

Responsabilidade Social em Micro, Pequenas e Médias Empresas do Setor Moveleiro de Guarapuava – PR: Um Estudo Multicasos

Geverson Grzeszczeszyn

professorgeverson@yahoo.com.br

UNICENTRO - Universidade Estadual do Centro-Oeste / PPA-UEM/UEL

Patricia Soares Azoline Correa

psacorrea@hotmail.com

UEL - Universidade Estadual de Londrina

Cláudia Herrero Martins Menegassi

cau0528@hotmail.com

PPA-UEM/UEL

Resumo

Cada vez mais os gestores de empresas da iniciativa privada estão implantando práticas sócio-ambientais. Este movimento é paralelo à crescente discussão acadêmica sobre a responsabilidade social das empresas. Nesse sentido, a abrangência do papel empresarial deixa de ser estritamente econômico e passam a ser esperadas decisões organizacionais em âmbito social, haja vista que a empresa utiliza recursos do ambiente onde se encontra e precisa dar uma contrapartida pelo uso de tais recursos. Nesse contexto, este estudo tem como objetivo estudar as ações de responsabilidade social de indústrias moveleiras da cidade de Guarapuava - PR. Assim, foi realizado um estudo qualitativo, por meio de treze entrevistas com empresários e ex-empresários da indústria moveleira local. Os resultados mostram que todas as empresas possuem ações de responsabilidade social, de natureza e escopo diversos. Entretanto, as ações de responsabilidade social ainda não estão inseridas em suas estratégias empresariais.

1 Introdução

Embora algumas organizações defendam que a responsabilidade das empresas privadas na área pública limita-se ao pagamento de impostos e ao cumprimento das leis, crescem os argumentos de que seu papel não pode ficar restrito a isso, até por uma questão de sobrevivência das próprias organizações. Esta visão está alicerçada no fato de que o ambiente empresarial não se encontra num vácuo social. Pelo contrário, a sociedade está presente e se torna cada vez mais crítica quanto ao papel das organizações contemporâneas. Mais do que isso, a sociedade é uma espécie de fiscal das ações empresariais e das suas conseqüências.

Neste contexto, questões sociais e ambientais são incorporadas às preocupações de gestores e o mundo empresarial vê, na responsabilidade social, uma nova estratégia para aumentar seu lucro e potencializar seu desenvolvimento. Ashley (2002) cita a necessidade de haver um desenvolvimento de estratégias empresariais competitivas por meio de soluções socialmente corretas, ambientalmente sustentáveis e economicamente viáveis.

Um dos argumentos para a implementação destas práticas é o fato de que adotar posturas éticas e compromissos sociais com a comunidade pode ser uma estratégia benéfica, uma vez que pode criar um diferencial competitivo e um indicador de rentabilidade e sustentabilidade a longo prazo. A responsabilidade social aparece então como uma função fundamental para a sobrevivência das empresas. Não somente como um aspecto de

competitividade perante os seus concorrentes, mas, como garantia de um futuro mercado consumidor.

Assim, constata-se uma adesão significativa de empresas à filosofia e prática da responsabilidade social. As empresas já começaram a se movimentar no sentido de realizar ações socialmente responsáveis e demonstrar a sociedade os seus resultados. Para Werlang (2002), estes podem representar um diferencial competitivo, fortalecendo a imagem da organização e sendo um dos elementos de análise utilizados por agentes financiadores, e investidores nacionais e internacionais.

Portanto, a responsabilidade social é uma realidade que as organizações não podem excluir das suas estratégias de mercado e nem a sociedade deixará de exigir como parte dos seus direitos em contrapartida ao consumo de bens e serviços das organizações.

Com relação à indústria moveleira no Paraná, estas atingem um faturamento de 520 milhões de dólares no estado, geram aproximadamente 30 mil empregos e, juntamente com as indústrias de extração de madeira, representam 20,7 % do total de indústrias paranaenses. Devido ao seu desenvolvimento, em 2005, foi o terceiro maior estado do Brasil em exportação de móveis, sendo responsável, com Santa Catarina e Rio Grande do Sul, por 80 % das exportações brasileiras (ABIMÓVEL, 2006). Por sua vez, no município de Guarapuava, existem 44 indústrias deste segmento, sendo a grande maioria caracterizada por serem micro e pequenas empresas familiares. Porém as atividades ligadas ao setor madeireiro exercem um papel de extrema importância na economia local, gerando 75% dos empregos formais do ramo industrial da cidade (IBQP-PR, 2003).

Nesse contexto, este estudo, de natureza qualitativa, tem como objetivo identificar ações de responsabilidade social de micro, pequenas e médias empresas do setor moveleiro da cidade de Guarapuava – PR. Trata-se de um estudo multicase, realizado com empresários e ex-empresários, por meio de entrevistas, que foram transcritas e analisadas posteriormente.

2 Responsabilidade Social

2.1 Surgimento do tema responsabilidade social

Historicamente, os primeiros indícios das ações sociais executadas por gestores datam do século XIX quando as empresas eram entidades governamentais ou semi-governamentais (GREENFIELD, 2004). Nessa época, as ações sociais eram feitas de modo assistencialista, e, na maioria das vezes, pelos seus proprietários/gestores guiados por um comportamento moral. Comportamento este, que é considerado um reflexo da influência da igreja e de outros credos religiosos que buscavam sempre ajudar os pobres e melhorar o bem estar social.

Um exemplo desta época que retrata o caráter assistencial é o da empresa R.H. Macy, que em 1875 fez doações a um orfanato e em 1885 patrocinou a venda de miniaturas da Estátua da Liberdade para ajudar a pagar a base na qual a estátua fica. Em 1887, a R.H. Macy já tinha doado um total de US\$ 1.084.910,00, comprovando a tendência de ações isoladas, assistencialistas e voluntárias (SHARFMAN, 1994).

A partir de então, guerras e problemas econômicos e sociais fizeram com que o comportamento dos gestores tivesse que mudar. Os empresários viram-se pressionados a ajudar a sociedade da forma que pudessem (SHARFMAN, 1994). A exigência por uma atuação mais social e humanista ganhou destaque, não somente nos Estados Unidos, como também na Europa e se estendeu desde o final dos anos 1960 até o início da década de 1970. As reivindicações de alguns setores da sociedade eram referentes a busca de uma transformação na atuação corporativa tradicional, que até então era voltada estritamente para o aspecto econômico (TORRES, 2001).

Conforme Ashley (2002), a partir dos meados de 1950, nos Estados Unidos é que começaram a discutir no meio empresarial e acadêmico a importância da responsabilidade

social corporativa, e na Europa, no final da década de 1960. Pode-se dizer que o marco no estudo do tema sobre responsabilidade social foi o lançamento do livro *Responsibility of the Businessman*, de Howard Bowen, nos Estados Unidos, em 1953 (PINTO et al, 2004).

Nesse contexto, com o crescimento do desemprego e a crise econômica que atingiu a Europa na década de 1980, o Estado não conseguia suprir todas as necessidades sociais. As empresas, então, começaram a ser valorizadas pela sua capacidade de gerar e manter empregos, sendo que o seu papel deixou de ser estritamente econômico, tornando-se um agente de estabilização social (TORRES, 2001).

No Brasil, a temática da responsabilidade social ganhou notoriedade apenas recentemente. Ashley (2002) descreve que as ações mais recentes no Brasil, sobre responsabilidade social, datam de meados de 1970, e tem como marco inicial a “Carta de Princípios do Dirigente Cristão de Empresas”, publicada em 1965, pela Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas do Brasil (ADCE Brasil), cujo objetivo, naquela época, era promover o debate sobre o balanço social, através de seminários, congressos, palestras e colóquios. Nesta carta, pregava-se que a empresa, além de produzir bens e serviços, possuía uma função social, principalmente em relação aos seus trabalhadores e ao bem estar da comunidade (ADCESP, 2006; TORRES, 2001).

Na esfera governamental, o Estado nacional vai gradativamente se afastando das suas obrigações sociais, passando apenas a organizar programas de caráter emergencial, tirando a responsabilidade social do governo e repassando para outras instâncias, e, entre elas, as empresas privadas. Juntamente com a globalização e a entrada de novas empresas estrangeiras no país, os gestores buscaram vincular a imagem de suas empresas às áreas sociais e ambientais, como forma de diferenciação e conseqüente sobrevivência no novo ambiente, agora mais competitivo. Neste contexto, criam-se fundações, institutos e departamentos dentro das próprias empresas para desenvolverem de forma sistematizada essas ações (FONTES, 2005). Como exemplo tem-se a criação da Fundação O Boticário, pela indústria de cosméticos O Boticário, possuindo a missão de promover e realizar a conservação da natureza para garantir a vida na terra (GIFE, 2006).

Com relação à prática empresarial, no Brasil, percebe-se uma incidência cada vez maior, sendo que esta afirmação é confirmada por meio de pesquisas publicadas tanto pelo governo quanto por institutos ligados ao assunto. Assim, em julho de 2006, o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) publicou o relatório *A Iniciativa Privada e o Espírito Público*, e constatou que, neste ano, 69% das empresas brasileiras possuíam ações sociais voltadas às suas comunidades, sendo que é na região nordeste onde o índice é mais alto, com 74% das empresas, seguido pela região sudeste, com 71% e a região sul, com 67%. O crescimento dessa prática é percebido pela comparação dos índices do ano de 1999 com os de 2004, onde se constata que, na região sul, houve um crescimento de 21% no número de empresas que passaram a ter ações sociais (conforme mostra o gráfico 1). Saliente-se que o Paraná encontra-se em nono lugar entre os estados brasileiros que mais realizam este tipo de ação (IPEA, 2006).

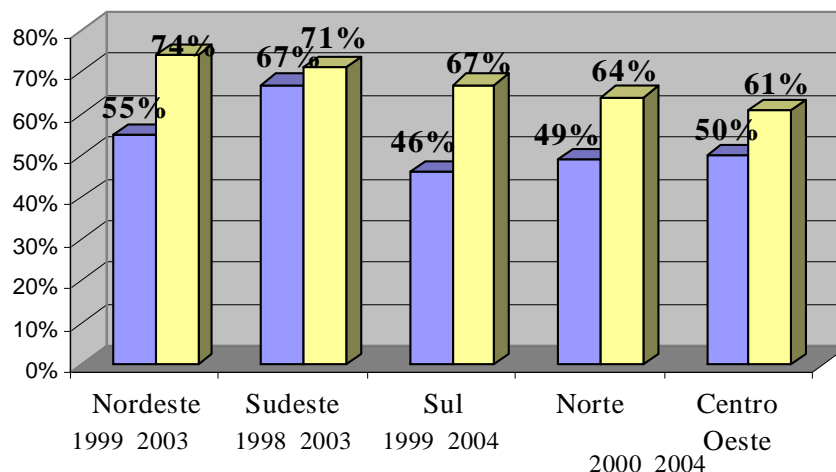


Gráfico 1: Participação de empresas, por região, em ações sociais no Brasil

Fonte: IPEA (2006)

A mesma tendência é também encontrada em outros lugares, como Estados Unidos e Europa. Dados similares mostram que aproximadamente 50% das grandes empresas norte americanas têm programas associados a ações sociais, segundo Morh e Webb (2005). Na Europa, de acordo com levantamento publicado pelo *Business in the Society*, mais da metade das 250 maiores empresas inglesas não só tem programas ligados à comunidade, como produzem relatórios referentes ao desempenho social, ético e ambiental (BUSINESS IN THE COMMUNITY, 2006).

2.2 Conceito de responsabilidade social

Paralelamente ao aumento de empresas que adotam práticas sociais, o conceito de responsabilidade social vem se transformando, baseado na evolução da sociedade como um todo e nas transformações dos meios de produção e das relações econômicas ao longo dos anos. Especialmente na década de 1990 e neste início do século XXI, a participação de agentes privados em questões públicas tem sido mais amplamente discutida no Brasil. Entidades como o GIFE - Grupo de Institutos, Fundações e Empresas, criado em 1995 e o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, criado em 1998, foram um marco para o tema no país, pois reúnem empresas preocupadas em desenvolver ações voltadas para a comunidade em seu entorno e praticar seus negócios de forma ética e socialmente responsável.

A grande maioria das definições de Responsabilidade Social reforça a idéia de que a empresa tem dever para com a sociedade, uma vez que para estabelecer-se e obter lucros, gera custos sociais decorrentes de sua atividade, relacionados, dentre outros, ao consumo de recursos naturais, capitais financeiros e tecnológicos, capacidade de trabalho, e ambiente para a sua existência, que é provido pelo Estado. No final da cadeia de qualquer um destes itens está a sociedade. Desta forma, a empresa deve “prestar contas” com esta sociedade, uma vez que tais recursos (renováveis ou não) pertencem à sociedade (MELO NETO; FROES, 1999).

Paiva et al. (2003), resumem os fervorosos embates teóricos sobre o tema responsabilidade social em relação a conceituação. Para o autor, destacam-se, no âmbito dos estudos sobre responsabilidade social empresarial, duas correntes que se contrapõem: para uma delas, a finalidade da empresa é o lucro e nada mais, e, assim agindo, ela já está cumprindo sua função social. No entanto, para a outra corrente, a responsabilidade social vai além do lucro, não podendo um empreendimento ser um fim em si mesmo.

De acordo com Megginson, Mosley e Pietri Jr. (1998) há muitas opiniões divergentes sobre o que o termo responsabilidade social significa. Entretanto, na sua essência, representa a obrigação da administração de estabelecer diretrizes, tomar decisões e seguir rumos de ação que são importantes em termos de valores e objetivos da sociedade.

Portanto, o conceito de responsabilidade social não está suficientemente consolidado e pode ser considerado em construção. Ashley (2002), apresenta a responsabilidade social das empresas como a responsabilidade da empresa com a sociedade, através das diversas relações estabelecidas entre ambas as partes, em vista da operação dos negócios associados à organização empresarial. Para o Instituto Ethos:

Responsabilidade social é uma forma de conduzir os negócios que torna a empresa parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social. A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente) e conseguir incorporá-los ao planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos, não apenas dos acionistas ou proprietários. (ETHOS, *online*, 2007).

Melo Neto e Froes (2001) dividem a responsabilidade corporativa em três estágios diferentes: i) gestão social interna: que tem como foco as atividades regulares da empresa, saúde e segurança dos funcionários e qualidade do ambiente de trabalho; ii) gestão social externa: refere-se ao ônus das externalidades negativas ao meio ambiente (poluição, uso de recursos naturais, etc.), à sociedade (demissões, comunidade ao redor da empresa) e aos seus consumidores (segurança e qualidade dos produtos); iii) gestão social cidadã: abrange questões de bem estar social. A empresa se insere socialmente na comunidade, promove o desenvolvimento social e atua no campo da cidadania, mediante ações de filantropia e implementação de projetos sociais. Neste estágio a empresa desenvolve ações sociais que extrapolam o âmbito da comunidade local e que se estendem à sociedade como um todo.

Para Werlang (2002), através da descrição destes estágios é possível perceber a amplitude das ações internas e externas que as organizações devem desenvolver para serem consideradas socialmente responsáveis. Esta autora salienta ainda que as organizações, ao agirem, adicionam às suas competências básicas um comportamento ético (ética é a base da cidadania empresarial e se expressa através dos princípios e valores adotados pela organização) e político, através da participação junto ao Estado, junto à sociedade civil organizada e grupos de cidadãos, e participação em decisões e ações relativas a construção de formas de melhor enfrentar os problemas sociais, que hoje atingem a todos.

Por sua vez, Pinto e Lara (2003, p. 50) definem a responsabilidade social corporativa como “o relacionamento ético e responsável da empresa com todos os grupos de interesse que influenciam sua atuação ou são por ela impactados, bem como o respeito às questões ambientais e investimento em ações sociais”. Portanto, participando de ações sociais em benefício da comunidade, a empresa atua na dimensão social e exerce a sua responsabilidade social.

2.3 Responsabilidade social como estratégia empresarial

Independentemente, porém da diversidade de conceitos, as ações de responsabilidade social passam a ser uma realidade que os gestores não podem mais excluir das suas estratégias de mercado e nem a sociedade deixará de exigir como parte dos seus direitos, em contrapartida ao consumo de bens e serviços das empresas (ASHLEY, 2002). E para as empresas, conforme Werlang (2002), estas ações sociais representam um diferencial

competitivo, fortalecendo sua imagem e sendo um dos elementos de análise utilizados por agentes financiadores, investidores nacionais e internacionais.

Além da própria origem da responsabilidade social corporativa como uma resposta à ineficácia do Estado em resolver os problemas sociais, Kruglianskas et al. (2003) apontam que existe uma grande discussão sobre os benefícios que as empresas podem atingir ao atuar socialmente. Esses benefícios podem ser desde o alinhamento da responsabilidade social corporativa com a estratégia da empresa, até a melhoria da imagem da empresa no mercado consumidor, a sua associação a questões sociais visando promoção da marca, e até incentivos governamentais para a contribuição à sociedade (como a possibilidade de deduzir do imposto de renda os patrocínios culturais).

Em relação ao alinhamento da RS com a estratégia da empresa, Ashley (2002) diz que é o resultado do aumento da complexidade dos negócios que estaria impondo ao empresariado novas formas de realizar suas transações. Esta complexidade, segundo Paiva et al. (2003), é consequência do processo de globalização dos mercados, que acarreta também o excesso de concorrência. Esta nova realidade estaria então forçando as empresas a investir em outros atributos além de preço e qualidade: confiabilidade, serviço de pós-venda, produtos ambientalmente corretos e relacionamento ético das empresas com seus consumidores, fornecedores e varejistas, além da valorização de práticas ligadas à segurança de seus funcionários e preservação do meio ambiente. Vale ressaltar que nos países mais avançados, tanto os públicos interessados na empresa quanto a opinião pública tem passado a exigir das empresas a observância de padrões de comportamento socialmente responsável, tanto nas matrizes quanto nas filiais localizadas em países emergentes ou em desenvolvimento (ALVES, 2001).

Neste contexto, o mundo empresarial vê na responsabilidade social uma nova estratégia para aumentar seu lucro e potencializar seu desenvolvimento (ASHLEY, 2002), haja vista que, dentre os ganhos ao ser socialmente responsável, estão: diferenciação de produtos e/ou serviços e marca, através de estratégias de relacionamento com seus *stakeholders*; inserção na comunidade, para legitimar suas operações ou aprimorar suas relações; motivação de recursos humanos, diminuindo o *turnover* e aumentando a produtividade; ou, ainda, preservação ambiental, incentivando a consciência ecológica e promovendo programas de educação ambiental (PAIVA et al., 2003). Não obstante, a relação entre responsabilidade social e lucratividade não é fácil de estabelecer, porque: i) é difícil definir os atos de responsabilidade social e ii) é praticamente impossível medir o resultado da resposta à responsabilidade social (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JR., 1998).

3 Metodologia

Segundo a natureza dos dados, esta pesquisa caracteriza-se pela abordagem qualitativa. A pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos (RICHARDSON, 1999). Trata-se de uma pesquisa de corte transversal, haja vista que foi realizada num único momento do tempo, mais especificamente entre os meses de junho a agosto de 2007.

A técnica de coleta de dados utilizada foi a entrevista. Alves-Mazzotti e Gerwandsznajder (1998, p. 168) informam que “Por sua natureza interativa, a entrevista permite tratar de temas complexos que dificilmente poderiam ser investigados adequadamente através de questionários, explorando-os em profundidade”.

Com relação ao tipo de entrevista, foi utilizada a entrevista semi-estruturada. A entrevista semi-estruturada tem uma estrutura e orientação geral, mas permite muita flexibilidade para incluir perguntas não-estruturadas. O entrevistador fica livre para exercitar

sua iniciativa no acompanhamento da resposta a uma pergunta e pode fazer perguntas relacionadas que não foram previamente imaginadas e que não estavam originalmente incluídas no roteiro de questões (HAIR JR. et al., 2005). Assim, foi utilizado um roteiro de questões para a realização das entrevistas no sentido de apreender as ações de responsabilidade social executadas pelos empresários e ex-empresários da indústria moveleira, totalizando 13 entrevistas.

Inicialmente, foram entrevistados empresários de empresas que estão em funcionamento, ou seja, ativas no mercado. O conjunto de sujeitos da pesquisa foi composto por dez empresários de indústrias moveleiras da cidade de Guarapuava - PR. Dois critérios foram usados para a seleção dos empresários. O primeiro é a idade da empresa. Assim, foram selecionados aqueles empresários proprietários de empresas com maior tempo de atuação no mercado. Acredita-se que o tempo de existência da empresa é um fator determinante para a sua representatividade e capacidade de apresentar informações adequadas para a consecução dos objetivos da pesquisa. Adicionalmente, outro critério utilizado foi o porte da empresa, mensurado por meio do número de funcionários. Dessa forma, o conjunto de empresas da indústria moveleira pesquisado abrangeu micros, pequenas e médias empresas existentes no município.

Num segundo momento, foram entrevistados empresários de empresas que não estão mais em funcionamento, ou seja, inativas no mercado. O conjunto de sujeitos da pesquisa, nesta fase, foi composto por três ex-empresários da indústria moveleira da cidade de Guarapuava – PR. O objetivo desta parte da pesquisa foi conhecer interpretações de empresários que não mais atuam no ramo, agregando informações sobre a atuação passada de empresas moveleiras com relação às ações de responsabilidade social.

Saliente-se que a escolha de grupos de sujeitos de pesquisa é justificada por Richardson (1999, p. 157):

Em geral, resulta impossível obter informação de todos os indivíduos ou elementos que formam parte do grupo que se deseja estudar; seja porque o número de elementos é demasiado grande, os custos são muito elevados ou ainda porque o tempo pode atuar como agente de distorção (a informação pode variar se transcorrer muito tempo entre o primeiro elemento e o último). Essas e outras razões obrigam muitas vezes a trabalhar com uma só parte dos elementos que compõe um grupo.

As entrevistas foram gravadas, com a permissão dos entrevistados, e seus dados foram transcritos posteriormente com o auxílio do software *Microsoft Word*®. Em seguida, foi desenvolvida a análise dos textos oriundos das entrevistas, por meio da técnica denominada “análise de conteúdo”. Conforme Bardin (2004, p. 37), a análise de conteúdo é

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por [meio de] procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não), que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Destaque-se também que toda a pesquisa foi documentada, com as entrevistas gravadas e transcritas e seus procedimentos explicitados registrados. De acordo com Flick (2004), a documentação adequada é um elemento importante referente à confiabilidade do processo de pesquisa qualitativa, além da necessária transparência do processo de pesquisa como um todo, no sentido de validar os procedimentos do estudo.

4 Apresentação e análise dos resultados

Conforme os objetivos da pesquisa, foram entrevistados dez empresários da indústria moveleira e três ex-empresários, totalizando treze entrevistas. Atribuiu-se um código para cada entrevistado, a fim de que não fosse possível a sua identificação. O quadro 1 apresenta o perfil das empresas de empresários entrevistados, ativas no mercado.

Início de operação	Quantidade proprietários	Quantidade empregados	Modelo produção	Critério seleção
2003	8	50	Série	Nr. empregados
1987	1	7	Sob medida	Tempo de atuação
1987	1	3	Sob medida	Tempo de atuação
1982	1	6	Sob medida	Tempo de atuação
1976	2	5	Sob medida	Tempo de atuação
1975	3	100	Série	Tempo de atuação e nr. empregados
1970	1	5	Sob medida	Tempo de atuação
1964	2	25	Ambos	Tempo de atuação e nr. Empregados
1960	4	6	Sob medida	Tempo de atuação
1955	3	4	Sob medida	Tempo de atuação

**Quadro 1: Perfil das organizações de empresários entrevistados
(empresas ativas no mercado)**

Há diversas formas de ações de responsabilidade social, seja por meio de atitudes e posturas, ações planejadas ou não, e outros aspectos resultantes da atuação empresarial e pessoal do empresário na sociedade. Assim, serão apresentados, a seguir, diversos aspectos, expressados nos discursos dos empresários moveleiros, considerados como fatores contributivos para desenvolvimento da sociedade, em termos de responsabilidade social.

E01 informou que faz serviços para igrejas com preços especiais, ou seja, reduzidos. Citou a geração de empregos, pagamento de impostos, gestão adequada de resíduos e doação de latas e papel para catadores, formação de novos profissionais marceneiros, participação em feira local de mostra de produtos industriais, além de manifestar grande valorização do local, da cidade onde mora:

[...] faço serviços para a igreja [...] Fiz um preço bem melhor para eles. [...] A mão-de-obra especializada [...] eu aqui, eu já formei, vamos dizer assim, dois profissionais. (E01).

Destaque-se que, com relação à formação de novos profissionais marceneiros, parte destes, tende a criar a sua própria empresa de marcenaria. Infere-se, portanto, que existe um ciclo, no qual o empregado entra trabalhar em uma marcenaria, torna-se marceneiro, sai e cria a sua marcenaria. Quando participou de feira de mostra de produtos industriais da cidade, E01 comentou que as pessoas se surpreendiam com a qualidade dos produtos expostos, fabricados em Guarapuava:

Eu expus os meus produtos ... e, no Pahy, teve uma feira que, o pessoal não acredita que, digamos assim, que em Guarapuava, que o pessoal daqui da terra produziu aquilo ali, que estava em exposição. Ali, nós tivemos, vamos dizer assim, um bom êxito de vendas, tudo ... ficamos, dali nós conseguimos, foram acho que seis clientes que conquistamos, dali da própria feira, que até hoje nós trabalhamos com eles. (E01).

E02 informou que há contribuições de sua empresa como a formação de mão-de-obra, geração de empregos, preços mais acessíveis para instituições públicas e doação de móveis para associação de bairro. O pai de E02 foi presidente da associação de bairro, onde mora:

O pai era antes presidente do bairro, daí bastante coisa aqui ele fez para associação, esse foi só para comunidade mesmo, mas não cobrou nada, fez para ajudar a associação mesmo. [...] acho que ele foi durante 8 ou 12 anos presidente do bairro, da vila. (E02).

Com relação à formação de mão-de-obra (profissionais marceneiros) pela empresa, que tendem a se tornar novos marceneiros, E02 afirma que interpreta isso como algo natural de pessoas que desejam o crescimento, em muitos casos, pensando na família, apesar de ser mais um concorrente:

Eu acho que é natural a pessoa sempre quer buscar o melhor. De repente, ele abrindo uma firma, ele vai achar que ele vai ganhar mais do que empregado, acho que ele tem que ver por esse lado. A pessoa quer crescer. Só que daí, já entra concorrência, já é mais um concorrente. [...] ele vai ser mais um concorrente, mas eu acho que ele está buscando o melhor para ele. De repente, o cara pensa na família, ele quer sempre crescer mais, eu acho que, eu não vejo como uma ameaça, acho que não seria uma ameaça. Porque, como eu tava te falando, o mercado está crescendo, aí quem tiver melhor, tipo, estruturado, não ficar no passado, buscando sei lá, materiais novos para trabalhar. Aí, ele vai se sobressair dos outros. Se ele ficar parado no tempo, ele vai acabar fechando. (E02).

E03 informou que, dentre as atividades executadas na sociedade, seja por meio da empresa ou pessoal, estão: realização de ações para arrecadar fundos para pessoas doentes e entidades, doações diversas e de resíduos da produção, formação de mão-de-obra, valorização de empresas e fornecedores locais, e, em especial, a geração de empregos.

Sim, a gente já fez doações de coisas assim para ... um trabalho nosso, a gente se empenhou lá, um dia, para fazer trabalho para pessoas com câncer, inclusive amigos que tinham câncer, faziam internações. A gente ajudava na parte em que eles estavam necessitando. Fazíamos algum evento para arrecadar fundos. Então a gente já fez, fizemos até festa inclusive, nessa parte assim a gente já colaborou. (E03).

A valorização de fornecedores locais é destacada também, ao enfatizar que procura comprar a matéria-prima de fornecedores da cidade:

Tem um [fornecedor] que é daqui de Guarapuava e tem o outro que é de Ponta Grossa. Mas eu procuro pegar aqui na cidade mesmo o máximo que eu puder, tipo, a menos que o cliente não ajude, mas eu procuro pegar aqui na cidade mesmo. Porque se a gente ajudar quem está aqui, que está mais na mão para gente, a gente vai fazer com que ele cresça também e crescendo ele vai trazer mais benefícios para nós que não vamos precisar se bater tanto atrás de coisas, de mercadorias, de ferramentas, essas coisas. Então, o que realmente não tem aqui, que não tem condição, a gente pega fora. Eu penso assim pelo menos, eu tenho que ajudar quem está aqui desde que também colabore com a gente. Só assim a gente vai fazer com que Guarapuava também tenha estrutura para isso, porque senão se a gente comprar tudo fora, o cara aqui vai ter que fechar as portas. (E03).

Além de contribuições como a geração de empregos, doações a pessoas e instituições, e o correto destino de resíduos, E04 destacou a formação de mão-de-obra, haja vista que a sua

empresa está há 40 anos no mercado, e, muitos marceneiros, que possuem hoje suas marcenarias, aprenderam o ofício na empresa dele, conforme afirma em seu discurso:

Olha, minha empresa aqui é pequena. Quem fundou a minha empresa foi o pai. Ele começou essa empresa, [...] há quarenta anos, [...] eles foram os pioneiros dos móveis em Guarapuava. [...] Eu acredito que 40 a 50% da mão-de-obra guarapuavana de móveis aprendeu através deles. Então, houve resultado. Eu, que estou trabalhando em torno de vinte anos, como eu falei, empresa pequena. Assim, uma coisa concreta, uma coisa palpável, a gente não tem para citar, mas eu estou gerando emprego. Minha empresa tinha sempre, em média, oito ou dez funcionários. Já cheguei a ter trinta e dois funcionários. Hoje eu tenho vinte e dois funcionários. Como eu falei. Pouca gente sabe do meu trabalho. Pois o meu trabalho eu levo longe, como eu lhe falei. Meu trabalho muito levo para fora. Pouca gente sabe isso em Guarapuava. Então eu procuro contribuir na minha parte. No meu pequeno mundo eu tento contribuir. Doações, o que pode, o que eu consigo fazer para as pessoas que me procuram, para a sociedade, eu faço. Alguma doação, vamos dizer assim, uma instituição, uma coisa que venha até mim, eu procuro fazer. [...] Geralmente em serviços, alguma coisa. Quando precisa de alguma coisinha pequena em quantidade a gente consegue fazer. Mas geralmente aquela troca, assim, um favorecimento. Precisa de um serviço, vamos dizer assim, uma parte de uma igreja, ou uma instituição de auxílio a alguém. Isso a gente procura tentar fazer. Impacto ambiental, acredito que a nossa empresa não é causadora de nenhum problema. Nunca tive problema com o ambiental. Nosso resíduo é vendido, é consumido. Vai para o pessoal que queima em caldeira, vai para aviário. Então, nosso resíduo não é despejado no ambiente. (E04).

Uma forte ligação com a igreja, através de: ajuda pessoal e participação em entidades religiosas, doações a pessoas, preços mais acessíveis às entidades e igrejas, além da doação de resíduos e pedaços de madeira, foi demonstrada por E05:

Entidade a gente sempre ajuda. Principalmente a comunidade Bethânia, da igreja católica. [...] Em móveis, em trabalho, em arrecadação. Em 2005 foram feitos alguns móveis para a comunidade. [...] Um preço especial para as igrejas, também. Porque eu participo da igreja. Eu sou católico, então, ali na comunidade Santana, os bancos fui eu que fiz. [...] Da cathedral, também foi dado um abatimento. Então a gente sempre sabe como é a dificuldade, que eles é ... têm, também. [...] Eu já fui da equipe do dízimo, da equipe de finanças. Já trabalhei cinco ou seis anos na comunidade. E hoje, trabalho também. Da comunidade Bethânia, sou arrecadador de alimentos. Todos os sábados eu saio para arrecadar alimentos. Pego nos mercados e entrego lá. [...] A comunidade Bethânia ela funciona com as pessoas viciadas. É um centro de recuperação. [...] As sobras de madeira, esses toquinhos que sobram são doados para entidades. Para as irmãs. [...] Seria o SOS [asilos]. [...] Eles utilizam para fazer artesanato, aqueles cofrinhos, coraçãozinho, caixinha. (E05).

A geração de empregos, distribuição de renda, geração de tributos, formação de mão-de-obra, participação em programas sociais de entidades como colaborador financeiro, participação em conselhos comunitários, participação como membro da diretoria da FIEP estadual e regional, presidência de associação comercial e industrial, dentre outras

participações em entidades, foram aspectos apontados por E06, que enfatizou a geração de empregos:

Olha, o que a gente acaba vendo é que o maior impacto que a gente tem, em termos de trazer um benefício para sociedade, é a geração de emprego, não tem outra. A cadeia [produtiva da madeira] é, realmente, agrega muita mão-de-obra. Se a gente for analisar, desde o plantio à exploração da madeira, até o transporte final, a cadeia é bastante, é muito interessante sobre este aspecto o desenvolvimento econômico, distribuição de renda é muito interessante. (E06).

Há várias atividades e ações desenvolvidas junto à comunidade por E07, como doação de resíduos para entidades da cidade, como o Albergue e, raramente, entidades de fora; doação de cesta básica mensal a família; auxílio a igrejas, seja através de dinheiro ou participação direta em festas e atividades; almoço anual com crianças carentes no dia da criança; doações de cestas básicas para entidade que cuida de crianças desnutridas; doações de brinquedos para a comunidade ao redor da empresa, em época de natal; pagamento de carnês de doação mensal para entidades. Sua esposa e sua mãe também participam dessas ações sociais. Enfatizou também a geração de empregos diretos e indiretos. Informou ainda que participa de diretoria de sindicato e promove ações sociais entre funcionários e seus filhos, bem como dá preferência em contratações, por pessoas que sejam parentes de empregados:

Então, a gente tenta, dentro de um contexto, fazer mais do que a lei permite. Dentro do que as condições nossas consigam ir. Então, a gente tenta cada vez fazer mais e pretende melhorar cada vez mais esse poder aquisitivo, contratando, por exemplo, porque como é um operário, ele não tem um salário elevado, daí mais ali a pouco, ele tem um filho que vai ficar de maior. Daí ele [diz] “Ah, arruma alguma coisa”. Hoje tem o problema do desemprego, a gente contrata esse filho, dá emprego para ele, ensina uma profissão para ele. Nós temos vários funcionários nossos que tem mulher, então, na realidade, a nossa empresa, além de ela ser uma empresa familiar administrativa, ela é uma empresa familiar dentre os operários também. Qual que é o nosso problema, que a gente tem hoje? No caso de uma morte de um familiar, tem que suprir, porque o número de falta é grande, mas por outro lado, você está melhorando, porque o cara ganha pouco, às vezes, a mulher reclama, mas a mulher também trabalha aqui, já é o dobro. Às vezes, tem mais um filho, às vezes, estão com o sobrinho, que é filho da irmã que arrumaram para trazer. Então, sempre nas vagas abertas, a gente pega as pessoas aí fora, mas sempre dando preferência pros parentes das pessoas da área, indicados. [...] Então, ajudando a melhorar aí a renda familiar. (E07).

Uma atuação sempre relacionada à comunidade, por meio de: formação de mão-de-obra; geração de empregos; aproveitamento dos resíduos; venda de móveis a preços de custo para igrejas; participação em igrejas, como coordenador de comunidade e da equipe de dízimo, foi enfatizada por E08, além de sua esposa, que participava de pastoral da criança e de equipes de catequese e crisma, da igreja católica:

Eu participei, eu fui coordenador da comunidade durante 8 anos. [...] da igreja mesmo. Era para ter sido como presidente, mas chamavam de coordenador na época. Coordenava toda a comunidade. [...] Outra época, depois eu fiquei oito anos direto, daí enjoei uma época. Depois, passei a bola, saí. Participei em uma época do dízimo. (E08).

E09 relatou que atua na igreja, participando de grupo religioso de família e realização de promoções para ajudar a igreja e faz preços e condições de pagamentos melhores para a igreja, ou, às vezes, doações do serviço ou móvel. Os resíduos são doados, evitando-se o desperdício. Ele também falou sobre a formação ou treinamento de mão-de-obra. Além disso, comentou que faz parte da rotina as eventuais contribuições por parte dele e de sua família:

Participação na sociedade, digamos, vem alguma pessoa de uma igreja que precisa, às vezes um ... “Há, preciso que você faça isto, mas é para igreja!”, às vezes, a gente faz a prestação, um serviço, coisa assim, coisa simples, não a fundo, na medida do possível, uma doação, coisa assim, fazendo só uma comparação. (E09).

A formação de mão-de-obra foi destacada por vários entrevistados como sendo uma contribuição significativa à sociedade, pelo fato de os marceneiros formados abrirem suas marcenarias:

Para mim é uma satisfação porque o bom empregado, competente, inteligente, ele fez suas marcenarias pequenas, inclusive a gente deu uma mão, uma orientação. Nunca tranquei nada, porque eles mereciam, eram bons funcionários. De tudo isso aí, tem umas 5 firmas que foram meus empregados. Empregados que, durante esses 45 anos, foram uma infinidade. (E10).

Nesse contexto, E10 cita o seu trabalho voluntário em igreja da cidade; ações para manter a tradição de sua etnia; preços de custo às igrejas; contribuições a entidades como asilo, albergue e outras contribuições mensais a instituições; participação em grupos de igreja; e doação de resíduos da fábrica. Comentou também que está expondo produtos em feira de Curitiba. Sua esposa sempre participava da igreja. Ele destacou a sua participação com o trabalho voluntário em igreja da cidade:

Deixei marcas. Tanto no município. A firma em si não. Eu, particularmente, fiz muitas coisas. Sempre voltado para a história de Guarapuava. [...] Igreja Ucrâniana [...]. Aquilo ali é toda ela, tudo que tem, foi feito em madeira, foi construído por mim, aqui na minha fábrica. Fui o administrador do começo ao fim, cuidando dos funcionários. Trabalhei 20 anos na construção dessa igreja. [...] Voluntariamente. (E10).

A sua preocupação social, em especial com o problema de falta de empregos foi realçada:

[...] até hoje a gente está na conta telefônica do rim, da AIDS, tem também ... ajudamos o asilo. A gente sempre ajudou. Não com capital grande, mas sempre com a mensalidade. O albergue também. Essa parte a gente sempre ajuda. A humanidade está aí, sem recurso, sem trabalho, sem condições de ganhar. Não tem emprego. Não adianta dizer “Vai trabalhar!”. Vai trabalhar aonde? Isso não existe. (E10).

A disponibilização das instalações da fábrica de móveis para que encarregados de ensinar a marcenaria em instituições sociais pudessem aprimorar seus conhecimentos, por meio do melhor uso de máquinas e equipamentos, foi citada por EE01. Outras contribuições comentadas por ele foram: doações de móveis e sobras de madeira/resíduos às instituições; participação na criação e estruturação de instituições sociais; atuação em diretorias de

entidades sociais; participação como delegado em conselho de classe profissional; e destinação ecológica de resíduos.

[...] por exemplo, na APAE, eles tinham uma parte de marcenaria. Então, em determinado momento, às máquinas eram precárias. Então, eu levava o pessoal para dentro da fábrica, levei algumas vezes para que eles aprendessem a manusear melhor os equipamentos, pudessem extrair dos equipamentos uma funcionalidade maior [...]. (EE01).

O exercício de liderança de movimento de promoção de união entre a classe de empresários moveleiros foi uma contribuição de EE02, que destacou também a geração de empregos, além de doação de móveis para entidades religiosas, participação em associação empresarial e destino ecológico de resíduos. Por sua vez, EE03 observou que doava a madeira para a construção das casas de empregados, doava os resíduos de madeira para escolas e sempre fazia outras doações, de pequeno porte, à sociedade.

Dessa forma, observou-se que, independente do porte das empresas, existem várias ações de responsabilidade social praticadas pelas indústrias moveleiras, não existindo diferenciações significativas de ações entre micros, pequenas e médias empresas.

Foram confirmadas as ações sociais pelos ex-empresários, os quais também tinham um comportamento socialmente responsável, de forma semelhante aos empresários ativos no mercado, no momento.

Observou-se, portanto, que as ações de responsabilidade social praticadas pelos empresários moveleiros é voltada para a cidade onde a empresa está situada, ou seja, para a comunidade circunvizinha à empresa. Essa constatação vai ao encontro do estudo de Corrêa, Menegassi e Grzeszczyszyn (2007), que constaram, em estudo com empresas de grande porte, que as causas sociais escolhidas pelas organizações estão ligadas ao local e consequentemente aos *stakeholders* próximos às empresas.

O quadro 2 apresenta as contribuições mais enfatizadas pelos empresários moveleiros em termos de responsabilidade social:

Ações sociais mais enfatizadas	Empresários e ex-empresários												
	E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E09	E10	EE01	EE02	EE03
Destinação ecológica de resíduos	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Geração de empregos	●	●	●	●		●	●	●	●	●		●	●
Formação de mão-de-obra	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●		
Auxílio geral: pessoas e entidades	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●		
Doações: resíduos	●	●	●	●	●		●		●	●	●		●
Doações: móveis		●			●		●		●		●	●	

Quadro 2: Ações de responsabilidade social mais enfatizadas por empresários moveleiros

Além das contribuições destacadas, foram citadas a participação em instituições religiosas, sindicatos e associações de classe, associações de bairro, participação em feiras na cidade e pagamento de tributos, dentre outras.

Saliente-se, porém, que as ações sociais das indústrias moveleiras pesquisadas não estão relacionadas, a princípio, à estratégia empresarial, como citado por Werlang (2002), Ashley (2002) e Kruglianskas et al. (2003). Os empresários entrevistados não vinculam as ações sociais às estratégias da empresa e não divulgam tal comportamento de

responsabilidade social à sociedade e seus clientes visando melhorar a sua competitividade e alavancar seus resultados.

Assim, evidenciou-se que tais ações de responsabilidade social são fruto de um comportamento moral dos empresários, conforme destaca Sharfman (1994), ao se reportar às primeiras manifestações de responsabilidade social das empresas, ainda no século XIX, caracterizadas por ações isoladas, assistencialistas e voluntárias.

5 Considerações finais

Este estudo teve como objetivo identificar as ações de responsabilidade social de micro, pequenas e médias empresas do setor moveleiro da cidade de Guarapuava, no estado do Paraná. Nesse sentido, considera-se que a metodologia de pesquisa do trabalho foi adequada, haja vista que a pesquisa de caráter qualitativa proporcionou, a partir dos discursos de empresários e também de ex-empresários, de empresas de portes variados, um conjunto de informações relevantes para a consecução do objetivo do estudo. No entanto, não se observou diferenças significativas entre discursos de empresários e ex-empresários, independente do porte da empresa.

Dessa forma, constatou-se que as ações de responsabilidade social de empresas moveleiras, dentre outros aspectos intrínsecos nos discursos de empresários são: participação em associações de classe profissional; formação de profissionais marceneiros – mão-de-obra; participação em feiras para exposição de produtos; geração de empregos; preços mais acessíveis para instituições públicas; doação de móveis para associação de bairro; realização de ações para arrecadar fundos para pessoas doentes e entidades; doações diversas e de resíduos; valorização de empresas e fornecedores locais; destinação ecológica de resíduos; ajuda pessoal e participação em entidades religiosas; geração de tributos; participação em programas sociais de entidades como colaborador financeiro; participação em conselhos comunitários; participação como membro da diretoria de instituição/associação empresarial; doação de cesta básica mensal a família; auxílio às igrejas, seja através de dinheiro ou participação direta em festas e atividades; almoço anual com crianças carentes no dia da criança; doações de cestas básicas para entidade que cuida de crianças desnutridas; doações de brinquedos para a comunidade ao redor da empresa, em época de natal; pagamento de carnês de doação mensal para entidades; ações sociais entre funcionários e seus filhos, além contratação preferencial de parentes de empregados; participação na criação e estruturação de instituições sociais; atuação em diretorias de entidades sociais.

Destaque-se que a grande maioria das empresas pesquisadas são microempresas, tendo apenas duas pequenas e uma média empresa. As ações sociais verificadas mostram a importância da presença de microempresas na sociedade, que, além de oferecerem produtos e serviços decorrentes de suas atividades, possuem uma grande função social, mesmo que de forma discreta, como é o caso deste estudo, onde se verificou que os empresários não usam tais ações sociais como estratégias empresariais e de marketing perante a sociedade, como as grandes empresas, muitas vezes, o fazem.

Vale ressaltar também que o resultado desta pesquisa, mesmo que limitado às indústrias moveleiras de Guarapuava-PR e, ressalvadas as diferenças metodológicas, onde se constatou que todas, ou seja, 100% das empresas pesquisadas, possuem ações de responsabilidade social, difere do número apresentado pelo IPEA para a região sul do país, que apresentou um índice de 67%.

A limitação do estudo está centrada na execução da pesquisa com apenas um ramo ou setor de negócio, ou seja, as indústrias de móveis. Assim, torna-se difícil a generalização dos resultados para todos os ramos de negócios, mesmo que para o ambiente geográfico da pesquisa: a cidade de Guarapuava, Paraná.

Como sugestões para estudos futuros, recomendam-se a execução de pesquisas semelhantes com outros ramos de negócios, com o objetivo de comparar os resultados. E, tendo em vista que esta pesquisa teve como foco as indústrias, sugere-se também pesquisas com empresas de serviços no sentido de identificar a atuação dessas organizações com relação às ações de responsabilidade social.

6 Referências

- ABIMÓVEL – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DO MOBILIÁRIO. **Panorama do setor moveleiro no Brasil:** informações gerais. 2006. Disponível em: <<http://www.abimovel.com>> . Acesso em: 20 jan. 2007.
- ADCESP – ASSOCIAÇÃO DE DIRIGENTES CRISTÃOS DE EMPRESAS DE SÃO PAULO. Seção Quem somos. Carta de Princípios. Disponível em: <<http://www.adcesp.org.br/principios.htm>>. Acesso em: 07/04/2006.
- ALVES, L. E. S. Governança e Cidadania Empresarial. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo. v. 41, n. 4. Out/Dez 2001. p. 78-86.
- ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GERWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências sociais:** pesquisa quantitativa e qualitativa. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- ASHLEY, P. A. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BUSINESS IN THE COMMUNITY**. Seção Research & Evaluation. Disponível em: <<http://www.bitc.org.uk/resources/research/index.html>>. Acesso em: 03/04/2006.
- CORRÊA, P. S. A.; MENEGASSI, C. H. M.; GRZESZCZESZYN, G. Fatores considerados na escolha de causas sociais em estratégias de marketing: um estudo multicase. In: SIMPEP – SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. 14., 2007, BAURU. **Anais...** Bauru: UNESP, 2007.
- FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- FONTES, A. S. A responsabilidade social empresarial em questão: o pensamento pedagógico do instituto Ethos. **Trabalho Necessário**. Ano 3. n. 3, 2005. Disponível em: <http://www.uff.br/trabalhonecessario/Andrea%20TN3.htm>. Acesso em: 30/05/2006.
- GIFE – GRUPO DE INSTITUTOS FUNDAÇÕES E EMPRESAS**. Disponível em: <<http://www.gife.org.br/>>. Acesso em: 07/04/2006.
- GREENFIELD, W. M. In the name of corporate social responsibility. **Business Horizon** v. 47, n. 1, p. 19-28, January-February, 2004.
- HAIR JR. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- IBQP-PR – INSTITUTO BRASILEIRO DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE NO PARANÁ. **Análise da competitividade da cadeia produtiva da madeira de Guarapuava**. 2003.
- INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. Seção Perguntas frequentes. Disponível em: <http://www.ethos.org.br>. Acesso em: 16 nov. 2005.
- IPEA – INSTITUTO DE PESQUISA ECÔNOMICA APLICADA. **A iniciativa privada e o espírito público:** a evolução da ação social das empresas privadas no Brasil. Disponível em <www.ipea.gov.br/asocial> Acesso em: 09/06/2006.
- KRUGLIANSKAS, G.; MURITIBA, S. N.; OLIVEIRA, P. M.; KRUGLIANSKAS, I. Estratégia e responsabilidade social empresarial: o caso da Dixtal. In: Encontro de Estudos em Estratégia – 3 Es, 1, 2003, Curitiba. **Anais...** Curitiba: 3 Es, 2003.
- MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI JR., P. H. **Administração:** conceitos e aplicações. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MELO NETO, F. P.; FROES, C. **Gestão da Responsabilidade Social Corporativa: o caso brasileiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MELO NETO, F.; FROES, C. **Responsabilidade Social e Cidadania Empresarial**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999

PAIVA, F. D.; LIMA, G. A. N.; BENEDICTO, S. C. de. Responsabilidade social nas empresas: transformando a 'obrigação' em estratégia competitiva. In: Encontro de Estudos em Estratégia – 3 Es, 1, 2003, Curitiba. **Anais...** Curitiba: 3 Es, 2003

PINTO, M. de R.; LARA, J. E. A cidadania corporativa como um instrumento de marketing: um estudo empírico no setor varejista. In: EnANPAD – ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003. GSA.

PINTO, M. de R.; PEREIRA, D. R. M.; LARA, J. E. Caracterização de perfis de empresas quanto a adoção de práticas de responsabilidade social. In: XXVIII ENANPAD-Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, set. 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SHARFMAN, M. Changing institutional roles: The evolution of corporate philanthropy, 1883-1953. **Business and Society**. V. 33, n. 3, p. 236, December, 1994.

TORRES, C. Responsabilidade Social das empresas. In: SILVA, César A. T.; FREIRE, Fátima de S. **Balanco Social: teoria e prática**. Capítulo 2. São Paulo, Atlas, 2001. Disponível em: <http://www.balancosocial.org.br/media/ART_2002_RSE_Vertical.pdf>. Acesso em: 06/01/06.

WERLANG, P. O papel do gestor de recursos humanos na construção da responsabilidade social empresarial. In: EnANPAD – ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002.