

**TRAJETÓRIA HISTÓRICA E BENEFÍCIOS SINÉRGICOS DO CONSÓRCIO  
EMPRESARIAL DE RESPONSABILIDADE SOCIAL NO DISTRITO  
INDUSTRIAL DE MARACANAÚ (CE)**

**EUGÊNIA VALE**

Universidade Federal do Ceará  
eugeniavp@gmail.com

**CYBELLE BORGES DE SOUZA**

Universidade Estadual do Ceará  
cybelleborges@hotmail.com

**MÔNICA CAVALCANTI SÁ DE ABREU**

Universidade Federal do Ceará  
mabreu@ufc.br

Ao Serviço Social da Indústria - SESI/CE

Às empresas participantes do CERES Maracanaú

À Associação Novo Oriente

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior -CAPES

## **TRAJETÓRIA HISTÓRICA E BENEFÍCIOS SINÉRGICOS DO CONSÓRCIO EMPRESARIAL DE RESPONSABILIDADE SOCIAL NO DISTRITO INDUSTRIAL DE MARACANAÚ (CE)**

### **Resumo**

O artigo apresenta a trajetória histórica, as motivações, as limitações, a operacionalização e os impactos do Consórcio Empresarial de Responsabilidade Social (CERES) do Distrito Industrial de Maracanaú-CE. Este consórcio é formado por sete empresas industriais e coordenado pelo Serviço Social da Indústria SESI-CE, para o desenvolvimento de ações de Cidadania Corporativa. As informações foram coletadas através de entrevistas semiestruturadas com representantes dos SESI-CE, das empresas consorciadas e dos beneficiários diretos. Os resultados da pesquisa evidenciam que as sobreposições dos investimentos sociais pelas empresas e a estrutura em rede para melhorar o relacionamento do SESI-CE com as empresas foram grandes motivações para a criação dos consórcios. A falta de uma cultura para o associativismo, aliada a visão de retorno imediato dos investimentos, tanto por parte empresas como do próprio SESI, foram fatores limitantes para o avanço e evolução do Projeto CERES em outros territórios e até mesmo na região de Maracanaú. Apesar disso, as empresas consorciadas e os beneficiários da comunidade ressaltaram os benefícios e ganhos com o Projeto CERES em Maracanaú: Melhoria da imagem das empresas, melhoria do clima organizacional, atuação mais efetiva em Responsabilidade Social Corporativa e impactos positivos na comunidade a partir de maior interação entre as empresas.

### **Abstract**

The article presents the historical background, motivations, limitations, operation and impact of Corporate Social Responsibility Consortium (CERES) of Maracanaú Industrial district. This consortium consists of seven industrial companies coordinated by Industry Social Services (SESI-CE), for the development of actions for Corporate Citizenship. Data were collected through semi-structured interviews with representatives of SESI-CE, the consortium partners and direct beneficiaries. The research results show that the overlapping of social investments by companies and the network structure to improve the relationship with SESI-CE and companies were major motivations for the creation of consortium. The lack of a culture for the association, together with the sight of immediate return on investment by both companies as SESI own, were limiting to the advancement and evolution of the CERES project in other territories and even in the region of Maracanaú. Nevertheless, the consortium partners and beneficiaries of the community highlighted the benefits and gains from the CERES Project in Maracanaú: Improved corporate image, improving the organizational climate, more effective participation in Corporate Social Responsibility and positive impacts on the community positive impacts from greater interaction between companies.

**Palavras-chave:** Cidadania Corporativa; Redes empresariais; Consórcio Empresarial de Responsabilidade Social.

## **1 INTRODUÇÃO**

Muitas empresas já começaram a assumir responsabilidades sociais e políticas que vão além das exigências legais e preenchem o vácuo regulatório na governança global (SCHERER; PALAZZO, 2011). Esse novo papel desempenhado pelas empresas é consequência da ineficiência do Estado em prover integralmente serviços como saúde, educação e lazer para a sociedade. No mundo globalizado, segundo Abreu *et al.* (2013), as empresas são muito mais que instituições privadas que operam dentro de regras de um particular sistema legal, possuindo responsabilidades mais amplas com a sociedade e tornando-se importantes atores políticos econômicos nesta sociedade global.

Nas últimas décadas, com a ascensão da nova competição, a cooperação entre organizações assume uma maior importância devido à dificuldade das empresas em atender às exigências competitivas isoladamente. No momento em que duas ou mais organizações percebem a oportunidade de alcançar conjuntamente seus objetivos e obter ganhos mútuos, a cooperação entre elas se desenvolve (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). Essa cooperação, comumente utilizada na realização de parcerias de negócios, também pode se desenvolver a partir de grupos de empresas atuando em forma de consórcio com o objetivo de praticar ações de Responsabilidade Social Corporativa e Cidadania Corporativa.

O “Sistema S”, nome pelo qual se convencionou chamar o conjunto de nove instituições de interesse de categorias profissionais estabelecidas pela Constituição brasileira, atende a milhões de pessoas por ano, entre trabalhadores, familiares e comunidade em geral se caracterizando como a maior rede de assistência social e de qualificação profissional do Brasil. O Serviço Social da Indústria do Ceará (SESI/CE) é uma entidade ligada a Federação das Indústrias do Estado do Ceará (FIEC) tem como missão: “promover a qualidade de vida do trabalhador, com foco em educação, saúde e lazer, e estimular a gestão socialmente responsável da indústria do Ceará”. Dentre seus projetos, destaca-se o Consórcio Empresarial de Responsabilidade Social (CERES) que desde 2010 atua formando grupos de empresas, localizadas em comum região geográfica, para a atuação coletiva em projetos sociais. A missão do Projeto CERES é desenvolver modelo de Investimento Social Privado coletivo através de consórcios de empresas buscando maior efetividade de ações de Responsabilidade Social Corporativa, integrando metodologias de gestão de recursos, investimento social privado, desenvolvimento de relações e gerenciamento de projetos, que possa ser replicado nas diversas regiões brasileiras.

A formação de consórcios evidencia-se como proposição eficaz para as empresas que demandam soluções sociais, quer seja voltada para o público interno quer seja para o público externo (GUIA CERES, 2012). Essa estratégia é capaz de proporcionar outros benefícios às empresas e aos beneficiários além da atuação em RSC e CC, pois contribui para o desenvolvimento do território a médio e longo prazo, quanto maior for o nível de sinergia dos investimentos. Diante disso, esta pesquisa parte da seguinte questão: como a atuação das empresas em rede é capaz de promover a Cidadania Corporativa?

Este trabalho analisa a história do Projeto CERES desde sua implantação, apresentando motivações, limitações, operacionalização e impactos do projeto CERES em Maracanaú através de pontos de vistas de diferentes atores ilustrados pelos representantes do SESI-CE, das empresas consorciadas e dos beneficiários do projeto. Caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa descritiva, exploratória e de campo realizada por meio de um estudo de caso.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Responsabilidade Social Corporativa e Cidadania Corporativa**

A sociedade espera das organizações não apenas lucros, mas uma responsabilidade corporativa como investimentos sociais em meio ambiente, saúde e segurança dos

empregados, consumidores e benefícios para a comunidade local, tornando, assim, a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) como prática importante no contexto organizacional (MAGRO *et al.*, 2012). A RSC é, independentemente de rotulagem específica, qualquer conceito a respeito de como os gestores devem lidar com políticas públicas e questões sociais (WINDSOR, 2006). Para Fitch (1976), ela deve ser definida como uma tentativa séria de resolver os problemas sociais causados, em grande parte, pela própria organização. Jamali e Mirshak (2007) defendem que as empresas têm um papel na sociedade e elas se diferenciam das outras por meio do engajamento em RSC.

O conceito de RSC tem sido progressivamente racionalizado tornando-se associado a objetivos mais amplos da organização como Cidadania Corporativa (CC). A RSC e a CC existem para prevenir consequências indesejáveis provenientes de desequilíbrios de poder nas estruturas sociais (ABREU *et al.*, 2013).

Os líderes de negócios em todo o mundo estão fazendo a cidadania corporativa uma prioridade-chave para suas empresas. Alguns estão atualizando as políticas e revisando seus programas; outros estão formando comitês de cidadania; medindo o seu desempenho ambiental e social e emitindo relatórios públicos (MIRVIS; GOOGINS, 2006).

Para Abreu *et al.* (2013, p. 168) “Cidadania Corporativa descreve que a corporação tem o papel de administrar os direitos – sociais, civis e políticos – de cidadania para os indivíduos”. Essa definição abrange uma responsabilidade ampla para as empresas, que tem esse novo papel de impactar na vida dos indivíduos pertencentes a uma sociedade (incluindo os funcionários das empresas, seus dependentes, a comunidade, dentre outros). Mirvis e Googins (2006) afirmam que a empresa deve avaliar quais as ações apropriadas e eficazes que deve tomar em relação à transparência, à governança, ao desenvolvimento econômico da comunidade, ao equilíbrio trabalho-família, à sustentabilidade ambiental, à proteção dos direitos humanos e ao relacionamento ético com investidores.

De acordo com Melo Neto e Fróes (1999), a cidadania corporativa é um conceito decorrente de um movimento social internalizado por diversas empresas e que tem por objetivo conferir uma nova imagem empresarial àquelas que se convertem em tradicionais investidoras de projetos sociais e com isso conseguem obter seus diferenciais competitivos.

Uma empresa “cidadã” tem no seu compromisso a promoção da cidadania e o desenvolvimento da comunidade como seu diferencial competitivo. Através do exercício da cidadania, a empresa se diferencia de seus concorrentes, pois reforça sua imagem institucional e ainda promove a fidelização aos seus produtos. Isto porque tem uma nova postura empresarial (ganhos de imagem institucional) - investe recursos financeiros, tecnológicos, mão de obra em projetos comunitários de interesse público; ganha a confiança, o respeito e a admiração dos consumidores e da sociedade. Compreende-se, portanto, que o desenvolvimento moderno do setor empresarial exige um novo posicionamento ético frente aos impactos gerados pelos seus processos produtivos tanto nas relações humanas quanto ambientais e políticos que tenham relação com os interesses da coletividade, como impactos na saúde e bem estar dos trabalhadores e comunidade do entorno, relação com fornecedores, dentre outros públicos.

## **2.2 Redes Empresariais**

A cooperação entre as organizações tem sido implementada, desde muito tempo, a partir de diferentes espaços, modos e configurações (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). Mais recentemente, a expansão tecnológica global ampliou a capacidade conectiva das organizações e as possibilidades de ações conjuntas. O surgimento e a evolução das redes entre empresas é uma das consequências desse novo contexto de negócios globalmente interligados. Unindo-se os conceitos de cooperação e de rede, tem-se a ideia de redes de cooperação, entendida como uma nova configuração organizacional.

A rede de cooperação reúne empreendimentos com objetivos comuns, estando estruturada para desenvolver e manter ganhos coletivos, sem que cada participante venha a perder sua autonomia de gestão (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

De uma perspectiva sistêmica, o conceito de rede tende a aparecer como chave cognitiva privilegiada para compreender mudanças de grande magnitude que vêm ocorrendo nas esferas econômica e política da sociedade. Na esfera econômica, a rede parece constituir uma resposta aos desafios colocados às empresas pela intensa competição aberta pela globalização da economia, como parte de um conjunto de estratégias destinadas a minimizar custos e capital imobilizado, adquirir competências tecnológicas de vanguarda, compartilhar recursos e informações e estabelecer parcerias estratégicas (GONÇALVES, 1991; VALE, 2007). Brinkerhoff (2002) argumenta que a parceria é uma relação dinâmica entre diversos atores, baseada em objetivos acordados mutuamente. Essa parceria resulta em benefícios sinérgicos, onde os resultados são maiores que a contribuições individuais de cada ator.

Na perspectiva organizacional, o conceito de rede tem sido utilizado para descrever o ambiente de atuação das organizações contemporâneas, em que, dada a complexidade e a magnitude dos objetivos a serem alcançados, “as organizações, consideradas individualmente, não estariam em condições de realizar suas metas por si sós” (MARTINS, 1996, p.112).

Sendo assim, o processo de constituição de redes na atualidade corresponde a uma nova forma organizacional que as empresas tendem crescentemente a assumir sob o estímulo sistêmico do novo padrão competitivo capitalista entreaberto pela globalização da economia, juntamente com a capacidade de adaptação a um meio ambiente incerto e volátil e a velocidade de resposta a cenários de grande instabilidade (MINHOTO; MARTINS, 2001).

### 3 METODOLOGIA

Essa pesquisa tem natureza qualitativa, descritiva, exploratória e de campo. Realizou-se uma análise aprofundada das ações do Serviço Social da Indústria (SESI-CE) na implantação e coordenação do projeto CERES (Consórcio Empresarial de Responsabilidade Social) no distrito industrial de Maracanaú.

A pesquisa é caracterizada como um estudo de caso que, segundo Yin (2010), é um método de investigação empírico que verifica um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto, especialmente quando os limites entre fenômeno e contexto não são bem definidos.

Nesse estudo, utilizaram-se técnicas de entrevistas semi estruturadas com três representantes do SESI-CE, oito representantes de quatro empresas participantes do CERES de Maracanaú e dois representantes de uma associação beneficiária da comunidade. As entrevistas tiveram duração média de 1h30min.

Foram utilizados também dados secundários como documentos fornecidos pelo SESI-CE e dados disponibilizados em sítios eletrônicos.

O Quadro 1 apresenta os representantes das instituições entrevistadas: SESI-CE, empresas consorciadas e associação beneficiária das ações. Através dessas entrevistas, pode-se verificar a história do projeto CERES, a motivação para sua implantação, as barreiras, limitações, operacionalização, estratégias e impactos de acordo com a visão dos atores envolvidos.

Quadro 1: Representantes das instituições entrevistadas

Função na Rede	Instituição	Cargo do entrevistado
Articulador	SESI-CE	Gerente de Responsabilidade Social do SESI-CE
		Analista do SESI-CE
		Consultora do SESI-CE
Financiador	Hidracor	Gerente de Gente e Gestão
		Diretor Administrativo Financeiro
Financiador	Cobap	Coordenadora da Qualidade/Desenvolvimento

		Assistente Socioambiental
		Gerente de RH
		Diretora Comercial
Financiador	Esmaltec	Gerente de RH
Financiador	Cerbrás	Gerente de RH
Beneficiário	Associação Novo Oriente	Vice presidente
		Secretário

Fonte: Elaborado pelos autores

Os dados coletados foram analisados por meio da técnica análise de conteúdo que adota preceitos sistemáticos para extrair significados por meio dos elementos do texto. Sendo necessário, para isso, categorizar as respostas da entrevista. (CHIZZOTTI, 2011). A triangulação das informações coletadas foi realizada a partir das entrevistas com representantes dos atores envolvidos: SESI-CE, empresas consorciadas e beneficiários. Essa triangulação se faz extremamente importante para a confiabilidade e validade da pesquisa.

Foi utilizada também como técnica de pesquisa a trajetória histórica (*path dependence*) para sintetizar o contexto histórico que deu origem ao desenvolvimento do Projeto CERES. A trajetória histórica permite a compreensão do processo de desenvolvimento do Projeto, sua articulação e os atores envolvidos.

A técnica da *path dependence* tem sido cada vez mais utilizada em estudos das ciências sociais, onde é empregada no intuito de compreender os processos de mudança das sociedades (HOFF, 2011). Essa técnica é dividida em cinco etapas: condições antecedentes, conjuntura crítica, persistência estrutural, sequencia reativa e resultados.

As Condições antecedentes correspondem aos fatores históricos e conjunturais que definem opções viáveis e moldam os processos de seleção. A Conjuntura Crítica é a seleção de uma opção em particular que faça emergir a *path dependence* enquanto a Persistência estrutural corresponde a produção e reprodução de padrões institucionais ou estruturais que permanecem ao longo do tempo e condicionam a trajetória. Sequência Reativa são as reações e contrarreações às escolhas e aos padrões institucionais ou estruturais que geram feedbacks reforçando a trajetória ou criando novos caminhos e os Resultados apresentam a solução de conflitos gerados pelas reações e contrarreações (HOFF, 2011).

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Consórcio Empresarial de Responsabilidade Social – CERES

Em 2000, o presidente da Federação das Indústrias do Estado do Ceará (FIEC) criou grupos de trabalho com empresários para implantar uma série de ações que foram elencadas como fundamentais para o desenvolvimento das indústrias cearenses, dentre elas o Grupo de Ação de Responsabilidade Social. O Grupo de Ação de RS era de assessoria direta ao presidente da FIEC, entretanto a assessoria técnica era viabilizada financeiramente pelo Serviço Social da Indústria (SESI/CE).

Para embasar as ações desenhadas no âmbito do Grupo de Ação de Responsabilidade Social, o SESI-CE coordenou uma pesquisa junto às indústrias filiadas aos trinta e seis sindicatos patronais, com cerca de cem indústrias respondentes no ano de 2001. Os resultados dessa pesquisa constataram que o tema RSC era novo para as indústrias e que 40% delas não desenvolviam ações de responsabilidade social porque não sabiam como, porém, tinham a intenção de iniciar algo no futuro e apenas 10% das empresas pesquisadas realizavam ações de responsabilidade social efetivamente.

Após cinco anos de existência do Grupo de Ação de RS foi criado o Instituto FIEC de Responsabilidade Social (FIRESO), no ano de 2005. Em 2007, o SESI cria em nível nacional a área de negócio em Responsabilidade Social Empresarial com a mesma importância que as demais áreas tradicionais do SESI como Educação, Saúde e Lazer. No Ceará, surge a

necessidade de articulação desta área com o FIRESO sendo criado um documento denominado Gestão Compartilhada SESI-FIRESO com o intuito de delimitar escopo e foco de atuação de ambos, pois o SESI tinha como objetivo específico a consultoria para indústrias e o FIRESO tinha como foco ações sociais institucionais.

O SESI-CE, portanto, inicia a criação do Núcleo de Responsabilidade Social Empresarial em 2008 e idealiza um projeto, financiado pelo Departamento Nacional na linha de fomento de Inovação, para criação de uma rede de empresas com atuação em responsabilidade social. Esse Projeto, denominado Programa Agentes de Responsabilidade Social, foi transformado em um programa de educação continuada. Desde o início, o programa Agentes de Responsabilidade Social foi formatado para capacitar representantes das empresas industriais para o desenvolvimento de competências essenciais para a atuação em rede e tinha também o propósito de envolver a alta direção das empresas. O Programa iniciou a primeira turma de empresas em 2008 e até o ano de 2014, foram capacitados cerca de duzentos e sessenta agentes em mais de cento e quarenta empresas.

De acordo com o analista do SESI, os agentes formados a pelo programa ocupavam aglutinados territoriais e a partir dessa constatação, foram criados subcomitês para a discussão e a aproximação desses agentes oriundos de diferentes empresas localizadas geograficamente próximas. Para ele, os subcomitês eram fóruns para debater o tema RSC, “com expectativas de se criar nesse debate, projetos comuns, mas embora se tivesse uma intenção original, e até alguns métodos, nunca se conseguiu nesses momentos sair do debate e ir para a prática ou para consolidar um plano de ação, uma metodologia estruturada, que pudesse transformar as ideias debatidas, em um trabalho conjunto daquelas pessoas”.

A partir da criação desses subcomitês, em 2010, a gerente do projeto CERES em parceria com um professor doutor universitário, conceberam o projeto CERES (Consórcio Empresarial de Responsabilidade Social) para a atuação mais efetiva dos agentes de responsabilidade social e engaja-los em ações coletivas. Elaborou-se então, o segundo projeto de inovação, submetido ao Departamento Nacional do SESI, o qual pretendia estimular a formação de consórcios, para o qual foram convidadas quatro empresas localizadas na Região da Barra do Ceará, bairro da cidade de Fortaleza-CE. Neste projeto piloto com as quatro empresas da Barra do Ceará, foram realizadas cerca de quatro reuniões no ano de 2010, envolvendo os líderes das empresas, reforçando a importância da capacitação e sensibilização destes líderes no tema RSC. Quinze gestores receberam capacitação ao longo do ano de 2011, envolvendo as quatro empresas consorciadas.

O analista do SESI explica que o projeto piloto teve dois objetivos: “aportar recursos para transformar aqueles debates em algo mais palpável, e para comprometer não só esses agentes, mas as respectivas indústrias, que então passaram a ser as proponentes desse projeto não mais as pessoas físicas, então houve um caminho aí de tangibilização, de consolidação de uma ideia que vinha sendo construída desde 2007”.

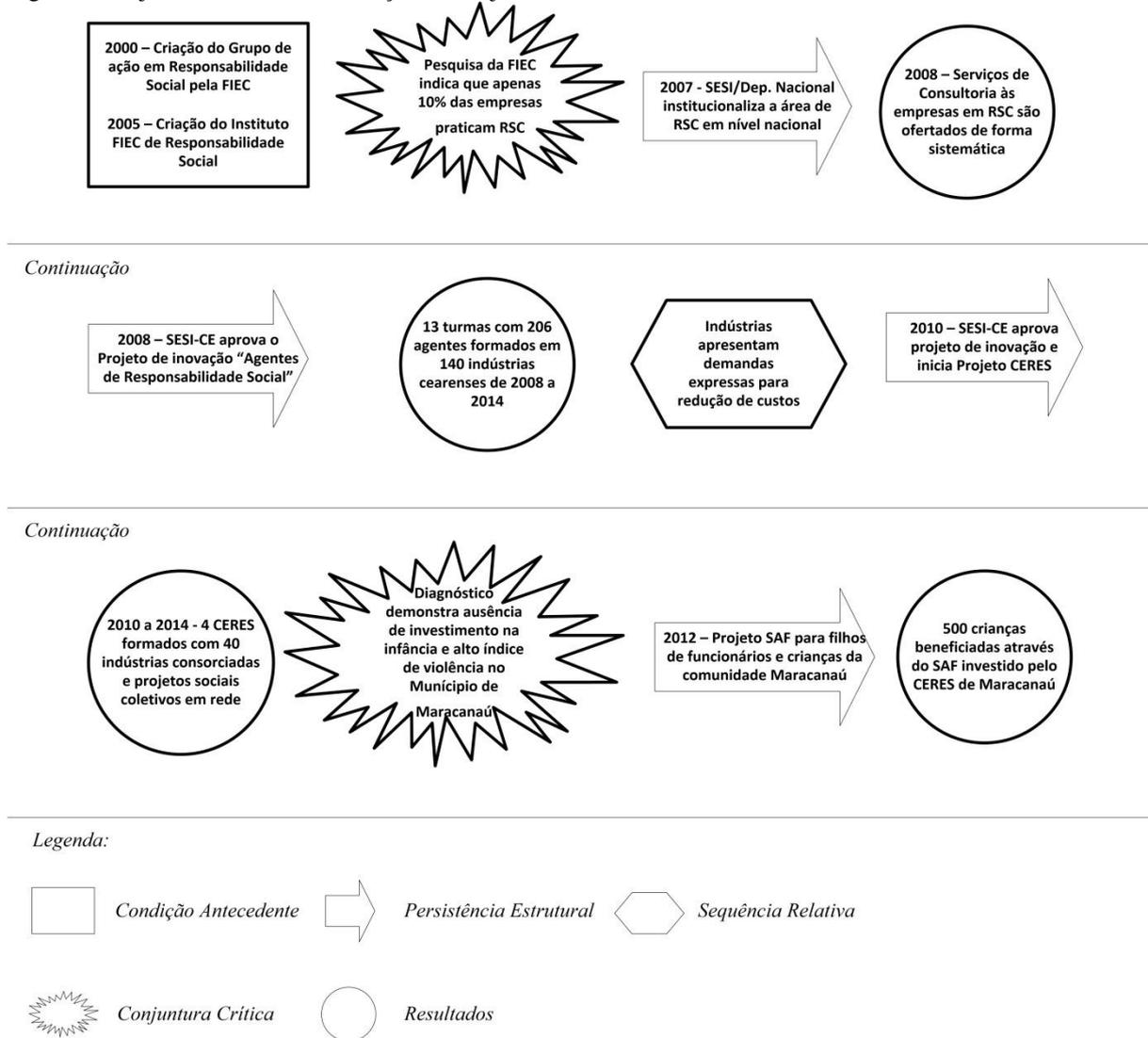
Paralelamente à experiência piloto na Barra do Ceará, o SESI induziu a formação de um CERES em Maracanaú, distrito industrial cearense, convidando as empresas para um processo de construção em grupo das soluções sociais, a partir de um diagnóstico denominado Modelo SESI de Sustentabilidade no Trabalho o qual apontava as fragilidades de gestão nos seguintes termos: Cultura organizacional; Gestão de pessoas; Educação e Desenvolvimento; Ambiente de trabalho seguro e saudável e; Desenvolvimento socioambiental.

Em Maracanaú, o CERES teve o início das atividades em 2012, porém com a estruturação de imediato das instâncias de governança: o comitê técnico (formado pelos agentes em responsabilidade social) e o comitê gestor (formado pelos diretores das empresas participantes) o que tornou o processo de implantação do CERES bem mais rápido e eficaz do que o projeto piloto da Barra do Ceará. A gerente do Projeto CERES explica a concepção do mesmo:

“Planejar e identificar junto as necessidades, planejar a partir dessas necessidades e executar os projetos, otimizando recursos, ao invés de fazer cada um (cada empresa) o seu, fazer juntos para ter maior impacto social e menor custo” (Gerente do Projeto CERES).

Nessa perspectiva, a trajetória histórica do projeto CERES está evidenciada através da figura 1.

Figura 1: Trajetória Histórica da Criação do Projeto CERES



Fonte: Elaborado pelos autores

## 4.2 Motivações para criação do Projeto CERES

O Ceará, assim como a região nordeste de uma forma geral, é uma região que sofre pela escassez de recursos, logo se faz necessária a otimização dos recursos investidos. Segundo a gerente do projeto CERES:

“A gente partiu de uma análise sobre as demandas sociais em uma determinada região; e o que nós observamos: existe uma sobreposição muito grande de iniciativas sociais por parte do governo, de ONGs e por parte das empresas. Então pelo lado empresarial, a proposta é que a gente criasse uma sinergia dos investimento sociais privados”

Para o SESI-CE, os fatores que motivaram a criação dos Consórcios foram: o impacto modesto da RSC; o assistencialismo versus a sustentabilidade; o desalinhamento e conflitos; a superficialidade da RSC; o baixo nível de consciência dos indivíduos e grupos e; a falta de capacitação dos interlocutores nas empresas (GUIA CERES, 2012).

Para a gerente do projeto CERES, outra motivação para a implantação do CERES foi o fato de a responsabilidade social ainda ser vista como filantropia por parte das empresas e não como uma ferramenta de gestão. O analista do SESI corrobora com essa visão, para ele: “a visão do SESI é que a indústria talvez não seja tão madura, não seja ainda o momento que ela perceba a importância dessas questões sociais, do impacto disso sobre a própria competitividade e produtividade, logo é dever do SESI fomentar isso antecipando uma tendência”.

A estrutura em rede, formada pelos consórcios empresariais também aumenta a rede de relacionamento do SESI e oferece oportunidades para a venda de outros produtos ofertados além daqueles oferecidos através do consórcio. A gerente do projeto CERES salienta essa motivação:

“O SESI precisava de uma estratégia de relacionamento com essas empresas, nós precisávamos nos aproximar mais dessas empresas. Portanto o CERES também serviria para aproximar o SESI com seus clientes, possibilitando a entrada de outros produtos, exatamente porque, responsabilidade sócio ambiental como estratégia poderia levar exatamente produtos de educação, de saúde, de estilo de vida, de qualidade de vida, então responsabilidade social, trabalharia a gestão da empresa, para inclusão de produtos do SESI” (Gerente do Projeto CERES).

Para a equipe coordenadora do CERES, o projeto era inovador e seria capaz de promover conexões entre as empresas participantes, e melhorar o relacionamento dessas empresas com o SESI, além de promover o desenvolvimento local.

#### **4.5 Operacionalização do Projeto CERES em Maracanaú-CE**

Maracanaú é um município cearense localizado a 16 km da capital Fortaleza e caracteriza-se como um importante município por sediar o mais importante distrito industrial do estado. Possui o segundo maior PIB do estado, atrás apenas de Fortaleza, e o terceiro maior produto interno bruto per capita do Ceará, segundo o IBGE (2014), o município possuía, em 2012, 3.554 empresas instaladas (dentro indústrias, comércio e serviços).

Entre os municípios que formam a grande Fortaleza, Maracanaú em termos estaduais, é o quarto município mais populoso do Ceará, de acordo com o IBGE (2014), com cerca de 210 mil habitantes em 2010.

Apesar de sua importância, Maracanaú tem indicadores sociais gravíssimos, de acordo com a gerente do projeto CERES: “repetência escolar no ensino médio, violência, baixa sinergia entre as empresas”. No diagnóstico levantado pelo SESI, foi percebido que o município sofreu um vertiginoso crescimento populacional, motivado principalmente pela construção de vários conjuntos habitacionais, que exerceram forte atração junto à classe trabalhadora de Fortaleza, expulsa de seu habitat pela falta de condições de sobrevivência e forçada a se abrigar na periferia do Distrito Industrial. Na educação, constatou-se que as taxas de abandono e de reprovação da 1ª série do ensino médio foram as mais altas comparadas a outras séries: 11,1% e 21,4%, respectivamente. Também foi averiguado que 23,94% da população entre 10 e 14 anos tiveram mortes causadas por fatores externos como a violência.

A gerente do projeto CERES explica sobre a importância deste diagnóstico levantado pelo SESI-CE e como ele impactou na resolução do projeto CERES:

“Nós fizemos inicialmente este diagnóstico social, levantamos dados secundários sobre a questão da educação e identificamos essa repetência no ensino médio se há uma grande repetência do fundamental pro médio, quer dizer que a mão de obra que a indústria vai precisar não teria, então na parte da educação, na parte de saúde, índice de violência, muito alto, como mortes, homicídios então esses dados foram a base para sensibilizarmos as empresas para que elas se organizassem de forma mais estruturada”

Após a formação dos Agentes de Responsabilidade Social, o SESI promoveu vários encontros de mobilização e sensibilização com os representantes da alta direção das empresas de determinada região (que possuíam agentes de RS formados) para a formação do consórcio. É obrigatória a formação de pelo menos um agente de responsabilidade social formado no curso. A gerente do projeto CERES explica o porquê dessa estratégia e o analista do SESI corrobora:

“Nós capacitamos esses agentes para que eles tenham uma linguagem comum, para que eles possam inclusive criar vínculos e criar relacionamento. Porque não existe relacionamento entre CNPJs, existe relacionamento entre pessoas, só há facilitação de processos, se as pessoas comprarem a ideia, se elas se conhecerem, se elas confiarem uma nas outras, então nós fazemos toda essa parte de mobilização das empresas, faz a adesão, capacita os agentes e aí começamos, mostramos o diagnóstico, realizamos o diagnóstico, em cada empresa, trazemos a visão externa e interna” (Gerente do projeto CERES)

“Comprometer não só esses agentes, mas as respectivas indústrias, que elas é que passaram a ser as proponentes desse projeto não mais as pessoas físicas” (Analista do SESI)

Para gestão, acompanhamento e monitoramento do projeto CERES foram instituídas, segundo a consultora do SESI, duas instâncias de governança denominadas: Comitê Técnico e Conselho gestor. O Comitê Técnico do CERES consiste em um fórum técnico-consultivo, destinado a discutir, propor planejar, desenvolver, monitorar, avaliar soluções de investimentos socioambientais compartilhados voltados para o público interno e dependentes, bem como para comunidade externa. Este comitê é composto por representantes técnicos das empresas consorciadas e por representantes técnicos do SESI. Os referidos representantes e seus suplentes deverão ser designados pela alta direção da empresa. O Conselho Gestor de Maracanaú delibera sobre investimentos e ações socioambientais compartilhadas entre as indústrias participantes, promove e fomenta projetos compartilhados de responsabilidade socioambiental voltados para colaboradores e suas famílias e comunidade externa através de parcerias entre o SESI, Poder Público municipal estadual e federal, iniciativa privada e entidades da sociedade civil. Este conselho é composto por proprietários ou dirigentes das empresas industriais partícipes do CERES Maracanaú e pelo Presidente da Federação das Indústrias do Ceará. Essa estrutura garante o funcionamento e operacionalização do Consórcio e a participação efetiva de todas as indústrias envolvidas no projeto.

Após a fase de diagnóstico e sensibilização, as empresas interessadas assinam um termo de adesão no consórcio. No CERES de Maracanaú participam sete empresas, dentre as quais seis são de grande porte e uma de médio porte.

A equipe coordenadora do CERES apresenta às empresas consorciadas um projeto a partir do portfólio de produtos do SESI. No caso específico do CERES de Maracanaú, foi escolhido primeiramente um projeto que investia na infância:

“Nós conseguimos fazer com que todas vissem que o investimento em educação infantil para parte de proteção a criança, era quase zero, então nós

levamos os indicadores sociais externos, oficiais e colocamos que as empresas pouco investiam na questão da infância, então desenhamos um projeto a partir desse dado, vocês querem permanecer investindo pouco na infância frente esses indicadores sociais externos ou nós podemos investir em algo juntos? Levei um projeto que já existia no SESI, que era voltado para criança de 07 a 16 anos, voltado para o esporte, esse projeto já era executado, mas no CERES ele foi superdimensionado no sentido de gestão” (Gerente do projeto CERES)

O primeiro projeto escolhido para o CERES de Maracanaú foi o SESI Atleta do Futuro (SAF). O Atleta do Futuro é um programa do SESI que utiliza o esporte para promover a educação e a inclusão social de crianças e adolescentes. Em aulas de iniciação motora e prática esportiva são ensinados valores como: ética, trabalho em equipe, superação, respeito, autoestima e saúde (PORTAL DA INDÚSTRIA, 2014).

O SAF foi desenvolvido desde 2012 e ao todo atendeu 500 crianças, sendo 130 da comunidade e 370 filhos de funcionários das empresas do participantes. A consultora do SESI explica como acontece as escolhas das crianças participantes do SAF:

“A empresa é orientada a beneficiar prioritariamente os filhos de seus funcionários, no entanto, cada empresa fica livre para beneficiar também crianças da comunidade do entorno. Uma vez feita essa definição por parte da empresa, é realizada uma pesquisa de demanda na empresa para identificar o perfil dos filhos dos trabalhadores, bem como assessoria por parte do SESI para que a empresa defina o grupo de crianças da comunidade” (Consultora do SESI)

Os custos do SAF são rateados pelas empresas participantes do CERES e a estrutura física e a equipe pedagógica são fornecidas pelo SESI-CE. O desenvolvimento do projeto acontece de forma semestral onde a criança participante tem atividades esportivas duas vezes na semana durante um turno. São realizadas reuniões trimestrais para o acompanhamento do projeto.

Em uma pesquisa realizada pelo SESI em outubro de 2012 junto a 76 funcionários de quatro das empresas participantes do CERES Maracanaú, constatou-se que o desempenho escolar de 80,4% das crianças participantes do SAF melhorou. Com o SAF, 94% dos funcionários passaram a ter uma melhor imagem da empresa que trabalham. 48,7% desses funcionários se consideraram mais satisfeitos com a empresa, 32,9% mais engajados e 23,7% mais produtivos. Esses resultados constatarem que o SAF colaborou estrategicamente com a melhoria de desempenho social das empresas do CERES.

Outros dois projetos foram desenvolvidos pelo CERES Maracanaú, porém, de acordo com a consultora do SESI, estes foram projetos menores (em duração e impacto). O projeto Cozinha Brasil teve duração de quatro meses e foi destinado aos responsáveis pelas crianças participantes do SAF. O objetivo principal deste projeto era promover a educação alimentar e o aproveitamento total dos alimentos e de forma secundária, contribuir para melhoria da renda das famílias. O projeto Voluntariado teve duração de seis meses (junho a dezembro de 2013). O projeto envolvia os funcionários das empresas consorciadas nas visitas em um orfanato e em uma escola pública da região de Maracanaú, onde foram desenvolvidas ações como educação ambiental, atividades lúdicas, educação alimentar, dentre outras.

#### **4.4 Limitações do Projeto CERES**

No Brasil não há uma cultura associativa ou de cooperação forte, logo o projeto enfrentou dificuldades na fase de sensibilização das empresas. Além disso, a gerente do projeto CERES percebia a dificuldade quanto à dependência das empresas em relação ao SESI-CE, para ela:

“Não está na essência do negócio pensar em projetos sociais, infelizmente. Quando estava começando a rede dos Agentes de Responsabilidade Social, eu tentei fazer com que essa 'bandeira' surgisse e fosse construída com eles, mas infelizmente o SESI teve que mostrar, mais ou menos, o “como fazer” (...) As empresas têm muitas dificuldades, de disponibilizar pessoal, de capacitar pessoas para uma área que eles ainda não conseguem verificar, tangibilizar retorno, então, nós (equipe do SESI) temos que estar fazendo um esforço constante, nós que fazemos a gestão dos consórcios, de estar mostrando um retorno tangível, palpável” (Gerente do Projeto CERES)

A estratégia de formação de consórcios foi questionada pela direção do SESI-CE. A gerente do projeto CERES fala sobre a sua visão em relação aos consórcios e contrapõe a visão da direção do SESI-CE:

“O consórcio é uma estratégia de venda de produto interessante, mas ela é uma estratégia de relacionamento de longo prazo, e o SESI, como as instituições, quer vender produto, vender logo, não tem visão de relacionamento para conquistar e para construir juntos. A minha visão é de cocriação, eu quero cocriar com os clientes e o SESI não tem essa percepção, o SESI quer vender o que tem, quer tirar os produtos da prateleira” (Gerente do Projeto CERES)

A falta de uma cultura para o associativismo e para busca de soluções coletivas, aliada a visão de retorno imediato dos investimentos, tanto por parte empresas como do próprio SESI, foram fatores limitantes para o avanço e evolução do Projeto CERES em outros territórios e até mesmo na região de Maracanaú. As limitações também advêm da pouca proatividade do setor público em buscar parcerias para o desenvolvimento de ações de modo a impactar no desenvolvimento da Região.

#### 4.5 Resultados do Projeto CERES para as empresas consorciadas

O CERES de Maracanaú é, segundo a gerente do projeto CERES, o consórcio mais bem sucedido. Isto é consequência do porte das empresas participantes, da identidade cultural do distrito industrial de Maracanaú em detrimento às outras regiões e por ter sido o segundo consórcio realizado. O analista do SESI salienta que “o CERES de Maracanaú foi uma replicação que começa na Barra (do Ceará), mas toda a sua maneira, muitas coisas não foram e outras foram de maneira diferente”.

O sucesso do CERES de Maracanaú também é ressaltado através das entrevistas realizadas com representantes de quatro das sete empresas participantes do consórcio. Evidenciou-se fatores como a interação entre as empresas, os impactos do projeto para os funcionários, a comunidade e para a própria empresa, as dificuldades e ganhos adquiridos com a participação da empresa no projeto e a forma de mensuração desses resultados. O quadro 2 apresenta esses fatores de acordo com o depoimento dos representantes das empresas.

Quadro 2: Depoimento dos representantes das empresas do CERES de Maracanaú

Fatores:	Depoimentos dos representantes das empresas:
Interação entre as empresas participantes do CERES de Maracanaú	<p>“A gente ficou muito próximo e abre portas para outros tipos de encontros, outros tipos de conversas (...) a gente as vezes pensa em alguma ação e liga para outra empresa, troca ideias, as vezes a gente divide com eles alguma dificuldade e acaba ficando mais próximo” (Gerente de Gente e Gestão, Hidracor)</p> <p>“A interação houve porque a gente se reúne com os consorciados assim como uma cooperação. quando a gente se reúne acaba que a gente ganha um relacionamento (...) a gente acabou fazendo essas alianças estratégicas</p>

	<p>e isso ai estimula incentiva e a gente acaba fazendo valer uma melhoria em pratica” (Gerente de RH, Cerbras)</p> <p>“A partir do momento em que a gente sela esse compromisso, há uma aproximação natural, a gente acaba se aproximando das empresas” (Coordenadora da Qualidade/Desenvolvimento, Cobap)</p> <p>“Só de estar a equipe reunida, isso vai aproximando bastante, a cada reunião que tem, uma série de ações são tomadas, então uma série de outras reuniões, encontros são feitos, isso aproxima bastante.” (Diretora comercial, Cobap)</p> <p>“A gente também usa essa rede para servir de benchmarking (...) a gente autoriza visitas pra conhecer nossas praticas, a gente também vai conhecer as práticas que podem ser interessantes para a gente” (Gerente de RH, Cobap)</p>
Impactos do projeto CERES	<p>“Temos vagas destinadas para alunos do orfanato aqui de Maracanaú que a gente já fez alguns trabalhos com eles e para uma escola também. Então elas acabam tendo contato com a empresa que elas não teriam se não fosse esse projeto, então ela (comunidade) reconhece a empresa como socialmente responsável, melhora a imagem, melhora os indicadores sócio ambientais e gente acredita que vai melhorado mas não a curto prazo, vai ser com o tempo e maior envolvimento em projetos” (Gerente de Gente e Gestão, Hidracor)</p> <p>“Ele (projeto) supre carências que atendem um universo de pessoas muito grande” (Diretor Administrativo Financeiro, Hidracor)</p> <p>“O atleta do futuro, foi uma satisfação imensa que eles (funcionários) tiveram de colocar os filhos para praticar atividades esportivas, então melhora o clima e melhora a imagem da empresa socialmente responsável” (Gerente de RH, Cerbras)</p> <p>“O maior impacto que a gente percebe é promover ações para ajudar a sociedade, é o maior impacto positivo. E aqui, internamente, é a troca de conhecimentos que é o mais rico de tudo para qualquer empresa, é essa abertura e conhecer práticas que dão certo em determinados lugares que podem ser utilizados pra melhorar praticas internas” (Gerente de RH, Cobap)</p> <p>“a questão do reconhecimento social é muito forte, a gente percebe o retorno externo nesse sentido” (Coordenadora da Qualidade/Desenvolvimento, Cobap)</p>
Dificuldades do projeto CERES	<p>“São poucas indústrias que participam e reunir pessoas aqui para dar apoio gasta tempo que é um recurso também” (Gerente de RH, Cerbras)</p> <p>“Como são uma quantidade pequena (de empresas), são sete empresas, então o projeto só vale a pena se as todas aderirem, então as vezes quando é feito a votação, três querem, duas querem, por conta de fatores internos, as vezes investimento, as vezes porque o foco tá direcionado para outra área” (Coordenadora da Qualidade/Desenvolvimento, Cobap)</p> <p>“Cada empresa tem sua limitação, cada empresa está em um nível diferente de ver a responsabilidade social” (Analista de RH, Esmaltec)</p>
Ganhos do projeto CERES	<p>“os nossos principais ganhos foi ter iniciado em responsabilidade social, porque era muito pouco, hoje ainda é para o que a gente imagina que deva ser, mas que hoje a gente só tem algo através desse consórcio” (Gerente de Gente e Gestão, Hidracor)</p> <p>“Melhora o reconhecimento da empresa como socialmente responsável, deu um impacto maior e melhora a imagem como consequência” (Gerente de RH, Cerbras)</p> <p>“Os colaboradores ficam motivados com as ações que as empresas desenvolvem, e eles tem a oportunidade de participar das ações desenvolvidas” (Assistente socioambiental, Cobap)</p> <p>“A melhoria da imagem, aumento da produtividade, comunicação das empresas, e até mesmo internamente, entre as pessoas, quando a gente faz algum projeto que envolve voluntários, muito desses voluntários não se conhecem, eles passam a se conhecer, eles são de setores diferentes, então traz engajamento melhor dentro da fábrica” (Assistente socioambiental,</p>

	<p>Cobap)  “Com o peso de outras seis empresas fazendo facilitando os processos, tem projetos que a empresa não teria como participar individualmente, mas com o consorcio, com outras empresas, a gente participa” (Analista de RH, Esmaltec)</p>
Mensuração dos resultados do projeto CERES	<p>“A empresa passa a ser mais conhecida e a imagem dela perante as pessoas vai se tornando diferente, a gente não chegar a medir, a gente não tem como medir isso, se está sendo efetivo. Mas a gente acredita que é uma das formas mais genuínas de a gente estar trabalhando a imagem da empresa.” (Gerente de Gente e Gestão, Hidracor)  “Empírica mesmo” (Gerente de RH, Cerbras)  “É intangível mesmo. Pela observação. Indicador não tem. Indicador de retorno não tem (Coordenadora da Qualidade/Desenvolvimento, Cobap)  “Hoje a gente ainda não tem essa sistemática, mas com amadurecimento da área social, é justamente a gente levantar esses dados, mensurar indicadores sociais e de repente encontrar outras formas de encontrar outras formas de estar avaliando isso (...) o investimento está tendo retorno, mas a gente não tem de forma concreta, então a gente não pode falar” (Diretora Comercial, Cobap)</p>

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados das entrevistas com os representantes das empresas consorciadas mostram que há evolução da RSC. Os entrevistados mostram-se conscientes do papel da empresa como provedora de melhores condições sociais para seu público interno e externo e reconhecem a importância da formação do consórcio. Impactos na melhoria da imagem e reconhecimento da empresa como socialmente responsável foram citados.

Outros importantes ganhos com o projeto CERES foram as trocas de informações entre as empresas e as parcerias realizadas em outros âmbitos além do tema RSC. Os representantes entrevistados salientaram a prática de *benchmarking* entre as empresas participantes do CERES, revelando a importância da atuação em rede.

As dificuldades encontradas relatadas pelas empresas giram em torno da pequena quantidade de indústrias participantes do CERES. Essa dificuldade também é explicitada pela coordenação do SESI quanto à sensibilização das empresas.

A mensuração dos resultados do projeto para as empresas participantes é feita de forma empírica (através de relatos e observação) e a falta de indicadores é explicitada pelos entrevistados. Apesar disso, os representantes das empresas afirmam que os resultados do projeto CERES são positivos para as empresas, para a comunidade e para os funcionários.

#### 4.6 Resultados do Projeto CERES para os beneficiários

A Associação Novo Oriente, fundada desde 1983, atua atendendo as demandas da comunidade Novo Oriente de Maracanaú. Segundo os representantes da Associação, a comunidade é muito carente e as diversas ações da Associação contribuem para o desenvolvimento da comunidade.

O atual secretário da Associação (antigo presidente) explica que a relação Associação- Empresas nem sempre é bem sucedida. Apesar da proximidade da Associação com o distrito industrial de Maracanaú, essa aproximação nem sempre acontece:

“Temos algumas relações com empresas aqui em Maracanaú, mas é muito difícil essa relação com os empresários (...) as empresas do distrito industrial é “contado nos dedos” as que fazem o social, a maioria dos empresários tem alguma dificuldade de investir no social com as comunidades, com as entidades, às vezes pela falta de aproximação, às vezes eles estão sempre na retaguarda de alegar que as empresas estão no sacrifício, que as empresas estão com a carga tributária muito alta (...) então qualquer ação de uma empresa aqui ou aculá em uma entidade comunitária é algo inédito. A maioria quando ajuda é pontual” (Secretário da Associação Novo Oriente)

A história da Associação Novo Oriente se encontra com a história do CERES a partir do ano de 2012. Segundo o vice presidente da Associação, mais de 120 crianças foram atendidas pelo projeto SESI Atleta do Futuro proporcionado pelo CERES. O elo da Associação com o projeto CERES vem de uma parceria com a Gerdau, uma das empresas participantes do CERES de Maracanaú. O vice presidente salienta que a empresa, além da destinação de suas vagas no projeto SAF, contribuiu com infraestrutura e outros auxílios para a comunidade Novo Oriente:

“A nossa associação é a única que tem essa ajuda porque esse projeto é destinado para os filhos dos funcionários das empresas. (...) Esse projeto do esporte atende hoje, nesse ano de 2014, 50 crianças, que de manhã estudam e de tarde vão pro SESI (local onde acontece o SAF)” (Vice-presidente da Associação Novo Oriente)

Os responsáveis pela Associação Novo Oriente demonstram conhecimento sobre a importância da atuação do projeto CERES, em especial ao projeto SAF, isso é evidenciado através da fala do vice-presidente da associação:

“O Consórcio é um grupo de empresas que estão focadas em atender a questão da responsabilidade social através da prática do esporte, então eles alinharam as empresas que são associadas ao SESI pra que eles pudessem fazer um trabalho dentro da indústria para os filhos dos funcionários (...) então a gente como Associação, abriu os olhos das outras empresas (para também ser beneficiada)” (Vice-presidente da Associação Novo Oriente).

Os impactos do projeto SAF na vida das crianças da comunidade são percebidos através dos relatos das mães para os responsáveis pela Associação Novo Oriente:

“A gente sabe através das mães, elas param a gente na rua, diz que o aluno melhorou na escola, ta tendo um rendimento bem legal dentro de casa, que o projeto é maravilhoso. Não vi nenhuma mãe reclamando. Eles no SESI têm toda uma estrutura, de profissionais, estrutura física, então elas (mães) não têm o que reclamar” (Vice-presidente da Associação Novo Oriente).

O vice-presidente da Associação explica como acontece a comunicação sobre a participação da comunidade no projeto SAF e a ligação com o CERES de Maracanaú:

“A gente repassa pra essas mães em reunião (...) que essa é a única comunidade que tem essa oportunidade que a empresa ta destinando as vagas pra elas (crianças da comunidade) em vez dos filhos dos funcionários. A gente passa que tem essa parceria, esse consórcio, que as empresas Gerdau e a Serlares são colaboradoras da nossa comunidade” (Vice-presidente da Associação Novo Oriente).

A importância da responsabilidade social corporativa é ressaltada através do relato do vice-presidente da Associação. Ele explica a diferença de visão por parte da comunidade em relação a uma empresa participante do CERES, a Gerdau, multinacional líder no segmento de aço:

“A Gerdau era uma empresa que há alguns anos atrás tinha a questão da poluição, porque soltava muita fumaça. Então a Gerdau mudou muito o perfil dela. (...) antigamente o pessoal (da comunidade) via a Gerdau de uma forma e hoje vê totalmente diferente até porque a Gerdau entra muito com a questão

da responsabilidade social, não só com o projeto Atleta do Futuro, mas com outras parcerias” (Vice-presidente da Associação Novo Oriente).

O vice-presidente ressalta que o SAF deveria contribuir mais beneficiando a comunidade, pois o projeto privilegia primeiramente os filhos de funcionários das empresas consorciadas:

“Seria muito bom se cada empresa (do CERES) destinasse um percentual maior de vagas pra comunidade, não vou nem dizer pra gente necessariamente, pra também outras associações, outros bairros (...) às vezes essas crianças têm o pai desempregado, ou não ligado a indústria, e precisam de um envolvimento em um projeto social (Vice-presidente da Associação Novo Oriente).

Percebe-se, assim, que o exercício da Cidadania Corporativa por parte do CERES possibilitou um auxílio a comunidade de Maracanaú e um início de relacionamento com o *stakeholder* comunidade. A Associação Novo Oriente percebe a importância da atuação do consórcio empresarial, porém, ainda considera as práticas do CERES incipientes face às muitas demandas da comunidade de Maracanaú.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados da pesquisa evidenciam a importância da atuação de empresas em rede para o alcance de ações mais eficazes de CC. O Consórcio Empresarial de Responsabilidade Social de Maracanaú é formado por sete empresas que, com o apoio do SESI-CE, conseguiram impactar na vida de mais de 500 crianças e, conseqüentemente de 500 famílias.

Nesse sentido, este estudo revela que, apesar das limitações encontradas na implantação e desenvolvimento do Projeto CERES, sua atuação colabora na promoção do desenvolvimento econômico da comunidade, o equilíbrio trabalho-família e melhores condições de vida tanto para o público interno como para a comunidade, corroborando com Mirvis e Googins (2006) e Abreu *et al.* (2013).

Uma das evidências encontradas durante a pesquisa foi o fato de o consórcio ser formado por empresas de grande porte que em tese já deveriam ter seus sistemas de gestão de responsabilidade corporativa estruturados. Inicialmente concebido para a formação de redes entre micro e pequenas empresas, o CERES surpreendentemente atendeu demandas de grandes empresas, o que ratifica a necessidade de disseminação do tema e elaboração de processos estruturados para geração de maior eficácia dos investimentos.

O SESI-CE, como instituição neutra no seu papel de articulador (coordenador) da rede, apresenta-se como importante agente capaz de fazer com que as empresas dialoguem a respeito de preocupações sociais e tenham uma redução dos custos de ações com impactos positivos na imagem e nos relacionamentos com a comunidade. Essa articulação desenvolve um processo que ainda não é natural para as empresas cujo *core business* não contempla questões sociais.

Nesse sentido, esta pesquisa demonstra que a atuação em rede é uma tendência no mundo corporativo à medida que buscar soluções com o engajamento dos *stakeholders* é uma necessidade e um grande desafio para as empresas.

## REFERÊNCIAS

ABREU, M. C. S.; LIMA, B. C. C.; SOARES, F.A.; SILVA, V. M. M.; CUNHA, L. T. O exercício da cidadania corporativa contribuindo para a transformação da realidade social da comunidade Serviluz. **Revista Brasileira de Estratégia**, v. 6, n. 2, p. 165 -177, 2013.  
BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. Bookman, 2008.

BRINKERHOFF, J. M. **Partnerships for international development: rhetoric or reality.** Boulder, CO: Lynne Rienner Publishers, 2002.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais.** 4 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

FITCH, H. G. Achieving corporate social responsibility. **Academy of Management Review**, v.1, n. 1, p. 38-46, 1976.

GONCALVES, Marilson Alves. Contribuição ao estudo dos processos de interdependência organizacional e tecnológica. 1991. **Tese** (Doutorado em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1991. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-25062004-214548/>>. Acesso em: 2014-07-25.

**GUIA CERES:** modelo de consórcio empresarial de responsabilidade socioambiental - metodologia para sustentabilidade sociotecnológica/ Serviço Social da Indústria, Departamento Regional do Estado do Ceará. - Fortaleza: Departamento Regional do Estado do Ceará, 2013.

HOFF, Debora Nayar. A história importa: proposta de estrutura analítica para o estudo de path-dependence. **Ensaio FEE**, v. 32, n. 1, 2011.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/painel/painel.php?codmun=230765>> Acessado em 14 de julho de 2014.

JAMALI, D.; MIRSHAK, R. Corporate Social Responsibility (CSR): Theory and Practice in a Developing Country Context. **Journal of Business Ethics**, v. 72, n. 3, p. 243-262, 2007.

MAGRO, C. B. D.; DOMENICO, D. D.; UTZIG, M. J. S.; LAVARDA, C. E. F.; MAZZIONI, S. Responsabilidade Social nas Empresas Listadas na BM&F Bovespa. **Revista Gestão e Planejamento**, v. 12, n. 3, p. 746-765, 2012.

MARTINS, Carlos Estevam et al. A Assistência Social constrói sua identidade. **Cadernos Fundap**, p. 103-125, 1996.

MELO NETO, Francisco Paulo; FRÓES, César. **Responsabilidade social & Cidadania empresarial: a Administração do terceiro setor.** Qualitymark, 2002.

MINHOTO, Laurindo Dias; MARTINS, Carlos Estevam. As redes e o desenvolvimento social. **Cadernos Fundap**, v. 22, p. 81-101, 2001.

MIRVIS, Philip; GOOGINS, B. Stages of corporate citizenship: A developmental framework. **California Management Review**, v. 48, n. 2, p. 104-126, 2006.

PORTAL DA INDÚSTRIA. **SESI Atleta do Futuro.** Disponível em: <<http://www.portaldaindustria.com.br/sesi/iniciativas/programas/atleta-do-futuro/2012/03/1,1901/o-que-e.html>> Acessado em 15 de julho de 2014.

SCHERER, A. G.; PALAZZO, G. The new political role of business in a globalized world: A review of a new perspective on CSR and its implications for the firm, governance, and democracy. **Journal of Management Studies**, v. 48, n. 4, p. 899-931, 2011.

SFIEC – Sistema Federação das Indústrias do Estado do Ceará. Disponível em: <<http://www.sfiec.org.br/portalv2/sites/portaldafiec/home.php?st=inicio>> Acessado em 11 de julho de 2014.

VALE, Gláucia Maria Vasconcellos. **Territórios vitoriosos: o papel das redes organizacionais.** Editora Garamond, 2007.

WINDSOR, D. (2006). Corporate Social Responsibility: Three Key Approaches. **Journal of Management Studies**. v. 43, n. 1, p. 93 – 114, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de Caso.** 2. ed., Porto Alegre: Bookman, 2010.