



Carla de Castro Loureiro

Responsabilidade Social em Pequenas
Empresas: Análise de casos

Responsabilidade Social em Pequenas
Empresas: Análise de casos

Banca Examinadora:

Prof. Orientador Dr. Luiz Carlos Merege

Professora Dra. Christina Britto Larroudé de Paula Leite

Dr. Fernando Credidio

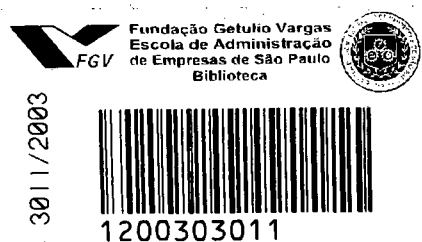
FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

Carla de Castro Loureiro

Responsabilidade Social em Pequenas Empresas:
Análise de Casos

Monografia apresentada ao Curso MPA
da FGV/EAESP

Área de Concentração: Organização ,
Recursos Humanos e Planejamento
como requisito para obtenção do título de
mestre em Administração



Orientador: Prof. Dr. Luiz Carlos Merege

SÃO PAULO

2003

Escola de Administração de Empresas de São Paulo	
Data 28.10	Nº de Chamada 224.746.3/4
Tombo 3011/2003	Des. L. 1

0052-00260

LOUREIRO, Carla de Castro. Responsabilidade Social em Pequenas Empresas; Análise de Casos. São Paulo: EAESP/FGV, 2003. 53 p. (Monografia de Mestrado apresentada ao Curso de MPA da EAESP/FGV, Área de Concentração: Organização, Recursos Humanos e Planejamento).

Resumo: O presente trabalho trata da questão da implantação da responsabilidade social em pequenas empresas, através da análise de casos, considerando as dificuldades, resultados e públicos abordados.

Palavras-Chaves: Responsabilidade Social; Terceiro Setor; Stakeholder; ética; pequenas empresas

Aos meus queridos
pais, pelo incentivo e,
principalmente, pelo exemplo.

**“Embora ninguém possa voltar atrás e
fazer um novo começo, qualquer um pode
começar agora e fazer um novo final “**

Chico Xavier

Sumário

Resumo.....	8
1 – Introdução	9
1.1 - Objetivo do trabalho.....	11
1.2 - Metodologia	13
2. Conceitos	15
3. Modelos	23
Modelo 1	24
Modelo 2	26
4. Análise dos casos	29
4.1 Empresa: Maria Chocolate.....	29
4.2 Empresa: Açougue T-Bone.....	30
4.3 Empresa: Doceira Beijinho Doce	31
4.4 Empresa: Editora Palavra Mágica.....	32
4.5 Empresa: ADS	34
4.6 Empresa: BRAZOO.....	35
4.7 Empresa: Padaria Saint Germain.....	35
4.8 Empresa: Laffriolée Sobremesas	36
5. Conclusão	42
5.1 Considerações Finais.....	45
Abstract	47
Referências Bibliográficas.....	48
ANEXOS	52

Resumo

Este trabalho inicia-se com uma visão geral da importância da responsabilidade social para o setor empresarial, considerando-se a situação atual da desigualdade social no país e o papel das empresas na contribuição para a solução destes problemas, abordando não só a questão da implantação da responsabilidade social nas pequenas empresas, como também quais as atuais pressões sofridas pelo segmento e quais as dificuldades encontradas. Em seguida, são apresentados os principais conceitos utilizados no trabalho, como responsabilidade social, filantropia, sustentabilidade e ética, através das definições de diversos autores.

Após as definições são analisados dois modelos de implantação de responsabilidade social, sob a ótica das pequenas empresas. Na seqüência, são apresentados oito casos, levantados em fontes secundárias, de pequenas empresas que, de alguma forma, já iniciaram a implantação da responsabilidade social. Os casos são analisados com o intuito de levantar quais as áreas de atuação dos programas implantados, quais os resultados para as empresas, quem iniciou os processos e o uso de parcerias. Na conclusão, são apresentadas as constatações feitas na análise dos casos em relação aos públicos abordados, o uso ou não de parcerias, os resultados constatados e as oportunidades geradas.

Finalmente, nas considerações finais, são apresentadas sugestões para potencializar os resultados da implantação da responsabilidade social nas pequenas empresas, assim como para novos caminhos de estudo na área.

1 – Introdução

É cada vez mais evidente que o Estado não tem mais condições de arcar sozinho com o bem-estar da sociedade em que vivemos. Tal fato gera a necessidade de ação por parte das empresas e dos cidadãos preocupados com o futuro da nação.

Nos últimos anos, o aumento da percepção das desigualdades sociais no Brasil tem levado ao crescimento da aplicação do conceito de responsabilidade social. Nota-se um crescimento acelerado da consciência das empresas em relação à sociedade. Não apenas os consumidores, mas também todos os outros *stakeholders*¹ estão cobrando esta postura, que, dentro de pouco tempo, será uma característica inerente a qualquer empresa que pretenda se manter no mercado.

Existem, ainda, diversas outras razões para que uma empresa busque ser socialmente responsável, dentre as quais destacam-se:

- Uma empresa socialmente responsável, ética, atrai profissionais melhores. Segundo ASHLEY (2003),

“Uma pesquisa da *YOU & Company* com cerca de 2000 estudantes americanos de *MBA*² revelou que mais de 50% deles prefeririam trabalhar em companhias éticas, mesmo que isso significasse salários menores”.

- O consumidor, em geral, está se tornando cada vez mais consciente, buscando punir ou prestigiar uma empresa com base em seus princípios éticos e condutas sociais. Uma pesquisa realizada pelo Instituto Ethos³ sobre a percepção do

¹ Neste estudo, adota-se como definição para *stakeholders* todos os públicos com os quais a empresa se relaciona: clientes, fornecedores, investidores/acionistas, funcionários, comunidade e meio ambiente

² *Master in Business Administration*

³ Responsabilidade Social das Empresas – Percepção do Consumidor Brasileiro – Pesquisa 2002 – Instituto Ethos

consumidor brasileiro na responsabilidade social das empresas mostrou que 31% dos consumidores brasileiros prestigiaram ou puniram uma empresa com base em sua conduta social. Entre consumidores identificados como líderes de opinião, tal índice chega a 50% e, entre os entrevistados com maior nível de escolaridade, 40% revelaram o mesmo comportamento. Para 51% dos consumidores, a ética nos negócios é um dos principais fatores para avaliar se uma empresa é boa ou ruim.

- Está crescendo o número de investidores que usa o critério da ética e da responsabilidade social como filtro para seleção das empresas que receberão os investimentos. Segundo OLIVEIRA NETO (1999),

“Hoje, 10% do capital que é investido nas bolsas de valores dos Estados Unidos são administrados por fundos que só aplicam em organizações que cumprem critérios éticos e de Responsabilidade Social. Até mesmo acesso a capital, em um futuro não muito distante, só será possível a empresas que adotam uma gestão socialmente responsável.”

- A evolução tecnológica dos meios de comunicação torna as ações das empresas muito mais visíveis, sendo rapidamente repercutidas em todo o mundo. Como exemplo disto, podemos citar o caso da Nike, uma das maiores fabricantes de materiais esportivos do mundo, acusada ,em 1995, de comprar matéria-prima para bolas de uma fábrica paquistanesa que utilizava mão-de-obra infantil. O impacto do fato na mídia internacional foi tão grande que o valor das ações da empresa na Bolsa de Nova York despencou de US\$ 75 para US\$ 32 em uma semana.

Constatada a importância da responsabilidade social, o objetivo deste trabalho é analisá-la nas pequenas empresas, que no Brasil são as

responsáveis por grande parte dos empregos. Segundo dados do SEBRAE⁴ de 1994, do total de empresas industriais, comerciais e de serviços, 96,04% são micro e pequenas e 43,41% do pessoal ocupado está em tais empresas.

Assim, este trabalho buscará constatar a existência de algumas ações de responsabilidade social levadas a cabo por pequenas empresas, bem como as dificuldades e os resultados obtidos com tais iniciativas. Analisados os dados de diferentes experiências de responsabilidade social, as conclusões reunirão os pontos comuns encontrados, visando deixar trilhado um caminho para que ações como essas sejam reproduzidas Brasil afora.

É claro que as condições de implantação da responsabilidade social são muito diferentes numa grande corporação e numa pequena empresa. Mas, mesmo que as estruturas sejam diferentes, os dilemas são muito semelhantes. As questões referem-se aos valores, ética, transparência e respeito às relações. Para tanto, não importa o tamanho da empresa.

Entretanto, a pequena empresa ainda busca diariamente a sobrevivência, acesso ao mercado, redução de custos e produtividade. Muitas vezes a responsabilidade social é encarada apenas como despesa, principalmente se considerarmos a complexidade com que o assunto é tratado no mundo corporativo, no qual, atualmente, já está em implantação uma norma global para a responsabilidade social, a SA 8000.

Da mesma forma que as grandes empresas, as pequenas sofrem pressões dos seus contratantes para se adequar aos padrões estipulados, pressões da legislação sobre saúde, segurança e meio ambiente. E, buscando atender estas pressões, a pequena empresa pode acabar contribuindo para atingir seus objetivos básicos de redução de custos, aumento de produtividade e vendas.

1.1 - Objetivo do trabalho

⁴ SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

Este trabalho busca mostrar, através da análise de casos, que com poucas e significativas ações, pode-se iniciar uma mudança na cultura, na filosofia da empresa, passando a estratégias socialmente responsáveis, mesmo em se tratando de pequena empresa.

É possível mudar a estratégia de uma pequena empresa para uma estratégia socialmente responsável sem incorrer em aumento de custos e gerando, através do conjunto, resultados significativos?

Uma vez que a pequena empresa ainda não sofre a mesma pressão de mercado que as grandes, o que pode dar início ao processo de mudança?

Na prática da responsabilidade social, pode a pequena empresa identificar oportunidades de negócio?

Como as parcerias podem contribuir para potencializar os resultados da implantação da responsabilidade social?

Se nos debruçarmos um pouco sobre as estatísticas do Instituto Ethos⁵, veremos que, na última tabulação dos indicadores⁶, dentre as 119 empresas que responderam à pesquisa “Indicadores Ethos 2001”, 66,40% são empresas de grande porte (mais de 500 funcionários); 16,80% são empresas de porte médio; 15,12% de pequeno porte e 1,68% são micro empresas.

A tabela abaixo mostra o desempenho das empresas em sete temas, separados de acordo com o porte:

⁵ Instituição criada por um grupo de empresários, em 1998, para ajudar os empresários a compreender e incorporar o conceito de responsabilidade social no cotidiano de sua gestão.

⁶ Uma ferramenta de uso interno do instituto que permite a avaliação da gestão no que diz respeito à incorporação de práticas de responsabilidade social, além do planejamento de estratégias e do monitoramento do desempenho geral das empresas.

Tema	Grande porte	Médio porte	Pequeno porte	Micro
Valores e transparência	6,11	4,92	5,06	6,62
Público Interno	6,36	4,98	4,49	5,55
Meio ambiente	5,82	4,02	3,56	4,37
Fornecedores	5,78	4,96	3,83	2,96
Consumidores	7,87	6,24	6,55	7,49
Comunidade	6,71	4,70	5,22	6,66
Gov. Sociedade	6,93	4,80	5,29	5,78

A partir destes números, vemos que a participação das pequenas e micro empresas é significativa, e que, em alguns quesitos, elas têm desempenho tão bom ou melhor que as grandes.

1.2 - Metodologia

Para esta análise, foram levantados, em fontes secundárias, oito casos de pequenas empresas que, de alguma forma, estão mudando seus comportamentos em relação a seus *stakeholders*. São casos finalistas e/ ou vencedores dos prêmios FGV-EAESP de Responsabilidade Social no Varejo e Premio Valor Social, ou ainda, apresentados no Banco de Práticas do *site* do Instituto Ethos. Um dos casos, o da empresa Maria Chocolate, foi levantado no Jornal Gazeta Mercantil, edição de Minas Gerais.

A primeira parte do trabalho busca definir o que é e o que não é responsabilidade social. Devido à novidade e ao efeito da “moda”, ações como doações ou filantropia acabam sendo definidas como responsabilidade social. Mas o conceito é mais amplo e abrangente do que estas ações isoladas.

Após as definições, apresenta-se o levantamento de alguns modelos para implantação de responsabilidade social, analisados pela ótica da pequena empresa.

Na sequência, os casos coletados são analisados em relação aos seguintes parâmetros:

- estrutura da empresa
- ações *versus* áreas de atuação/*stakeholders*
- quem iniciou o processo
- quais os resultados das ações para as empresas

Finalmente, o trabalho apresenta os pontos em comum e as possíveis conclusões que podem ser tiradas do grupo analisado para responder às perguntas propostas.

2. Conceitos

Para iniciar, é fundamental definir o que é responsabilidade social, bem como fazer a distinção deste conceito em relação à filantropia.

Segundo GRAJEW (1999), responsabilidade social trata

... da relação ética, da relação socialmente responsável da empresa em todas as suas ações, em todas as suas políticas, em todas as suas práticas, em todas as suas relações. Isso significa responsabilidade social da empresa em relação à comunidade, aos seus empregados, aos seus fornecedores, aos fornecedores de seus fornecedores, ao meio ambiente, ao governo, ao poder público, aos consumidores, ao mercado, aos acionistas.

Todos esses grupos com os quais a empresa se relaciona são os chamados stakeholders. Eles determinam o papel de uma empresa como organização, insculpe num contexto social e, portanto, responsável por seus atos.

Desta forma, pode-se afirmar que a legislação, social, não impõe um comportamento socialmente responsável, uma vez que a empresa pode, sem infringir a lei, fechar os olhos para inúmeros problemas vividos pela sociedade brasileira. Sendo assim, ter responsabilidade social não é uma questão de obedecer à lei, mas de atender à ética, aos princípios e aos valores. GRAJEW (1999) coloca, de maneira bem clara, a questão da voluntariedade da responsabilidade social.

"Estamos falando de decisões que precisam ser tomadas não porque a lei obriga. A responsabilidade social deve ser vista como ações de livre e espontânea vontade. É uma decisão voluntária, baseada não na legislação, mas na ética, nos princípios e nos valores."

Entretanto, como mencionado na introdução, a ação da responsabilidade social também é resultado da pressão dos stakeholders (ASHLEY(2003)) por sua vez, afirma que

“Responsabilidade social pode ser definida como o compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente, de modo amplo, ou a alguma comunidade, de modo específico, agindo proativamente e coerentemente no que tange a seu papel específico na sociedade e a sua prestação de contas para com ela. A organização, nesse sentido, assume obrigações de caráter moral, além das estabelecidas em lei, mesmo que não diretamente vinculadas a suas atividades, mas que possam contribuir para o desenvolvimento sustentável dos povos. Assim, numa visão expandida, responsabilidade social é toda e qualquer ação que possa contribuir para a melhoria de qualidade de vida da sociedade.”

O conceito de responsabilidade social ainda é muito confundido com o de filantropia. Uma empresa pode ter uma atitude proativa em relação a uma comunidade carente através de uma ajuda financeira. Entretanto, ela pode, ao mesmo tempo, usar um processo produtivo poluente ou ainda mão-de-obra infantil. A atitude filantrópica, embora tenha grande valor, tem efeito estático e isolado, não criando por si só condições se caracterizar como estratégia socialmente responsável. Afirma FIRMIN (2003):

“Muitas empresas apóiam projetos sociais belíssimos. E devem continuar a fazê-lo. Mas não podemos deixar de olhar para nossas estruturas e checar se em casa estamos fazendo nossa lição.”

A responsabilidade social implica em estabelecer parâmetros e regras para as relações das empresas com o seu público, de maneira global e coerente, além de perene. O respeito deve ser considerado tanto em relação aos funcionários, como à comunidade local, ao meio ambiente, acionistas, e fornecedores. A ética deve permear todas essas relações de maneira coerente e consistente.

A filantropia, por sua vez, pode ser realizada através de um ato isolado, por exemplo, uma doação de produtos ou dinheiro, que não necessariamente tem continuidade ou relação com os negócios da empresa.

São, muitas vezes, doações espontâneas de proprietários ou direção da empresa, sem planejamento, avaliação ou controle.

Como menciona GALLEAZZO(2003),

“Muitas empresas não conseguem definir quais são os valores que norteiam suas ações, além da lucratividade. É comum ver várias delas realizando atividades filantrópicas ou ações na comunidade pelo simples fato de que é “bonito” ou está na moda realizá-las. Mas ser uma empresa responsável socialmente vai muito além disto. É ter valores definidos, que sejam congruentes com a prática diária de suas ações. É extremamente importante definir quais são os valores e a missão da empresa, pois, afinal, é através deles que suas ações serão pautadas.”

Usando o embasamento destes conceitos, pode-se afirmar que a responsabilidade social deve ser encarada como uma filosofia empresarial, permeando a sua estratégia. A responsabilidade social deve ser o fio condutor das ações da empresa, buscando mantê-la sempre no caminho da ética.

Desta forma, fica claro que a empresa socialmente responsável deve identificar e definir todos os seus *stakeholders*, todas as suas relações, para que possa, na implantação de uma estratégia socialmente responsável, respeitar a todos.

Segundo o Instituto Ethos, podemos agrupar as relações das empresas nos seguintes grupos :

- Público Interno
- Meio Ambiente
- Fornecedores
- Consumidores
- Comunidade
- Governo
- Sociedade

A empresa socialmente responsável deve buscar melhorar o seu desempenho, atendendo dentro da sua estratégia a necessidade de todos esses grupos:

- Público Interno – buscando a diversidade, gestões transparentes e participativas, além do desenvolvimento pessoal dos colaboradores;
- Meio ambiente – reciclagem, coletas seletivas, programas de economia de água, luz, etc, além de busca por produtos e soluções que não agredam ao meio ambiente;
- Fornecedores – através de uma seleção restritiva, exigir dos seus fornecedores práticas responsáveis;
- Consumidores – além do respeito intrínseco à sobrevivência da empresa, deve-se buscar levar ao consumidor a consciência sobre as responsabilidades da empresa e suas práticas;
- Comunidade: é da própria comunidade que a empresa se alimenta, não só no consumo como na oferta de mão-de-obra. Para a comunidade, deve-se não apenas buscar as doações, mas estimular os funcionários a atividades voluntárias, ou também buscar parcerias com entidades organizadas para um determinado fim;
- Governo e Sociedade – a empresa deve, como uma linha mestra, adotar práticas anticorrupção e antipropina, não sonegar impostos, além de buscar parcerias nos programas sociais governamentais.

Não se pode deixar de ressaltar que a empresa, para cumprir o seu fim, deve gerar lucro, e que esta questão deve ser considerada na estratégia socialmente responsável. O que se prega não é que a empresa assuma custos altos implantando programas e mantendo entidades. A prática da responsabilidade social começa nas ações simples e, principalmente, em relação ao público interno. Não parece correto uma grande empresa patrocinar

creches e escolas e, ter, ao mesmo tempo, entre seus prestadores de serviços, empresas que utilizam mão-de-obra infantil.

O que se busca na aplicação do conceito é a coerência de todas as ações da empresa, em todas as suas relações, para benefício dela própria.

Os resultados apresentados pelas empresas socialmente responsáveis mostram desde a melhora do desempenho dos funcionários, mais engajados, mais satisfeitos, até aumento das vendas, através de um reconhecimento do consumidor pelas políticas da empresa.

A responsabilidade social pode, portanto, significar também oportunidade para as empresas, como muito bem relata ASHLEY (2003):

“O mundo empresarial vê na responsabilidade social uma nova estratégia para aumentar seu lucro e potencializar seu desenvolvimento. Essa tendência decorre da maior conscientização do consumidor e conseqüente procura por produtos e práticas que gerem melhoria para o meio ambiente ou comunidade, valorizando aspectos éticos ligados à cidadania. Além disso, essas profundas transformações mostram-nos que o crescimento econômico só será possível se estiver alicerçado em bases sólidas. Deve haver um desenvolvimento de estratégias empresariais competitivas por meio de soluções socialmente corretas, ambientalmente sustentáveis e economicamente viáveis.”

Ainda em relação à questão das oportunidades geradas pela responsabilidade social, GRAYSON e HODGES (2002) apresentam um quadro no qual identificam o modo como uma pequena empresa pode atingir seus objetivos primeiros de baixo custo e aumento de produtividade através da responsabilidade social:

Tema	Economizar	Aumentar a produtividade	Obter mais vendas
Ecologia e meio ambiente	Economia de energia Despesas menores com despejo de lixo	Melhor manejo do lixo	Qualificação para ser fornecedor de empresa Produtos são escolhidos por mais consumidores
Saúde e bem-estar	Menos tempo perdido com licença de funcionários	Funcionários mais saudáveis e contentes Menor absenteísmo	Mais continuidade no serviço ao cliente
Diversidade e direitos humanos	Custos de recrutamento mais baixos, pois se mantém o quadro funcional Mais locais para recrutar	Menos paradas enquanto se treina novo pessoal	Compreensão de certos segmentos de mercado Atendimento à população representativa dos mercados
Comunidades	Custos de seguro e segurança reduzidos, por haver menos crimes e vandalismo	Funcionários mais motivados	Imagem melhor Participação em redes, ajudando a identificar novas oportunidades de negócio

Seria ainda interessante definirmos mais dois conceitos muito envolvidos com a questão da responsabilidade social e também muito utilizados neste trabalho: ética e sustentabilidade.

Em palestra proferida na Fiesp⁷, em fevereiro de 2003, JODIE THORPE, conselheira do *SustainAbility*, salientou que

“... sustentabilidade é uma maneira nova de se administrar as atividades principais das companhias, minimizando impactos ambientais, ampliando as

⁷ Federação das Indústrias do Estado de São Paulo

contribuições das empresas para seus clientes e parceiros, e incorporando padrões elevados de governança corporativa.”

A idéia de desenvolvimento sustentável tem origem na geração de riquezas de forma a não comprometer as gerações futuras, ou seja, não degradando o meio ambiente nem a sociedade. Como lembra BACELAR (1996):

“O conceito inicialmente possuía forte dimensão ambiental, enfatizando a necessidade de preservação ambiental, no contexto de um compromisso intergerações. Com o tempo, o conceito tende a ser ampliado, incluindo-se outras variáveis, além da ambiental: econômica, social, política e cultural. Assim, o conceito de desenvolvimento sustentável passa a enfocar não só a preocupação com a conservação ambiental e a exploração racional dos recursos naturais do planeta, de modo a permitir que as gerações futuras deles usufruam, mas também com a satisfação das necessidades básicas humanas, respeito aos direitos humanos, resgate da cidadania e acesso ao consumo de bens e serviços, sempre considerando a ótica do compromisso entre gerações presentes e futuras.”

Permeando todos os conceitos apresentados está a ética. ARRUDA (2001) afirma que:

“... a ética é a parte da filosofia que estuda a moralidade dos atos humanos[...] e que como ciência prática não se detém no conhecimento da verdade em si, mas em sua aplicação na conduta livre do homem, fornecendo-lhes as normas necessárias para o reto agir.”

Desta forma, e considerando que instituições e sociedades não são éticas ou antiéticas, e sim as ações humanas é que o são, concluímos que o bem-estar geral é resultado das ações individuais, por isso a ética deve conduzir o comportamento humano. Portanto, ser socialmente responsável implica em ser ético.

Finalmente, na busca do crescimento sustentável através de ações socialmente responsáveis, devemos nos conscientizar da importância e do reflexo de nossos atos nos dias de hoje e no futuro.

"A responsabilidade pelo todo é uma atitude que deve envolver as pessoas e organizações no exercício de seus mais diferentes papéis e, sobretudo, na construção coletiva de uma realidade que interessa a todos, respeitando o direito das futuras gerações para uma vida mais produtiva, a serviço dos menos favorecidos". CREDIDIO (2003)

3. Modelos

Nesta seção, dois enfoques são apresentados como possíveis “modelos” para a implantação da responsabilidade social nas empresas. Um deles é proposto por ASHLEY (2003). O outro é apresentado no estudo *Criando Valor*, uma publicação do Instituto Ethos, do IFC⁸ e do *SustainAbility*⁹.

Tais modelos apresentam convergências no que se refere a sua linha mestra. Ambos propõem que a empresa deve analisar a situação atual, com foco no que esperam os *stakeholders*, desenvolver nova estratégia e, depois, monitorá-la.

Nas pequenas empresas, muitas vezes não existem, ainda, estratégias claramente definidas, com avaliação de indicadores de desempenho, ou ainda a clara identificação de quem são os *stakeholders* da empresa. Entretanto, os modelos apresentam facilidade de implantação, não exigindo aplicação de metodologias anteriores.

Os modelos apresentados se limitam à esfera estratégica, não se aprofundando na esfera tática e operacional.

Como já foi revelado, o importante é que se inicie uma mudança na cultura e no comportamento. Para tanto, o modelo deve ser flexível e adaptável à realidade de cada empresa. Segundo ASHLEY (2003),

“... um modelo que nos ajude a pensar a responsabilidade social corporativa precisa, necessariamente, levar a sério a influência dos novos valores éticos e morais que vêm sendo assimilados ao repertório cultural brasileiro e inserindo-se não só nas atividades e nos princípios de gestão das organizações, mas na sociedade brasileira como um todo. Se os valores culturais são como mapas simbólicos e cognitivos para organizarmos nossa realidade, essa realidade será necessariamente afetada de modo positivo quanto mais se tornarem prevalecentes os valores de

⁸ *International Finance Corporation*

⁹ Consultoria internacional especializada em estratégia empresarial e em desenvolvimento sustentável.

responsabilidade social nas empresas e no mundo dos negócios. Assim, poderíamos estar assistindo a uma modificação profunda em nosso país: o crescente predomínio de uma cultura da responsabilidade social corporativa”.

Modelo 1

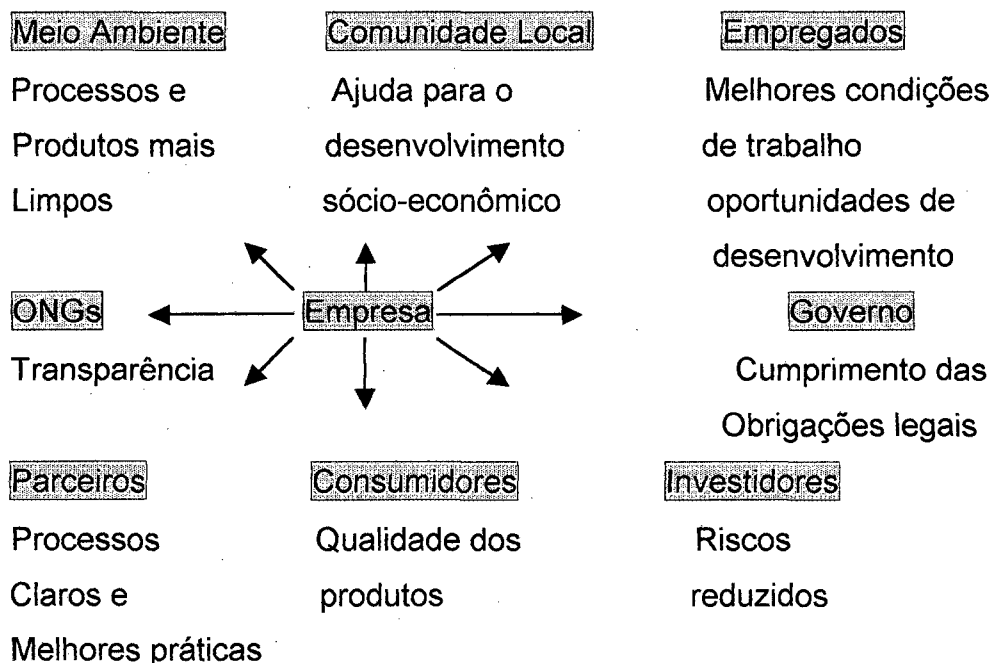
O estudo “Criando Valor”, produzido pelo IFC (*International Finance Corporation*) e o *SustainAbility*, com apoio do Instituto Ethos, realizado em 60 países, tem o objetivo de mostrar que a responsabilidade social resulta em desenvolvimento e crescimento sustentável, propondo responsabilidade social como uma nova forma de gerir. A responsabilidade social, buscando otimizar todas as relações da empresa com seus públicos através da ética e da consciência do papel da empresa em relação à sociedade, tende a gerar resultados que produzem o bem maior, garantido a continuidade das ações no futuro.

Na página 45, tal estudo propõe uma abordagem básica, em quatro passos, para o empresário compreender os vínculos entre o desempenho da sustentabilidade e o sucesso do seu negócio.

O estudo afirma, nesta seção, não ser necessário planejar completamente a sustentabilidade antes de partir para ação, e que pequenas ações, discretas, podem gerar grandes benefícios.

Todo o processo está baseado na relação com os *stakeholders*, e o estudo propõe, também, uma matriz com as expectativas destes *stakeholders* para com as empresas.

O que os *stakeholders* podem esperar que as companhias forneçam:



A abordagem propõe, através de 4 passos, que se faça primeiro uma análise do negócio, para identificar pontos fortes e fracos, uma análise de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do negócio. Depois, um desenvolvimento e planejamento da estratégia e sua posterior aplicação e monitoramento. Tais reflexões devem considerar sempre a relação com os *stakeholders*, também apresentada no estudo.

No primeiro passo, deve-se analisar quais os impulsionadores do negócio, o que faz o negócio existir e que o torna competitivo no mercado, quais as oportunidades que pode encontrar e quais as ameaças que pode sofrer, quais os pontos fortes e quais as fraquezas. Este passo diz respeito à consciência de qual é o negócio, o porquê dele existir e se ele pode continuar existindo.

No segundo passo, desenvolve-se a estratégia propriamente dita. Através da análise do plano operacional *versus* estratégia, verifica-se quais os riscos e oportunidades gerados, bem como o quanto se pode ir além da conformidade obrigatória, ou seja, daquilo que já é basicamente esperado que a empresa faça.

No terceiro passo, implementa-se a estratégia, fazendo um mapa de ações, clareando e definindo os objetivos, fazendo os treinamentos necessários, além de se estabelecer as parcerias e ligações com outras entidades e ou iniciativas.

Finalmente, no quarto passo, a idéia é que se faça a revisão constante do programa, através de monitoramento, comunicação e aprendizagem.

O estudo também apresenta um resumo das principais tendências, nas pequenas e medias empresas, em relação à adoção da responsabilidade social:

- Redução de custos e aumento de receitas demonstram ser os maiores benefícios;
- Não há exemplos de melhorias no acesso ao capital ou gestão de riscos;
- Produtos e serviços ambientais são mais importantes nesta categoria que em outras.

Modelo 2

Na página 41, ASHLEY (2003) propõe um modelo para gestão da responsabilidade social da empresa, que consiste, basicamente, em analisar a estratégia atual, assim como a relação atual da empresa com os *stakeholders* para depois planejar nova estratégia e fazer o monitoramento. Antes disso, ASHLEY (2003) coloca a missão, valores e visão do futuro no centro das relações da empresa com os *stakeholders*, que define como sendo:

- Proprietários
- Financiadores
- Compradores/Consumidores
- Fornecedores, Ecossistemas e Ciência/Tecnologia
- Comunidades/Famílias e Sociedade Civil organizada
- Colaboradores/Trabalho Contratado

Modelo para gestão da responsabilidade social da empresa:

<u>Conhecer</u>	Ideologia básica da direção da empresa	Imagem interna e externa da empresa
<u>Planejar e Monitorar</u>	Estratégia a partir da ideologia e imagem	Monitoramento e avaliação do desempenho e da imagem

Esse modelo propõe que a empresa analise seus valores, missão e visão, verificando se isto está ou não coerente com a imagem interna e externa da empresa. Propõe que se cheque com cada *stakeholder* se a relação atual está coerente com os valores propostos. Feita esta checagem, o segundo passo é montar nova estratégia a partir destes dados e, depois, monitorar o impacto na imagem da empresa e no seu desempenho.

Muitas vezes, nas pequenas empresas, vemos o mesmo elemento desempenhar a função de mais de um *stakeholder*, como, por exemplo, no caso de o proprietário da empresa ser o financiador, investidor e sua família ser também colaboradora, ou seja, funcionários da empresa. Isto faz com que a etapa inicial da definição das relações existentes e dos valores da empresa seja uma etapa fundamental, pois, com freqüência, essa sobreposição de papéis pode se revelar conflituosa.

A raiz deste modelo é, sem dúvida, a definição dos valores, visão e missão da empresa. São eles que vão permear e conduzir os outros passos.

A pequena empresa freqüentemente tem as atividades estratégicas, táticas e operacionais sobrepostas num mesmo indivíduo ou setor. Isso dificulta a definição de valores, mas um distanciamento deve se buscar para que esta definição seja feita antes do início de qualquer processo.

Uma contribuição valiosa para iniciar a implantação da responsabilidade social é, sem dúvida, a publicação Primeiros Passos do Instituto Ethos, apresentada não como um modelo, mas como um manual.

Através de uma série de questões, divididas em grupos pelas relações que abrangem, como meio ambiente, local de trabalho, comunidade,

mercado e direitos humanos, o “manual” orienta a empresa a checar, em cada item, qual a sua situação, dando sugestões de como melhorá-las. Para a pequena empresa, entretanto, pode parecer um pouco complexo, ao considerarmos que o ambiente no qual ela está inserida não envolve tantas nem tão amplas questões .

Entretanto, realizando-se as sobreposições dos *stakeholders* como mencionado, é possível usar o manual para fazer a reavaliação, também proposta pelos dois modelos apresentados, antes de se iniciar o desenvolvimento de uma nova estratégia.

4. Análise dos casos

Nesta seção, os casos selecionados são apresentados buscando ressaltar os seguintes pontos de análise:

- o setor em que a empresa trabalha;
- número de funcionários;
- como foi iniciado o processo ou ação de responsabilidade social;
- quais são as ações e em quais áreas de atuação elas estão sendo implementadas, ou quais os *stakeholders* que estão sendo tratados com estas atuações;
- o uso de parcerias no implemento destas ações;
- quais os resultados, para as empresas, das ações implantadas.

Ao final da seção, encontra-se uma matriz para a melhor visualização comparativa das informações.

4.1 Empresa: Maria Chocolate

A empresa, criada em 1990, vende artigos utilizados na confecção de doces, bolos, cestas de café da manhã e acessórios para festas. Administrada pela proprietária, a empresa tem hoje 27 funcionários. As ações sociais começaram por iniciativa da proprietária em ajudar o próximo, com a consciência de que deveria começar pelos próprios funcionários.

Funcionários: a empresa tem um programa de distribuição de lucros e outro de reuniões semanais com toda a equipe para tratar de “questões pendentes”.

Outro incentivo proporcionado é a bolsa-escola, que arca com 50% dos custos de faculdade e 100% dos custos de supletivo.

Foram também oferecidas aos trabalhadores palestras sobre saúde com profissionais do setor.

Meio ambiente: foi implantado programa de coleta seletiva de lixo

Comunidade: são ofertadas a pessoas de baixa renda algumas vagas gratuitas nos cursos sobre confecção de doces, ministrados pela empresa. O lixo selecionado é doado a uma associação de catadores de papel.

Parcerias: as vagas gratuitas nos cursos foram disponibilizadas a uma ONG que enviou pessoas selecionadas.

Também foram desenvolvidos cursos com o patrocínio de empresas e entidades, visando fornecer alternativas para incremento de renda a grupos menos favorecidos.

Resultados: foi apontado o maior comprometimento dos funcionários como principal resultado.

4.2 Empresa: Açougue T-Bone

Administrado pelo atual proprietário desde 1994, o Açougue T-bone é uma casa de carnes que tem hoje 12 funcionários. Incentivado pelas próprias dificuldades na juventude, o proprietário foi quem iniciou os investimentos em educação e cultura.

Funcionários: os funcionários são incentivados a ler e estudar através de um bônus pago ao que lê o maior número de livros no mês.

Comunidade: o açougue montou, ao longo do tempo e com doações, uma biblioteca, anexa, que conta, atualmente, com cinco mil livros, catalogados por um funcionário do açougue. Tais livros são emprestados a qualquer pessoa da comunidade.

Semestralmente, é promovido um evento cultural com shows de música, teatro, lançamento de livros, entre outras atrações, custeadas pelo açougue. Para isso, é reservada uma verba de 5 a 10% do seu lucro.

Resultados: a satisfação pessoal do proprietário poderia ser citada como o principal resultado do projeto, além de grande reconhecimento por parte da comunidade.

4.3 Empresa: Doceira Beijinho Doce

Buscando mudar o perfil da empresa, os proprietários, no início de sua gestão, em 1991, começaram um trabalho visando ampliar o negócio com práticas sociais e éticas.

Comunidade: A empresa contrata jovens em conflito com a lei, visando dar oportunidade de trabalho e melhorar a formação dos adolescentes em situação de risco. Atualmente, 50% dos funcionários da empresa vieram através deste programa.

Mensalmente, as receitas das vendas de um produto específico são revertidas para a Fundação Abrinq.

É disponibilizado, na empresa, um mural para a troca de informações e serviços na comunidade ao redor, além de um espaço para a divulgação de obras de artistas da região, bem como de feiras de livros.

Funcionários: os funcionários antigos foram organizados para treinar os jovens contratados e são incentivados a participar de programas voluntários nos quais ensinam o ofício a jovens em formação.

Anualmente, é feito um levantamento da situação das famílias dos funcionários em relação à nutrição e escolaridade, por exemplo.

Parcerias: parte importante do projeto da empresa foram as parcerias estabelecidas. Após ter problema com a contratação direta dos jovens recrutados na Febem, a empresa estabeleceu parceria com o Instituto

Criança Cidadã, que prepara os jovens para a nova situação. A empresa é também parceira da Fundação Abrinq.

Resultados: São destacados a satisfação e o engajamento dos funcionários no projeto da empresa, além da satisfação pessoal dos proprietários.

4.4 Empresa: Editora Palavra Mágica

Segundo a empresa, desde sua fundação, em 1995, as práticas de responsabilidade social são adotadas, lideradas pela direção, que inclusive criou uma Gerência de Recursos Humanos e Responsabilidade Social.

A empresa tem hoje 20 funcionários.

Funcionários:

Quando da contratação, a missão, visão e valores da empresa são apresentados ao funcionário, para reflexão.

Os funcionários são estimulados a se engajar em trabalhos voluntários.

São consultados sobre planejamento e decisões gerenciais.

É publicado, anualmente, o manual do colaborador, com a história da empresa, perfil dos funcionários, metas e funções de cada um.

A empresa faz uma reunião semanal de 30 minutos aonde é partilhada entre todos os funcionários.

Existe um Mural interno, com informações sobre programações culturais, comunicados e notícias relevantes.

É oferecida uma participação nos resultados aos funcionários.

A agenda de trabalho é flexível, graças à criação de um banco de horas.

São oferecidos subsídios para pagamento de academia de ginástica e curso de línguas.

Uma confraternização com familiares é feita mensalmente , além da comemoração de todos os aniversários dos funcionários, quando a empresa pára por 30 minutos.

A política de contratação valoriza tanto jovens talentos recém saídos das universidades como aposentados

São oferecidas, em média, 50 horas *per capita* de cursos de educação continuada aos funcionários.

Os cargos de comando são, preferencialmente, destinados a pessoas que integram grupos sociais que representam minorias, como mulheres e aposentados.

Pratica-se a transparência da gestão, através de reunião mensal para divulgar faturamento e lucratividade, além da discussão anual do planejamento com todos os funcionários.

Comunidade: os diretores da empresa já proferiram diversas palestras e promoveram eventos sobre responsabilidade social.

A empresa criou o programa “A Palavra é Mágica”, que consiste na adoção de bibliotecas. Desde o início, já foram montadas e são mantidas pelo programa quatro bibliotecas.

A empresa oferece 50% de bolsa de estudo em parceria com uma escola local através de desconto à escola na venda de seus livros. Atualmente, três crianças são beneficiadas com este programa.

Foi criada uma oficina de reciclagem de papel em parceria com uma creche.

Junto a um colégio local, a empresa montou um grupo de “contadores de história”, que percorre creches e escolas visando desenvolver o interesse pela leitura.

Através de doações em dinheiro e/ou serviços, a empresa apóia diversas entidades filantrópicas.

Parcerias: a empresa utiliza bastante as parcerias, inclusive ouvindo ONGs e entidades sobre as atuais demandas da sociedade.

As parcerias são também utilizadas na montagem dos programas, como a creche na oficina de reciclagem e o colégio no programa de contadores de história.

A empresa ainda é parceira da Fundação Abrinq, tendo recebido da mesma o diploma de Empresa Amiga da Criança por seis anos consecutivos.

Meio Ambiente: é feita a reciclagem de todo papel e cartuchos de impressoras utilizados.

Resultados: Como resultado da estratégia geral implementada, a empresa apresentou crescimento expressivo, além de maior fidelidade dos clientes, melhor qualidade de fornecedores, clima interno positivo, sereno e entusiasta da equipe, e ainda grande visibilidade na mídia em geral.

4.5 Empresa: ADS

A ADS é uma agência de relações públicas que, depois de quase três décadas de existência, sentiu grande necessidade de desenvolver um projeto de responsabilidade social exeqüível e duradouro. O projeto foi então conduzido pela diretoria e equipe de profissionais da empresa.

Comunidade: utilizando recursos técnicos e intelectuais da própria agência, o projeto Todo Mundo Teen tem como produto final uma revista eletrônica produzida por jovens de uma escola pública do bairro. O objetivo é incluir tais jovens na rede mundial de computadores. Estes jovens são semanalmente recebidos na agência, quando adquirem noções de jornalismo, redação, comunicação, cidadania e ética.

Parcerias: uma faculdade da região, o Instituto *Hoyler*, auxiliou no começo do programa, cedendo espaço e computadores para o início do projeto.

O portal *Sampa on Line* divulga o material produzido pelo projeto.

Resultados: a empresa recebeu grande destaque na mídia em função do projeto e também foi certificada pela Fundação Abrinq como Empresa Amiga da Criança.

A iniciativa recebeu grandes elogios de clientes, além de gerar engajamento e motivação dos funcionários.

4.6 Empresa: BRAZOO

A empresa é uma confecção de roupas femininas, criada em 1997. Desde o início, buscou sua diferenciação através do desenvolvimento de peças únicas, feitas, principalmente, com trabalho manual. Para tanto, a proprietária fez valer seu ideal de cidadania, dando oportunidade de emprego a grupos normalmente excluídos do mercado de trabalho.

Comunidade: a empresa mantém cinco ateliês (crochê, pintura, tricô, retalho e bordados), com intuito de capacitar pessoas de terceira idade, analfabetos ou de baixa renda a prestar serviços à empresa e incrementar sua renda familiar. As pessoas (atualmente em torno de 40) recebem, também, orientações sobre cidadania, responsabilidade e como melhorar sua auto-estima.

Existe, ainda, um sexto ateliê, especializado em deficientes mentais.

Meio ambiente: a empresa reutiliza os retalhos têxteis.

Resultados: visibilidade na mídia, crescimento e reconhecimento da marca.

4.7 Empresa: Padaria Saint Germain

A empresa já foi indicada como uma das 30 melhores do setor pela Revista Padaria 2000, por diversas vezes. O proprietário direciona seu negócio

no campo social através da valorização humana no treinamento dos funcionários.

Funcionários: São oferecidas aos funcionários diversas atividades, coordenadas por profissionais especializados com o intuito de prestar esclarecimentos sobre os principais problemas da vida urbana como alcoolismo e doenças sexualmente transmissíveis, entre outros.

Os funcionários comprometidos recebem um bônus semestral.

Nas contratações, são preferidos os candidatos negros.

Parcerias: a empresa conta com uma parceria do Sesi¹⁰ para fazer avaliação dos funcionários e levantar a demanda de assuntos a serem tratados nos treinamentos.

Também conta com a parceria de psicólogas da Faculdade Tuiuti para estabelecer o plano de ação.

Comunidade: as sobras dos processos produtivos da empresas, devidamente embaladas, são doadas a entidades filantrópicas.

A empresa também faz algumas doações em dinheiro, além de patrocinar eventos culturais da cidade.

Resultados: de forma direta, pode-se citar como resultados a satisfação e o comprometimento dos funcionários, além da visibilidade da empresa e seu reconhecimento no setor.

4.8 - Empresa: Laffriolée Sobremesas

Fundada em 1994 com uma produção caseira de sobremesas, no centro de São Paulo, a empresa cresceu valorizando a qualidade e a gestão participativa.

¹⁰ Serviço Social da Indústria

Hoje, localizada na Zona Norte da cidade de São Paulo, conta com 50 funcionários.

Funcionários: A gestão participativa é realizada através de reuniões periódicas inter e intra departamentais com poderes de decisão para compor projetos e cobrar resultados.

Atualmente, a empresa participa dos projetos do Núcleo de Formação Profissional, mantido pelas entidades filantrópicas Centro de Habilitação PROMOVE/CIEE (Centro de Integração Empresa Escola), e o Programa Jovem Cidadão.

Há um código de ética amplamente divulgado através de treinamentos.

Existe um programa especial para a contratação de portadores de deficiência física ou mental.

A empresa valoriza a educação e incentiva os funcionários através da doação de material escolar para todos que estiverem matriculados no ciclo fundamental de ensino, assim como para seus filhos.

Meio Ambiente: existe um programa interno de economia de energia e água, e um projeto de economia de combustível nos veículos da empresa.

A empresa implantou um programa de separação das embalagens de matéria-prima, cujas aparas são vendidas para uma empresa de reciclagem de lixo e a renda é revertida para o auxílio-educação dos funcionários.

Cliente: O SAC, Serviço de Atendimento ao Cliente, tem autoridade para tomada de decisões além de investimentos em equipamentos e treinamentos

Comunidade: em respeito à comunidade, atendendo reclamações do bairro, a empresa construiu barreira de redução de som nas máquinas de congelamento e também montou uma loja de fábrica para vender os produtos a baixo preço para a comunidade vizinha.

A empresa faz doações periódicas a creches, escolas e instituições que trabalham com portadores de deficiência que necessitam de cuidados e educação especiais.

Parcerias: A empresa participa do PROMOVE/CIEE, oferecendo estágios para portadores de deficiência mental e auditiva. Também oferece vagas para os programas governamentais Comunidade Solidária e Jovem Cidadão.

Resultados: Como principal resultado, a empresa menciona um alto nível de fidelidade à marca, num segmento muito competitivo e sensível a preço.

Segundo a empresa, a filosofia também gerou uma melhor relação com os fornecedores, de mais responsabilidade e parceria, além de maior motivação dos funcionários.

Empresa	Maria Chocolate	Açougue T bone	Padaria Saint Germain	Beijinho Doce
Setor	comércio de artigos para doceiras	casa de carnes	padaria	Doceira
nº de funcionários	27 funcionários	12 funcionários	92 funcionários	30 funcionários
quem iniciou processo	a proprietária	o proprietário	proprietário	os sócios
áreas de atuação/ ações				
funcionários	distribuição de lucro; bolsa escola; projeto saúde; reuniões participativas na gestão	incentivados a ler e estudar através de bônus	palestras sobre temas da vida urbana como alcoolismo, gravidez precoce, doenças sexualmente transmissíveis etc...; negros têm preferência no processo seletivo	procura contratar, na maioria (50%), jovens em conflito com a lei; levantamento anual para saber como estão as famílias dos empregados
fornecedores				
comunidade	vagas gratuitas nos cursos ministrados pela empresa para população de baixa renda; doação do lixo especial para associação de catadores	mantém biblioteca com 5000 livros para uso da comunidade; patrocina eventos culturais	doação de sobras para hospitais e asilos	doação para Fundação Abrinq; mural da comunidade, um espaço para divulgação de artistas do bairro; feira de livros
meio ambiente	coleta seletiva de lixo			
investidores				
consumidores				
parceiros e ONGs	parcerias, oferecendo cursos para ONGs		SESI; Faculdade Tuiuti	Fundação Abrinq e Instituto Criança Cidadã
resultados para a empresa	funcionários mais comprometidos	satisfação do proprietário e reconhecimento da comunidade	considerada uma das 30 melhores padarias do país; satisfação dos funcionários	satisfação e engajamento dos funcionários; satisfação pessoal dos proprietários

Empresa	Brazoo	Editora Palavra Mágica	ADS	Laffrioleé Sobremesas
Setor	confeção de roupas	editora	relações públicas	alimentos
nº de funcionários	não informado	20 funcionários	não informado	50 funcionários
quem iniciou o processo	proprietária	direção + gerência de RH + Resp. Social	diretoria	diretoria
Áreas de atuação / ações				
funcionários	procura agregar pessoas que estão fora do mercado convencional de trabalho, trabalhando a diversidade; usa trabalho de artistas populares, pessoas "especiais", mulheres de terceira idade e baixa renda.	reuniões semanais para planejamento; mural interno; convites para trabalhos voluntários; diversidade; participação nos resultados; apoio à educação		integração de deficientes no quadro de funcionários; apoio aos filhos de funcionários em idade escolar; código de ética e divulgação dos valores através de treinamento; diversidade com relação a sexo, cor, idade nas contratações
fornecedores	procura usar sempre como prestadores de serviço os chamados grupos especiais: mulheres de terceira idade, artistas populares, entre outros.			seleção mais rigorosa gerando parcerias de qualidade
Setor	confeção de roupas	editora	relações públicas	alimentos
comunidade	O próprio uso desses grupos como fornecedores também é uma ação para a comunidade	Fundação Palavra Mágica; diretores proferem palestras periodicamente com o intuito de difundir a resp. social no meio empresarial; programa A Palavra é Mágica - adoção de bibliotecas públicas; programa bolsa de estudo; apoio em dinheiro ou serviço à entidades filantrópicas	Projeto Todo Mundo Teen - introdução de adolescentes na rede mundial de computadores, com aulas de jornalismo, redação, conhecimentos gerais, noções de cidadania, ética	loja para atender comunidade local com produtos vendidos a preço baixo; doações para instituições, creches e escolas
Meio ambiente	uso de retalhos em algumas criações	reciclagem de papel e cartuchos		programas de reciclagem, racionalização de água e luz

empresa	Brazoo	Editora Palavra Mágica	ADS	Laffrioleé Sobremesas
investidores				
consumidores				SAC
parceiros e ONGs		creches, escolas	Instituto Hoyler e portal Sampa on Line	PROMOV/CIEE e programa Jovem Cidadão; Comunidade Solidária
resultados para a empresa	visibilidade na mídia; crescimento e reconhecimento da marca	equipe integrada e comprometida; construção de uma marca forte e de credibilidade que gera oportunidade de negócios	visibilidade junto à mídia e a comunidade; fidelidade de clientes	alto nível de fidelidade do cliente; maior motivação dos funcionários; melhor relação com os fornecedores

5. Conclusão

Nos casos estudados, o primeiro ponto em comum a ser ressaltado é o engajamento da direção da empresa. Nas empresas apresentadas, nota-se que as ações pela responsabilidade social sempre tiveram início no ideal do proprietário e em seu envolvimento pessoal com alguma causa. Esses dados confirmam resultado apresentado em pesquisa do IPEA¹¹ sobre Investimento Social Privado, no qual se apurou que, em 86% das microempresas, são os donos que se responsabilizam pela ação social.

Em nenhum dos casos as ações foram iniciadas por pressão do público consumidor; o agente motivador foi sempre interno, embora algumas empresas tenham atestado conseguirem mais fidelidade dos clientes depois das ações implantadas. É o caso das empresas *Laffriolé*, da Editora Palavra Mágica e da ADS.

Também se pode notar, nos casos estudados, que poucas empresas usaram parcerias com ONGs ou outras instituições para auxiliar na prática das ações sociais. Estas parcerias, a princípio seriam de grande valia pelo agrupamento de esforços e ganhos de aprendizagem, como pode ser verificado no caso da Doceira Beijinho Doce. A empresa atestou que, no início do programa de contratação de jovens em conflito com a lei, teve problemas com a adaptação dos mesmos. Tais problemas foram solucionados com a parceria com o Instituto Criança Cidadã¹², que já lhe enviava os jovens com alguma preparação para o novo ambiente de trabalho. A pesquisa do IPEA também menciona que a contribuição do pequeno empresário, embora não seja negligenciável, “é pontual e pulverizada na medida em que não se observa a prática da associação ou parceria para uma atuação coletiva na área social”.

¹¹ IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

¹² Instituto Criança Cidadã - Instituição sem fins lucrativos, criada em 1999, para investir na formação de crianças e adolescentes.

Em quase todas as empresas, com exceção da Palavra Mágica e da Lafriolé Sobremesas, também ficou claro que as ações ainda não têm um caráter global, abrangendo todos os públicos com os quais se relaciona. Em geral, a ação se inicia com apenas um público, atingindo outros em consequência. No grupo selecionado, a grande concentração dos trabalhos se iniciou na relação com os funcionários e/ou com a comunidade. Já nos casos da Palavra Mágica e da Lafriolé, a gestão socialmente responsável atinge também as relações com os clientes, fornecedores e meio ambiente.

Apesar do grupo estudado ser de pequenas empresas, e, portanto, com um número pequeno de funcionários, a diversidade apareceu bastante (em 5 das 8 empresas). Nos exemplos, temos empresas que usam mão-de-obra de deficientes físicos e mentais, artistas populares, pessoas de terceira idade, aposentados, jovens em conflito com a lei, além da não discriminação racial como regra geral. Tal atitude, como no caso da Brazoo, tornou-se, inclusive, uma oportunidade de negócio, talvez até uma redução de custos, representando o principal atributo da marca, a diferenciação.

Por outro lado, são poucas as ações com relação ao meio ambiente. Nos casos, temos algumas ações com relação à coleta seletiva de lixo e programas de reciclagem. Embora seja fato que nenhuma das empresas apresente significativo impacto ao meio ambiente com seus processos produtivos, nenhum caso apresentou um programa mais detalhado tratando, por exemplo, de consumo consciente ou desenvolvimento de matérias-primas alternativas.

Embora não tenha aparecido a figura do acionista/investidor, pois, como já afirmado, nas pequenas empresas o gestor é quase sempre o sócio investidor, a gestão participativa e transparente foi muito citada, confirmando o dado do Instituto Ethos apresentado na página 13 deste trabalho, a qual mostra que a pequena empresa, em média, apresenta boa nota neste quesito. A gestão participativa aparece na empresa Maria Chocolate, na Palavra Mágica e na Lafriolé Sobremesas.

Quanto aos resultados gerados para as empresas pelas ações sociais praticadas, ressalta-se a satisfação pessoal dos envolvidos em quase todos os casos, gerando maior engajamento e/ou comprometimento do

pessoal. Foi também mencionado que, em alguns casos, as ações possibilitaram maior visibilidade da empresa na mídia, gerando até maior reconhecimento da marca.

Outro dado interessante é o fato de quase todas as empresas estudadas terem o início das suas atividades na década de 90. Isto mostra que suas gestões já começaram influenciadas por novos conceitos e pela consciência do seu papel na sociedade.

Quanto às perguntas propostas no início deste trabalho, a análise deste grupo de empresas responde que:

Sim, é possível criar uma estratégia socialmente responsável sem expressivo aumento de custos, gerando resultados significativos. É importante salientar que sempre haverá alguma despesa para a empresa, que, entretanto, deve ser encarada como investimento, pois vai gerar ganhos também para a própria empresa.

As mudanças não se iniciaram por pressão do consumidor diretamente, embora, no final, o consumidor se beneficie das ações implantadas, mas por iniciativa e consciência dos gestores das empresas.

Nos casos estudados, apenas um pode encontrar diretamente na gestão socialmente responsável uma oportunidade de negócio: a empresa Brazoo. A proposta da marca de se diferenciar pela diversidade é totalmente convergente com as ações sociais implantadas. Nos outros casos não se nota diretamente esta oportunidade, embora haja espaço para que isso aconteça.

Todos os casos que adotaram parcerias obtiveram resultados significativos, como é o caso da Beijinho Doce, da Padaria Saint Germain, da Palavra Mágica e da Laffrioleé. E nota-se, também nos outros casos, grandes possibilidades de parcerias que poderiam potencializar os resultados das ações.

5.1 Considerações Finais

Este trabalho se limitou a analisar as empresas e suas ações com base nos casos apresentados pelas mesmas. Um estudo aprofundado de cada caso seria necessário, não apenas para levantar mais dados, principalmente nas esferas táticas e operacionais da implantação de cada caso, mas também para checar a continuidade das ações.

O estudo mostra haver bons exemplos de ações simples que qualquer empresa pode adotar dentro de sua realidade. Entretanto, é possível questionarmos se tais ações não teriam melhor efeito caso as empresas procurassem instituições especializadas, não somente para orientá-las, como para agregar seus esforços a outras empresas da mesma região ou setor. Isto contribuiria para um trabalho já em andamento, ganhando em escala e aprendizagem.

SAGAWA e SEGAL (2000) afirmam que o setor social e o setor de negócios estão revendo suas fronteiras buscando novas oportunidades:

“... they are looking across sector boundaries for new ways to meet their own needs and, in many cases, are finding more opportunities than they could ever have anticipated.”¹³

Como mencionado no capítulo 3, o Instituto Ethos tem uma interessante publicação chamada Primeiros Passos, que, de maneira bem didática, questiona como estão relações da empresa com cada público, sugerindo ações para melhorá-las. Conforme informações do Instituto Ethos, uma versão para pequenas empresas está em andamento, com as simplificações que seriam de grande valor.

Um outro estudo, também do Instituto Ethos, chamado “Agrupamentos de Responsabilidade Corporativa: Alavancando a Responsabilidade Corporativa para atingir Benefícios Competitivos

¹³ Eles (os setores social e de negócios) estão “olhando” além de suas fronteiras por novas formas de atender suas próprias necessidades e, em vários casos, estão encontrando mais oportunidades do que poderiam imaginar.

Nacionais”¹⁴, apresenta uma visão das parcerias das empresas na prática da responsabilidade social, sob o conceito adaptado de “cluster”¹⁵, introduzido por Michael Porter na década de 90. Tal estudo conclui que os agrupamentos de responsabilidade corporativa são essenciais para ampliação das práticas, gerando resultados com a interação da comunidade de negócios, das ONGs, da sociedade civil e do setor público.

Por fim, a contribuição almejada por este trabalho é incentivar qualquer pessoa a começar um processo de mudança na instituição ou empresa com a qual esteja envolvida, no sentido de promover e implantar o conceito de responsabilidade social para alcançar uma sociedade melhor para todos.

¹⁴ A pesquisa, publicada originalmente em inglês, foi realizada por *The Copenhagen Centre* e pelo *AccountAbility*, dois parceiros internacionais do Instituto Ethos.

¹⁵ Neste estudo, “cluster” foi traduzido como agrupamento.

Abstract

This paper is willing to demonstrate the importance of the social responsibility for the business sector, considering the actual situation of the social inequality in the country and the role of the companies to diminish this problems, taking into consideration the implementation of social responsibility in small companies, approaching the actual pressure that this companies are suffering and the major difficulties found by them.

Secondly, it will present the major concepts used on a social responsibility work such as philanthropy, sustainability and ethics based on the work of major authors.

Moreover, eight small companies cases will be presented. Nonetheless, these companies have already initiated the implementation of social responsibility acts. The studied cases intend showing which programs have already been implemented, their results, the person in charge and the use of partners.

In the conclusion final evidence will be presented from the case study related to the public that was reached, the use of partners, results and emerging opportunities.

Finally, in the final considerations, suggestions will be presented in order to increase the potentially of the implementation results for social responsibility, as well as new paths for future studies at this area.

Referências Bibliográficas

ASHLEY, Patricia Almeida. ***Ética e Responsabilidade Social nos Negócios***. São Paulo: Saraiva, 2003.

BACELAR, Tânia. ***Ação Local e desenvolvimento sustentável***. In **SEMINÁRIO "AÇÃO LOCAL E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL"**. Fortaleza: Fundação Konrad-Adenauer-Stiftung, 1996. Série Debates

BARBOSA, Livia. ***Igualdade e Meritocracia. A Ética do Desempenho nas Sociedades Modernas***. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

COHEN, David. ***Empresa e Sociedade***. Revista Exame, Edição Especial: A Empresa do Novo Milênio. São Paulo, fascículo V, p. 88, 2000.

CREDIDIO, Fernando – ***Consciência Cidadã*** - 2003 - disponível em: www.relacione-se.com.br/default.asp?link=3&ch=465.- acesso em 16/06/2003

DUARTE, Gleuso Damasceno; DIAS, José Maria. ***Responsabilidade social: A empresa hoje***. São Paulo: Livros técnicos e científicos editora S. A., 1986. Fund. Assistencial Brahma

IOSCHPE, Evelyn Berg (Org.). **30. Setor - Desenvolvimento Social Sustentado**. Editora Paz e Terra. 1997

FIRMIN, Antonio - ***Da filantropia à cidadania*** Revista Exame – ed. 799 - 20/08/2003 – pág 106 –

GALLEAZO, Allan – ***Responsabilidade Social e as Empresas Brasileiras*** – Artigo originalmente publicado na revista Contato, edição março-abril de 2003, publicação do Conselho Regional de Psicologia do Paraná, disponível no site: www.crppr.org.br – acesso em 01/09/2003

GRAJEW, Oded – ***O que é Responsabilidade Social*** - Palestra proferida no Simpósio Nacional de Empresas e Responsabilidade Social (SINAL 99), em Ribeirão Preto, SP, Nov/99.

GRAYSON, David e HODGES , Adrian. **Compromisso Social e Gestão Empresarial**. São Paulo: Publifolha, 2002

IFC (International Finance Corporation), SustainAbility, InstitutoEthos – ***Criando Valor*** – disponível no site:

http://www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas/publicacoes/outras_publicacoes/criando_valor/index.shtml - acesso em 01/09/2003

Instituto Ethos - ***Responsabilidade Social das Empresas: a contribuição das universidades***, v.II – São Paulo – Peirópolis –2003

Instituto Ethos - ***Responsabilidade Social das Empresas: a contribuição das universidades***, v.I – São Paulo – Peirópolis –2003

McINTOSH, LEIPZIGER, JONES & COLEMAN - ***Cidadania Corporativa - Estratégias bem-sucedidas para Empresas Responsáveis***. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001

OLIVEIRA NETO, Waldemar – ***Responsabilidade Social no Brasil e no Mundo*** – Palestra proferida no Simpósio Nacional de Empresas e Responsabilidade Social (SINAL 99), em Ribeirão Preto, SP, Nov/99.

Pesquisa Ipea: Ação Social das Empresas - disponível em <http://www.ipea.gov.br/asocial/> - acesso em 01/09/2003

Responsabilidade Social das Empresas – Percepção do Consumidor Brasileiro – Pesquisa 2002 – Instituto Ethos – disponível no site: <http://www.ethos.org.br> – acesso em 01/09/2003

SAGAWA, Shirley e SEGAL, Eli. **Common Interest, Common Good - Creating Value through Business and Social Sector Partnerships**. Boston-USA: Harvard Business School Press, 2000

SOARES, Rinaldo Campos – **Empresariedade & ética: o exercício da cidadania corporativa** – São Paulo – Atlas , 2002

Referências dos casos das empresas estudadas:

Maria Chocolate :

PARES, Fatima - **Maria Chocolate adota Gestão Compartilhada** - Gazeta Mercantil Minas Gerais - edição nº 22. 197 – 26/10/2001

Padaria Saint Germain e Doceira Beijinho Doce:

http://www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas/banco_praticas/default.htm - data de Acesso: 12/08/2003

Açougue T Bone:

http://www.fgvsp.br/cev/premio/file_acougue_cultural_t_bone.pdf - data de acesso: 01/09/2003

Brazoo :

http://www.fgvsp.br/cev/premio/file_brazoo.pdf - data de acesso: 01/09/2003

Laffrioleé Sobremesas :

http://www.valoronline.com.br/valorsocial/pdfs/mrsobremesas_micro_peq_emp.

Pdf - data de acesso: 12/08/2003

ADS :

<http://www.valoronline.com.br/valorsocial/pdfs/05/05-ADS.pdf> – data de acesso: 12/08/2003

Editora Palavra Mágica :

http://www.valoronline.com.br/valorsocial/pdfs/editora_palavra_magica.pdf – acesso em 12/08/2003

ANEXOS

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE

Gerência de Planejamento, Estudos e Pesquisas - GEPEP

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

Tabela 11

Distribuição do pessoal ocupado, segundo o porte da empresa por setor - Brasil - 1994

Setor	Composição	Pessoal Ocupado				
		ME (1)	PE (2)	MDE (3)	GE (4)	Total
(%)						
Indústria	43,80	14,87	18,56	24,8	41,77	100,00
Comércio	25,81	44,17	23,88	7,25	24,70	100,00
Serviço	30,39	18,89	17,96	7,73	55,42	100,00
Total	100,00	23,66	19,75	15,08	41,51	100,00

Fonte: SEBRAE, elaborado com dados do IBGE "Estrutura Produtiva Empresarial Brasileira – 1994".

(1) ME (Microempresa): na indústria até 19 empregados e no comércio/serviço até 09 empregados.

(2) PE (Pequena Empresa): na indústria de 20 a 99 empregados e no comércio/serviço de 10 a 49 empregados.

(3) MDE (Média Empresa): na indústria de 100 a 499 e no comércio/serviço de 50 a 99 empregados.

(4) GE (Grande Empresa): na indústria acima de 499 empregados e no comércio/serviço mais de 99 empregados.

Tabela 16**Participação das MPE no total de empresas industriais, comerciais e de serviços - Brasil - 1994**

Setor	Faixa de Receita Anual (%)			
	ME (1)	PE (2)	MDE (3)	Total
Indústria	75,07	16,74	8,19	100,00
Comércio	85,79	10,97	3,24	100,00
Serviço	88,97	8,29	2,74	100,00
Total	84,79	11,25	3,96	100,00

Fonte: SEBRAE, elaborado a partir de dados do IBGE "Estrutura Produtiva Empresarial Brasileira - 1994".

OBS.: Critério de porte baseado na receita anual, conforme o conceito utilizado na Lei n. 9.317 de 5/12/96.

(1) ME (MICROEMPRESA): receita bruta anual até R\$120.000,00;

(2) PE (PEQUENA EMPRESA): receita bruta anual acima de R\$120.000,00 até R\$720.000,00;

(3) MGE (MÉDIA E GRANDE EMPRESA): receita bruta anual acima de R\$720.000,00.

Tabela 17**Participação das MPE no total de mão-de-obra ocupada nos setores industriais, comerciais e de serviços - Brasil - 1994**

Setor	Faixa de Receita Anual (%)			
	ME (1)	PE (2)	MDE (3)	Total
Indústria	11,88	14,10	74,02	100,00
Comércio	38,32	20,27	41,41	100,00
Serviço	25,58	17,45	56,97	100,00
Total	22,87	16,71	60,42	100,00

Fonte: SEBRAE, elaborado a partir de dados do IBGE - "Estrutura Produtiva Empresarial Brasileira - 1994".

OBS.: Critério de porte baseado na receita anual, conforme o conceito utilizado na Lei n. 9.317 de 5/12/96.

(1) ME (MICROEMPRESA): receita bruta anual até R\$120.000,00;

(2) PE (PEQUENA EMPRESA): receita bruta anual acima de R\$120.000,00 até R\$720.000,00; e

(3) MGE (MÉDIA E GRANDE EMPRESA): receita bruta anual acima de R\$720.000,00.