



Organizações & Sociedade

ISSN: 1413-585X

revistaoes@ufba.br

Universidade Federal da Bahia  
Brasil

Araújo Pessoa, Raimundo Wellington; Gruska Benevides, Marinina; Fernandes do Nascimento,  
Leandra

RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL NAS PEQUENAS EMPRESAS

Organizações & Sociedade, vol. 13, núm. 39, outubro-diciembre, 2006, pp. 77-91

Universidade Federal da Bahia

Salvador, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=400638288005>

- 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

# RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL NAS PEQUENAS EMPRESAS

**Raimundo Wellington Araújo Pessoa\***

**Marinina Gruska Benevides\*\***

**Leandra Fernandes do Nascimento\*\*\***

## 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 projetos; analisar os fatores que motivaram as panificadoras a participarem dos projetos de práticas de RSE; e avaliar o que essas panificadoras consideram como áreas de atuação mais importantes nas ações de responsabilidade social. Os resultados indicam que é pequeno o impacto das práticas de responsabilidade social nos objetivos e nas estratégias das panificadoras participantes dos dois projetos, pois elas utilizam práticas de RSE de pouco alcance, consideradas apenas um ensaio de RSE; e que as ações se atêm à reação social, abordando um ou mais problemas, tentando amenizá-los ou cumprindo mera obrigação social.

## ABSTRACT

This present study analyses practices of corporate social responsibility - CSR in fourteen bakeries that participate in the projects Bread, Education e Arts and Talents Brood. 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. 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.

\* *Mestre em Administração/Universidade Estadual do Ceará - UECE*

\*\**Profª UECE*

\*\*\**Tecnóloga em Lazer Centro Federal de Educação Tecnológica - CEFET*

## 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 que utiliza atividades artísticas, musicais e esportivas.

O segundo projeto, Fornada de Talentos, criado em 2003, contou com a participação do Instituto Euvaldo Lodi/Núcleo do Ceará, da Secretaria Estadual do Trabalho e Empreendedorismo (SETE), da Associação Cearense da Indústria de Panificação (ACIP), do Instituto Federação das Indústrias do Estado do Ceará de Responsabilidade Social (Instituto FIEC de Responsabilidade Social) e do Sindicato das Indústrias de Panificação e Confeitaria do Estado do Ceará (SINDPAN). O propósito do projeto foi o de ajudar jovens carentes a conseguir o primeiro emprego, concedendo-lhes uma bolsa de R\$ 150 mensais em contrapartida aos serviços prestados por meio de estágio, o que contribuiu para o processo de formação profissional e estimulou 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 dois projetos; (2) analisar os fatores que motivaram as panificadoras a participarem de tais 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.

## RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

Segundo 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 é suficiente para que esta faça parte da cultura organizacional. O engajamento da responsabilidade social gera mudanças nas empresas. A estrutura organizacional, os sistemas de avaliação e o ambiente organizacional estão na esfera da direção empresarial.

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.

Embora, hoje, a responsabilidade social empresarial seja uma expressão comumente usada, para Jones (2003), por diversas vezes, ela não é 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 ao 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).

A responsabilidade social empresarial deveria ser integrada ao planejamento de longo prazo e à estratégia geral da empresa. A estratégia consiste num mapa para a organização construir as relações com os *stakeholder*, reorientar as relações já existentes e, assim, ter uma atitude pró-ativa. Montgomery e Porter (1998) expõem que a estratégia existe para planejar a evolução de uma empresa, e a definem como sendo a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. Já nas pequenas e médias empresas, a estratégia é intuitiva e pouco formalizada. O proprietário-dirigente está suficientemente próximo de seus empregados para explicá-lhes, no momento adequado, toda mudança de direção (LEONE, 1999, p. 92).

A estratégia diz respeito, basicamente, à utilização dos recursos empresariais humanos, técnicos e financeiros que estão à disposição do empresário (ANSOFF, 1990). Para Borger (2001), a estratégia identifica os *stakeholders* relevantes e as principais questões sociais e ambientais, define as prioridades e os objetivos para cada *stakeholder* e formula um plano de ação. *Stakeholders* são grupos ou elementos que caracterizam o ambiente empresarial, e 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 considerarem 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 têm 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; e 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; e 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 de sua existência. Ter responsabilidade econômica significa produzir bens e serviços de que a sociedade necessita, 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, esperam-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 a incorporar outros valores em seus procedimentos administrativos e operacionais. Dentre esses fatores, o autor 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. 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 so-

frem 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 é suficiente. 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 que contribui para a consecução dos objetivos e metas determinadas pela organização.

Os sistemas tradicionais de avaliação, porém, não são suficientes para analisar o desempenho das empresas no que diz respeito às exigências mais amplas da sociedade, como, por exemplo, os impactos ambientais ou as influências sociais e culturais nas comunidades locais. Segundo Borger (2001), os critérios de qualidade utilizados, como o de Gestão da Qualidade Total - provavelmente o mais conhecido e que é um processo voluntário completamente dissociado de pressões externas -, o *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.

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, relativas ao grau de incerteza deste conceito, as dificuldades de colocar 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, dos custos e da sobrevivência em condições econômicas difíceis.

Teixeira (1996) coloca que embora as definições de responsabilidade social sejam muitas e freqüentemente ambíguas, uma quantidade contínua delinea 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 pesquisas aplicadas 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 porte e setor diferentes e que estejam interessadas em desenvolver suas atividades de forma socialmente responsável, num permanente processo de avaliação e aperfeiçoamento.

## RESPONSABILIDADE SOCIAL NAS PEQUENAS EMPRESAS

No procedimento das empresas referente à capacidade de atender às questões sociais, observa-se que tanto as grandes empresas como 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.

Os estudos de Chrisman (1983) e Thompson e Smith (1991) são os mais conhecidos sobre RSE em pequenas empresas. Para eles, 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 empíricas nas quais as pequenas empresas podem utilizar para formular políticas de responsabilidade social, objetivos ou estratégias.

Fisher e Groenvelde (1976) discutiram a importância da pequena empresa em condições econômicas e sociais. Os autores pretenderam estabelecer critérios para legislar ações socialmente responsáveis de forma a comparar o impacto delas em empresas pequenas e grandes. A análise sugere que as providências



legislativas sejam freqüentemente mais caras a empresas menores. A contribuição principal desse artigo parece ser o de elevar a consciência da importância de pequena empresa em lugar de discutir assuntos de responsabilidade social.

Wilson (1980) realizou um estudo, citado na maioria das referências relativas à responsabilidade social das pequenas empresas, que foi 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 do trabalho de Wilson (1980) pode ser explicada pelo fato de ser um dos poucos estudos na área de responsabilidade social de pequena empresa. A pesquisa de Wilson (1980) foi, na realidade, a primeira tentativa de classificar a avaliação do empregado desse tipo de empresa; e, dessa forma, 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 e o público externo ao negócio de pequenas empresas, tentam responder às perguntas seguintes: "Existem diferenças nas definições de responsabilidade social dos proprietários de pequenas empresas e do público externo? 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 desse 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.

Já Brown e King (1982), Longenecker; McKinney e Moore (1989) estão preocupados com assuntos éticos em pequenas empresas. Brown e King abordam as percepções dos proprietários de pequenas empresas e, também, de grandes empresas, públicas ou privadas, a fim de identificar quais os fatores internos e externos que afetam a ética das pequenas empresas. Os resultados mostraram que: as pessoas das pequenas empresas têm padrões éticos altos, comparados às pessoas das grandes empresas; normas comunitárias existentes entre os empregados e pressões internas são fatores internos que influenciam a ética das pequenas empresas, ao passo que a concorrência é o fator externo primário que influencia a ética dessas mesmas empresas.

Num primeiro momento, o conceito de responsabilidade social empresarial estava relacionado à idéia de que apenas as grandes empresas são capazes de atender às questões sociais. Mais tarde, percebeu-se que há, também, por parte das pequenas e médias empresas uma disposição para se ter um comportamento socialmente responsável.

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

## 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. O setor é formado, em sua maioria, por micros e pequenas empresas. Os dados são do Diagnóstico do Setor de Panificação e Confeitaria de Fortaleza, elaborado em 2003 pela FIEC.



A metodologia usada constou de um estudo exploratório, a partir de pesquisa bibliográfica e documental. Utilizou-se o estudo censitário, abrangendo as quatorze panificadoras que participam dos projetos Pão, Educação e Arte e Fornada de Talentos. As panificadoras estão localizadas no Estado do Ceará, sendo treze no município de Fortaleza e uma no município de Cascavel.

A relação de todas as panificadoras que participam dos projetos de responsabilidade social foi obtida junto ao Sindicato das Indústrias de Panificação e Confeitaria no Estado do Ceará (SINDPAN), por meio do Instituto FIEC de Responsabilidade Social - ligado à Federação das Indústrias no Estado do Ceará/FIEC - o qual apresentou os dois projetos de responsabilidade social desenvolvidos pelo grupo de panificadoras.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista estruturada junto aos responsáveis pela gestão das ações sociais. Os dados foram analisados e interpretados utilizando-se o software *Sphinx*.

Conheceu-se a prática do Projeto Pão, Educação e Arte a partir da observação direta em sala de aulas. Já 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.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

As panificadoras pesquisadas estão no mercado, em média, há 13,93 anos. Oito das panificadoras participantes dos projetos Pão, Educação e Arte e Fornada de Talentos têm menos de dez anos de existência, sendo que a mais recente tem cinco anos. Já 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, há duzentos e oitenta e três, resultando a média de 20,21 empregados por panificadora. Seis das panificadoras participantes dos projetos Pão, Educação e Arte e Fornada de Talentos 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. O Sindicato das Indústrias de Panificação e Confeitaria do Estado do Ceará (SINDPAN) foi 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, aos panificadores. Cada um dos outros quatro empresários obtiveram as informações sobre as tais práticas por vias diferentes: palestras em universidades; por intermédio de outras panificadoras; por meio de leituras e da família; e no Rotary Clube e na Igreja Católica. Esses dados mostram e reforçam a importância dos laços sociais na aprendizagem da responsabilidade social.

O envolvimento dos empresários em treinamento, palestra ou outro tipo de atividade 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; apenas um não teve contato com o tema. No entanto, o conhecimento desse empresário sobre o assunto se deu no período de discussão e implementação dos projetos, junto às outras panificadoras e ao próprio SINDPAN.

Quanto às informações sobre se a realização de ações sociais faz parte ou não da estratégia da empresa, os dados indicam que oito empresários consideraram 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. Neste caso, destinam parte de seu orçamento mensal para promover as ações ligadas aos projetos em que participam, bem como as 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, tendo sido citadas as seguintes, nessa ordem: arte e cultura; estímulo ao emprego; qualidade profissional, alimentação, lazer, recreação e esportes; educação; meio ambiente; doações a entidades do bairro; participação no programa Fome Zero; e, finalmente, o programa Amigo do Prato, indicado por apenas uma das panificadoras entrevistadas.

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

Em relação às prioridades das práticas de responsabilidade social empresarial desenvolvidas pelas panificadoras, os dados obtidos indicam, por ordem apontada pelos empresários: preocupação de assegurar todos os direitos aos empregados; respeito aos direitos dos consumidores; incentivo aos empregados no que se refere ao voluntariado social e à prática de atividade em favor da comunidade; permissão do envolvimento comunitário nas ações de interesse da comunidade; manter boas relações com os fornecedores; a avaliação do desempenho dos empregados, incentivando-os e reconhecendo os seus esforços; e, por último, a prioridade menos citada, conceder a participação dos empregados na elaboração e gestão das práticas de responsabilidade social. Essa última prioridade é levantada por empresários de micro e pequenas panificadoras, já que estes estão à frente de todo o processo 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, as crianças, as pessoas da terceira idade e, por fim, a comunidade, visto que o Projeto Fornada de Talentos tem como alvo de suas práticas os adolescentes, e o Projeto Pão, Educação e Arte, as crianças e os adolescentes. Os outros públicos foram citados devido ao interesse particular de algumas panificadoras.

Outras razões apontadas para a implantação dos projetos foram: o incentivo ao primeiro emprego; a possibilidade de oportunizar um futuro melhor às crianças e aos adolescentes; a percepção de que eles representam parte dos futuros consumidores ou fornecedores ou colaboradores; a facilidade de se lidar com crianças e adolescentes; o fato de estarem em uma comunidade carente onde há um alto índice de marginalidade; e, finalmente, por serem formadores de opinião. Parece haver, portanto, um desejo de contribuir para o desenvolvimento da comunidade.

Dois empresários afirmaram que não houve motivos específicos para a escolha do público-alvo das ações de RSE, pois o interesse precípuo era o de participar de um dos projetos de responsabilidade social empresarial do SINDPAN, independentemente do público-alvo.

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 que, na pesquisa feita pelo IPEA no Sudeste e Nordeste do Brasil, 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 outras ações de RSE empreendidas pelas empresas para além do que está prescrito nos projetos aos quais estão vinculadas, 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 atividades 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 as metodologias que são realizadas 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 de prioridade: melhorar as condições de vida da comunidade; 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, a preocupação em melhorar o relacionamento com os órgãos governamentais. Dessa forma, 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 deste estudo, indicam, ainda, que os fatores internos os quais motivaram as panificadoras 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, a contribuição para o desenvolvimento de conhecimentos técnicos e habilidades de liderança entre os empregados; o aumento da motivação e da produtividade dos empregados; diminuição da rotatividade de empregados; melhoria no relacionamento com os funcionários; contribuição para a realização dos objetivos estratégicos da empresa; e, por fim, a divulgação das ações de responsabilidade social empresarial junto ao público interno.

Tais dados indicam que o principal resultado que a prática da responsabilidade social empresarial trouxe para os objetivos e as estratégias das panificadoras foi o aumento da participação de todos os envolvidos com os negócios da empresa. Há, portanto, uma performance 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, influenciada pela prática institucional advinda do Instituto Ethos, que criou os indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial, também aplicados ao setor de panificação. A cultura de disseminar valores éticos 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.

A prática de uma gestão de transparência de estratégias e de resultados, também, se apresenta como consequência da prática de RSE. Podem ser citadas, ainda, a transformação do mercado consumidor e uma maior consideração das expectativas e demandas dos diversos grupos envolvidos com seus negócios. Contudo, 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.

No entanto, os resultados da pesquisa junto às panificadoras mostraram 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 somente pelos planos de ação oriundos dos próprios projetos 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 no sentido de desenvolverem esse trabalho social, oito empresários apresentaram suas propostas. Desse total, três sugerem a modificação do projeto Pão, Educação e Arte, visando deixá-lo mais atrativo; dois sugerem criar um instituto com o propósito de ampliação e aprimoramento do projeto Pão, Educação e Arte; dois propõem aumentar o nível de informação a respeito do projeto Fornada de Talentos, e um outro empresário sugere o aumento das parcerias com organizações não governamentais e associações empresariais. Finalmente, seis empresários disseram que não há sugestões a esse respeito.

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 encontradas foram as elaboradas pelo Sindicato das Indústrias de Panificação e Confeitaria do Estado do Ceará - SINDPAN e pelos outros órgãos gestores dos dois projetos. As ações identificadas são as seguintes: 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 de analisar os fatores que motivaram as panificadoras a participarem dos projetos Pão, Educação e Arte e Fornada de Talentos, os resultados deste estudo permitem afirmar que este foi atingido, pois, para os empresários entrevistados, a participação nos dois projetos teve como fatores motivacionais externos: o desejo de contribuir para a melhoria das condições de vida da comunidade; e o ensejo de melhorar a relação empresa e comunidade. Quanto aos fatores motivacionais internos, declararam: o desejo de um maior envolvimento e compromisso dos empregados com a empresa; e 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 de avaliar o que essas pequenas empresas consideram como áreas de atuação mais importantes na responsabilidade social, pode-se afirmar, também, que este foi atingido, pois os empresários consideraram como áreas de atuação mais importantes, a arte e a cultura, além do estímulo ao emprego. Essas áreas ressaltadas 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, verificou-se que as empresas participantes dos dois projetos estudados possuem uma consolidação em suas comunidades, fato demonstrado pelo período de existência das panificadoras que apresentou uma escala em torno de cinco a sessenta e cinco anos de mercado.

Portanto, 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 no sentido de se consolidarem junto aos seus mercados consumidores.

Em relação à prioridade das práticas de responsabilidade social empresarial desenvolvidas pelas panificadoras, a prática de maior prioridade é o respeito aos 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.

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, 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 à 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.

Verificou-se que o público interno não participa do planejamento das ações e sua atuação se restringe ao Projeto Fomada 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.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa aqui desenvolvida possibilitou a construção de uma compreensão atualizada das práticas de responsabilidade social na realidade dos micro e pequenos negócios. Para isso, tomou-se como campo de pesquisa um estudo em quatorze panificadoras participantes dos projetos Pão, Educação e Arte e Fomada de Talentos.

Como eixo teórico foi discutido o conceito de responsabilidade social empresarial como modelo de gestão em que a ética é elemento estruturante da tomada de decisões e das ações organizacionais.

Diante desse contexto, reforça-se a convicção de que as ações de responsabilidade social das panificadoras são apenas mais uma ação paliativa do que

realmente ações concretas de RSE, indo além das obrigações sociais. Assim, essas práticas na verdade são consideradas como assistencialistas, visto que se fundamentam no desejo das panificadoras de amenizar um problema social, oferecendo uma prática comum que se ancora na legislação. Acabam, dessa forma, por projetar na comunidade uma boa imagem, funcionando como relações públicas.

Considerando os problemas que vêm ocorrendo nos processos de implementação dos projetos, as ações desenvolvidas não podem ser caracterizadas como de responsabilidade social empresarial, pois o que se percebe diante desses dois projetos estudados são práticas de pouco alcance que acabam por representar 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.

As ações das empresas, em certo sentido, são adotadas como ações de conveniência, visto que replicam as orientações dos projetos aos quais estão vinculados, não planejando nem desenvolvendo ações autônomas mais ousadas.

Este estudo mostrou que as ações de responsabilidade social parecem estar vinculadas à sensibilidade dos empresários de compreenderem a constante interdependência da sua empresa com o entorno desta. Isto significa que as micro e pequenas empresas deveriam traçar seus planos de ações de RSE considerando a comunidade em geral, os consumidores, colaboradores, parceiros, concorrentes e o governo sob princípios éticos e sociais, com o fito de gerar efeitos positivos sobre sua cadeia produtiva, na busca de obtenção de melhores resultados. Não basta, na verdade, a simples concepção de um projeto social para garantir que uma empresa seja socialmente responsável.

## REFERÊNCIAS

- ALIGLERI, L. M. *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.; 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. I. *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas, 1990.
- ASHLEY, P. A. (Coord). *Ética e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo: Saraiva, 2002.
- BORGER, F. G. *Responsabilidade social: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial*. 2001. 258 f. Tese (Doutorado em Administração) - FEAC – USP, São Paulo, 2001.
- BROWN, D.; KING, J. Small business ethics: influences and perceptions. *Journal of Small Business Management*, v. 20, n. 1, p. 11-18, 1982
- 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.; 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.



- COTRIM, G. *História e consciência do mundo*. São Paulo: Saraiva, 1996.
- DAFT, R. L. *Administração*. 4. ed, Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- DONAIRE, D. *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.
- FIEC - FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO CEARÁ. *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, M. *Capitalismo e liberdade*. 2. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985. (Os economistas).
- GAIOTO, F. R. *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, E. L. (Org.). *Balanco 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, A. *Procurando o sentido da responsabilidade social corporativa*. Disponível em: <[http://www.iaf.gov/grants/downloads/csr\\_port.pdf.pdf](http://www.iaf.gov/grants/downloads/csr_port.pdf.pdf)>. Acesso em: 04 dez. 2003.
- KEIM, G. 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, N. M. de C. P. G. As especificidades das pequenas e médias empresas. *Revista de Administração*. São Paulo: v. 34, n. 2 p. 91-94, abr/jun., 1999.
- LONGENECKER, J.; KINSEY, J; MOORE, C. Ethics in small business. *Journal of Small Business Management*, v. 27, n. 1, p. 27-31, 1989.
- MACHADO FILHO, C A. P. *Responsabilidade social corporativa e a criação de valor para as organizações: um estudo multicasos*. 2002. 204 f. Tese (Doutorado em Administração) - FEAC - USP, São Paulo, 2002.
- MARTINELLI, A. C. 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, F. P. de; FROES, C. *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.
- OECD - ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT *Private Initiatives for Corporate Responsibility: an analysis*. Working Papers on International Investment. Number 2001/1. February 2001.

OLIVEIRA, J. A 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.

PEIXOTO, M. C. C. 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, N. *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, R. M. *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.