



## REDES E RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: UM ESTUDO DE CASO

Recebido: 22/08/2014

Aprovado: 02/10/2014

<sup>1</sup>Adriana Teixeira Bastos  
<sup>2</sup>Francineide da Silva Fernandes Vieira  
<sup>3</sup>Artur Gomes de Oliveira  
<sup>4</sup>Odéssia Fernanda Gomes de Assis

### RESUMO

O presente estudo visa a contribuir para a elucidação de questões relacionadas aos temas responsabilidade social corporativa (RSC) e redes de cooperação entre empresas. Com este intento busca-se, através de um estudo de caso, compreender quais os impactos das redes sobre as estratégias de RSC. O estudo de caso em questão está baseado nas ações de Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS) de uma instituição financeira, que considera esta prática como uma forma dela e de parceiros realizarem suas ações de RSC. O artigo está estruturado considerando-se inicialmente a introdução, a discussão teórica sobre os dois temas que se pretende relacionar (redes e RSC) e, após a elucidação sobre a metodologia do trabalho, é apresentada a metodologia do programa DRS da instituição financiadora (Banco Digama) e a descrição da aplicação prática do programa para um grupo de parceiros da rede. Dando continuidade, são apresentadas as análises e discussões e, por último, as considerações finais. Entre os principais itens da conclusão, observa-se que os objetivos das organizações, relacionados às RSC, podem ser diferentes entre si, assim como os resultados obtidos, permitindo, inclusive, a coexistência na rede de atores que não alcançaram, na totalidade, seus principais objetivos, embora realizem atividades relacionadas à responsabilidade social.

**Palavras – chaves:** Redes. Desenvolvimento Regional Sustentável. Responsabilidade Social Corporativa Estratégica. Visão Baseada em Recursos.

---

<sup>1</sup> Mestre pela Universidade Federal da Bahia, UFBA, Brasil  
Professora pela Universidade Estadual do Ceará, UECE, Brasil  
E-mail: [adriana@ead.uece.br](mailto:adriana@ead.uece.br)

<sup>2</sup> Universidade Estadual do Ceará - UECE  
E-mail: [francineidevieira@ig.com.br](mailto:francineidevieira@ig.com.br)

<sup>3</sup> Doutorando pela Universidade de Fortaleza, UNIFOR, Brasil  
Professor pela Instituto Federal de Sergipe, IFS, Brasil  
E-mail: [arturgomes1@hotmail.com](mailto:arturgomes1@hotmail.com)

<sup>4</sup> Mestranda pela Universidade de Fortaleza, UNIFOR, Brasil  
Pesquisadora pela Universidade de Fortaleza, UNIFOR, Brasil  
E-mail: [fernandagomesdeassis532@gmail.com](mailto:fernandagomesdeassis532@gmail.com)



## NETWORKS AND CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: A CASE STUDY

### ABSTRACT

The present study aims to contribute to the elucidation of issues related to corporate social responsibility (CSR) and cooperation networks among companies. It is therefore intended, through a case study, to understand which are the impacts of networks on CSR strategies. The case study is based on a financial institution's Regional Sustainable Development (RSD) actions, and this institution considers this practice, along with its partners, as the best way to undertake CSR actions. This paper is structured as follows: introduction, theoretical discussion about the two issues (nets and RSC), the methodology of the work, presentation of the methodology of the financing institution's RSD

programme (DIGAMA Bank) and description of the practical application of the programme to a group of network partners. Analysis, discussions and final considerations are brought up. Among the main conclusions, it is observed that the objectives of CSR-related organizations can be different as well as the results obtained, even allowing for the coexistence of the network agents which did not achieve their main objectives in full, albeit conducting activities related to social responsibility.

**Keywords:** Regional Sustainable Development. Strategic Corporate Social Responsibility. Resource-Based View.

## RED Y RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA: UN ESTUDIO DE CASO

### RESUMEN

Este estudio tiene como objetivo contribuir a la elucidación de las cuestiones relacionadas con los temas de responsabilidad social corporativa (RSC) y las redes de cooperación entre empresas. Con este propósito a través de este estudio de caso que buscamos, para entender lo que el impacto de las redes en las estrategias de RSE. El estudio de caso en cuestión se basa en las acciones regionales de desarrollo sostenible (DRS) de una entidad financiera, que considera esta práctica como una forma de ella y los socios se dan cuenta de sus acciones de RSE. El documento está organizado inicialmente considerando la introducción, la discusión teórica sobre los dos temas que desea relacionarse (redes y RSE) y, después de la aclaración de la metodología de trabajo, se presenta la metodología de la institución de financiación del

programa DRS (Banco digamma) y la descripción de la aplicación práctica del programa por un grupo de socios de la red. Continuando, opiniones y discusiones se presentan y, finalmente, las palabras de clausura. Entre los principales rubros de conclusión, se observa que los objetivos de las organizaciones, relacionadas con la RSE, pueden ser diferentes, así como los resultados obtenidos, permitiendo incluso la convivencia en la red de actores que no han logrado en su totalidad, sus objetivos principales, a pesar de que realizan actividades relacionadas con la responsabilidad social.

**Palabras - clave:** Redes. Desarrollo Sostenible Regional. Estrategia de Responsabilidad Social Corporativa. Recursos de la vista base.



## 1 INTRODUÇÃO

As redes de cooperação entre empresas têm sido utilizadas como fator de competitividade. Vários estudos, nacionais e internacionais, evidenciam as vantagens provindas dessa intermediação (Castells, 2008; Mance, 2009). Muitos outros trabalhos alusivos à problemática também demonstram as vantagens adquiridas pelas empresas quando empreendem, de modo estratégico, ações de responsabilidade social corporativa (Aguinis & Glavas, 2012; Orlitzky; Siegel & Waldman; 2011). Os estudos, tanto os de responsabilidade social corporativa (RSC) quanto os de redes associativas, não avançam na discussão sobre a relação entre esse importante binômio para o ambiente organizacional. Destarte, a pergunta que orienta o presente estudo assim se formula: Como as redes de cooperação podem contribuir para a RSC?

Dessa maneira, o presente estudo visa contribuir para a elucidação de questões relacionadas aos dois temas: responsabilidade social corporativa e redes de cooperação entre empresas. Para tanto, optou-se por uma metodologia de estudo de caso em que se procura compreender como a organização de uma rede de cooperação entre empresas pode assumir comportamento estratégico quando utilizada a serviço da RSC. Portanto, almeja-se preencher a lacuna teórica identificada na relação entre RSC e formação de redes.

O entendimento é que a compreensão da relação RSC/ redes pode facilitar a implantação e o sucesso de outros projetos de igual teor, e deve anteceder a aplicação de procedimentos para fortalecer essa relação, tornando o projeto mais estável, de modo a proporcionar maior segurança às organizações no desenvolvimento de projetos dessa natureza. Tal fato indica a justificativa para este trabalho, cujo objetivo geral é compreender como a atuação das redes de cooperação entre empresas podem contribuir para a RSC.

Em relação aos objetivos específicos, é possível elencar: 1) conhecer o funcionamento e a função das redes; 2) conhecer as formas de RSC; 3) identificar os alcances e os limites da relação entre redes e a RSC.

Neste estudo, parte-se do pressuposto que é possível que a RSC assuma tipologias diferentes, como afirmado por Husted e Salazar (2011), que a classifica como altruísta, coercitiva e estratégica. Entretanto, a vertente estudada no presente trabalho explora as características da RSC estratégica, em

que a empresa executa ações de RSC somente se gerarem resultados positivos em termos de melhor *performance*.

A definição de rede, por sua vez, vai ao encontro da noção proposta por Castells (2008), quando esclarece que as redes são sistemas abertos e dinâmicos e que são apropriadas à economia capitalista, pois não são ameaçadas quando sujeitas à inovação.

O caso escolhido para estudo foi o projeto de desenvolvimento regional sustentável (DRS) de uma instituição financeira brasileira, cuja identidade será mantida em sigilo para atender às exigências de seu regimento interno, passando a ser denominada Banco Digama. O projeto de DRS do Banco Digama começou em 2003 e está associado à missão da própria instituição, que pressupõe a contribuição para o desenvolvimento sustentável do Brasil, com responsabilidade socioambiental que, segundo documentação pertinente, é entendida como

[...] uma política empresarial que propõe incorporar os princípios balizadores do desenvolvimento sustentável no planejamento de suas atividades, negócios e práticas administrativas, envolvendo os seus públicos de relacionamento: funcionários e colaboradores, fornecedores, parceiros, clientes, acionistas e credores, concorrentes, comunidades, governo e meio ambiente (Banco Digama, 2011, p. 3).

Para responder à indagação que norteia este trabalho, a estrutura do texto é composta por: introdução; discussão teórica sobre os dois temas a serem relacionados (redes e RSC); metodologia utilizada; metodologia do programa DRS do Banco Digama e descrição da aplicação prática do programa para um grupo de parceiros da rede; análises e discussões sobre o assunto; e, por último, as considerações finais.

## 2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS

### 2.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL ESTRATÉGICA

As transformações sociais, econômicas e tecnológicas, ocorridas, principalmente, no decorrer das últimas décadas, originaram um contexto em que as relações entre empresas, sociedade e Estado têm sido modificadas constantemente. Como consequência, a avaliação da *performance* das



empresas que, anteriormente, era somente econômica, agora inclui critérios de natureza social e ambiental. Além disso, sob pressão de vários segmentos sociais, as empresas começaram a assumir maior responsabilidade pelo bem-estar da sociedade.

O significado, práticas, complexidade e relativa liberdade de aplicação de regras da RSC, dependendo do país, variam muito. Porém, a ideia central é de que a RSC reflita as necessidades e consequências sociais do sucesso de um negócio. Na prática, a RSC consiste em desenvolver políticas e práticas de corporações que ajuízem a responsabilidade social em relação a bens sociais mais amplos (Matten & Moon, 2008).

A Comissão Europeia define RSC como um conceito fundamental por meio do qual as empresas, voluntariamente, integram preocupações sociais e ambientais nas suas operações comerciais e em interações com seus *stakeholders* (European

Commission, 2002). No Brasil, o Instituto Ethos define a RSC nos seguintes termos:

As empresas, adotando um comportamento socialmente responsável, são poderosos agentes de mudança para, juntamente com Estados e sociedade civil, construir um mundo melhor. Este comportamento é caracterizado por uma coerência ética nas suas ações e relações com os diversos públicos com os quais interagem, contribuindo para o desenvolvimento contínuo das pessoas, das comunidades e de suas relações entre si e com o meio ambiente (Ethos, 2011).

Segundo Husted e Salazar (2011), a RSC pode se apresentar de três formas: coercitiva (a empresa faz pela imposição da lei); altruísta (a empresa faz por entender que é seu dever); e estratégica (a empresa faz somente se a ação gerar resultado positivo em termos de *performance*). Matten e Moon (2008) a dividem em explícita e implícita (Quadro 1).

**Quadro 1 – Comparação entre RSC implícita e explícita**

RSC explícita	RSC implícita
Descreve as atividades corporativas para assumir responsabilidade pelos interesses da sociedade.	Descreve o papel das corporações nas mais amplas instituições formais e informais visando os interesses da sociedade e suas preocupações.
É formada por políticas corporativas voluntárias, programas e estratégias.	É formada por valores, normas e regras que, frequentemente, resultam em requisitos codificados e obrigatórios para a empresa.
Incentivos e oportunidades são motivados pelas expectativas e percepções das diferentes partes interessadas da empresa.	Motivado pelo consenso da sociedade sobre as legítimas expectativas dos papéis e as contribuições dos principais grupos da sociedade, incluindo as empresas.

Fonte: Matten & Moon (2008, p. 8).

Na RSC, como elemento explícito presente nas economias de mercado liberal, as instituições encorajam o individualismo, a formação de atores ativos, o liberalismo, a governança em rede e a formação de atores isolados. Por outro lado, como elemento implícito, presente nas economias de mercado coordenado, as instituições encorajam o coletivismo, o incentivo à formação de programas orientados, a solidariedade, a governança participativa e a associação e ou interligação dos atores (Matten & Moon, 2008).

Um exame no âmbito do consumidor mostra resposta positiva no tocante à avaliação das

empresas em relação à RSC (Walker e Kent, 2009). Assim, os resultados obtidos de projetos de RSC que integram empresas e sociedade,

Estão alinhados e as empresas serão motivadas a desenvolver ainda mais seu desempenho social (...) acreditamos que muito mais empresas serão motivadas a produzir bens sociais com uma perspectiva estratégica do que baseadas em um apelo altruísta (Husted & Salazar, 2011, p. 87).

A partir da Visão Baseada em Recursos, McWilliams e Siegel (2011) construíram um



modelo de maximização de lucros por meio da RSC, adicionando a dimensão social àquele modelo, obtendo resultados positivos. Em acréscimo, vários autores defendem que a demanda de RSC pode ser utilizada de modo a formular uma estratégia para atingir e, possivelmente, sustentar, uma vantagem competitiva (Orlitzky, Siegel & Waldman, 2011, p. 11).

## 2.2 REDES DE COOPERAÇÃO

Atualmente, são comuns as referências às redes de supermercados, redes de celulares, redes organizacionais, redes neurais naturais ou artificiais, redes sociais, redes locais, *world wide web* etc. Na verdade, rede é uma nova metáfora para designar ou especificar sistemas, estruturas ou arranjos organizacionais compostos por vários elementos (pessoas, lojas, equipamentos, empresas etc.) que têm ligação entre si, mesmo estando dispersos. Os processos de trabalho na sociedade industrial eram bem expressos pela metáfora da máquina; na sociedade pós-industrial é a figura da rede que se destaca (Scherer-Warren, 2013). O conceito de rede tem despertado a atenção, não só como principal fator de organização atual, mas também como base para o desenvolvimento de processos tecnológicos, sociais e institucionais adotados como legítimos na sociedade (Marteletto, 2010).

A rede, como objeto de estudo de várias disciplinas, é definida de várias formas, dependendo do referencial adotado. Porém, sob a perspectiva do pensamento sistêmico e da Teoria da Complexidade, adquiriu caráter interdisciplinar e, segundo Capra (2001), é um padrão de organização comum a todos os seres vivos, na conjuntura da pós-modernidade. Características dos movimentos sociais contemporâneos, as redes são sistemas que reúnem indivíduos e organizações em torno de objetivos ou temáticas comuns.

Müller-Seitz (2012) considera que as atividades de colaboração das empresas em rede são motivadas por fatores tais como a partilha dos custos e riscos associados à pesquisa e desenvolvimento, de acesso a novos mercados e habilidades ou pela necessidade de acelerar os ciclos de inovação de produtos. A dinâmica de trabalho das redes é a colaboração e a participação e, por apresentarem estruturas flexíveis e relações horizontais, possibilitam a troca de informações e a busca de soluções e conhecimentos compartilhados (Ethos, 2011). Castells (2008) complementa afirmando que rede é um conjunto interconectado de nós; pode aumentar infinita e aleatoriamente se novos nós puderem se inserir e interagir dentro

dela, utilizando os mesmos códigos de comunicação (valores, objetivos de desempenho, etc.). Para o autor,

Uma estrutura social com base em redes é um sistema aberto, altamente dinâmico, suscetível de inovação sem ameaças ao seu equilíbrio. Redes são instrumentos apropriados para a economia capitalista baseada na inovação, globalização e concentração descentralizada (...) Mas a morfologia da rede também é uma fonte de drástica reorganização das relações de poder (Castells, 2008, p. 498).

Sendo as redes múltiplas e possuindo códigos comuns, as conexões entre elas podem se tornar fatores determinantes da formação, orientação e/ou direcionamento do comportamento social. O objetivo comum da evolução social e da tecnologia fez surgir novos comportamentos, inicialmente, em algumas redes e, em seguida, em toda a estrutura social, definindo, alterando ou criando os processos predominantes, dando nova forma à estrutura social. A organização em rede é a forma predominante do atual estágio do capitalismo (Castells, 2008). Essa forma de organização é vista como sendo o principal instrumento de difusão da informação e do conhecimento, tidos como requisitos básicos do que seria uma nova fase de desenvolvimento da humanidade (Marteletto, 2010).

As redes, como novas formas de arranjos organizacionais, apontam certo esgotamento da capacidade de integração e de coesão social das instituições representativas tradicionais e da eficácia das organizações burocráticas e do modelo de planejamento global e centralizado (Scherer-Warren, 2013). Segundo Rufino (2005), estudos realizados sobre as redes de cooperação entre organizações mostraram que esse processo resulta em mais competitividade e oportunidades. Além dos três tipos de redes (industrial, financeira e comercial) a autora, identificou, também, a social, no contexto da economia solidária (ES).

A Economia Solidária caracteriza-se por casar o princípio da unidade, da posse e uso dos meios de produção e distribuição com o princípio da socialização desses meios, sendo a representante típica desse modelo a empresa cooperativa de produção (Rufino, 2005, p. 213).

A formação de redes de cooperação na economia solidária tem como objetivo o fortalecimento dos grupos; o alvo não é mais a pessoa jurídica, e sim o indivíduo, que pode ser representado por cooperativas populares, empresas



autogestionárias, clubes de troca, empreendimentos populares etc. (Rufino, 2005).

Quando uma parte da sociedade sofre qualquer tipo de privação devido a processos sociais, onde não há a intenção direta de excluir, a exclusão é tida como passiva. Um bom exemplo disso é a exclusão causada pela pobreza e isolamento gerado por uma economia lenta e uma conseqüente acentuação da pobreza (Sen, 2000, p. 16).

As redes de cooperação, inseridas na economia capitalista, podem se tornar um instrumento apropriado para sanar os problemas indicados por Sen (2000), já que podem reunir diversos atores sociais em torno de um objetivo, sendo capazes de atender demandas por emprego, necessidade de consumo e, ainda, fazer surgir uma nova forma de produzir e consumir, além de reorganizar a vida coletiva, garantindo o direito à diferença e às particularidades de cada pessoa, proporcionando liberdade pública e privada (Mance, 2009), podendo contribuir para reduzir os resultados negativos da exclusão social. Vale destacar que esse conceito de redes é o que se elegeu para direcionar a consecução das análises apresentadas a seguir.

### 3 METODOLOGIA

A estratégia eleita para a realização da pesquisa foi o estudo de caso (Yin, 2005) que, como lembra Merriam (2010), consiste na observação detalhada de um contexto, um indivíduo ou uma fonte de documento. Para sua consecução, vários procedimentos metodológicos foram incluídos.

Para o levantamento dos dados primários, o fator de abordagem foi o uso da entrevista semiestruturada com os responsáveis pelas ações da rede. Lembram Mattos e Godoi (2006) que a entrevista pode ser um evento dialógico capaz de promover reformulações metodológicas que enriquecem a prática de pesquisa e constroem novas situações de conhecimento, o que vai bem ao encontro de um tema que enseje complexidade.

Foram identificados na rede estudada três grupos distintos na parceria (diferentes não somente em relação às funções na rede, mas também em relação aos objetivos alcançados e à hierarquia). Os grupos passam a ser denominados: instituição articuladora (Banco Digama); instituições apoiadoras – associações, Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), Fundação Núcleo de Tecnologia Industrial do Ceará

(NUTEC), Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) –; e beneficiários.

Em relação aos beneficiários, *a priori* não se optou por definir quantos seriam entrevistados, sendo a quantidade determinada pelo princípio da redundância ou saturação, ou seja, à medida que fossem sendo vivenciados casos similares, um sentido de confiança empírica seria adquirida de que não mais seriam encontrados dados que viessem a alterar a compreensão do problema (Vergara, 2005). Entrevistou-se 26 membros que antes tiveram ou que ainda têm envolvimento com a cooperativa estudada.

Em relação a outros parceiros, decidiu-se por entrevistar apenas um representante de cada entidade. A amostra deu-se por conveniência. Entretanto, até o final do trabalho apenas quatro representantes de instituições parceiras tinham respondido ao questionário por escrito e/ ou comparecido à entrevista. Portanto, a ênfase recaiu apenas sobre as análises dos alcances e entraves vivenciados por esses parceiros no estudo da rede, embora se compreenda que outras instituições também tenham contribuído para a realização do projeto.

Foi necessário um levantamento documental sobre o projeto e a instituição articuladora, o Banco Digama, e também da cooperativa dos beneficiários.

A observação participante foi empregada, uma vez que os autores tiveram oportunidade de presenciar reuniões entre parceiros e cooperados.

Para tratamento dos dados coletados, optou-se pela análise de conteúdo, entendida por Vergara (2005) como uma técnica que trabalha os dados coletados, objetivando identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema.

Por fim, é importante lembrar que nenhum dos procedimentos adotados ocorreu de forma linear, pois a busca de dados em um estudo de caso é um processo iterativo e recursivo que pode levar somente à sua incorporação ou ainda conduzir a novas investigações (Merriam, 2010).

### 4 METODOLOGIA DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL SUSTENTÁVEL NEGOCIAL DO BANCO DIGAMA

O Banco Digama, instituição financeira brasileira, constituída sob a forma de sociedade de economia mista, começou a desenvolver, em 2003, uma metodologia de Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS) definida como negocial. Essa



estratégia, alicerçada nos pilares da sustentabilidade, busca impulsionar o desenvolvimento sustentável das regiões brasileiras por meio da mobilização de agentes econômicos, políticos e sociais, agregando a visão de cadeia de valor, visão participativa, territorial, negocial e de futuro, no apoio a atividades produtivas economicamente viáveis, socialmente justas, ambientalmente corretas, observando e respeitando a diversidade cultural (Banco Digama, 2011). Tais objetivos partem do pressuposto de que os mecanismos e o sucesso do envolvimento do cidadão nas políticas e planejamento para o desenvolvimento variam consideravelmente, dependendo tanto do nível micro (atitudes individuais e relações) como do nível macro (variáveis sociopolíticas) (Calder & Beckie, 2011).

É importante destacar que a estratégia negocial de DRS do Banco Digama já conta com vários casos, principalmente nos centros urbanos, além de uma ampla atuação em nível nacional, cujos resultados no país (posição até 16/07/2011), conforme divulgado no *site* da instituição, são os seguintes: total de planos de negócios DRS em implementação: 4.059; Diagnósticos e planos de negócios DRS em elaboração: 770; municípios abrangidos: 4.010; funcionários treinados na instituição em DRS no país: 15.639; dependências habilitadas (com pelo menos dois funcionários treinados em DRS, sendo um deles, obrigatoriamente, o gerente da agência) no país: 3.996; total de famílias atendidas: 1.370.636; total de recursos programados R\$ 9.233.927.573,18, sendo programados pelo Banco Digama R\$ 6.232.712.070,04, e, por parceiros, R\$ 3.001.215.503,14.

A metodologia utilizada implica na consideração de algumas premissas básicas, durante todas as fases: visão (participativa, negocial, territorial, ecológica), concertação e atuação em cadeia.

Em relação à visão participativa, cabe destacar que pressupõe o envolvimento e a participação dos parceiros internos (funcionários do Banco Digama), externos e dos agentes das atividades produtivas (beneficiários), sendo necessária a representatividade e o compromisso de todos, caracterizando o que pode ser definido como participação democrática. A visão negocial implica no estímulo ao empreendedorismo e ao protagonismo local e considera que deve haver convergência dos objetivos traçados pelo Banco Digama com as expectativas dos parceiros e intervenientes, bem como da estratégia para que cada um alcance os objetivos inerentes ao seu negócio, quer seja na forma de ganho financeiro

direto ou indireto, quer em ganho de imagem pelo cumprimento de seu papel ou outro valor perceptível. A visão negocial indica, também, a necessidade de definição de metas a curto, médio e longo prazo. Já a visão territorial visa facilitar a governança do território, fortalecer o capital humano e social, promover o desenvolvimento produtivo com ganho de escala e, ainda, potencializar a defesa de interesses coletivos, aumentando as oportunidades. Para tanto, recomenda que gestores e parceiros estudem a fundo o território, sejam capazes de identificar as atividades produtivas ali desenvolvidas, as vocações e as potencialidades. Por fim, a visão ecológica pressupõe a adoção de formas de produção que conservem ou preservem a natureza e contribuam para a sustentabilidade das atividades, além de se constituírem em poderosa ferramenta de marketing, o que pode vir a gerar mais renda.

Já a premissa da concertação está baseada em princípios participativos e construtivistas, com o sentido de orquestração, articulação e mobilização de atores socioeconômicos, que podem ser da área governamental (municipal, estadual ou federal), da iniciativa privada e/ou da sociedade civil, com ou sem fins lucrativos. Deve ser contínua e capaz de dar condições para a construção dos caminhos e alcance dos resultados de modo participativo.

Por fim, atuar com visão de cadeia de valor implica em ampliar o foco de atuação, melhorar a tomada de decisões, agregar valor e elevar o grau de competitividade sistêmica da atividade produtiva. Para tanto, a atividade a ser empreendida deve abranger as cadeias produtivas (da matéria-prima até o produto ou serviço pronto e tratamento dos resíduos) e de distribuição (do produto ou serviço até o consumidor final), bem como todos os elementos de influência direta e indireta, como instituições públicas, financeiras, centros tecnológicos, agências de fomento, agências reguladoras, institutos de pesquisa, entre outros.

A seguir, as etapas da metodologia de DRS que internamente devem estar fundamentadas pelas premissas acima apresentadas.

1. Sensibilização e capacitação: uma agência habilitada com pelo menos dois funcionários treinados em DRS, sendo um deles, obrigatoriamente, o gerente da agência, e os demais, voluntários, pode iniciar o processo de sensibilização ou animação das pessoas para a mudança e percepção de suas próprias potencialidades. Um dos princípios básicos dessa etapa é de que “ninguém muda se não acreditar que terá benefícios com a mudança”. (Banco Digama, 2008, p. 4).



2. Escolha da atividade produtiva: é o processo de definição da atividade produtiva na região, passível de ser aprimorada, sob a ótica do DRS.

3. Formação das equipes de trabalho DRS (ou equipe gestora): é o conjunto dos intervenientes diretos e indiretos necessários ao desenvolvimento da atividade produtiva escolhida. Deve ser representativa das partes interessadas.

4. Diagnóstico: o diagnóstico DRS é a consolidação de informações econômicas, sociais, ambientais e culturais, com o objetivo de identificar, quantificar e qualificar as potencialidades, identificando pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, com abordagem de toda a cadeia de valor das atividades produtivas trabalhadas.

5. Plano de negócios DRS: representa, de forma concreta, organizada e sistematizada (no sistema interno da instituição), o que considera as potencialidades e carências identificadas no diagnóstico. Esse procedimento estabelece a linha de atuação a ser adotada pela equipe de trabalho DRS, com base na análise do diagnóstico DRS, sendo definidos os objetivos, metas e ações para implementação do plano, além de sintetizar todos os planos de viabilidade econômico-financeira elaborados pela equipe gestora para o programa de DRS.

6. Análise e implementação: a análise da qualidade do processo e dos riscos envolvidos antecede à implementação das ações e está a cargo de todos os parceiros.

7. Monitoramento e avaliação: após a fase anterior, inicia-se o acompanhamento e a avaliação dos resultados alcançados.

Um caso prático de aplicação da metodologia foi fomentado por uma das agências do Banco Digama, localizada nas proximidades da região do Grande Bom Jardim, na cidade de Fortaleza-CE. As atividades tiveram início em 2005, ocasião em que foram desenvolvidas apenas as etapas de 1 a 5. Devido a problemas associados à organização não-governamental que auxiliava na sensibilização e execução do DRS, o Banco Digama suspendeu as atividades de março de 2006 até abril 2009, quando outros agentes de DRS da agência do Banco Digama do Bom Jardim retomaram os trabalhos buscando, inicialmente, identificar as lideranças locais para que os ajudassem a identificar os possíveis novos beneficiários. Dessa forma, utilizando a estratégia de concertação, as novas etapas realizadas por essa equipe gestora foram:

sensibilização, formação da equipe, diagnóstico, plano de negócio DRS, implementação, monitoramento e avaliação. A etapa de definição da atividade foi suprimida nesse segundo momento de concertação.

A nova equipe gestora do plano de negócio passou, então, a contar com a equipe interna do Banco Digama (dois funcionários, o gerente geral e o operador de DRS) e com a equipe externa, constituída por dois líderes comunitários, representantes da sociedade civil na região organizada pela Associação do Bairro Parque São José e União dos Moradores do Bairro Canindezinho, representantes dos beneficiários; Centro de Defesa da Vida Herbert de Souza (CDVHS), representante de ONG atuante na região, responsável pela articulação e viabilização do espaço físico de trabalho de instalação da cooperativa; um representante do setor privado, empresário do ramo da confecção, cliente do Banco Digama e cliente da cooperativa; e um representante da OCB, responsável pela formação técnica em cooperativismo dos beneficiários.

Em abril de 2009, considerando a experiência anterior baseada na iniciativa individual, essa nova equipe gestora definiu que o projeto teria como objetivo a capacitação e geração de renda por meio de atividade no ramo de confecção, com a criação de uma cooperativa de costureiras.

Para a elaboração do plano de negócio, constituiu-se uma equipe formada pela equipe interna e cinco representantes dos beneficiários, que, por um projeto de viabilidade econômico-financeira, chegou à definição do orçamento de capital. Entretanto, ao se dividir esse montante pelos 30 cooperados definidos inicialmente pela equipe gestora, chegou-se a um valor reputado, pelo Banco Digama e pelos próprios beneficiários, como inviável por ser muito elevado, uma vez que se tratava de pessoas declaradas como autônomas e de baixa renda. Por isso, após algumas discussões sobre essas questões, surgiu a idéia de diminuir o valor dos empréstimos e aumentar a quantidade de cooperados para 50 (cinquenta), solução prontamente aceita pelos presentes na pré-assembleia. Então, iniciou-se uma nova busca de beneficiários que quisessem ingressar na cooperativa e que também estivessem aptos (sem restrições cadastrais) para contrair crédito. O Quadro 2 apresenta um histórico das ações do grupo, destacando a preparação para a implantação da atividade econômica e o envolvimento dos parceiros.



**Quadro 2 – DRS: evolução das ações no período 2009-2011**

<b>Período</b>	<b>Evento/ Ação</b>	<b>Parceiros/ Responsáveis</b>	<b>Observações</b>
Abr-09	Palestra: Cooperativismo, uma tendência mundial	Banco Digama, OCB, lideranças comunitárias das associações dos bairros.	Primeira reunião de mobilização e sensibilização: inscrições dos beneficiários e palestra.
Mai-09	Oficina DRS	Banco Digama, parceiros e beneficiários	Segunda reunião de mobilização e sensibilização para elaboração de plano de ação para 2009.
Jun-09	Curso Gerência de Si Mesmo	Parceiro Instituto de Desenvolvimento Trabalho (IDT)	Curso direcionado para as mulheres beneficiárias do projeto, foram formadas duas turmas de 30 pessoas.
Jun-09	Reuniões para elaboração de um plano de negócio	Parceiro OCB-SESCOOP-CE e beneficiários	Foram realizados orçamentos de equipamentos, reforma do prédio e outras despesas.
Nov/09	Primeira turma do curso de cooperativismo	Parceiro OCB-SESCOOP-CE	Curso sobre o cooperativismo para 25 pessoas, futuros cooperados.
Dez/09	Assembleia de constituição da cooperativa	Parceiro OCB-SESCOOP-CE e beneficiários	Elaboração do Estatuto e eleição da Diretoria Executiva e Conselho Fiscal da cooperativa de confecção.
Fev/2010 a Abr/2010	Curso de costura em malha	SENAI-Parangaba CE	Através do PLANSEQ, duas turmas de 14 costureiras em “malha” foram formadas.
Mai/10	Concessão do crédito	Banco Digama e beneficiários	Iniciado o processo de bancarização e concessão de crédito aos cooperados para constituição da cooperativa.
Mai/10	Contrato de comodato para instalações da cooperativa, sem pagamento de aluguel.	Parceira (ONG) Centro de Defesa da Vida Herbert de Souza (CDVHS)	Firmado contrato de comodato concedendo o uso do prédio por cinco anos, podendo ser prorrogado por igual período.
Jul/10	Inauguração da cooperativa	Banco Digama, parceiros e beneficiários.	Evento de inauguração da Cooperativa, em uma escola pública estadual da localidade.
Nov/11	Nova parceria	Banco Digama e NUTEC	Firmada nova parceria informal, inserindo a Cooperativa ao PEIEX



Período	Evento/ Ação	Parceiros/ Responsáveis	Observações
			(assessoria em Gestão da Produção).
Mar/11	Assembleia Geral Extraordinária (AGE) e Ordinária (AGO)	Banco Digama, parceiros e cooperados	Eleitos nova Diretoria Executiva e Conselho Fiscal da Cooperativa.
Jun/11	Inserção de um novo parceiro	Equipe gestora interna	Realizado convite ao Curso de Psicologia da UFC para ingressar no programa com ações voltadas ao desenvolvimento psicológico dos beneficiários.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Sobre a implantação do programa, cabe ainda destacar que a maioria das costureiras profissionais, mesmo tendo participado das etapas iniciais da metodologia e demonstrado interesse em permanecer no grupo, foram excluídas da iniciativa por não apresentarem as condições cadastrais necessárias para contrair empréstimo e abrir conta no Banco Digama. Dessa forma, a cooperativa passou a ser formada, em grande parte, por pessoas que não tinham restrições cadastrais, mas que, por outro lado, não tinham experiência com a atividade de costura industrial. O empréstimo (com juros de 1% a.m.) foi, portanto, contraído por aqueles que estavam aptos do ponto de vista cadastral, mediante declaração de rendimentos de trabalhador autônomo, para integralização da sua cota-parte na cooperativa, pagamento de curso de costura particular (quando não financiado pelo Governo Federal através da OCB, IDT ou SENAI) e até para uso próprio, dentro do limite estabelecido pela análise de crédito de cada um.

## 5 ANÁLISES E DISCUSSÕES

Em relação aos beneficiários, uma análise documental inicial permitiu identificar que dos 45 cooperados existentes na cooperativa no período da pesquisa (a cooperativa iniciou suas atividades com 50 cooperados), a maioria deles (36), não exercia funções e apenas 9 estavam efetivamente trabalhando na cooperativa nos últimos dois meses, dedicando ao trabalho, em média, sete horas por dia, realizando funções de serviços gerais, manutenção das máquinas de costura, limpeza de peças, costura, alguns desempenhando cumulativamente cargos de diretor-presidente, diretor-financeiro, secretária e conselheiro fiscal.

Dos 26 beneficiários do projeto entrevistados, três eram ex-cooperados, 14 eram inativos e apenas 9 ativos trabalhando na cooperativa. A maioria dos entrevistados era do sexo feminino, sendo apenas cinco homens; 12 pessoas eram casadas, a maioria oriunda de outras cidades, havendo apenas oito com naturalidade em Fortaleza-CE.

Excluindo o grupo que já tinha formalmente se desligado da cooperativa, as entrevistas revelaram que, a despeito das dificuldades encontradas nas atividades iniciais, todos vislumbravam a possibilidade de voltar a trabalhar ali, caso a cooperativa viesse a oferecer as condições “de sustento” que esperavam obter no início do programa. Mesmo aqueles que tinham deixado a cooperativa para trabalhar em outros locais, quer na área de confecção ou em outro tipo de atividade, ainda vislumbravam vantagens em trabalhar na cooperativa, considerando que, nesse tipo de organização, eles eram “donos do próprio negócio”.

Isso vai plenamente ao encontro das expectativas iniciais de todos os cooperados, que eram aquelas de não somente ter uma forma de sobrevivência, mas também de ser responsável pelo seu próprio emprego, como aponta o depoimento a seguir:

Foi um projeto muito interessante, como se fosse um sonho que através da gente ia ser realizado, todo mundo tinha esse sonho e esse projeto, criar algo, trabalhar por conta própria, pra gente ter algum no futuro, ninguém quer passar a vida inteira trabalhando para os outros (Entrevistado 4).

Há que se destacar, no entanto, que a empregabilidade se constituiu em uma das principais vantagens para os componentes do



grupo, pois, uma vez que a maioria dos que ingressavam não tinha profissão formalizada, todos obtiveram ganho em relação à profissionalização, o que pode ser demonstrado pelo seguinte depoimento do Entrevistado 16:

Porque eu fui chamada para outro trabalho (facção<sup>5</sup>), saí da cooperativa há uma semana por não estar recebendo e estar precisando de dinheiro.

É também importante destacar que, do grupo ouvido nas entrevistas e que não exercia atividade na cooperativa, seis membros tinham abandonado as atividades para exercer outras, sendo a maioria no setor de confecções.

Os beneficiários também apontam, em depoimento, que as vantagens se relacionam não somente aos conhecimentos adquiridos no tocante à profissionalização, mas também em relação à ampliação da sua rede de relacionamento; além de incorporarem outros membros de comunidades vizinhas que ainda não conheciam, congregaram também outros parceiros representantes da instituição articuladora e das instituições apoiadoras. O Entrevistado 1 comenta:

Nós temos frutos bons, temos conquistas boas nesse projeto, porque em primeiro lugar nós temos vários parceiros (...) temos vários parceiros que querem ajudar a gente a crescer.

Dentre os benefícios estendidos aos cooperados, além da profissionalização e estruturação (instalações, máquinas e equipamentos) de um negócio coletivo, vale lembrar haver ocorrido a inclusão, no sistema financeiro, de muitos cooperados. É importante salientar que, com certeza, isso não ocorreria sem a implantação do programa. O depoimento do Entrevistado 1 ilustra o fato:

Com o projeto minha vida melhorou, sem a DRS eu não teria conseguido o empréstimo para entrar na cooperativa, nem o empréstimo para comprar meu computador.

Na medida em que os beneficiários iam se inserindo no sistema bancário, também amargavam a inadimplência, tendo em vista que os ganhos financeiros proporcionados pelo programa não

deram, até o momento, o resultado esperado, como corrobora o depoimento a seguir: “Antes estava normal, mas agora está pior porque estou devendo no banco e não tenho de onde tirar” (Entrevistado 12).

Embora não se discuta, aqui, os motivos que levaram o projeto a não alcançar os objetivos desejados pelos beneficiários no que diz respeito ao resultado financeiro, é fato que, tanto beneficiários, quanto instituição articuladora e instituições apoiadoras reconhecem que “o projeto tinha tudo para dar certo” e esperam que isso ainda ocorra, assim como também assumem que têm expectativas para o futuro: “Minha expectativa ainda não foi atendida pelo projeto que eu entrei, mas eu tenho muita fé e esperança que o meu sonho ainda vai ser realizado” (Entrevistado 3).

Quanto às instituições apoiadoras, cabe destacar, antes das análises das entrevistas, que o questionário foi aplicado com três parceiros que podem ser considerados os mais atuantes, dos quais dois integram a equipe gestora externa do plano de negócio objeto deste estudo. O Entrevistado 27 é representante do parceiro que se propôs a viabilizar a capacitação técnica dos beneficiários em cooperativismo, em gestão de cooperativa e suporte jurídico às assembleias de constituição e eleições de dirigentes, bem como prestar assessoria jurídica à cooperativa em relação aos direitos e obrigações dos cooperados. O Entrevistado 28 representa uma instituição cuja proposta é incrementar a competitividade e promover uma cultura exportadora na cooperativa, qualificando e ampliando seu mercado por meio de assessoria em gestão administrativa e de produção, oferecendo soluções e auxílio nas áreas de administração estratégica, capital humano, finanças e custos, vendas e marketing, produto, manufatura e comércio exterior. O Entrevistado 29 é um empresário atuante no ramo da confecção, possuindo indústrias e lojas de confecções, que se propôs a contratar os serviços de facção da cooperativa.

Quanto aos ganhos obtidos por essas instituições apoiadoras, a despeito de todas terem se engajado a convite do Banco Digama, todas ansiavam que o projeto lhes abrisse a possibilidade de realização de sua missão. Isso significa que todos poderiam, de diversas formas, alcançar seus objetivos organizacionais pelo programa. O Entrevistado 27 afirmou que sua instituição se inseriu para atender metas internas, como revela o depoimento: “a cooperativa foi constituída dentro do Programa de Constituição Orientada em que os

<sup>5</sup> Um núcleo de produção de peças de vestuário congrega diversas empresas do setor têxtil, em especial indústrias de facção, como são denominadas as indústrias de transformação do setor têxtil (Tavares; Maia & Silva, 2010).



grupos produtivos passaram por etapas de esclarecimentos sobre a doutrina e o negócio cooperativo”. Da mesma forma, o Entrevistado 28 declarou que “todas as iniciativas governamentais são bem vistas quando o objetivo é fomentar o desenvolvimento empresarial”. O Entrevistado 29, assim contou sua experiência:

O projeto começou com o gerente do Banco falando da ideia dele de montar esse projeto, tivemos algumas reuniões com ele e logo após tivemos reunião com o pessoal que ia montar a cooperativa [...] Então assim, foram várias reuniões, e naquele momento, sentindo a força do programa e que o projeto era viável, nós adquirimos essa responsabilidade também de colocarmos a nossa empresa à disposição do projeto”.

Considerando, pois, os motivos que os levaram a se engajar no projeto, quando questionados sobre os benefícios alcançados avaliaram a situação de forma positiva, como indica o seguinte depoimento: “Para a instituição foi colaborar no aprendizado e alcance das metas pretendidas pelo governo” (Entrevistado 28). Já o representante da iniciativa privada identifica como benefício para sua empresa a mudança de atitude em relação aos beneficiários e aos próprios funcionários:

Hoje eu estou vindo aqui na fábrica, procurando conhecer essas pessoas, a casa deles, conversando com a pessoa do RH, pra gente colocar um trabalho interno, fazer uma visita, pra ver a condição de vida daquela pessoa, ver se com o salário deles estão conseguindo sustentar sua família normalmente, se está tudo bem. Isso foi um projeto que tive, porque quando eu vi os cooperados numa situação muito complicada, vendo essa situação deles, então eu tive essa idéia de que nós temos que olhar para nossos funcionários, não de dar melhores salários, mas sim de ensinar a eles como gastar o dinheiro que estão ganhando. (Entrevistado 29).

Por outro lado, apesar da cooperativa não apresentar os resultados esperados, o empresário ainda obtém ganhos indiretos com a iniciativa por aproveitar mão-de-obra qualificada pela cooperativa, como demonstra a fala abaixo transcrita:

A Tesoureira, uma cooperada que tem um excelente desempenho, saiu da cooperativa, montou uma facção e levou consigo as três costureiras mais dedicadas e boas da cooperativa, então eu estou

mandando a maioria das peças para ela e lá elas produzem mais que na cooperativa, pois trabalham dia e noite de domingo a domingo! Já a cooperativa continua, mas bem devagazinho, produção bem pouquinho (Entrevistado 29).

Apesar dos benefícios alcançados com a parceria, os representantes das instituições apoiadoras reconhecem limites nos resultados e demonstram certa frustração quanto aos resultados obtidos pelos beneficiários, haja vista que a despeito dos muitos esforços empreendidos, a cooperativa ainda não começou a dar os frutos desejados por todos. A seguinte fala exemplifica bem o sentimento dos parceiros:

A única responsabilidade que eu estou vendo no presente momento é eles adquirirem a responsabilidade sobre o que eles vão ganhar e sobre como produzir. Se tinha que ter uma decisão, o maquinário nós temos, o local nós temos, o treinamento já foi dado. O que precisa agora ser feito para o projeto ser viável, eu acho o projeto totalmente viável, é o momento de raciocinarem assim: só vamos conseguir alguma coisa se começarmos a produzir, é essa mentalidade que tem que ser trabalhada. (Entrevistado 29).

O depoimento do Entrevistado 28 também reconhece os limites do projeto: “A maior expectativa é de que a cooperativa aprenda a se gerenciar sem o auxílio de terceiros, mas as estatísticas indicam que a dependência criada entre a parte dependente é maior que a esperada. Assim, ao final do projeto, espera-se sustentabilidade das operações”. (Entrevistado 28).

O Entrevistado 30, representante da instituição articuladora, embora considere que os resultados esperados ainda não foram alcançados devido à situação pouco estável para a cooperativa, reconhece que o projeto já incorpora as metas do Banco Digama em função do número de planos de DRS em implementação, diagnósticos e planos de negócios elaborados, funcionários do Banco Digama treinados em DRS no país, dependências habilitadas no país, total de famílias atendidas, total de recursos programados pelo Banco Digama e seus parceiros. Por sua vez, considerando o alcance dessas metas, há que se inferir que, quando divulgadas, constituem-se também em ganhos de imagem. Dessa forma, há também ganhos de imagem quando empreende esforços mobilizando parceiros para o cumprimento de metas e, de igual forma, os parceiros também se beneficiam da



imagem positiva, por se colocarem à disposição para um trabalho (RSC) visto como legitimador de suas instituições na sociedade.

### **5.1 DISCUTINDO RSC E REDES NO PROGRAMA DE DRS DO BANCO DIGAMA**

A RSC é um fenômeno dinâmico (Carroll, 1999) e na abrangência de seu conceito, incorpora diferentes tipos de relações de negócios. Assim, é complexo internamente e apresenta regras relativamente abertas de aplicação, por isso é possível encontrar objetivos diferentes para RSC (Matten & Moon, 2008).

De fato, a análise feita destacou que os parceiros atingiram objetivos diferentes, bem como tiveram atuações diversas. O Banco Digama buscava, com o programa, contribuir para o desenvolvimento econômico e social na região onde está presente. Tencionava ser reconhecido por sua atuação de responsabilidade socioambiental; cumprir as metas do programa; fidelizar clientes que tiveram a oportunidade de se beneficiar com a inclusão de bancarização, aumentando as receitas de microfinanças (microcréditos, seguros de vida pop etc.).

Já a OCB, por sua vez, visava contribuir para o desenvolvimento econômico e social da região onde está localizada, aumentando a receita por meio da possibilidade de expansão do número de cooperativas a realizarem a contribuição mensal e anual, bem como pelos repasses de programas federais.

Da mesma forma, o NUTEC, personalidade jurídica de direito público e sem fins lucrativos, buscou com o programa não só contribuir para o desenvolvimento econômico e social da região onde está localizado, mas também estimular o comércio exterior com a assessoria em gestão para microempresas, além de também cumprir metas em termos de microempresas atendidas e aumentar sua receita por meio de repasses.

Já o parceiro da iniciativa privada tinha como objetivos: ser reconhecido por sua atuação de responsabilidade socioambiental; reduzir as despesas trabalhistas na medida em que a cooperativa possibilita atender à sua demanda por facção; reduzir as despesas com capacitação, na proporção em que a cooperativa oferece pessoal capacitado; ampliar a rede de oferta de profissionais qualificados; e melhorar as relações com grandes parceiros estratégicos.

A cooperativa e seus componentes, por sua vez, buscavam, com o programa DRS, a profissionalização, a inclusão bancária, a geração de emprego e renda, a ampliação da rede de instituições parceiras e o fortalecimento das relações sociais entre os integrantes do grupo, juntamente com a melhoria da qualidade de vida.

Como identificado acima, é possível concordar com Klein et al. (2014) que as parcerias tomam suas formas na tentativa de diminuir a vulnerabilidade das empresas que reconhecem suas limitações em agir isoladamente e em aumentar seu poder de barganha e firmar posição no mercado em relação a seus concorrentes.

A análise destacou que nem todos os objetivos estabelecidos foram alcançados pelos parceiros. O Banco Digama tem clientes inadimplentes, bem como tem seu nome associado ao fomento de uma atividade produtiva que não alcançou os resultados econômicos e financeiros esperados. Da mesma forma, NUTEC e OCB têm seus nomes associados a iniciativas que não deram os resultados esperados, sendo que também não conseguiram ampliar sua receita pela contribuição de uma nova cooperativa. O parceiro da iniciativa privada, por seu lado, ainda encontra instabilidade na oferta dos trabalhos encaminhados para a cooperativa, embora tenha conseguido ampliar a rede de profissionais que realizam trabalhos de facção. No tocante aos beneficiários, não houve ganhos econômicos e/ou financeiros.

Com isso, vale lembrar que o fracasso experimentado pelos cooperados no tocante ao não atingimento de um dos seus objetivos principais, a geração de renda, repercutiu em outros elementos, embora com intensidade diferente; todos fracassaram conjuntamente.

Ao mesmo tempo, apesar dos fracassos observados, todos chegaram a se beneficiar pelo ganho de imagem, pois práticas de RSC são bem avaliadas pela sociedade (Walker & Kent, 2009). Em acréscimo, cabe destacar que, embora o resultado econômico do projeto não tenha sido completamente atingido, verificou-se que os participantes continuaram a fazer parte dele. Assim, percebe-se que não é somente a retribuição pecuniária que mantém alguns atores em uma rede, quer sejam beneficiários, apoiadores ou articuladores. Como lembram Simão e Bandeira (2011), em um modelo organizacional baseado em práticas e princípios cooperativistas, o foco principal é o capital social, isto é, melhorar o social por meio do econômico, diferentemente do modelo organizacional tradicional, caracterizado pelas



empresas em que o capital financeiro exerce forte influência em relação à forma de funcionamento da organização. Portanto, assim como os parceiros sentem o fracasso, também se beneficiam do sucesso dos outros.

A despeito de algumas frustrações no alcance dos objetivos vislumbrados por cada um dos membros do programa, é importante salientar que os ganhos obtidos só foram possíveis a partir da consecução da rede de parceiros: um grupo de pessoas dispostas a implementar uma ideia de negócio, conjuntamente com alguns parceiros que acreditavam ter as competências necessárias para potencializar os resultados, caso elas fossem empregadas coordenadamente.

A análise evidenciou que a RSC também foi utilizada como instrumento para permitir que a rede acontecesse, da mesma maneira que a rede constituída foi utilizada como ferramenta para alavancar a RSC – foi ressaltado o caráter mais do que dinâmico dos dois instrumentos (Castells, 2000; Matten & Moon, 2008).

No mais, como Matten e Moon (2008) opinam, o tipo de RSC ligado à rede favoreceu ao coletivismo, o incentivo à formação de programas orientados, solidariedade, governança participativa e a associação ou interligação dos atores, elementos bem característicos de RSC implícita.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise destacou que o programa de DRS do Banco Digama pode ilustrar ações de cidadania corporativa, na medida em que pressupõe a preocupação da instituição para com as comunidades locais onde atua.

Por outro lado, é possível também considerar que se trata de um programa que visa à maximização de valor dos negócios, no tocante ao cumprimento de metas, bem como ao aumento de vantagem competitiva, utilizando-se do ganho de imagem e fixando a marca por estratégias de marketing tipo causa-efeito.

Em acréscimo, há que se considerar, também, a incorporação de elementos éticos por parte da RSC, pois visa integrar objetivos econômicos, sociais e ambientais numa perspectiva de desenvolvimento sustentável.

O trabalho evidenciou que os conceitos de redes cooperativas e a RSC podem convergir para um mesmo objetivo: o de atender aos objetivos coletivos e aos objetivos individuais, bem como

compartilhar da mesma preocupação com as relações equilibradas na interação econômica e social de agentes que atuam num mesmo ambiente.

Também foi evidenciado que os objetivos relacionados à RSC dos parceiros podem ser atingidos sem que necessariamente todos os parceiros tenham se beneficiado de todos os resultados alcançados.

O estudo demonstrou, como se esperava a partir da literatura consultada sobre redes, que o processo resultou, se não em mais competitividade, ao menos em mais oportunidades para todos os elementos da rede, o que, por sua vez, significou a possibilidade de realização dos objetivos relacionados à RSC estratégica.

Identifica-se como principais limites ao trabalho o reduzido número de entrevistas aplicadas às instituições apoiadoras, bem como o pouco espaço disponibilizado no meio acadêmico para a caracterização do objeto e a discussão dos resultados que um artigo desta natureza representa.

Tomando como referência o objeto da pesquisa, haja vista que algumas situações ficaram pendentes e a merecer respostas, pode-se sugerir estudos posteriores sobre a relação entre o capital social e a ação dos atores em rede, ou ainda sobre o fortalecimento das relações sociais e a inclusão formal na economia, bem como buscar compreender qual o alcance e os limites do programa em relação à sustentabilidade ou ainda como poderia a cooperativa melhorar seu resultado econômico; ou estudar quais seriam os impactos do ponto de vista da organização do trabalho, para a implantação de programas de RSC com vistas a contribuir para o desenvolvimento sustentável.

Sugere-se ainda que pesquisas possam ser empreendidas no sentido de compreender, mais detalhadamente, o que realmente pode motivar a participação na rede; foi verificado que os cooperados continuaram a fazer parte do programa, embora o resultado econômico do projeto não tivesse sido atingido em plenitude.

Por fim, é importante lembrar as dificuldades de generalização que estudos de casos únicos podem acarretar. Este estudo foi efetuado no Nordeste do Brasil, sob condições específicas da região – recomenda-se a feitura de outros estudos em diferentes regiões do país, com o objetivo de observar se, sob diferentes condições, os resultados têm chance de ser replicados.



## REFERÊNCIAS

- Aguinis, H.; Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility a review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), p. 932-968.
- Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecções – ABIT (XXXX) Relatório 2011. Retrieved from <http://www.abit.org.br/site/>. Acesso em: 15 de junho 2011.
- Banco Digama. (XXXX) Desenvolvimento regional sustentável: o potencial é todo seu, o compromisso é de todos nós. Retrieved from: <http://www.bancoDIGAMA.com.br/site/>. Acesso em: 15 junho 2011.
- Calder, M.J.; Beckie, M.A. (2011) Engaging communities in municipal sustainability planning: the use of communication strategies and social networks in Alberta. *Local Environment*, 16(7), 671-686.
- Capra, F. (2001). *A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos*. São Paulo: Cultrix/Amana-Key.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility. *Business and Society*, 38(3), 268-295. ABI/INFORM Global. Altoona.
- Castells, M. (2008) *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 2008.
- Ethos. (XXXX) *Visão*. Retrieved from: [http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/1349/o\\_instituto\\_ethos/quem\\_somos/visao/visao.aspx](http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/1349/o_instituto_ethos/quem_somos/visao/visao.aspx). Acesso em: 26 de agosto 2011.
- European Commission. (2002). *A business contribution to sustainable development*. Retrieved from: [http://eur-lex.europa.eu/smartapi/cgi/sga\\_doc?smartapi!celexplus!prod!DocNumber&lg=en&typedoc=COMfinal&an\\_doc=2002&nu\\_doc=347](http://eur-lex.europa.eu/smartapi/cgi/sga_doc?smartapi!celexplus!prod!DocNumber&lg=en&typedoc=COMfinal&an_doc=2002&nu_doc=347). Acesso em: 25 de agosto 2011.
- Husted, B. W. & Salazar, D. J. (2011). Taking Friedman seriously: maximizing profits and social performance. *Journal of Management Studies*, 43(1), 75-91. Oxford.
- Klein, L.L.; Pereira, B.A.D.; Vizzoto, A.D; Quatrin, D.R. (2014). *Análise da relação de dependência empresa – rede na evolução de redes interorganizacionais*. Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, 38. Anais. Retrieved from: [http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014\\_EnANPAD\\_EOR506.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_EOR506.pdf). Acesso em: 10 de outubro 2014.
- Mance, E. (2009). *A revolução das redes: a colaboração solidária como alternativa pós-capitalista à globalização atual*. Petrópolis: Vozes.
- Marteleteo, R.M. (2010). Redes sociais, mediação e apropriação de informações: situando campos, objetos e conceitos na pesquisa em ciência da informação. *Pesq. bras. ci. inf*, 3(1), 27-46.
- Matten, D. & Moon, J. (2008). “Implicit” and “explicit” CSR: a conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), 404-424. Birmingham.
- Mattos, P. L. C. L. & Godoi, C. K. (2006). Entrevista qualitativa: um instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: Godoi, C. K.; Bandeira-De-Melo, R.; Silva, A.B (org). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva.
- McWilliams, A. & Siegel, D. (2011). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117–127. Birmingham.



- Merriam, S.B. (2010). *Qualitative research and case studies applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass Publications.
- Müller-Seitz, G. (2012) Leadership in interorganizational networks: a literature review and suggestions for future research. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 428-44.
- Orlitzky, M.; Siegel, D. S. & Waldman, D. A. (2011). Strategic corporate social responsibility and environmental sustainability. *Business & Society*, 50(6), 6-27. Retrieved from: <http://bas.sagepub.com/content/50/1/6.full.pdf+html> Acesso em: 28 out. 2011.
- Rufino, S. (2005). *Redes entre organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional*. São Paulo: Atlas.
- Scherer-Warren, I. (2013). *Metodologia de redes no estudo das ações coletivas e movimentos sociais*. Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Planejamento Urbano e Regional – ANPUR. Anais. Recife. Retrieved from: <http://www.anpur.org.br/revista/rbeur/index.php/anais/article/viewFile/1662/1636>. Acesso em: 2 setembro 2014.
- Sen, A. K. (2000) *Social exclusion: concept, application, and scrutiny*. Asian Development Bank. Manila, Philippines.
- Simão, A. G. & Bandeira, A. (2011). *O cooperativismo como alternativa para o atingimento da sustentabilidade*. Retrieved from: [http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/sustentabilidade/angelo\\_arnaldo\\_cooperativas.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/sustentabilidade/angelo_arnaldo_cooperativas.pdf). Acesso em: janeiro 2011.
- Tavares, W.; Maia, M. H. B.; Silva, F. T. (2010). *Benefícios competitivos advindos do desenvolvimento de uma aglomeração produtiva: o caso do setor têxtil na microrregião de Campo Belo (MG)*. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, 34. Rio de Janeiro. Anais. Retrieved from: [http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/ENANPAD/enanpad\\_2010/ESO/2010\\_ESO1369.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/ENANPAD/enanpad_2010/ESO/2010_ESO1369.pdf). Acesso em: 27 ago. 2014.
- Vergara, S. C. (2005). *Método de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.
- Walker, M. & Kent, A. (2009) *Using corporate social responsibility (CSR) as a strategic mechanism for consumer-oriented outcomes: some preliminary findings*. 17<sup>th</sup> European Sportmanagement Conference. Netherlands, Amsterdam.
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.