perspectives? **Journal of Small Business Management**, v. 18, n. 3, p.17-24, 1980.

ZADEK, S. Trading ethics: auditing the market. **Journal of Economic Issues**, v. 28, n. 2, jun. 1994. p. 631-645.

———. Balancing performance, ethics, and accountability. **Journal of Business Ethics**, v. 17, n. 13, oct. 1998. p. 1421-1441

Artigo recebido em: 17/09/2007

Artigo aprovado em: 27/10/2007