

ACÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL NAS PANIFICADORAS CEARENSES

João Adamor Dias Neves

Professor (PhD) e pesquisador na área de Marketing da Universidade Estadual do Ceará – UECE.

Raimundo Wellington Araújo Pessoa

Mestre em Administração de Empresas na Universidade Estadual do Ceará – UECE, pesquisador júnior e assistente Administrativo no Banco do Nordeste do Brasil.

RESUMO

O presente estudo analisa como a responsabilidade social empresarial tem sido encaminhada no segmento das panificadoras participantes dos projetos Pão, Educação e Arte e Fornada de Talentos, confrontando a prática com a teoria. Os resultados indicam que elas utilizam práticas de RSE de pouco alcance, consideradas apenas como ensaio de RSE; as ações se atêm à reação social, abordando um ou mais problemas, tentando amenizá-los ou cumprindo mera obrigação social, enfim, a prática de RSE está longe do que a literatura aponta.

Palavras-chave: ações, responsabilidade social empresarial, panificadoras, projetos, prática.

ABSTRACT

This study analyzes how corporate social responsibility has been driven in the bakery segment of bakeries in which participate on the project named Pão, Educação e Arte (Bread, Education and Arts) and Fornada de Talentos (Talents Batch), confronting practice with theory. Results show they have CSR practices at a small range considered only as attempts to CSR. Their actions are related to the social reaction, focusing on one or more problems as an attempt to soften or accomplish a mere social obligation. Summarizing, the CSR practice is different from what literature shows.

Keywords: actions, corporate social responsibility, bakeries, projects, practice.

Endereços dos autores:

João Adamor Dias Neves

Rua Tibúrcio Frota, 197 – São João do Tauape, Fortaleza-CE, CEP 60130-300 – E-mail: joao_adamor@yahoo.com.

Raimundo Wellington Araújo Pessoa

Rua João Wanderley Araújo, 20 – Morro Branco, Beberibe-CE, CEP 62840-000 – E-mail: rwapessoa@click21.com.br.

1. INTRODUÇÃO

Deste estudo trata de como a responsabilidade social empresarial tem sido encaminhada no segmento das panificadoras, confrontando a prática com a teoria, tendo-se como campo de estudo as panificadoras participantes dos projetos Pão, Educação e Arte e Fornada de Talentos, criados pela Federação da Indústria e Comércio do Ceará – FIEC, que tratam de ações de responsabilidade social-empresarial (RSE).

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

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

Assim, o objetivo geral deste trabalho é analisar como a responsabilidade social empresarial tem sido encaminhada no segmento das panificadoras, confrontando a prática com a teoria. Especificamente, pretende-se: (1) identificar as estratégias e ações desenvolvidas pelas panificadoras nos projetos Pão, Educação e Arte e Fornada de Talentos; (2) analisar os fatores que motivaram as panificadoras a participarem dos projetos Pão, Educação e Arte e Fornada de Talentos; (3) 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.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 - Responsabilidade social: conceito político, filosófico, econômico, sociológico e administrativo

A responsabilidade social como conceito político está associada ao papel do Estado em suas diferentes vertentes. Para Cotrim (1996, p. 23), o Estado é caracterizado como uma “instituição político-administrativa, que detém força para impor normas e organização à sociedade civilizada”. O Estado moderno, através de suas posições sócio-político-econômicas, subdivide-se em estado intervencionista ou abstencionista.

Galbraith (1996, p. 90) diz que: “o sistema econômico só funciona eficazmente dentro de regras de conduta firmes. A primeira, é a honestidade comum – a verdade deve ser transmitida como informação essencial aos investidores, ao público em geral e aos consumidores”.

Conforme Melo Neto e Froes (2001b), uma empresa que desenvolve ações sociais pode adotar valores éticos, difundi-los e transferi-los. A adoção caracteriza-se por uma mudança organizacional que implica assimilar à cultura empresarial valores éticos que devem ser observados e praticados. Na difusão, objetiva-se desenvolver ações sociais que se traduzam em resultados positivos para a comunidade, uma vez que há toda uma cultura organizacional interna voltada para isso. Mas, é com a transferência de seus valores éticos, traduzidos na sustentabilidade e efetividade de suas ações sociais que uma empresa tende a exercer plenamente sua responsabilidade social.

A responsabilidade social, como conceito filosófico, tem a ver com os princípios éticos e morais que foram se desenvolvendo e tornando-se valores fundamentais na concepção de práticas de responsabilidade social.

Friedman (1985, p. 122), afirma que em uma economia livre “há uma e só uma responsabilidade social do capital – usar seus recursos e dedicar-se a atividades destinadas a aumentar seus lucros até onde permaneça dentro das regras do jogo, o que significa participar de uma competição livre e aberta, sem enganos ou fraude”.

De acordo com Melo Neto e Froes (2001b), são inúmeras as visões para definir a responsabilidade social; o importante para a organização é a escolha do seu principal foco de atuação (meio ambiente, cidadania, recursos humanos etc.), estratégia de ação (negócios, marketing de relacionamento, marketing institucional etc.) e papel principal (difusora de valores, promotora da cidadania, capacitadora etc.). A partir desses três elementos – foco, estratégia e papel – a empresa define a sua visão predominante e visões secundárias de responsabilidade social.

A responsabilidade social, como conceito econômico, quer dizer que o investimento na práti-

ca de responsabilidade social é um fator que passa a agregar valor às empresas que a praticam.

Para Borger (2001), a responsabilidade social deve ser vista como parte da cultura, da visão e dos valores da empresa, requerendo uma filosofia e um compromisso articulados na afirmação da missão, manual dos empregados, marketing e comunicação com todos.

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

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

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

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

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

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

Como conceito administrativo, a responsabilidade social empresarial deveria ser integrada

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

2.2 - Atuação orientada para a responsabilidade Social

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

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

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

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

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

(1) Responsabilidade econômica: localiza-se na base da pirâmide, pois é a principal face de responsabilidade social encontrada nas empresas, sendo os lucros a maior razão pela qual as empresas existem. Ter responsabilidade econômica significa produzir bens e serviços de que a sociedade necessita e quer, a um preço que possa garantir a continuação das atividades da empresa, de forma a satisfazer suas obrigações com os investidores e maximizar os lucros para seus proprietários e acionistas. Segundo Friedman (1984), esta abordagem significa que o ganho econômico é a única responsabilidade social.

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

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

(4) Responsabilidade discricionária ou filantrópica: é puramente voluntária e orientada pelo desejo da empresa de 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.

Estabelecer mecanismos de controle para avaliar a empresa é primordial, no sentido de saber como ela vem reagindo às novas iniciativas, tais como trocar conhecimentos e experiências de sua atuação com outras empresas, pois este envolvimento amplia o nível de conhecimento, além de identificar crenças, valores e compromissos afins, que possam evoluir para o estabelecimento de parcerias e alianças estratégicas com outros *stakeholders* (ALIGLERI *et al.* 2002, p. 10).

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

Para Borger (2001), adotar códigos de conduta, princípios, normas e estratégias não são suficientes. É preciso demonstrar, relatar como estes foram implementados nas práticas gerenciais diárias para os *stakeholders*, que têm interesse em conhecer mais sobre o desempenho da Responsabilidade Social Empresarial das organizações, como 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 melho-

rado. A avaliação sistemática é um instrumento de melhoria e de aprendizado contínuo; é improvável que uma organização sem um método sistemático para de compreender o que tem e não tem de atingir tenha sucesso na consecução de seus objetivos e metas determinados.

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.

3.3 – Responsabilidade social no Brasil

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

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

Teixeira (1996) coloca que, embora as definições de responsabilidade social sejam muitas e freqüentemente ambíguas, uma quantidade contínua delinea fases de uma perspectiva puramente econômica, para que possa ser construída uma "visão pró-ativa socialmente orientada". Levando em conta o contexto de pequena empresa em um país em desenvolvimento, a definição mais adequada de responsabilidade social é a que vai além de obrigações econômicas e legais.

Após um período, que separou as dissertações de mestrado que envolviam pesquisa aplicada sobre RSE de elaborações teóricas mais recentes,

surveys foram realizadas sobre o comportamento empresarial diante das questões sociais, envolvendo a região Nordeste (MELLO, 1999) e o Brasil (PELIANO, 2002). Anteriores às duas *surveys*, não havia nenhum esforço de mapeamento das atividades envolvidas com a temática RSE.

Wanderley e Collier (2000) afirmam que pode-se 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 implementar programas de responsabilidade social, alcancem um desenvolvimento sustentável em seus aspectos econômico, social e ambiental. O Instituto Ethos é uma associação de empresas, de todos os tamanhos e setores, interessadas em desenvolver suas atividades, de forma socialmente responsável, num permanente processo de avaliação e aperfeiçoamento.

2.4 - Responsabilidade social de pequenas empresas

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

Steiner (1974, *apud* KEIM, 1978, p. 37), contrário a esse ponto de vista, exclui as pequenas empresas do peso da responsabilidade social, afirmando que a sociedade não espera delas muitas atividades socialmente responsáveis, mas somente espera ser provida de bens e serviços elaborados dentro da lei e das normas de honestidade e integridade. Sobre este assunto, Oliveira (1983) acredita que a disposição das pequenas empresas em ter um compor-

tamento socialmente responsável seja maior do que a das grandes, em investir em atividades sociais.

Chrisman (1983) e Thompson e Smith (1991) são os estudos mais conhecidos sobre RSE em pequenas empresas. A ênfase de pesquisa em grandes negócios é prejudicial a uma compreensão de práticas de responsabilidade social no contexto das pequenas empresas. Como resultado, há poucas diretrizes teóricas ou empiricamente baseadas, que 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; o artigo pretendeu estabelecer critérios para legislar ações socialmente responsáveis que comparem o impacto delas em empresas pequenas e grandes. A análise sugere que as providências legislativas sejam frequentemente mais caras a empresas menores. A contribuição principal deste artigo parece ser o de elevar a consciência da importância da pequena empresa, em lugar de discutir assuntos de responsabilidade social.

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

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

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

Os principais resultados desse estudo são: os proprietários de pequenas empresas tendem a ter

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

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

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

2.5 – O pequeno empresário e a busca de novos caminhos políticos e éticos

É relevante a preocupação com assuntos éticos em pequenas empresas. Brown e King (1982) procuraram avaliar, numa pesquisa, as percepções dos donos de pequenas e, de outros, que são consideradas grandes empresas, a fim de perceberem quais são os fatores internos e externos que afetam a ética das pequenas empresas. Os resultados mostraram que as pessoas, nas pequenas empresas, têm padrões éticos altos, comparado ao apurado nas grandes empresas; normas das comunidades prevaletentes e pressões de semelhantes são fatores internos que influenciam a ética das pequenas empresas e competição é o fator externo primário que influencia a ética das mesmas.

Os principais caminhos políticos e éticos do pequeno empresário passam pela valorização do empresariado local e são marcados pela ação coordenada e conjunta de seus membros.

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

3. METODOLOGIA

Em Fortaleza, existem aproximadamente 600 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 20 mil empregos diretos. O setor é formado, em sua maioria, por micro e pequenas empresas (FIEC, 2003).

A metodologia usada constou de um estudo exploratório (pesquisa bibliográfica e documental), seguida de estudo descritivo, por meio de pesquisa quantitativa tipo *survey* (uso de entrevista dirigida ao conjunto de panificadoras que desenvolvem os projetos Pão, Educação e Arte e Fornada de Talentos e que tratam da prática de responsabilidade social empresarial).

Utilizou-se o estudo censitário, abrangendo as 14 panificadoras que participam dos projetos Pão, Educação e Arte e Fornada de Talentos. As panificadoras se localizam no Estado do Ceará, sendo 13, no município de Fortaleza e, uma, no município de Cascavel.

A unidade de listagem foi a lista de todas as panificadoras que participam dos projetos de responsabilidade social, obtida junto ao Sindicato das Indústrias de Panificação e Confeitaria no Estado do Ceará (SINDPAN), por meio de indicação da Federação das Indústrias no Estado do Ceará - FIEC, através do Instituto FIEC de Responsabilidade Social, que apresentou os dois projetos de responsabilidade social desenvolvidos por este grupo de panificadoras.

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

O Projeto Pão, Educação e Arte, foi conhecido, na prática, através de visitas, buscando observar a real situação em ocorriam as aulas, enquanto 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.

4. RESULTADOS

Após a aplicação da pesquisa, podemos observar os seguintes dados:

Constatou-se que as panificadoras estudadas apresentaram um período de existência bem diversificado, com média de 13,93 anos no mercado. Oito das panificadoras participantes dos projetos Pão, Educação e Arte e Fornada de Talentos têm menos de dez anos de existência. A mais recente tem cinco anos e a mais antiga no ramo está há 65 anos no mercado de panificação e confeitaria.

No que se refere ao número de empregados das panificadoras, apurou-se o total de 283, resultando a média de 20,21 empregados. Seis das panificadoras participantes dos projetos Pão, Educação e Arte e Fornada de Talentos têm de 16 a 20 empregados.

A panificadora que apresentou menor quadro de pessoal tem seis empregados e a que empregou mais, possui 32 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 está à 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 14 declararam que foi no sindicato da categoria onde tomaram conhecimento das práticas de responsabilidade social, o que evidencia a importância do sindicato na disseminação de tais práticas, pois foi o Sindicato das Indústrias de Panificação e Confeitaria do Estado do Ceará (SINDPAN) o primeiro a promover palestras sobre o assunto, em parceria com o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e Instituto FIEC de Responsabilidade Social.

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

A participação dos empresários em treinamentos, palestras ou outro tipo de evento sobre o tema, antes de aderirem aos projetos Pão, Educação e Arte e/ou Fornada de Talentos, é um dado alentador, pois 13 dos empresários entrevistados afirmaram que já haviam participado desse tipo de evento. Esse fato indica um grande conhecimento prévio sobre o tema, pois, somente um empresário disse nunca ter participado de nenhum evento que abordasse o tema, apesar de possuir nível de escolaridade superior incompleto. No entanto, o conhecimento desse empresário sobre o assunto se deu no período de discussão e implementação dos projetos referidos, 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 consideram a prática de RSE como uma estratégia de atuação no mercado da empresa, mas sem possuírem orçamento específico. Por sua vez, três disseram que possuem orçamento específico para esse fim e acrescentaram que isso é feito de forma bem-estruturada e determinada, e neste caso, destinam parte de seu orçamento mensal para promover as ações ligadas aos projetos em que participam, bem como outras, ligadas às comunidades onde estão inseridas as empresas. Por fim, os outros três empresários não incluem a realização de ações sociais no planejamento estratégico das empresas que dirigem.

Os resultados revelam claramente a diversidade de áreas de atuação das panificadoras na sociedade, por intermédio dos projetos de ação social de que participam. A esse respeito foram citadas como área de atuação social as seguintes, nessa ordem: arte e cultura; estímulo ao emprego; qualidade profissional, alimentação, lazer e recreação e esportes; educação; meio ambiente; doações a entidades do bairro; participação no programa Fome Zero; no 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 dos projetos Pão, Educação e Arte, que trabalha com crianças e adolescentes em um processo educacional, através de atividades artísticas, musicais e esportivas, e Fornada de Talentos, que contribui no processo de formação profissional e estímulo à inserção no mercado de trabalho do jovem estudante, respectivamente.

Em relação à prioridade das práticas de responsabilidade social-empresarial desenvolvidas pelas panificadoras, os dados obtidos indicam que a prática de maior prioridade é a que se refere à preocupação de assegurar todos os direitos aos empregados; a segunda prioridade faz relação ao respeito dado aos direitos dos consumidores; depois, é apontado o incentivo aos empregados, no que se refere ao voluntariado social e à prática de atividade em favor da comunidade; a quinta prioridade é a permissão do envolvimento comunitário nas ações de interesse da comunidade; em seguida, vem o interesse em manter boas relações com os fornecedores, a avaliação do desempenho dos empregados, incentivando-os e reconhecendo-lhes os esforços. Por último, a prioridade menos apontada é conceder a participação dos empregados na elaboração e gestão das práticas de responsabilidade social, o que demonstra um contra-senso, pois em relação aos empregados, fica evidente que a res-

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

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

A razão que motivou a escolha do público-alvo pelas panificadoras está diretamente ligada aos projetos dos quais participam, e, neste caso, os resultados mostram que a razão mais apontada foi o desejo de contribuir para o desenvolvimento da comunidade.

As outras razões são: o incentivo ao primeiro emprego, a possibilidade de oportunizar um futuro melhor às crianças e aos adolescentes e também por representarem parte dos futuros consumidores ou fornecedores ou colaboradores; dois empresários disseram que não há motivos específicos para a escolha do público-alvo das ações de RSE, pois o interesse precípua era o de participar de um dos projetos de responsabilidade social empresarial do SINDPAN, independentemente do público-alvo; por fim, outra razão de escolha do público-alvo foi a facilidade de se lidar com crianças e adolescentes, por serem oriundos de uma comunidade carente, onde há um alto índice de marginalidade e por serem formadores de opinião, tiveram uma resposta cada.

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

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

No que se refere às ações de RSE desenvolvidas por parte das panificadoras estudadas, afora o desenvolvimento dos projetos sociais de iniciativas do Sindicato das Indústrias de Panificação e Confeitaria do Estado do Ceará, os dados

da pesquisa de campo mostram que isso se dá por meio da prática de doações de serviços, produtos e recursos financeiros; em seguida, vem o envolvimento dos empregados e parceiros no desenho e nas implantações dos projetos sociais e, por fim, apenas um empresário apontou como outra forma de praticar a RSE a disponibilização de espaços e equipamentos para o desenvolvimento de projetos e atividade da comunidade. Quatro empresários responderam que somente desenvolvem os projetos de responsabilidade social de iniciativa do SINDPAN.

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

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

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

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

tribuição para a realização dos objetos estratégicos da empresa. Por fim, aparece a divulgação das ações de responsabilidade social empresarial junto ao público interno.

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

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

Essa cultura de disseminar valores éticos, motivada pelo Instituto Ethos, foi transferida para o Instituto FIEC de Responsabilidade Social, que está desenvolvendo junto aos sindicatos projetos de prática de responsabilidade social empresarial, em que o Sindicato das Indústrias de Panificação e Confeitaria do Estado do Ceará (SINDPAN) aplica esses indicadores aos projetos Pão, Educação e Arte e Fornada de Talentos, projetos desenvolvidos no âmbito de sua atividade. Neste caso, as idéias sistematizadas visam a definir valores éticos para orientar as relações das panificadoras com terceiros.

De outro lado, a prática de uma gestão de transparência de estratégias e resultados aparece em terceiro lugar e, em seguida, vem a transformação do mercado consumidor e, por fim, aparece como decorrente das ações de RSE nos objetivos estratégicos das empresas uma maior consideração das expectativas e demandas dos diversos grupos envolvidos com seus negócios e, finalmente, dois empresários afirmaram que não há nenhum impacto considerável das ações de RSE nos objetivos estratégicos das empresas.

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

res, colaboradores, investidores, competidores, governos e comunidades.

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

Quando da indagação sobre sugestões para atrair outras panificadoras a desenvolverem esse trabalho social, oito empresários apresentaram suas propostas. Desse total, três sugeriram a modificação do projeto Pão, Educação e Arte, visando a deixá-lo mais atrativo; dois, a criação de um instituto aspirando a ampliar e aprimorar o projeto Pão, Educação e Arte; dois, propuseram aumentar o nível de informação a respeito do projeto Fornada de Talentos, e outro, sugeriu o aumento das parcerias com organizações não-governamentais e associações empresariais. Seis empresários disseram que não há sugestões a esse respeito.

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

5. CONCLUSÃO

Com relação ao objetivo de identificar as estratégias e ações desenvolvidas pelas panificadoras nos projetos Pão, Educação e Arte e Fornada de Talentos, os resultados do estudo permitem dizer que, este, foi parcialmente atingido, pois as estratégias são as elaboradas pelo Sindicato das Indústrias de Panificação e Confeitaria do Estado do Ceará - SINDPAN e pelos outros órgãos gestores dos dois projetos. Quanto às ações, estas foram identificadas, e são, basicamente: desenvolver os projetos sociais de iniciativas do Sindicato das Indústrias de Panificação e Confeitaria do Estado do Ceará; fazer doações de serviços, produtos e recursos financeiros; envolver os empregados e parceiros no desenho e nas implantações dos projetos sociais e, por fim, disponibilizar espaços e equipamentos para o desenvolvimento de projetos e atividades da comunidade.

No que se refere ao objetivo de analisar os fatores que motivaram as panificadoras a participar dos projetos Pão, Educação e Arte e Fornada de

Talentos, os resultados do estudo permitem dizer que, este, foi atingido, pois, para os empresários entrevistados, a participação nos dois projetos teve como fatores motivacionais o desejo de contribuir para a melhoria nas condições de vida da comunidade e melhorar a relação empresa e comunidade, no âmbito externo; quanto aos fatores motivacionais internos, declararam o desejo de um maior envolvimento e compromisso dos empregados com a empresa, bem como a contribuição para o desenvolvimento de conhecimentos, técnicas e habilidades de lideranças 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, os resultados do estudo permitem dizer que, este, foi atingido, pois eles consideram como áreas de atuação mais importantes, a arte e a cultura, além do estímulo ao emprego. Essas áreas ressaltaram, pois estão intimamente ligadas aos projetos em que as panificadoras participam.

As ações de responsabilidade social melhoraram o desempenho e sustentabilidade durante dois ou mais anos, pois, quando se levantou o período de atuação de cada empresa, referencial que apresentou uma escala em torno de cinco a 65 anos de mercado, verificou-se que as empresas participantes dos dois projetos estudados possuem uma consolidação em suas comunidades e, como as ações de responsabilidade social melhoram o desempenho e sustentabilidade, proporcionando-lhes valor agregado à imagem corporativa da empresa, motivação dos empregados e melhoria do clima organizacional, as 14 panificadoras buscam usufruir desse retorno para uma melhor consolidação junto aos seus mercados consumidores.

O conjunto de entrevistas realizadas junto aos responsáveis pela gestão das ações sociais das panificadoras em questão destacou que é pequeno o impacto das práticas de responsabilidade social provocado nos objetivos e estratégias dessas pequenas empresas, mas ele é considerável junto à comunidade. A esse respeito, é bom acrescentar que Peixoto (2004) afirma que havendo impacto no consumidor, certamente pode-se inferir que o uso da responsabilidade social gera, conseqüentemente, algum tipo de impacto na performance da empresa. Melo Neto e Froes (2001a) 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 pró-ativa. O grupo que não aponta a RSE como estratégia da empresa, participa dos projetos, mas não a institucionaliza, pois não basta a simples participação em 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 *stakeholder* e formulando o melhor plano de ação.

Considerando os problemas que vêm ocorrendo nos processos de implementação dos projetos, as ações desenvolvidas não podem ser caracterizadas como responsabilidade social empresarial, pois o que se percebe diante desses dois projetos estudados são práticas de pouco alcance, que acabam por representar um ensaio de RSE, já que as ações registradas se restringem ao campo da reação social – abordando um ou mais problemas e procurando amenizá-lo(s); ou empregando essas práticas como mera obrigação social, chegando a abordar a questão como modismo; ou pode-se destacar ainda, como mera obrigação legal, desvirtuando o discurso a seu favor, realizando, na verdade, nada mais do que deve ser feito.

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

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

Os resultados obtidos podem ser úteis às próprias panificadoras, que podem aperfeiçoar as estratégias de responsabilidade social usadas para atrair e manter clientes; também são úteis à academia, que, replicando o instrumento utilizado, saberá se os resultados são consistentes; por último, os resultados podem ser úteis ao próprio SINDPAN, para avaliar as ações de responsabilidade social nas panificadoras.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 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. Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- ASHLEY, P. A. (Coord). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- BORGER, Fernanda Gabriela. **Responsabilidade social: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial**. 2001. 258 p. 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. (1983). In CHRISMAN J.; ARCHER R. Small business social responsibility: some perceptions and insights. **American Journal of Small Business**, v. 9, n. 2, p. 46-58, 1984.
- CHRISMAN J.; ARCHER R. Small business social responsibility: some perceptions and insights. **American Journal of Small Business**, v. 9, n. 2, p. 46-58, 1984.
- CHRISMAN, J.; FRY, F. Public versus business expectations: two views on social responsibility for small business". **Journal of Small Business Management**, v. 20, n. 1, p. 19-26, 1982.
- COTRIM, Gilberto. **História e consciência do mundo**. São Paulo: Saraiva, 1996.
- DAFT, Richard L. **Administração**. 4ed, Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO CEARÁ – FIEC. **Diagnóstico do setor de panificação e confeitaria em Fortaleza**. Organizado por Hélio Beltrão Soares. Fortaleza: UNIFOR, FIEC/Unidade de Economia e Estatística, 2003.
- FISHER, W.; GROENVELD, L. Social responsibility and small business. **Journal of Small Business Management**, v. 14, n. 1, p. 18-26, 1976.
- FRIEDMAN, Milton. **Capitalismo e liberdade**. 2ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985, (Os economistas).
- GAIOTO, Franciane Rodante. **Da responsabilidade social à ética empresarial aplicada ao relacionamento com clientes em processos pós-vendas: estudo de caso do Procon-PR**. Florianópolis, 2001. 130 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2001.
- GALBRAITH, Jonh Kenneth. **A sociedade justa: uma perspectiva humana**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- GONÇALVES, Ernesto Lima. (Org.). **Balço social da empresa na América Latina**. São Paulo: Pioneira, 1980.
- JONES, Audra. **Procurando o sentido da responsabilidade social corporativa**. Disponível em: <http://www.iaf.gov/grants/downloads/csr_port.pdf.pdf>. Acesso em: 4 dez. 2003.
- KEIM, Gerald D. Corporate social responsibility: an assessment of the enlightened self-interest model. **Academy of Management Review**, v. 3, n. 1, p. 32-39, 1978.
- LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**. São Paulo: v. 34, n. 2 p. 91-94, abr/jun., 1999.
- MACHADO FILHO, Cláudio Antonio Pinheiro. **Responsabilidade social corporativa e a criação de valor para as organizações: um estudo multicasos**. 2002. 204 p. Tese (Doutorado em Administração) - FEAC – USP, São Paulo, 2002.
- MARTINELLI, Antonio Carlos. Empresa-cidadã: uma visão inovadora para uma ação transformadora. In: IOSCHPE, Evelyn Berg (org.). **3º Setor: desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.
- MELLO, S. C. B. **Empresas e responsabilidade social: um estudo no Nordeste do Brasil**. Recife: UFPE, 1999.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

_____. **Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001b.

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

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

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

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

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

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

TEIXEIRA, Rivanda Meira. **Small business and social responsibility in Brazil**. 1996. 333 p. 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.