



UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE – UFF
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

DIEGO LUZ DE VASCONCELOS

RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL: UM DESAFIO NA
IMPLEMENTAÇÃO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Niterói
2019

DIEGO LUZ DE VASCONCELOS

RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL: UM DESAFIO NA
IMPLEMENTAÇÃO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal Fluminense como parte dos requisitos para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Montalvão

Niterói

2019

DIEGO LUZ DE VASCONCELOS

RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL: UM DESAFIO NA
IMPLEMENTAÇÃO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal Fluminense como parte dos requisitos para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Niterói, 17 de Dezembro de 2019.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Sérgio de Sousa Montalvão
Universidade Federal Fluminense - UFF

Prof. Dr. Américo da Costa Ramos Filho
Universidade Federal Fluminense - UFF

Prof. Dr. Mauricio de Souza Leão
Universidade Federal Fluminense - UFF

Ficha catalográfica automática - SDC/BAC
Gerada com informações fornecidas pelo autor

V331r Vasconcelos, Diego Luz de
RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL : UM DESAFIO NA
IMPLEMENTAÇÃO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS / Diego Luz de
Vasconcelos ; Sérgio MONTALVÃO, orientador. Niterói, 2019.
54 f. : il.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em
Administração)-Universidade Federal Fluminense, Faculdade de
Administração e Ciências Contábeis, Niterói, 2019.

1. Responsabilidade Social Empresarial. 2. Micro e Pequenas
Empresas. 3. Planejamento Estratégico. 4. Produção
intelectual. I. MONTALVÃO, Sérgio, orientador. II.
Universidade Federal Fluminense. Faculdade de Administração
e Ciências Contábeis. III. Título.

CDD -

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de agradecer aos meus pais por não medirem esforços a fim de oferecer uma boa educação durante toda a vida, por me apoiarem em todas as decisões tomadas e estarem junto comigo em todos os momentos.

A minha irmã pela amizade, pelo apoio e por estar caminhando lado a lado comigo sempre.

Aos meus familiares pelo carinho, força e incentivo de seguir em frente e buscar sempre o meu melhor.

Ao meu professor orientador Sérgio Montalvão por sua orientação, dedicação e paciência para a realização deste trabalho.

À Universidade Federal do Mato Grosso onde iniciei minha vida acadêmica e à Universidade Federal Fluminense que me recebeu após a transferência, e por toda estrutura oferecida para a conclusão do curso de graduação.

E, por fim, gostaria de agradecer a todos os professores e colegas das duas instituições, que passaram pela minha vida, pois sem eles, nada disso teria acontecido.

Sou grato a todos que passaram e fizeram parte de toda essa trajetória.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Ano de fundação das entidades ligadas à RSE.....	21
--	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Critério de acordo com o número de pessoas empregadas	24
Tabela 2 – Critério de acordo com a receita operacional bruta anual	24
Tabela 3 – Critério de acordo com a receita operacional bruta anual do BNDES	25

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Setor de Atuação.....	38
Gráfico 2 – Tamanho da Empresa	39
Gráfico 3 – Importância da Ética para a Empresa	39
Gráfico 4 – Conhecimento sobre a Responsabilidade Social Empresarial	40
Gráfico 5 – A Empresa Desenvolve Ações Sociais?	41
Gráfico 6 – A Empresa Valoriza o Desenvolvimento Profissional dos Funcionários?.....	41
Gráfico 7 – A Empresa Oferece Benefícios aos Funcionários e Dependentes?.....	42
Gráfico 8 – A Empresa se preocupa com o Meio Ambiente e busca alternativas para a redução dos Impactos ambientais?	43
Gráfico 9 – A Empresa se preocupa com a comunidade onde atua?.....	43
Gráfico 10 – A Empresa avalia se o fornecedor/parceiro mantém práticas de responsabilidade social?	44
Gráfico 11 – A empresa acredita que a Responsabilidade Social Empresarial possa ser uma vantagem competitiva frente a seus concorrentes?.....	45
Gráfico 12 – A empresa tem interesse em passar uma imagem socialmente responsável e ecologicamente correta?	45
Gráfico 13 – A empresa tem interesse em saber mais sobre Responsabilidade Social Empresarial?	46

LISTA DE SIGLAS

ADCE	Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas
BNDES	Banco Nacional do Desenvolvimento
CEBRAE	Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena Empresa
EPP	Empresa de Pequeno Porte
FIDES	Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social
GIFE	Grupo de Institutos, Fundações e Empresas
IBASE	Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas
ME	Microempresa
MPEs	Micro e Pequenas Empresas
ONGs	Organizações Não Governamentais
OSCIP	Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
PE	Planejamento Estratégico
RSE	Responsabilidade Social Empresarial
ROB	Receita Operacional Bruta
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i> – Forças, Fraquezas, Oportunidades, Ameaças

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo abordar, por meio de uma pesquisa aplicada, realizada com os gerentes de vinte Micro e Pequenas Empresas brasileiras, a Responsabilidade Social Empresarial como uma estratégia competitiva para as organizações, entendendo fundamentalmente os desafios de sua implementação nas PMEs. A escolha desta temática para o desenvolvimento da pesquisa justifica-se pela necessidade de fornecer suporte aos gestores das PMEs brasileiras para abordar de forma efetiva a RSE como uma estratégia e permitir a obtenção de resultados positivos para a organização, principalmente para garantir sua sobrevivência. Dentre os resultados da pesquisa observa-se a efetividade da RSE como uma estratégia competitiva, principalmente quando associada a processos de planejamento estratégico, sendo um dos maiores desafios o desinteresse de muitos gestores das Micro e Pequenas Empresas brasileiras em sua implementação, causado, fundamentalmente, pelo desconhecimento sobre suas vantagens e contribuições para a sobrevivência das empresas com estas características.

Palavras chave: Responsabilidade Social Empresarial. Micro e Pequenas Empresas. Planejamento Estratégico.

ABSTRACT

This paper aims to address, through an applied research conducted with the managers of twenty Brazilian Micro and Small Enterprises, Corporate Social Responsibility as a competitive strategy for organizations, fundamentally understanding the challenges of its implementation in SMEs. This theme for the development of the research is justified by the need to provide support to managers of Brazilian SMEs to effectively address CSR as a strategy and to obtain positive results for the organization, especially to ensure its survival. Among the results of the research, the effectiveness of CSR as a competitive strategy is observed, especially when associated with strategic planning processes. One of the biggest challenges is the lack of interest of many managers of Brazilian Micro and Small Enterprises in its implementation, caused mainly by for the lack of knowledge about its advantages and contributions to the survival of companies with these characteristics.

Keywords: Corporate Social Responsibility. Micro and Small Business. Strategic planning.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL	13
2.1 CONTEXTO HISTÓRICO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL	13
2.2 ABORDAGENS TEÓRICAS DA RSE	16
2.2.1 Abordagem Normativa	17
2.2.2 Abordagem Contratual	18
2.2.3 Abordagem Estratégica	19
3 A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL NO BRASIL E AS MPEs	21
3.1 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	23
3.2 CLASSIFICAÇÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	23
3.3 A RELAÇÃO ENTRE O SEBRAE E AS MPEs	25
3.4 A RELAÇÃO ENTRE O INSTITUTO ETHOS E AS MPEs	26
4 A QUESTÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E O ALINHAMENTO DA RSE AO NEGÓCIO	29
4.1 A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA	34
5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	36
6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	38
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	47
REFERÊNCIAS	49
APÊNDICES	51
APÊNDICE 1 – RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL: UM DESAFIO NA IMPLEMENTAÇÃO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	52

1. INTRODUÇÃO

A Responsabilidade Social Empresarial (RSE) pode ser entendida como uma estratégia para as organizações, frente às condições externas que interferem diretamente no negócio, principalmente no que se refere ao marketing.

No contexto das Micro e Pequenas Empresas (MPEs), o planejamento estratégico é fator crucial no processo de integração do negócio com o ambiente competitivo que o cerca. A correta aplicação de ferramentas associadas ao conceito, permitem, entre outras ações, analisar as oportunidades/ameaças (vistas desde o ambiente externo), e identificar os pontos fortes/fracos (vistas desde o ambiente interno) da organização. A inclusão da RSE no planejamento estratégico da empresa possibilita a obtenção de melhores resultados. Para que isso se torne efetivo, no entanto, é necessário elaborar um conhecimento pertinente a este tipo de gestão.

Considerando esses pontos iniciais, esta monografia visa abordar a RSE como parte da estratégia competitiva das organizações, entendendo fundamentalmente os desafios de sua implementação nas MPEs. A escolha desta temática para o desenvolvimento da pesquisa justifica-se pela necessidade de fornecer suporte a esses gestores, muitas vezes distantes dos atuais conceitos da RSE. Espera-se com isso, a obtenção de resultados positivos para as organizações, permitindo que a RSE deixe de ser vista como um custo e passe a ser compreendida como um fator de sobrevivência no mercado.

A pesquisa ora tratada é de natureza aplicada, sendo que após a revisão da bibliografia ao respeito da RSE, foi feita uma pesquisa empírica, por meio de um questionário aplicado a vinte proprietários e/ou gerentes de MPEs, de diferentes setores, do Estado do Rio de Janeiro. Procurou-se, por meio deste instrumento de pesquisa, responder ao seguinte problema:

Como os empresários deste porte põem em prática os fundamentos da RSE durante o processo de tomada de decisão em seus negócios?

As perguntas da pesquisa empírica procuraram inicialmente identificar as características gerais da empresa, tais como: o seu setor de atuação, o número de empregados, o seu ramo de atividade, o nível de importância da ética, o interesse da empresa no desenvolvimento de ações sociais, o nível de conhecimento da gerência sobre a RSE. Em seguida, procurou-se identificar as suas preocupações com medidas de redução dos impactos

ambientais, o cumprimento das obrigações legais, a preocupação com a qualidade do serviço e com a satisfação dos clientes. A preocupação com a comunidade, a avaliação dos parceiros quanto ao seu compromisso com a responsabilidade social, foram vistas como formas de entendimento da RSE como uma vantagem competitiva, aí incluindo o interesse em passar uma imagem socialmente responsável e, finalmente, o interesse em aprimorar os conhecimentos sobre RSE.

Desta forma, o trabalho a seguir encontra-se dividido em sete capítulos, assim resumidos:

1) Introdução, apresenta um panorama geral da pesquisa; 2) abordagem conceitual da responsabilidade social; 3) contextualização histórica da RSE no Brasil e a sua relação com as MPEs, considerando a sua classificação e a sua relação com o SEBRAE e o Instituto Ethos; 4) exposição sobre a RSE como uma estratégia competitiva, com apoio no conceito de planejamento estratégico; 5) procedimentos metodológicos utilizados durante a pesquisa; 6) pesquisa de campo, com base na aplicação de entrevistas, trazendo em seguida os seus resultados; 7) considerações finais da pesquisa.

A relevância da pesquisa está diretamente relacionada com suas contribuições em torno à identificação da importância da Responsabilidade Social Empresarial para as Micro e Pequenas Empresas, principalmente no que se refere à abordagem estratégica, que permite que as empresas, principalmente de pequeno e meio porte, obtenham melhores resultados.

2. RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

2.1 CONTEXTO HISTÓRICO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

Segundo Tenório (2004), o percurso da Responsabilidade Social Empresarial (RSE) pode ser dividido em dois períodos, tendo como referência os Estados Unidos. O primeiro deles ocorreu no início do século XX e perdurou até o ano de 1950. Já o segundo período se iniciou em 1950 e segue até os dias atuais.

No primeiro período, diante de diversos fatores como a transição da economia agrícola para a industrial, o surgimento das ciências administrativas, a evolução tecnológica, houve uma mudança no processo produtivo. Nesta fase, o predomínio das ideias liberais fazia com que o Estado pouco intervisse na economia. Nesse contexto, o Estado não possuía qualquer responsabilidade social, além de promover a concorrência e proteger a propriedade privada. Já por parte das empresas, as principais responsabilidades eram a obtenção o lucro, geração de emprego e o pagamento de impostos, exercendo assim suas únicas funções sociais. O economista Milton Friedman (1970 apud KREITLON, 2004, p. 3) reitera essa visão ao escrever que:

A responsabilidade social da empresa consiste em aumentar seus próprios lucros (...). A maior parte daquilo que se deblatera a propósito de responsabilidade da empresa não passa de tolices. Para começar, apenas indivíduos podem ter responsabilidades; uma organização não pode tê-las. Eis portanto a questão que devemos nos colocar: será que os administradores - desde que permaneçam dentro da lei - possuem outras responsabilidades no exercício de suas funções além daquela que é aumentar o capital dos acionistas? Minha resposta é não, eles não têm.

O velho liberalismo não apoiava ações sociais através das empresas, pelo fato de defender que estas só poderiam colaborar com o desenvolvimento da sociedade, para melhorar sua própria performance econômica. Assim, a reponsabilidade social limitava-se às ações filantrópicas, de caráter pessoal, por meio de doações de empresários ou na criação de fundações, tendo como exemplo a Ford, a Rockfeller e a Guggenheim (TENÓRIO, 2004).

Já no segundo período, a partir de 1950, é que, de fato, a RSE e seus estudos teóricos começaram a surgir a partir de pressupostos conceituais da sociedade pós-industrial. Porém, somente a partir da década de 1970 que os estudos desenvolvidos entram em voga. Nessa época, o cenário era de questionamentos e críticas de caráter ético, social e político por parte

da sociedade. O modelo econômico liberal e o método que as empresas trabalhavam, no intuito de maximizar os lucros, eram contestados pela sociedade civil.

Com o fato dessa revolução social e a mudança de visão por parte da maioria das pessoas, reivindicações eram feitas para as empresas melhorarem seus produtos e suas prestações de serviços, tanto no sentido da parte de produção quanto na parte ética e moral. Além disso, outras pautas sociais foram abordadas como garantir a qualidade de vida dos funcionários, o respeito ao meio ambiente, valorização do ser humano, independente de raça e gênero, e a valorização de ações sociais.

Conforme De George (1987, apud FARIA; SAUERBRONN, 2008, p. 15):

No início da década de 1970, surgem debates centrados na responsabilidade social das empresas, na economia política e nos limites do crescimento. As corporações passaram a responder por obrigações mais amplas que a mera rentabilidade. Constitui-se formalmente a ética empresarial, um campo interdisciplinar protagonizado pela filosofia e pela administração.

Já no final dos anos 70, com a presença das novas teorias organizacionais, por exemplo, a Teoria do Desenvolvimento Organizacional (1962) e a Teoria da Contingência (1972), houve uma mudança no modo sistêmico nas empresas. Anteriormente, as empresas eram gerencialistas e, após estas novas teorias, as organizações passam a ser reconhecidas, também, como entidade moral, onde as decisões empresariais deixam de ser delegadas somente a um indivíduo e, através de regras, procedimentos, planejamento e objetivos, as decisões são tomadas pela organização como um todo. Logo, as decisões organizacionais passam de uma ótica individualista para uma ótica organizacional, surgindo assim a responsabilidade corporativa.

Nessa época citada anteriormente, surge uma primeira abordagem mais consistente da RSE, a *Business Ethics*, um campo interdisciplinar entre a filosofia e administração. Essa abordagem é um novo ramo da ética normativa com foco principal para o mundo dos negócios (KREITLON, 2004). Porém, entre os meados de 1970 e início de 1980, a ideia filosófica (bem, mal, dever, justiça) abordagem normativa começa a perder espaço por uma outra abordagem de cunho mais sociológico (poder, legitimidade, racionalidade), surgindo, assim, a abordagem contratual ou social, mais conhecida como *Business & Society*. Com essa transição, a ideia de responsabilidade não é mais vinculada às ações filantrópicas e passa a referir-se às consequências das próprias atividades usuais da empresa.

O início da década de 1980 é marcado pela chegada das ideias econômicas neoliberais, que vinham com uma série de preocupações como: ajuste fiscal, redução do tamanho e poder do Estado, privatizações, apoio para o livre comércio, taxas de câmbio e a revisão das relações trabalhistas. Com o surgimento de novas tecnologias de informação naquele momento, houve uma revolução pelo mundo todo que deu força para a globalização e para a financeirização da economia. Além das tecnologias de comunicação e informação, tecnologias de produção e distribuição também foram introduzidas nas empresas.

Como consequência, houve uma drástica mudança na cadeia produtiva, onde empresas multinacionais tomaram o lugar de empresas locais, a produção passou a ser descentralizada, e a mão-de-obra se tornou terceirizada, assim, ocorreu um alto nível de desemprego e a inferiorização dos empregados, que foram obrigados a trabalhar de maneira marginal, sem qualquer garantia de estabilidade ou seguridade social (FARIA; SAUERBRONN, 2008).

Devido à financeirização econômica, a dinâmica do mercado sofreu uma forte mutação. De investidores individuais majoritários passam para grupos de investidores institucionais como: fundos de pensão, seguradoras, entre outras entidades do ramo de investimentos; e em relação à rentabilidade das empresas, antes as empresas locais projetavam seu lucro em médio prazo, já no atual cenário, a maximização do lucro tinha que se dar em um curto espaço de tempo (KREITLON, 2004).

Com foco, novamente, somente no alcance de lucro, pautas sociais foram deixadas para segundo plano como a pobreza e o desemprego. Assuntos sobre o meio ambiente foram levantados em convenções internacionais e acabou surgindo o Desenvolvimento Sustentável, o qual tem por objetivo adequar o desenvolvimento econômico, maximização do lucro seguindo a ética social e ambiental. Mesmo nessa época do neoliberalismo, as diferentes correntes teóricas sobre a responsabilidade social corporativa ainda se davam presente na sociedade através de questionamentos ético e social das empresas, além de meios para a sociedade e empresa se inteirarem no assunto meio de publicações, cursos oferecidos pelas escolas de administração, empresas de consultorias, incentivos governamentais e, também foram criadas normas e certificações.

Em uma sociedade mais engajada nos assuntos que se referem à ética por parte das organizações, surgiu uma nova e última abordagem sobre a Responsabilidade Social Empresarial, a abordagem estratégica ou instrumental, também conhecida como *Social Issues*

Management (gerenciamento de questões sociais). O surgimento desta se deu a partir das preocupações, por parte dos níveis gerenciais das empresas, com os constantes debates entre empresa e sociedade. Logo, as empresas percebem que podem tirar uma certa vantagem competitiva, caso elas atendam as demandas da sociedade através de sistemas de gestão para sanar os problemas éticos e sociais enfrentados por elas.

A partir desta contextualização histórica da RSE, podemos concluir que houve uma evolução que vem desde uma visão menos desenvolvida, que a associava somente à filantropia e com o passar dos anos, com a evolução da sociedade, devido ao surgimento de estudos especializados, a visão da RSE se tornou mais precisa, pronta para englobar não apenas a ética empresarial, mas a consciência social, a proteção ao meio ambiente, entre outros fatores cruciais para as sociedades contemporâneas.

2.2 ABORDAGENS TEÓRICAS DA RSE

Conforme visto na contextualização histórica da RSE, diversas mudanças aconteceram tanto por parte da sociedade quanto por parte do mercado em si. Logo, devido a esses fatores, a RSE não teve uma definição única e precisa. À medida que tais mudanças foram acontecendo, o tema foi se desenvolvendo de acordo com o cenário em que se passava.

Dessa forma, através de literaturas, conclui-se que surgiram três diferentes abordagens teóricas com o objetivo de conceituar a Responsabilidade Social Empresarial. Para fundamentar estas, será usado como base um estudo realizado por Kreitlon (2004), o qual a mesma aponta as três escolas e suas teorias. Sendo estas:

- *Business Ethics* – Abordagem Normativa ou Ética;
- *Business & Society* – Abordagem Contratual ou Social;
- *Social Issues Management* – Abordagem Estratégica ou Gerencial.

Considerando que essas abordagens não possuem pesquisas independentes e únicas, partes dessas teorias se cruzam entre si, sem perder suas particularidades, de acordo com o que será apresentado a seguir.

2.2.1 Abordagem Normativa

A abordagem normativa, proveniente da escola ideológica da *Business Ethics*, surgiu na década de 1960, sendo a precursora das abordagens. É época em que as empresas começaram a ser questionadas, pela sociedade, por suas práticas. Além de focarem somente no alcance do lucro, elas deveriam se atentar com o aspecto ético, social e ambiental, surgindo, assim, a ética empresarial.

Partindo para um sentido oposto de que o mercado livre e competitivo, a legislação e a fiscalização por parte do Estado ditam o comportamento moral das corporações, a responsabilidade social empresarial parte do princípio de que suas ações éticas e morais acontecem a partir dos indivíduos que estão integrados à empresa. Pode-se concluir que a RSE está diretamente ligada à responsabilidade moral, ou seja, se a empresa agir de forma socialmente responsável, essas ações serão corretas e gerarão benefícios para um todo, logo se torna um dever moral continuar a praticar essas ações.

Para Kreitlon (2004), um ato para ser caracterizado ético, deve haver um agente livre (dispõe da oportunidade de escolha), consciente (capaz de deliberação) e responsável (determinante para a ocorrência do ato). Com isso, a abordagem normativa busca definir o agente moral. Tendo em vista que o ato corporativo não deve ser diretamente ligado ao ato individual, pois estes possuem características diferentes como: objetivos, finalidades e processos decisórios, cabendo aos indivíduos implementar tais características na empresa em si.

De cunho filosófico, a abordagem normativa deixa claro que ao falar de RSE, em relação às responsabilidades, é importante haver uma separação entre o agente moral empresa e o agente moral físico, tendo em vista que o agente moral empresa possui a intencionalidade e a capacidade de escolha, já o agente moral físico é o difusor desta ação, conseqüentemente, por parte do agente moral físico, a total responsabilidade seria atribuída aos indivíduos.

De acordo com as pesquisas realizadas na escola da *Business Ethics*, essa abordagem tem como objetivo investigar a relação entre a ética, empresa e sociedade em três níveis diferentes, sendo eles os níveis: sistêmico, organizacional e individual. O nível sistêmico levanta questões sobre o sistema econômico e sua relação entre a ética e negócios, tendo como base aspectos institucionais, culturais e ideológicos. Já no nível organizacional, são

analisadas as políticas, valores e as práticas da empresa. E, por último, o nível individual trata-se de estudos comportamentais e de valores dos indivíduos.

2.2.2 Abordagem Contratual

Diante de questões mais profundas sobre a relação entre ética, organização e sociedade, surge a abordagem contratual, a qual se caracteriza pelo viés sociopolítico, ou seja, há uma relação direta entre as ideias sociais junto com fatores que conectam a empresa com a sociedade através de um contrato social. Dessa maneira, com o estudo da relação dos problemas empresariais junto com a sociedade, a abordagem contratual se origina a partir da escola *Business & Society* em meados da década de 1970.

Para a abordagem contratual, a responsabilidade social empresarial se fundamenta a partir da inter-relação entre a sociedade e as empresas, logo é inevitável que a sociedade crie certas expectativas quanto aos comportamentos e resultados obtidos pelas organizações. Essa interação está pautada sob um contrato social, sendo formal ou informal, onde duas ou mais partes firmam um compromisso baseado em questões de interesse bilateral, que necessite de um propósito de ambas as partes.

De acordo com Kreitlon (2004), a abordagem contratual está baseada em três pressupostos teóricos:

- a) empresa e sociedade são parte de um mesmo sistema e estão em constante interação;
- b) ambas estão ligadas entre si por um contrato social;
- c) a empresa está sujeita ao controle por parte da sociedade.

No primeiro pressuposto, indo contra a ideia da abordagem normativa, a qual rejeita os conceitos econômicos neoclássicos, a abordagem contratual defende que tanto empresa, quanto sociedade, estão inseridas dentro de um mesmo sistema, onde é indispensável que haja um diálogo e um contato entre as duas.

Já no segundo pressuposto, conforme já citado anteriormente, há um contrato social que rege a relação entre empresa e sociedade, e com o mesmo, há uma legitimação da empresa perante a sociedade, sendo permitido que as organizações utilizem de recursos naturais e humanos para obtenção de lucro, tendo como condição que as empresas ofereçam benefícios e vantagens compensadoras para a sociedade.

E, por último, o terceiro pressuposto rompe com o modelo do capitalismo gerencial, onde é levado em consideração somente o que é pertinente aos acionistas. Com isso, surgiu a teoria dos

stakeholders (FREEMAN, 1984), a qual identifica grupos (colaboradores, clientes, fornecedores, governo, entre outros agentes) que interajam com a empresa e estes são levados em consideração nas tomadas de decisão da empresa na qual possuem algum tipo de interesse. Assim, acontece uma democratização nas relações entre sociedade e empresas.

Diferente da abordagem normativa, em que tinha a sociedade somente como recipiente e beneficiária de grandes princípios morais, como justiça ou igualdade, a abordagem contratual defende os interesses dos *stakeholders* que se relacionam diretamente com as empresas, os conflitos e disputas de poder correspondentes, trazendo, assim, a sociedade para o primeiro plano, segundo Kreitlon (2004).

2.2.3 Abordagem Estratégica

Por muito tempo, o mundo dos negócios e as escolas de Administração concentravam-se somente no quesito econômico, deixando para segundo plano algumas questões sociopolíticas. No entanto, com o desenvolvimento das correntes teóricas e, também, da economia, novos métodos de gestão surgiram, sendo um deles o planejamento estratégico, o qual consiste em que a empresa realiza um planejamento de médio a longo prazo e estipula metas e objetivos para a obtenção de um retorno positivo assim que alcançados no futuro.

Dessa maneira, no início década de 1980 foi criada a abordagem estratégica, advinda da escola *Social Issues Management*, na perspectiva da responsabilidade social empresarial. Possuindo uma pequena semelhança com a abordagem contratual, ambas difundidas quase na mesma época, a abordagem estratégica prioriza a relação empresa e sociedade, porém em um campo mais ligado à parte estratégica que operacional, para estar alinhada às questões políticas e sociais do ambiente organizacional.

Conforme Kreitlon (2004) tal abordagem busca fornecer ferramentas práticas de gestão, com o objetivo de melhorar o desempenho empresarial do ponto de vista ético e social. Em face dessa perspectiva, pode ser chamada de utilitária ou instrumental, que defende a ideia que, de médio a longo prazo, o que é bom para a sociedade é bom para empresa e, ao mesmo tempo, que aquilo que será bom para a empresa, também será para a sociedade.

Segundo Jones (1996, apud KREITLON, 2004), as justificativas da responsabilidade social empresarial derivadas da abordagem estratégica são embasadas a partir de três

argumentos, sendo os dois primeiros voltados à estratégias de marketing e o terceiro garante a visão neoclássica, ambos de caráter utilitário: a) a empresa pode tirar proveito das oportunidades de mercado decorrentes de transformações nos valores sociais, se souber antecipar-se a eles; b) o comportamento socialmente responsável pode garantir-lhe uma vantagem competitiva; c) uma postura proativa permite antecipar-se a novas legislações, ou mesmo evitá-las.

A escola da *Social Issues Management* levanta questões referentes à ética empresarial em relação ao ambiente onde a organização atua e a composição de suas partes interessadas como clientes, fornecedores, empregados, concorrentes, sendo necessário também considerar que estas partes interessadas são formadas por cidadãos, os quais estão inseridos na mesma ordem social e política que as empresas. Logo, é de suma importância que as empresas, a partir da abordagem utilitária, tenham em vista todos esses fatores citados para que possam planejar e fomentar suas estratégias, principalmente no caso das empresas de Pequeno e Meio Porte, que serão discutidas durante o capítulo a seguir.

3. A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL NO BRASIL E AS MPES

O tema da RSE é relativamente novo no Brasil. A partir da década de 1960, os países centrais do capitalismo ocidental já conheciam movimentos sociais ligados a esta temática. Enquanto isso, a RSE somente passou a ser exigida pelos setores mais organizados da sociedade brasileira, a partir do final da Ditadura Civil-Militar de 1964, sobretudo mediante ação das Organizações Não Governamentais (ONGs).

Logo, em meados da década de 70, foi difundida a Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas (ADCE), formada por empresários cristãos que discutiam sobre a responsabilidade social nas empresas. Além de produzir bens e serviços, atuavam com uma visão social com foco no bem-estar de seus funcionários e da comunidade a qual estava inserida. Eles tinham como objetivo a discussão e reflexão sobre a questão do balanço social, sendo esta uma dinâmica da responsabilidade social, advinda de práticas sociais das empresas.

Segundo Ashley (2003), devido ao pioneirismo da ADCE em realizar práticas de responsabilidade social nas empresas, houve uma relevância por parte de empresas brasileiras em pensar sobre essas questões sociais. Diante disso, ao levantar questões sociais, as empresas podem considerar essas ações como parte estratégica.

É somente na década de 1990 que o movimento da responsabilidade social empresarial se intensifica, quando o tema entra definitivamente nas esferas acadêmicas e empresariais. Nessa mesma época, começaram a surgir institutos, fundações e organizações não governamentais inseridas no âmbito empresarial e têm como objetivo levantar questões éticas, sociais e ambientais relativas ao comportamento empresarial, sendo algumas dessas entidades conforme o quadro abaixo:

Quadro 1 – Ano de fundação das entidades ligadas à RSE

ANO DE FUNDAÇÃO	ENTIDADE
1981	IBASE - Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas
1986	FIDES - Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social
1995	GIFE - Grupo de Institutos, Fundações e Empresas
1998	Instituto Ethos de Responsabilidade Social Empresarial

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2017).

Fundado pelo sociólogo Hebert de Souza, o Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas – IBASE, sendo uma instituição sem fins lucrativos com atuação em diversos campos sociais como a defesa dos direitos humanos, bem-estar social, entre outras diversas ações sociais. Já em 1997, o IBASE lança uma campanha nacional que incentiva as empresas a divulgar o balanço social, que tem como objetivo divulgar para a sociedade as realizações das empresas na esfera social, e isso com apoio de outras empresas como o jornal Gazeta Mercantil, Firjan, Banco do Brasil, etc. Devido ao êxito da campanha, o IBASE e a Gazeta Mercantil difundiram o Selo do Balanço Social, em que todas as empresas que realizaram e divulgaram seu balanço social tinham direito a este selo o que, conseqüentemente, incentivava outras organizações a aderirem a este método.

A Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social – FIDES foi a entidade precursora, que surgiu com a união de ex-membros da ADCE-Brasil. Sua função era trabalhar, sobretudo, na perspectiva prática do balanço social, da responsabilidade social e da ética empresarial (ASHLEY, 2003).

Grupo de Institutos, Fundações e Empresas – GIFE, uma entidade sem fins lucrativos, formada por empresas, institutos e fundações tanto de origem familiar quanto de origem corporativa. Seu principal propósito é contribuir para a melhoria da sociedade brasileira com seu grupo de associados pondo em prática a cidadania empresarial e investimentos sociais (GIFE, 2018).

Devido ao movimento da RSE estar em voga nesse momento e tendo um resultado positivo, incentivou o empresário Oded Grajew, e mais um grupo de empresários do setor privado, a criar o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, uma organização sem fins lucrativos e uma das mais importantes que atuam na área, pois preza pelo desenvolvimento social, econômico e ambientalmente sustentável. O instituto atua como um intermediador entre as empresas e as causas sociais, tendo como missão mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a conduzirem seus negócios de uma maneira socialmente responsável (INSTITUTO ETHOS, 2019).

3.1 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Por conta da globalização, modernização nas grandes organizações, muitos trabalhadores são substituídos por tecnologias, capazes de exercer suas funções, e isso gera uma redução do quadro de funcionários das empresas e, em consequência, um alto índice de desemprego. Diante dessa situação, os pequenos negócios absorveram a grande maioria das pessoas que perderam seus empregos e uma outra parcela optou por empreender, abrir seu próprio negócio.

No Brasil, os pequenos negócios, sendo micro e pequenas empresas (MPEs), têm um papel fundamental na economia nacional. Segundo o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, as MPEs ocupam cerca de 99% do mercado, respondendo por 52% dos empregos com carteira assinada no setor privado, mais que empresas de médio e grande porte, e são responsáveis por gerar 27% do produto interno do nosso país (SEBRAE, 2014).

As micro e pequenas empresas têm entre as suas características, serem constituídas por negócios familiares, onde há uma gestão centralizada no proprietário, marcada pela falta de uma gestão especializada, em que decisões são tomadas por uma única pessoa, muitas vezes, sem embasamento teórico, contam também com a dificuldade de captação de recurso de terceiros para a obtenção de créditos, a estreita relação entre proprietário e funcionários, fornecedores, clientes e a comunidade onde atua; falta de tecnologia para operar o negócio, entre outros fatores que influenciam diretamente o desenvolvimento das MPEs.

Para auxiliar essas empresas, o SEBRAE atua no Brasil com o propósito de promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos micro e pequenos empreendimentos.

3.2 CLASSIFICAÇÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

No Brasil temos uma diferenciação e definição quanto ao tamanho das empresas. Isso acontece devido às tributações e leis que são aplicadas de acordo com o porte delas. Portanto, segundo SEBRAE (2016), surgiu a Lei Geral, conhecida como o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, que foi criada pela Lei Complementar

nº123/2006¹ para regulamentar o tratamento favorecido, simplificado e diferenciado a esse setor, conforme disposto na Constituição Federal.

Dessa maneira, há dois critérios que são utilizados para classificar o porte da empresa. Podendo ser através da quantidade de pessoas empregadas de acordo com a atividade econômica exercida e da Receita Operacional Bruta (ROB) anual, conforme tabelas abaixo:

Tabela 1 – Critério de acordo com o número de pessoas empregadas

PORTE	ATIVIDADES ECONÔMICAS	
	SERVIÇOS E COMÉRCIO	INDÚSTRIA
MICROEMPRESA – ME	ATÉ 9 PESSOAS EMPREGADAS	ATÉ 19 PESSOAS EMPREGADAS
EMPRESA DE PEQUENO PORTE – EPP	DE 10 A 49 PESSOAS EMPREGADAS	DE 20 A 99 PESSOAS EMPREGADAS

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2017).

Tabela 2 – Critério de acordo com a receita operacional bruta anual

PORTE	RECEITA OPERACIONAL BRUTA ANUAL
MICROEMPRESA – ME	ACIMA DE R\$ 60.000,00 ATÉ R\$ 360.000,00
EMPRESA DE PEQUENO PORTE – EPP	ACIMA DE R\$ 360.000,00 ATÉ R\$ 3.600.000,00

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2017).

Conforme as tabelas apresentadas acima, esses critérios são adotados pelo SEBRAE, porém o Banco Nacional do Desenvolvimento – BNDES também adota o critério da receita operacional bruta anual para classificar empresas quanto ao seu porte de acordo com a tabela abaixo:

¹ Presidência da República – Casa Civil. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm>. Acesso em 25 de novembro de 2018.

Tabela 3 – Critério de acordo com a receita operacional bruta anual do BNDES

PORTE	RECEITA OPERACIONAL BRUTA ANUAL
MICROEMPRESA – ME	MENOR OU IGUAL A R\$ 360.000,00
EMPRESA DE PEQUENO PORTE - EPP	MAIOR QUE R\$ 360.000,00 E MENOR OU IGUAL A R\$ 4.800.000,00

Fonte: Adaptado de BNDES (2018).

3.3 A RELAÇÃO ENTRE O SEBRAE E AS MPEs

No dia 17 de julho 1972 foi criada uma entidade pública, por iniciativa de órgãos públicos, o Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena Empresa – CEBRAE, a qual trabalhava diretamente com as pequenas e médias empresas daquela época. Com o passar dos anos, o CEBRAE obteve um crescimento exponencial e atuou em dezenove estados, já havia formado mil e duzentos consultores especializados em micro, pequenas e médias empresas.

Porém, após o decreto nº 99570, que complementou a Lei nº 8029, ser aprovado no dia 12 de abril, exatamente no dia 09 de outubro de 1990 o CEBRAE foi extinto e passou a se chamar SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Essa evolução marca a transição de uma entidade vinculada à gestão pública e passa a ser uma instituição privada sem fins lucrativos (SEBRAE, 2017).

Tendo em vista que os recursos utilizados pelo SEBRAE são recolhidos das maiores empresas brasileiras por meio de uma taxa compulsória de 0,3% a 0,6% sobre o total da folha de pagamento dessas empresas de acordo com o Sebrae (2017).

A partir dessa transição, o SEBRAE atua em todo território nacional a fim de garantir o atendimento aos pequenos negócios, tendo sua sede nacional localizada em Brasília e tendo pontos de atendimentos espalhados nas 27 unidades federativas, onde todos os serviços são prestados como: cursos, seminários, consultorias e assistência técnica para os pequenos negócios dos setores de indústria, comércio e serviço e agronegócio.

O SEBRAE tem como missão promover competitividade e o desenvolvimento sustentável de empresas de micro e pequeno porte, que alcancem o êxito no desenvolvimento dos pequenos negócios e, conseqüentemente, contribuam para a formação de um país mais

justo, competitivo e sustentável, que fortaleça o empreendedorismo, e construa um ambiente mais favorável aos negócios, a aceleração do processo de formalização da economia, programas de capacitação, acesso ao crédito, mercados e à inovação através de parcerias tanto do setor público, quanto do privado.

A função do SEBRAE é solucionar todas as questões do micro e pequeno empreendedor, desde informações básicas até uma prestação de consultoria mais complexa de, acordo com os processos do SEBRAE, no intuito de melhorar os pontos fracos recorrentes nesse segmento como o incentivo à modernização da gestão empresarial, implantação de novas tecnologias, aumento da competitividade, orientação sobre a importância de práticas socialmente responsáveis e sua implementação, entre outros pontos que, quando melhorados, podem gerar um retorno positivo à empresa.

3.4 A RELAÇÃO ENTRE O INSTITUTO ETHOS E AS MPES

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social e Empresarial foi criado há duas décadas, em 1998, por um grupo de empresários da iniciativa privada; define-se como uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), que visa mobilizar e ajudar as empresas a analisar suas práticas de gestão de negócios de uma forma socialmente responsável, isto é, preocupada com a justiça e a sustentabilidade (INSTITUTO ETHOS, 2019).

As OSCIP, consolidadas no Brasil a partir do surgimento de Organizações Não Governamentais (ONG) de teor ambiental, vieram influenciar na política brasileira; essas organizações também são conhecidas como entidades filantrópicas, associações ou organizações sociais, e foram criadas durante o governo de Fernando Henrique Cardoso, com a promulgação da Lei n° 9.790, de 23 de março de 1999 (FLACH; SCHENINI, 2005).

A lei supracitada, conhecida como Lei do Terceiro Setor, concebeu às OSCIP como instrumentos de viabilização das Políticas Públicas, que se caracterizam por ser “pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos” que atendem a objetivos sociais, desenvolvendo determinadas atividades de interesse da sociedade em geral (MARTINELLI, 2006, p. 10).

Entende-se, neste sentido, que a Instituição enquadra-se como OSCIP, devido ao seu compromisso social, sem fins de lucro. A missão principal do Instituto Ethos é disseminar a prática da responsabilidade social empresarial, por meio da ajuda às empresas em diversos aspectos, dentre os que podem ser ressaltados: a incorporação do conceito de “comportamento empresarial socialmente responsável”; a implementar políticas que envolvam critérios éticos, para alcançar um sucesso econômico sustentável; a assumir responsabilidades sociais; e a demonstrar a relevância do comportamento socialmente responsável (INSTITUTO ETHOS, 2019).

A captação de recursos do Instituto Ethos, bem como de outras OSCIP, se dá por meio do apoio de agências internacionais de cooperação e do estabelecimento de parcerias, que conforme Flach e Schenini (2005) devem ser harmônicas com o primeiro e segundo setor, isto é, com o Estado e com o mercado, respectivamente, pois se tornam fundamentais para que a captação ocorra de forma eficiente.

Queiroz e Pessoa (2014) apontam que o Instituto Ethos, e outras instituições como o Sebrae, autodeclaram-se como espaços legítimos de orientação às MPEs, principalmente no que se refere ao processo de constituição, legalização e gerenciamento de negócios, e da elaboração de materiais pedagógicos para auxiliar as MPE no processo de adoção de políticas de RSE.

A relação estreita entre o Instituto Ethos e as MPEs inicia no ano de 2003, devido à publicação dos manuais “Responsabilidade Social Empresarial para Micro e Pequenas Empresas – Passo a Passo” (2003) e “Indicadores Ethos–Sebrae de Responsabilidade Social Empresarial para Micro e Pequenas Empresas” (2012), elaborados justamente pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social e Empresarial, em parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), no intuito de apresentar modelos de práticas entendidas como socialmente responsáveis, para orientar micro e pequenos empresários para direcionar suas ações e sua gestão ao contexto da RSE e que dessa forma possam alavancar seus resultados, pois a adoção de ações solidárias, segundo os documentos acima referidos, garante maior competitividade no mercado (QUEIROZ; PESSOA, 2013).

Neste sentido, o Instituto Ethos (2009, p. 39) aponta que “não existe mais uma linha divisória entre problemas que estão fora e dentro das empresas. As soluções devem ser

compartilhadas com a sociedade, e as empresas devem contribuir ativamente com as soluções”, assim, percebe-se o interesse do Instituto com o envolvimento entre as empresas e o contexto em que se desenvolvem, isto é, com a sociedade.

Especificamente no manual de 2003, o Instituto Ethos e o Sebrae destacam as sete diretrizes da Responsabilidade Social Empresarial, a saber: a adoção de valores e o trabalho com transparência; a valorização dos colaboradores; o compromisso com o meio ambiente; o envolvimento de parceiros e fornecedores; a proteção de clientes e fornecedores; a promoção da comunidade e o compromisso com o bem-estar comum, ações que, conforme Pescador *et al.* (2013) não exigem grandes investimentos financeiros, mas apenas dedicação, conhecimento, consciência e clareza, valores que podem contribuir, conforme o Instituto Ethos (2009) quando alinhados à RSE, com resultados positivos para a sociedade e com o crescimento dos negócios e a diminuição dos riscos de mortalidade.

4. A QUESTÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E O ALINHAMENTO DA RSE AO NEGÓCIO

Gonçalves e Losilla (2011) apontam que nas MPEs o planejamento estratégico inicia como processo contínuo de interação entre a empresa e o ambiente, a partir da análise das oportunidades e ameaças (vistas desde o ambiente externo), e da identificação dos pontos fortes e fracos (vistos desde o ambiente interno) da organização; neste sentido, sugerem que a falta de preparo dos gestores é o principal entrave neste processo, devido a que não permite uma tomada de decisões formal, sendo, neste sentido, ferramentas tais como os manuais acima referidos, indispensáveis para garantir o conhecimento e a atuação efetiva dos gestores.

Por este motivo, os autores salientam que os gestores das empresas de pequeno porte devem estar atentos ao levantamento dos dados que promoverão as ações, pressupondo que os gestores, ao estarem mais bem informados sobre as operações da empresa, estão em posição de vantagem para aproveitar as ações positivas e, conseqüentemente, contribuir para assegurar a continuidade da organização no mercado, já que informações erradas levarão a conclusões inadequadas, e irão gerar prejuízos às empresas.

Conforme já abordado anteriormente, as características particulares dos micro e pequenos negócios são preponderantes para o desenvolvimento e sucesso destes. De acordo com Cher (1990, apud. SANTOS; ALVES; ALMEIDA, 2007), há uma estimativa que em torno de 80% dos pequenos negócios vão à falência durante o primeiro ano, e cerca de 92% durante os primeiros cinco anos de atividade. Uma das razões para esse resultado é a ausência da capacidade estratégica frente às condições externas que interferem diretamente no negócio.

Segundo Almeida (1994), as atividades das micro e pequenas empresas são eficientes no seu dia-a-dia, porém ineficientes em suas decisões estratégicas. Diante disso, há uma necessidade de aderir ao Planejamento Estratégico (PE) com o objetivo de solucionar esse problema.

É necessário que se leve em consideração que o planejamento estratégico das micro e pequenas empresas se diferencia dos demais, sendo mais simplificado, devido a suas particularidades como: escassez de tempo e recursos para a implementação de um plano estratégico complexo, a falta de uma certa formação para a realização de atividades complexas provenientes do processo e um pensamento imediatista, em que aguarda um retorno imediato de seus esforços aplicados (ALMEIDA, 1994).

De acordo com Terence (2002), sobre a implementação do planejamento nos pequenos negócios:

O planejamento estratégico nas pequenas empresas deve ser um processo contínuo de aprendizado, pois, com o tempo, os membros da organização aprenderão cada vez mais sobre suas capacidades e limitações, sobre ameaças e oportunidades de ambiente e sobre o próprio processo. À medida que for surgindo a capacidade de elaboração do planejamento estratégico, o processo e os planos resultantes poderão vir a ser mais sofisticados.

Para que o processo de implementação do PE ocorra, Almeida (1994) afirma que é necessário seguir uma metodologia, dividida em quatro etapas, a fim de conduzir este processo. Sendo estas: 1) análise dos aspectos internos da organização; 2) análise do ambiente; 3) comparação da missão com o campo de atuação; e 4) estabelecimento da estratégia a ser aplicada. O autor também afirma que os micro e pequenos negócios não devem se restringir somente a sua própria estratégia, mas, sim, estender-se seus concorrentes, fornecedores e clientes.

Diante dos fatos apresentados, as micro e pequenas empresas que adotam o planejamento estratégico têm a maior chance de se consolidar no mercado, mantendo uma vantagem competitiva diante de seus concorrentes. No entanto, existem diversas escolas do planejamento estratégico e nem todas se encaixam com as empresas de pequeno porte, devido a suas particularidades, cabendo aqui iniciar uma discussão em torno dessas escolas do PE e suas possibilidades de aplicação nas MPEs.

Em sua dissertação sobre Planejamento Estratégico em pequenas empresas, Caetano (2015) identifica e apresenta as dez principais escolas do planejamento estratégico, três delas de natureza prescritiva, isto é, mais preocupadas com a formulação do que com a formação das estratégias, a saber: a escola do desenho, a escola do planejamento e a escola do posicionamento; seis delas de natureza descritiva, preocupadas com aspectos específicos da formação das estratégias, a saber: a escola empreendedora, a escola cognitiva, a escola de aprendizado, a escola do poder, a escola cultural e a escola ambiental; e uma delas preocupada com diversos elementos, a saber: a escola de configuração.

1. A escola do desenho: surge na década de 1960, propondo um modelo de formulação estratégica para atingir um equilíbrio entre capacidades internas (pontos fortes e fracos) e possibilidades externas (oportunidades e ameaças) da empresa, sendo enfático nas avaliações do contexto; isso demonstra que a

estratégia a selecionar deve ser aquela que permita o melhor aproveitamento do contexto em que a empresa se encontra inserida. Nesse sentido, Mintzberg *et al.*, (2010) sugerem que a ferramenta conhecida como matriz SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) é resultado desta escola;

2. A escola do planejamento: surge na segunda metade da década de 1950, propondo um modelo de planejamento formal, focado em diferentes fases do processo de estratégia, incluindo a análise, a formulação, a implementação, a avaliação e a revisão da estratégia. Propõem-se dois modelos principais nesta escola, saber: a Matriz de Desenvolvimento Estratégico ou Matriz de Ansoff, proposta por Igor Ansoff, um dos maiores expoentes desta escola, no intuito de conceituar a estratégia organizacional, e o Modelo de Planejamento Estratégico de George Steiner. Uma das características principais desta escola é a preocupação com o controle e com o *feedback* (GARCIA, 2017);
3. A escola do posicionamento: surge na década de 1980, com ênfase no processo de análise competitiva da concorrência e do setor, e na elaboração de poucas estratégias-chave, que devem ser úteis tanto para curto quanto para longo prazo, com foco no papel do estrategista, como analista dos dados da organização e selecionador de estratégias. Surgem dentro desta escola modelos de execução de gestão estratégica baseados em importantes conceitos da área de gestão, tais como inovação, Kaizen, aprendizagem organizacional, gestão pela qualidade total, etc.;
4. A escola empreendedora ou escola do empreendedorismo: escola que vê a formulação de estratégia como um processo visionário e intuitivo de iniciativa do líder da organização, em contraposição com a escola do planejamento, pois, neste caso, o líder deve ver todo o contexto e ir além dele, de forma intuitiva; esta escola é precursora da questão de liderança (GARCIA, 2017);
5. A escola cognitiva: surge na década de 1980 e se aproveita do campo da psicologia cognitiva para chegar ao significado do processo proposto pelo estrategista, focada no entendimento desse processo decisório. Em este caso,

Mintzberg *et al.*, (2010) defendem a ideia de que a compreensão da mente humana permite atender a formulação estratégica;

6. A escola de aprendizado: surge em 1980, sugerindo que o estrategista aprende ao longo do tempo, sendo a estratégia emergente de um processo coletivo de aprendizagem sobre determinada situação. Em outras palavras, sugere que a formação da estratégia depende do desenvolvimento lógico, consequência das situações vivenciadas, e da participação de vários agentes;
7. A escola do poder: que considera o poder e a política para o desenvolvimento de estratégias favoráveis a determinados interesses, com destaque à importância da política para a efetiva divulgação das mudanças estratégicas, e que resulta na característica de negociação, própria do planejamento estratégico (GARCIA, 2017);
8. A escola cultural: surge também na década de 1980, baseada na cultura organizacional como a força da organização; desta forma, Mintzberg *et al.*, (2010) apontam que a formulação estratégica consiste em um processo de interação social;
9. A escola ambiental: que adapta teorias sobre a estratégia como resposta da organização ao ambiente externo, isto é, como um processo reativo ao panorama imposto pelo ambiente, entendido este como um conjunto de forças externas, fator ativo (e não mais passivo) e fonte principal para a elaboração de estratégias;
10. Finalmente, a escola de configuração: que considera a estratégia como um processo de transformação, que promove circunstâncias inovadoras. Conforme Mintzberg *et al.* (2010) esta escola abrange diversas teorias e as coloca em contextos específicos dentro do processo de planejamento estratégico, para selecionar o grau correto de configuração (uma das maiores dificuldades) para o sucesso do PE.

Observa-se, nesse sentido, que as especificidades das MPEs devem ser consideradas para a implementação do planejamento estratégico, principalmente aquelas que se referem à

concentração estratégica nos líderes das pequenas empresas, e ao carácter não formal das estratégias dadas nesse contexto.

A partir dos apontamentos acima, e dos conceitos e características de cada uma das escolas, podem-se identificar algumas questões relacionadas com as possibilidades de aplicação nas MPEs dessas escolas. Inicialmente, cabe ressaltar as contribuições da escola de aprendizado que, conforme Caetano (2015), devido a que a maior parte destas empresas não possui um planejamento estratégico formalizado, torna-se fundamental para a formulação estratégica, pois permite o desenvolvimento da capacidade organizacional para adquirir e explorar conhecimentos que permitam fundamentar a estratégia.

A escola do desenho, a escola do planejamento, a empresa empreendedora, a escola do posicionamento e a escola ambiental também se mostram aplicáveis às MPEs, devido a algumas de suas características. No caso da escola do desenho e da escola ambiental, o fato da formulação estratégica considerar o ambiente e as possibilidades externas da empresa, que podem ser aproveitadas para seu crescimento e consolidação no mercado. No caso da escola empreendedora, ressalta-se o fato da estratégia estar na mente do líder e atuar como visão de futuro.

A escola do planejamento, por sua parte, oferece à pequena empresa a possibilidade de focar nas diferentes fases do processo estratégico o que, novamente considerando que as MPEs não possuem um PE formal, pode ser um diferencial na estruturação desse planejamento, que ainda considere o *feedback* como uma ferramenta dentro do processo; finalmente, a escola de posicionamento, que analisa de forma competitiva a concorrência, pode auxiliar à pequena empresa na identificação das possibilidades que tem no setor e na elaboração de apenas algumas estratégias-chave, que permitam um planejamento focado em poucas ações que garantam o cumprimento de suas expectativas.

Cabe ressaltar, nesse sentido, que a escola de configuração pode ser uma ferramenta indispensável, devido à abrangência de diversas teorias, que podem se complementar e atuar na identificação da melhor estratégia para a empresa em seu contexto específico.

Percebe-se, no entanto, que existem algumas dificuldades para que as MPEs implementem efetivamente o planejamento estratégico, sendo elas, conforme Caetano (2015):

- O alto índice de troca de funcionários, que fazem com que a empresa não consiga construir um fluxo de processos mais robusto, e que os funcionários desconheçam os processos no direcionamento para tomada de decisão, sem se relacionar com o planejamento estratégico da empresa, neste sentido, destaca-se o papel fundamental do planejamento de recursos humanos, para permitir que o PE se implemente efetivamente;
- A falta de confiança nos líderes das equipes, por parte dos funcionários subordinados;
- A falta de difusão e, portanto, de conhecimento, sobre o planejamento estratégico, por parte dos funcionários e, inclusive, dos executivos da empresa.

4.1 A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Conforme já explanado sobre a abordagem da *Social Issues Management*, a Responsabilidade Social Empresarial tornou-se um fator de competitividade no mundo dos negócios.

No passado o que tornava uma empresa competitiva era, basicamente, o preço e seus produtos, e depois de um certo tempo, o quesito qualidade começou a ser levado em consideração, porém ainda com foco nos produtos e serviços. Já nos dias atuais, as organizações investem nos públicos dos que elas dependem e se relacionam diretamente como: clientes, fornecedores, colaboradores e a sociedade onde atua. (INSTITUTO ETHOS; SEBRAE, 2003).

Melo Neto e Froes (1999) reforçam que a Responsabilidade Social deve ser levada em consideração como um fator competitivo o qual favorece positivamente no desempenho das empresas. Reiteram que investindo em projetos sociais, as organizações podem desenvolver um planejamento estratégico de marketing social, que gere um retorno positivo.

As empresas que atuam de maneira socialmente responsável, sem foco somente nos resultados financeiros, estarão promovendo o bem-estar social e, conseqüentemente, contribuindo para o desenvolvimento e fortalecimento da sociedade civil. Assim, estará

exercendo a cidadania empresarial ganhará notoriedade no mercado como empresa cidadã. (MELO NETO E FROES, 1999).

O Instituto Ethos junto com o SEBRAE (2003, p. 6) declaram:

Fabricar produtos ou prestar serviços que não degradem o meio ambiente, promover a inclusão social e participar do desenvolvimento da comunidade de que fazem parte, entre outras iniciativas, são diferenciais cada vez mais importantes para as empresas na conquista de novos consumidores e clientes.

Com isso, há uma série de grandes e médias empresas que selecionam seus fornecedores (micro e pequenos negócios) com a adoção de critérios de negócios socialmente responsáveis e, também, para aprovação de créditos e financiamentos.

Desse modo, para que o micro e pequeno empreendedor adote a Responsabilidade Social Empresarial, é necessário que ele tome conhecimento e siga as diretrizes de uma empresa socialmente responsável.

Segundo o Instituto Ethos (2009), as diretrizes de uma empresa socialmente responsável são divididas em sete partes, sendo elas:

1. Adote valores e trabalhe com transparência;
2. Valorize empregados e colaboradores;
3. Faça sempre mais pelo meio ambiente;
4. Envolve parceiros e fornecedores;
5. Proteja clientes e consumidores;
6. Promova sua comunidade;
7. Comprometa-se com o bem comum.

Assim, o micro e pequeno empresário que assumir o compromisso de implementar a RSE em seu negócio, estará contribuindo para uma sociedade melhor além de estar em vantagem competitiva no mercado onde atua.

5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa ora tratada é de natureza aplicada, pois tem como objetivo gerar conhecimentos para aplicação prática, no intuito de solucionar problemas específicos (GIL, 2007) e de abordagem qualitativa, considerada como descritiva quanto aos objetivos, pois expõe todas as características de certa população ou fenômeno (MARCONI; LAKATOS, 2011),

A parte empírica da pesquisa é composta por um questionário aplicado a vinte respondentes, donos e/ou gerentes de Micro e Pequenas Empresas, de diferentes setores (comércio, serviços e industrial), do Estado do Rio de Janeiro.

A coleta do material para a pesquisa foi realizada no período de setembro a novembro de 2019, por meio de um questionário disponibilizado pela ferramenta de *Google Forms*, isto é, uma pesquisa em ambiente virtual, com acesso pelo link: <<https://forms.gle/QqNAUmzJKN8thSXj7>>.

O questionário aplicado durante a pesquisa empírica está apresentado na íntegra no Apêndice 1 deste trabalho. Trata-se, portanto, de uma pesquisa de amostragem não-probabilística, por acessibilidade, sendo que o tratamento dos dados ocorreu com o uso de estratégias de estatística descritiva.

Para o desenvolvimento desta pesquisa iniciou-se com o referencial teórico em torno à responsabilidade social empresarial, para posteriormente começar a escolha da população amostra e do instrumento que iria ser utilizado para a coleta de dados, neste caso, um questionário contendo dezoito perguntas relacionadas com a temática de Responsabilidade Social Empresarial e com as Micro e Pequenas Empresas.

Algumas das perguntas foram identificadas nos indicadores Ethos de Responsabilidade Social, principalmente aquelas que se encontram alinhadas aos fatores estratégicos, e outras perguntas foram criadas pelo autor, com base nos interesses gerais da pesquisa.

As perguntas da pesquisa estão orientadas a identificar as características gerais da empresa, tais como: o seu setor de atuação, o número de empregados (tamanho da empresa), o seu ramo de atividade, o nível de importância da ética e o interesse da empresa no

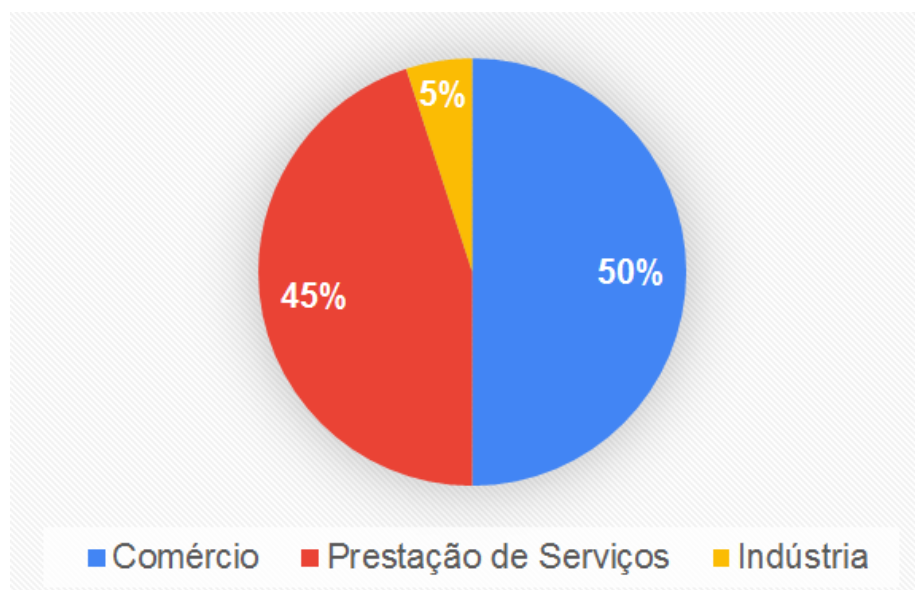
desenvolvimento de ações sociais, o nível de conhecimento da gerência sobre Responsabilidade Social Empresarial, etc.

Ao mesmo tempo, a pesquisa orienta-se a identificar o ambiente da empresa, a valorização do desenvolvimento profissional e o oferecimento de benefícios aos funcionários, a preocupação com o meio ambiente e a redução dos impactos ambientais, o cumprimento das obrigações legais, a preocupação com a qualidade do serviço e com a satisfação dos clientes, a preocupação com a comunidade, a avaliação dos parceiros quanto ao seu compromisso com a responsabilidade social, o entendimento da RSE como uma vantagem competitiva, o interesse em passar uma imagem socialmente responsável e, finalmente, o interesse em aprimorar os conhecimentos sobre RSE.

6. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

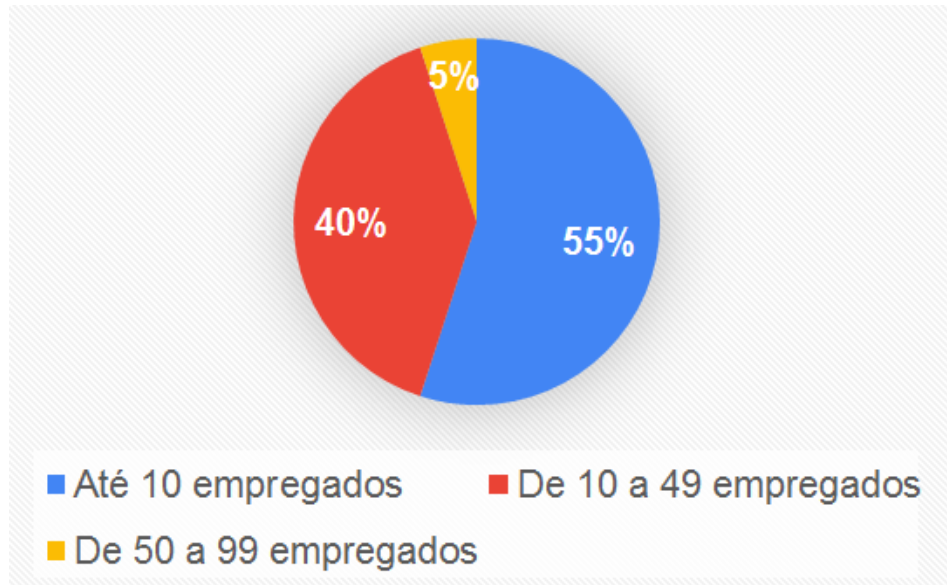
Inicialmente, os vinte participantes da pesquisa responderam a totalidade das perguntas do questionário utilizado como instrumento para a coleta de dados, nesse contexto, observou-se a participação de donos e/ou gerentes de dez empresas do setor de comércio (50%), nove empresas dedicadas à prestação de serviços (45%) e uma empresa do setor industrial (5%), conforme observado no Gráfico 1, a seguir.

Gráfico 1 – Setor de Atuação



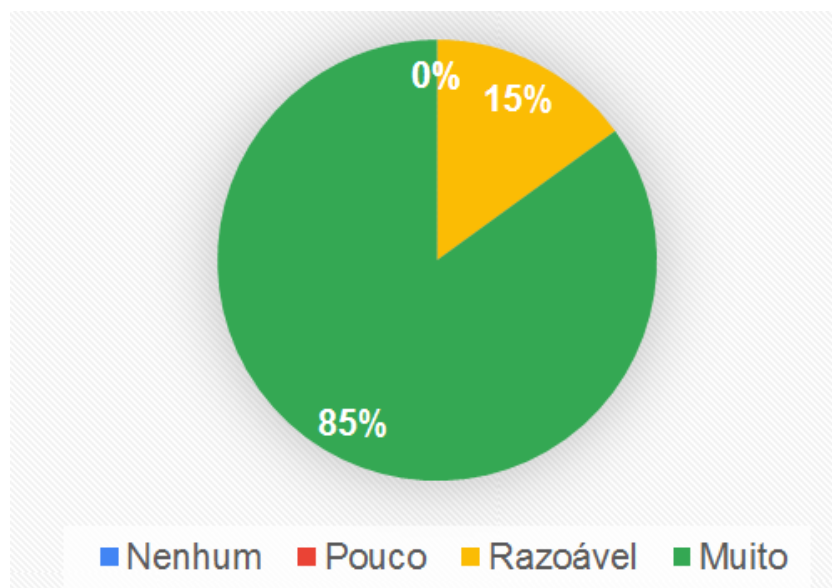
Fonte: Elaboração própria.

Quanto ao número de empregados (tamanho da empresa), onze das empresas envolvidas na pesquisa possuem até dez empregados (correspondentes a 55% da amostra), podendo ser consideradas microempresas, oito empresas possuem de dez a quarenta e nove empregados (correspondentes a 40% da amostra), podendo ser consideradas empresas de pequeno porte e, finalmente, a empresa do setor industrial possui mais de cinquenta empregados, podendo ser considerada uma empresa de pequeno porte, devido ao setor de atuação (Gráfico 2); isso conforme os critérios de classificação elencados pelo SEBRAE e abordados em páginas anteriores.

Gráfico 2 – Tamanho da Empresa

Fonte: Elaboração própria.

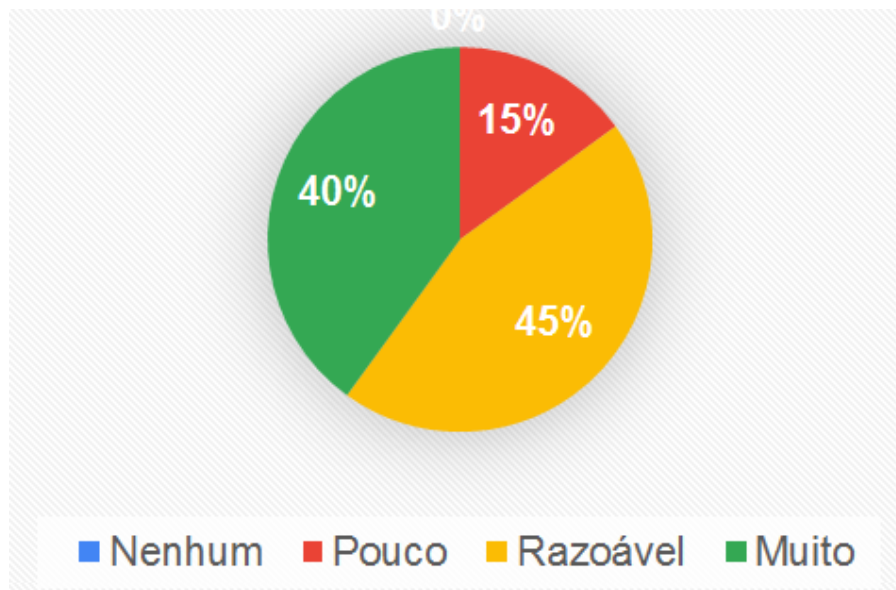
No que se refere ao nível de importância da ética para a empresa (Gráfico 3), 85% dos gerentes (associados a dezessete empresas da população utilizada como amostra) informaram que o nível de importância é alto e o 15% restante informou que o nível de importância da ética para a empresa é razoável, isso demonstra a grande preocupação da maior parte das MPEs com a ética organizacional.

Gráfico 3 – Importância da Ética para a Empresa

Fonte: Elaboração própria.

Quanto ao nível de conhecimento sobre a Responsabilidade Social Empresarial (Gráfico 4), os resultados são menos favoráveis, pois apenas oito gerentes (40%) possuem um nível de conhecimento alto sobre a temática, sendo que nove deles (45%) possuem um nível razoável e três (15%) possuem um nível baixo de conhecimento; daí a necessidade de incentivar estratégias orientadas a garantir o conhecimento (tanto dos gestores quanto de outros sujeitos envolvidos) sobre as vantagens da RSE para as organizações.

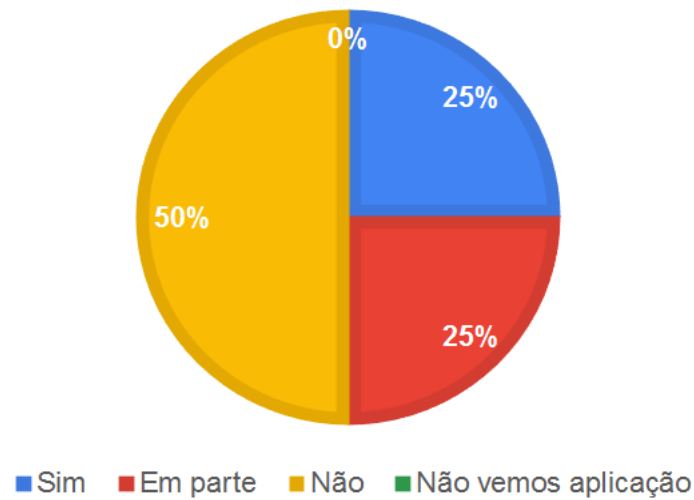
Gráfico 4 – Conhecimento sobre a Responsabilidade Social Empresarial



Fonte: Elaboração própria.

A sexta pergunta do questionário orientou-se a identificar o desenvolvimento de ações sociais por parte da empresa (Gráfico 5), neste caso, foi possível perceber que apenas uma pequena porcentagem das empresas participantes da pesquisa (25%) se preocupa com o desenvolvimento deste tipo de ações, sendo que outro 25% desenvolve ações sociais em parte, e o restante 50% não desenvolve nenhuma ação deste tipo. Esses resultados condizem com os apontamentos da pergunta anterior, pois, uma vez que as estratégias e vantagens da responsabilidade social empresarial não são reconhecidas efetivamente pelos gestores, não há uma grande preocupação com o desenvolvimento de ações sociais.

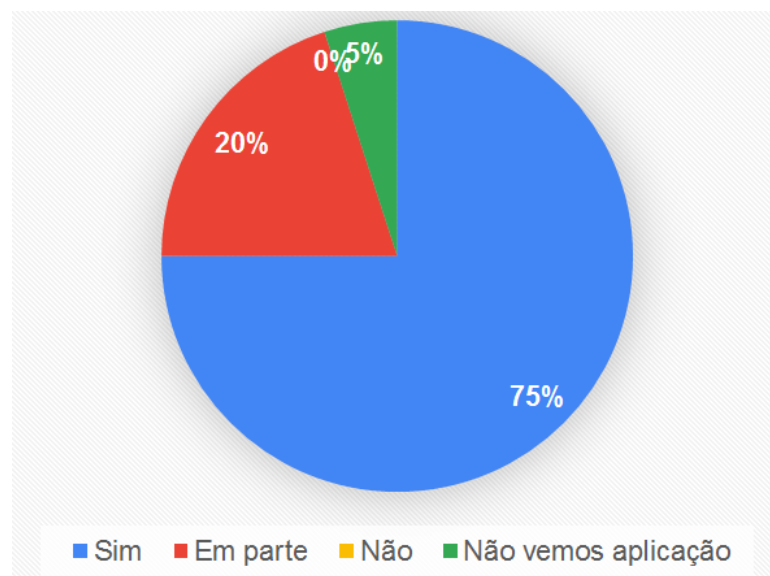
Gráfico 5 – A Empresa Desenvolve Ações Sociais?



Fonte: Elaboração própria.

A totalidade das empresas apontou o oferecimento de um ambiente agradável, seguro e limpo aos seus funcionários e o incentivo aos cuidados com a higiene e a saúde deles; já no que se refere à valorização e ao incentivo ao desenvolvimento profissional dos funcionários (Gráfico 6), a grande maioria das empresas (75%) incentivam esse desenvolvimento, 20% valoriza em parte o desenvolvimento profissional dos funcionários e apenas uma empresa (5%) não vê aplicação.

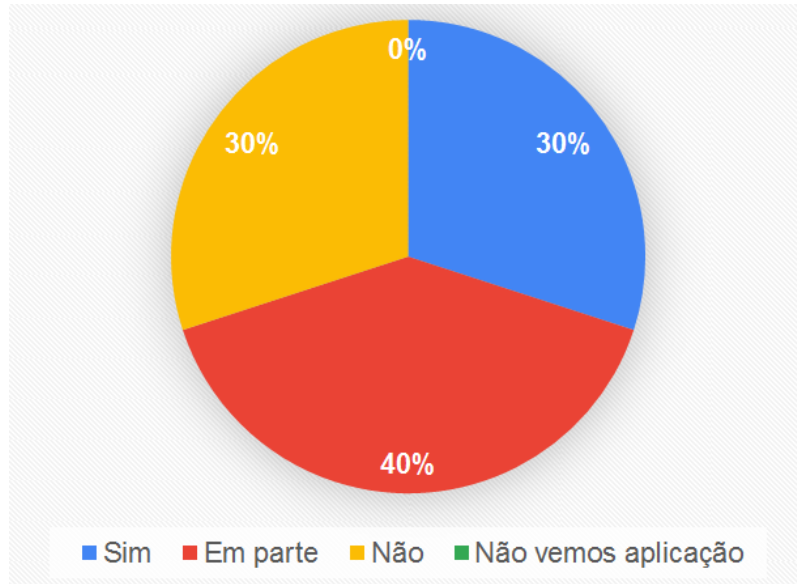
Gráfico 6 – A Empresa Valoriza o Desenvolvimento Profissional dos Funcionários?



Fonte: Elaboração própria.

Ao respeito dos benefícios oferecidos aos funcionários e dependentes (Gráfico 7), apenas 30% das empresas oferece benefícios efetivamente, 40% oferece algum tipo de benefício, e o restante 30% não oferece nenhum benefício.

Gráfico 7 – A Empresa Oferece Benefícios aos Funcionários e Dependentes?

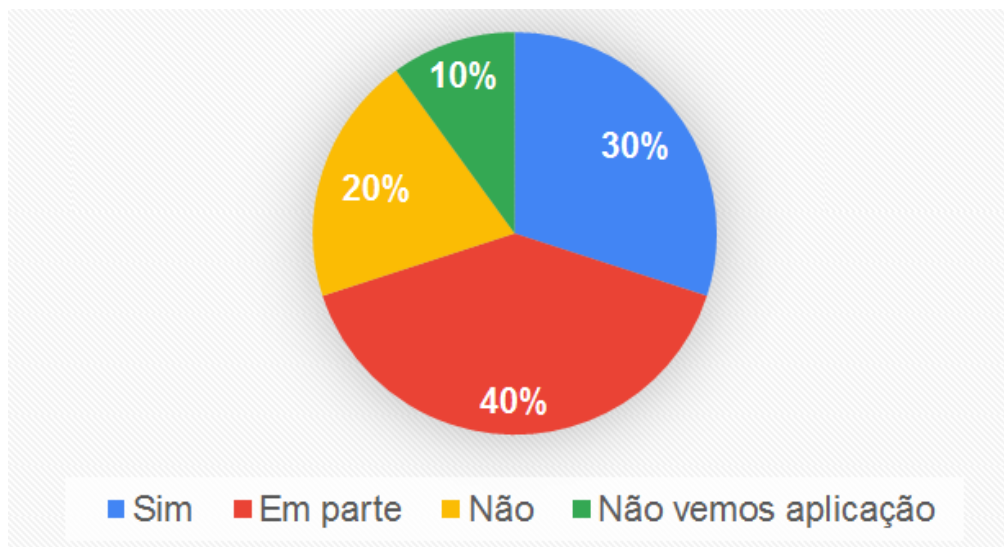


Fonte: Elaboração própria.

No caso da busca de alternativas para a redução dos impactos ambientais, apenas 30% das empresas relatou a preocupação com o meio ambiente, sendo que o 40% se preocupam apenas em parte com esta situação, 20% não se preocupam de forma alguma e 10% não vê aplicação.

Um resultado preocupante está associado à pergunta número onze da pesquisa, relacionada com os recursos disponíveis para que a empresa faça investimentos em ações sociais e ambientais, pois apenas um 20% das empresas participantes da pesquisa (4 empresas) possuem recursos para este tipo de investimentos, o que demonstra que efetivamente há uma baixa preocupação das MPEs com o desenvolvimento de ações voltadas à sociedade e ao meio ambiente.

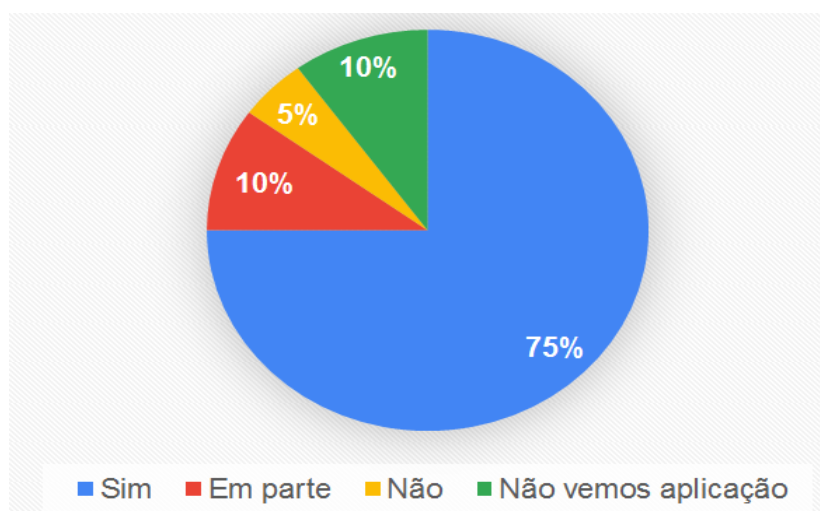
Gráfico 8 – A Empresa se preocupa com o Meio Ambiente e busca alternativas para a redução dos Impactos ambientais?



Fonte: Elaboração própria.

A exceção de uma das empresas foi possível perceber que estas micro e pequenas empresas estão preocupadas efetivamente com o cumprimento de suas obrigações legais, sendo que, ao mesmo tempo, todas elas (o 100%) se preocupam com a qualidade do serviço prestado e com a satisfação dos clientes; no que se refere ao contexto (Gráfico 9), o 75% das empresas se preocupam com a comunidade onde atuam, sendo que 10% se preocupam em parte, 5% não se preocupam e o 10% restante não vê aplicação.

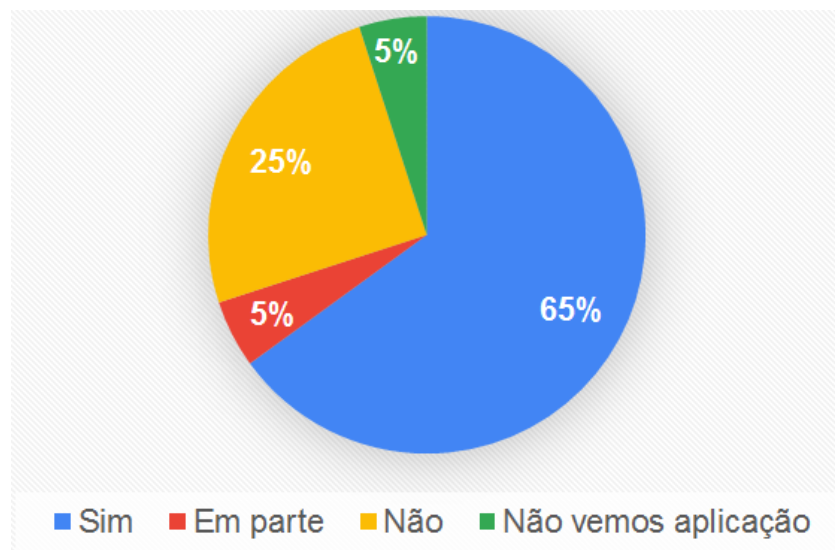
Gráfico 9 – A Empresa se preocupa com a comunidade onde atua?



Fonte: Elaboração própria.

Treze das empresas participantes da pesquisa (65%) avaliam o desenvolvimento de práticas de responsabilidade social por parte de seus fornecedores/parceiros, além das características da proposta comercial, uma das empresas (5%) faz uma avaliação parcial, cinco (25%) não fazem nenhum tipo de avaliação e uma não vê aplicação (Gráfico 10).

Gráfico 10 – A Empresa avalia se o fornecedor/parceiro mantém práticas de responsabilidade social?

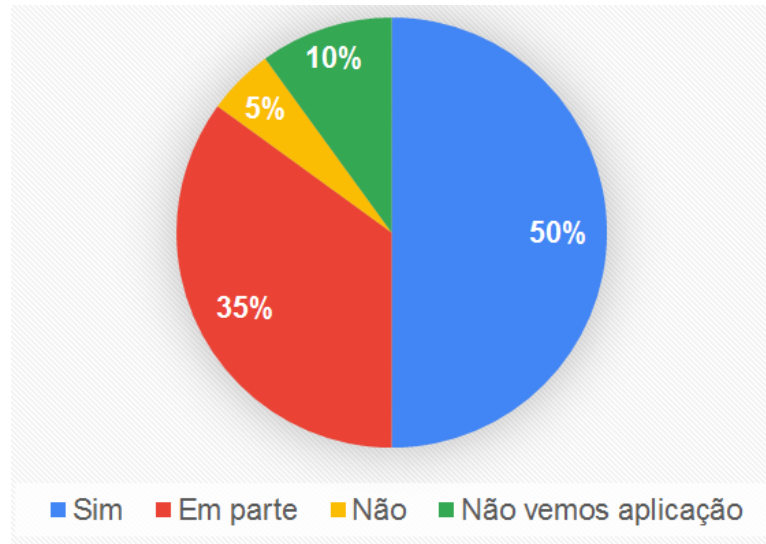


Fonte: Elaboração própria.

Essas respostas divergem em parte das respostas a perguntas anteriores, onde foi possível identificar que uma porcentagem menor das empresas pesquisadas possui conhecimento efetivo sobre a responsabilidade social empresarial e que apenas algumas se preocupam com o desenvolvimento de ações sociais e ambientais. Cabe, nesse contexto, identificar o motivo pelo qual as empresas estão mais preocupadas com as práticas de responsabilidade social de seus parceiros, do que com as próprias ações e se isso de fato ocorre.

A pergunta número dezesseis questiona o reconhecimento da empresa sobre a vantagem competitiva perante os concorrentes que representa a responsabilidade social empresarial (Gráfico 11), neste caso, o 50% dos entrevistados apontaram que efetivamente há vantagens na aplicação da RSE, 35% elencou que a vantagem é parcial, 5% disse que a empresa não acredita na existência de vantagens e o 10% restante indicou que não vê uma aplicação.

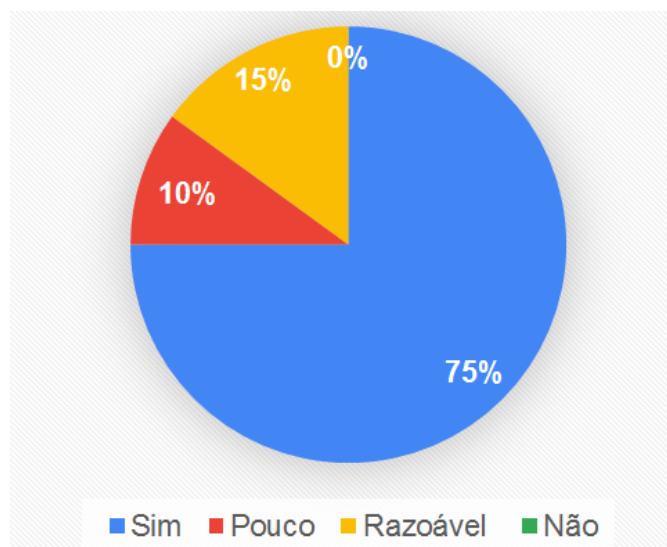
Gráfico 11 – A empresa acredita que a Responsabilidade Social Empresarial possa ser uma vantagem competitiva frente a seus concorrentes?



Fonte: Elaboração própria.

Ao respeito do interesse em passar uma imagem socialmente responsável e ecologicamente correta (Gráfico 12), o 75% dos participantes confirmaram que efetivamente esse é um dos principais interesses da empresa, sendo que 10% apontou que o interesse é mínimo e o 15% restante apontou que esse interesse é razoável.

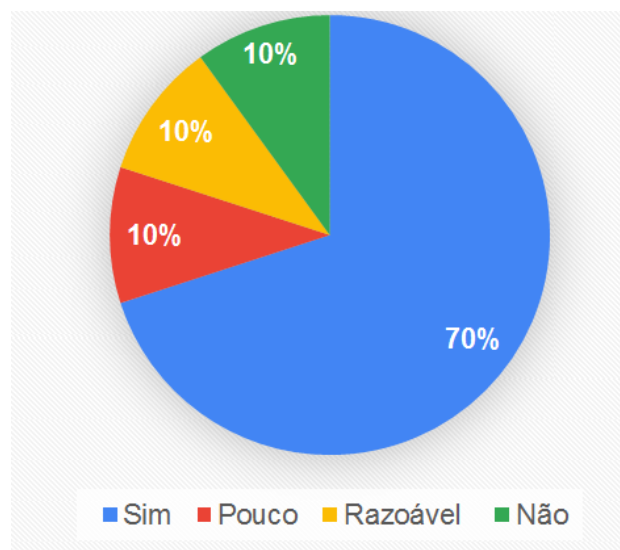
Gráfico 12 – A empresa tem interesse em passar uma imagem socialmente responsável e ecologicamente correta?



Fonte: Elaboração própria.

Finalmente, ao respeito do interesse da empresa em saber mais sobre Responsabilidade Social Empresarial, um 70% dos participantes da pesquisa confirmaram seu interesse, sendo que 10% falou que o interesse é mínimo, 10% apontou que o interesse é razoável e o 10% restante sugeriu que não há nenhum interesse em saber mais sobre a temática.

Gráfico 13 – A empresa tem interesse em saber mais sobre Responsabilidade Social Empresarial?



Fonte: Elaboração própria.

A partir desses apontamentos é possível sugerir que a cada vez mais as Micro e Pequenas Empresas, de todos os setores, estão interessadas em adquirir conhecimentos sobre Responsabilidade Social Empresarial e em implementar estratégias e ações voltadas à sociedade e ao cuidado do meio ambiente, pois entendem as vantagens competitivas que essas práticas representam para as organizações perante os concorrentes.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando o objetivo geral desta pesquisa, a saber, entender a Responsabilidade Social Empresarial como uma estratégia competitiva para as organizações, entendendo fundamentalmente os desafios de sua implementação nas Micro e Pequenas Empresas brasileiras, pode-se apontar que, ao logo da pesquisa, foi possível identificar, efetivamente, diversas questões em torno ao objetivo.

Inicialmente, cabe apontar que, conforme a literatura científica utilizada para a construção do referencial teórico, foram identificadas diversas contribuições da Responsabilidade Social Empresarial para a obtenção de resultados positivos para a organização, sendo possível entender, nesse sentido, o uso de ações que envolvem essa RSE como uma estratégia competitiva.

Ao mesmo tempo, observou-se que a implementação do planejamento estratégico em Micro e Pequenas Empresas, mesmo que reúne exigências diferentes e, por esse motivo, às vezes resulta ser mais complexo do que em outras empresas maiores, resulta na potencialização dos resultados obtidos por meio da Responsabilidade Social Empresarial.

No caso específico das Micro e Pequenas Empresas, foi possível identificar um grande desafio, a saber: o desconhecimento e, conseqüentemente, o desinteresse de muitos gestores na implementação de ações voltadas à RSE, que resultam no desaproveitamento das vantagens competitivas que esta ferramenta oferece, principalmente no que se refere à RSE como uma estratégia de marketing.

O desinteresse dos gestores das MPEs é observado tanto no desconhecimento de questões vinculadas à RSE, quanto na falta de preocupação com a disponibilização de recursos para investimentos em ações sociais e ambientais e, conseqüentemente, no desenvolvimento desse tipo de ações, que podem vir a ser um diferencial perante os concorrentes.

Há uma questão importante a destacar e é o fato das empresas estarem preocupadas com as práticas de RSE de seus parceiros, o que demonstra a importância de identificar qual é o motivo pelo qual as MPEs se preocupam com as práticas de RSE de seus parceiros, mas não investem na aplicação dessas ações na própria empresa.

Finalmente, observou-se que a cada vez mais as Micro e Pequenas Empresas, de todos os setores, estão interessadas em adquirir conhecimentos sobre Responsabilidade Social Empresarial e em implementar estratégias e ações voltadas à sociedade e ao cuidado do meio ambiente, pois entendem as vantagens competitivas que essas práticas representam para as organizações perante os concorrentes; isso pode ser deduzido dos resultados obtidos durante a última pergunta, que sugeriu que 90% das empresas participantes da pesquisa têm interesse, pelo menos razoável, em saber mais sobre Responsabilidade Social Empresarial, sendo que 70% confirmaram um interesse efetivo nessa questão.

Dentre as limitações da pesquisa observou-se a pouquíssima participação de empresas do setor industrial na proposta empírica, o que dificultou uma análise abrangente da responsabilidade social em micro e pequenas empresas desse setor; por tanto, para futuras pesquisas propõe-se o uso de amostragens probabilísticas, que considerem uma representatividade similar de cada um dos setores, possivelmente por meio de uma pesquisa presencial em empresas de interesse, no intuito de verificar que efetivamente os resultados da pesquisa condizem com a realidade do setor industrial.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. I. R. **Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas**. 1994. 196 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Faculdade de Estudos Administrativos, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1994.
- ASHLEY, P. A. **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- CAETANO, L. B. **Planejamento estratégico em pequenas empresas: estudo de caso em uma empresa de engenharia**. 2015. 79 f. Monografia (Bacharelado em Gestão de Políticas Públicas) – Universidade Estadual de Campinas, Limeira, 2015.
- FARIA, A; SAUERBRONN, F. F. A responsabilidade social é uma questão de estratégia? Uma abordagem crítica. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 1, p. 07-33, jan./fev. 2008.
- FLACH, L; SCHENINI, P. C. **A influência da lei das OSCIPs na captação de recursos de Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs) Ambientalistas**. 2005. Disponível em: <http://sistema.semead.com.br/9semead/resultado_semead/trabalhosPDF/427.pdf>. Acesso em 06 set. 2019.
- FREEMAN, R. E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.
- GARCIA, A. **O planejamento estratégico, suas escolas, seus tipos e diferenças e sua elaboração**. 2017. 16 f. Artigo (Especialização em Gestão de Empresa) - Universidade do Sul de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.
- GRUPO DE INSTITUTOS, FUNDAÇÕES E EMPRESAS – GIFE. **Quem somos**. 2018. Disponível em: <<https://gife.org.br/quem-somos-gife/>>. Acesso em 06 set. 2019.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GONÇALVES, D. A; LOSILLA, M. Controladoria empresarial: gestão financeira em micro e pequenas empresas. **Revista Hórus**, v. 5, n. 2, p. 1-17, abr./jun. 2011.
- INSTITUTO ETHOS. **O Instituto**. 2019. Disponível em: <<https://www.ethos.org.br/conteudo/sobre-o-instituto/#.XXxtXi4zbIU>>. Acesso em 05 set. 2019.
- _____. **Responsabilidade Social das Empresas: A contribuição das universidades**. São Paulo: Peirópolis, 2009.
- INSTITUTO ETHOS; SEBRAE. **Responsabilidade Social Empresarial para Micro e Pequenas Empresas: passo a passo**. São Paulo, Baleia Comunicação, 2003.
- KREITLON, M. P. A Ética nas Relações entre Empresas e Sociedade: Fundamentos Teóricos da Responsabilidade Social Empresarial. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXVIII, 2004, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: ANPAD, 2004.
- MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARTINELLI, T. Organizações da sociedade civil de interesse público: espaço de enfrentamento à questão social através de políticas sociais? **Revista Virtual Textos & Contextos**, n. 5, p. 1-16, nov. 2006.

Melo Neto, F. P; Froes, C. **Responsabilidade social e cidadania empresarial: A administração do terceiro setor**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MINTZBERG, H. et al. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

PESCADOR, S. V. B. et al. Responsabilidade social corporativa: um estudo sobre as práticas em micro e pequenas empresas com a aplicação dos indicadores ethos-sebrae. **Ciências Sociais Aplicadas em Revista**, v. 13, n. 25, p. 223-258, jul./dez. 2013.

QUEIROZ, L. D. M; PESSOA, F. C. C. A dêixis no discurso sobre a responsabilidade social empresarial: o vínculo entre enunciado e enunciação. **Estudos Semióticos**, v. 10, n. 2, p. 88-97, dez. 2014.

_____. A relação polêmica entre os conceitos de solidariedade e competitividade na prática discursiva sobre a responsabilidade social empresarial. **Cadernos de Semiótica Aplicada – CASA**, v. 11, n. 2, p. 112-129, dez. 2013.

SANTOS, L. L. S; ALVES, R. C; ALMEIDA, K. N. T. **Formação de estratégia nas micro e pequenas empresas: um estudo no Centro-oeste mineiro**. Minas Gerais: 2007.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Anuário do trabalho nos pequenos negócios: 2015**. 8. ed. Brasília: DIEESE, 2017.

_____. **A Lei Geral das MPE**. 2016. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ro/artigos/a-lei-geral-das-mpe,07597640b34b6510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em 06. set 2019.

_____. **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil**. 2014. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em 06. set 2019.

TENÓRIO, F. G. (Org.). **Responsabilidade Social Empresarial: Teoria e Prática**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**. São Carlos: EESC-USP, 2002.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL: UM DESAFIO NA IMPLEMENTAÇÃO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Questionário com objetivo de coletar dados para a pesquisa do Trabalho de Conclusão de Curso do aluno Diego Luz de Vasconcelos, graduando em Administração pela Universidade Federal Fluminense - UFF.

1. Setor de atuação:

- Comércio
- Prestação de Serviços
- Indústria

2. Número de empregados:

- Até 10 empregados
- De 10 a 49 empregados
- De 50 a 99 empregados

3. Ramo de atividade da empresa:

4. Qual o nível de importância da Ética para sua empresa?

- Nenhum
- Pouco
- Razoável
- Muito

5. Qual o nível de conhecimento sobre a Responsabilidade Social Empresarial?

- Nenhum
- Pouco
- Razoável
- Muito

6. A empresa desenvolve ações sociais?

- Sim
- Em parte
- Não
- Não vemos aplicação

7. A empresa oferece um ambiente agradável, seguro e limpo aos seus funcionários e incentiva cuidados com higiene e saúde?

- Sim
- Em parte
- Não
- Não vemos aplicação

8. A empresa valoriza e incentiva o desenvolvimento profissional de seus funcionários?

- Sim
- Em parte
- Não
- Não vemos aplicação

9. A empresa oferece benefícios aos seus funcionários e dependentes?

- Sim
- Em parte
- Não
- Não vemos aplicação

10. A empresa se preocupa com o meio ambiente e busca alternativas para reduzir os impactos ambientais?

- Sim
- Em parte
- Não
- Não vemos aplicação

11. A empresa possui recursos para investir em ações sociais e ambientais?

- Sim
- Não

12. A empresa busca cumprir com suas obrigações legais?

- Sim
- Em parte
- Não
- Não vemos aplicação

13. A empresa se preocupa com a qualidade do serviço prestado e com a satisfação de seus clientes?

- Sim
- Em parte
- Não

- Não vemos aplicação

14. A empresa se preocupa com a comunidade onde atua?

- Sim
- Em parte
- Não
- Não vemos aplicação

15. Além de exigir uma boa proposta comercial (qualidade, preço e prazo), a empresa avalia se o fornecedor/parceiro mantém práticas de responsabilidade social?

- Sim
- Em parte
- Não
- Não vemos aplicação

16. A empresa acredita que a Responsabilidade Social Empresarial possa ser uma vantagem competitiva frente a seus concorrentes?

- Sim
- Em parte
- Não
- Não vemos aplicação

17. A empresa tem interesse em passar uma imagem socialmente responsável e ecologicamente correta?

- Sim
- Pouco
- Razoável
- Não

18. A empresa tem interesse em saber mais sobre Responsabilidade Social Empresarial?

- Sim
- Pouco
- Razoável
- Não