

LA RED TEAR. UN ESTUDIO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN EMPRESAS MEDIANAS Y PEQUEÑAS

Ana Paula Dario Zocca - Valéria Rueda Elias Spers

Dagmar Silva Pinto de Castro

Graziela Oste Graziano Cremonezi - Laudicério Aguiar Machado*

RESUMEN: El objetivo general de este trabajo es analizar la metodología que propone el programa Tear para el desarrollo de la responsabilidad social empresarial en las empresas medianas y pequeñas que participan en él y verificar su implementación y los resultados en la práctica de las empresas. Para la realización de la investigación de campo se utilizó el abordaje cualitativo estructurado por el estudio exploratorio y el descriptivo. La red se reveló como un poderoso instrumento para el intercambio de experiencias y para difundir el conocimiento entre las empresas y se mostró más eficaz para estimular una cantidad de acciones que para lograr la calidad que se manifestase en resultados efectivos para las empresas.

Palabras clave: redes de responsabilidad social empresarial - responsabilidad social empresarial - empresas pequeñas y medianas - Tear.

ABSTRACT: *The Tear Network: a Study of the Implementation of Corporate Social Responsibility in Middle Sized and Small Companies.*

The aim of this study is to analyze the methodology proposed by the TEAR program for the development of Corporate Social Responsibility in small and medium sized business that participate in this program, as well as to verify its implementation and the results of the actual practice in the companies. A qualitative approach constituted by an explorative and descriptive study was used for the field research. The network proved to be a powerful instrument for exchange of experiences as well as more efficient for stimulating a series of actions tending to achieve a quality that would provide effective results to the companies.

Keywords: networks of corporate social responsibility - CSR - SMEs - Tear.

* Ana Paula Dario Zocca es magister en Administración, profesora y coordinadora en la Facultad de Gestión y Negocios de la Universidad Metodista de Piracicaba (Brasil), appzocca@unimep.br

Valeria Rueda Elias Spers Profesora y Doctora por la Pontificia Universidad Católica de San Pablo. Ha cursado Maestría en Educación en la Universidad Estatal de Campiñas. Actualmente es profesora en el Programa de Posgrado Maestría y Doctorado en Administración en la Universidad Metodista de Piracicaba – UNIMEP (Brasil) E-mail: vrueda@unimep.br

Dagmar Silva Pinto de Castro es Psicóloga y Doctora en Psicología por la Universidad de Sao Paulo. Actualmente es profesora en el Programa de Posgrado Maestría - PPGA y la Cátedra Gestión de las Ciudades Metodista Universidad de Sao Paulo (Brasil). E-mail: dagmar.castro@metodista.br; dagmarspcastro@gmail.com

Graziela Oste Graziano Cremonezi es doctora en Administración y profesora-investigadora del Programa de Posgrado en Administración en la Universidad Metodista de Piracicaba (Brasil), graziela_oste@terra.com.br

Laudicério Aguiar Machado es alumno del Programa de Posgrado Doctorado en Administración en la Universidad Metodista de Piracicaba (Brasil), Profesor del Centro Universitário Várzea Grande (Brasil), laudicerio@hotmail.com

1. Introducción

Este estudio se propone analizar los resultados de la implementación de principios de responsabilidad social empresarial en empresas pequeñas y medianas, a partir de la metodología de trabajo en red del programa Tear (Tejiendo Redes Sustentables).

La investigación contempla a quince empresas pequeñas y medianas que fueron invitadas a participar del programa Tear por una organización de gran porte del sector siderúrgico, la cual es responsable de la aplicación de la metodología en asociación con el Instituto Ethos y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

El programa Tear forma parte de una metodología inspirada en experiencias internacionales, en especial europeas, de trabajo en red para cuestiones que se vinculan con la responsabilidad social empresarial y se encuentra en Brasil en su primera edición.

Para aplicar esta metodología en el contexto brasileño se formaron asociaciones con nueve grandes corporaciones de diversos sectores de la economía, que reciben el nombre de áncoras y tienen capacidad para influir en la realidad nacional y en el futuro de diversas empresas pequeñas y medianas, clientes o proveedoras, que pertenecen a sus cadenas de suministros.

La adhesión de las grandes empresas al programa Tear encuentra su respaldo en el movimiento de RSE (Responsabilidad Social Empresarial) que incentiva a las corporaciones a involucrarse en el desarrollo de sus clientes y proveedores en la materia.

El concepto de RSE, adoptado por el estudio en el análisis del programa Tear, considera que las organizaciones practican RSE cuando consiguen integrarla a la estrategia del negocio y transformarla en un modelo de gestión, que orientará la relación de la empresa con los diversos públicos, en equilibrio entre los intereses económicos, sociales y ambientales. Las empresas pueden practicar acciones aisladas de RSE pero, según entienden los investigadores, para alcanzar un nivel más elevado de compromiso social debe considerar al tema de forma más abarcadora.

Las grandes empresas que han consolidado a la responsabilidad social empresarial en sus ambientes internos incentivan la formación de grupos de interés en relación con ese tema dentro de su cadena de suministros, para que la actuación en conjunto pueda establecer una asociación capaz de expandir las prácticas de responsabilidad social, de manera que afecte los resultados de los negocios y promueva la sustentabilidad (Zadek et ál., 2002).

Las sociedades, redes u otras formas de asociación incentivan la unión de diferentes actores, como empresas, organizaciones no gubernamentales, fundaciones y entidades, para compartir riesgos, recursos, conocimientos y experiencias en torno a la cuestión social. De este modo, hacen posible la aplicación de los conceptos de RSE en la realidad de las pequeñas y medianas empresas.

En este escenario, se hace necesario aclarar la siguiente cuestión: ¿cuáles son los resultados que la implementación de los principios de responsabilidad social empresarial en red le puede aportar a las empresas pequeñas y medianas?

Este trabajo pretende analizar los resultados de la implementación de la metodología propuesta por el programa Tear para el desarrollo de la responsabilidad social empresarial en las pequeñas y medianas empresas que participan de la red.

2. Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

El debate sobre la responsabilidad social es controvertido en su estructura conceptual y en su aplicación en la práctica de las empresas, por lo que configura un desafío complejo para investigadores y empresarios que se interesan en el área.

La extensión del tema hace difícil su consolidación y definición y el consenso en relación con las palabras clave y conceptos por parte del medio académico y de las organizaciones no gubernamentales y lleva a que las empresas practiquen la responsabilidad social de acuerdo con su propia comprensión del tema.

Así se origina una multiplicidad de prácticas, difíciles de ser evaluadas por la falta de tipificación. Además, cada día que pasa las empresas son presionadas por los medios y por las organizaciones no gubernamentales para que den cuenta de sus acciones por medio de balances sociales, para que toda la sociedad pueda comprobar si la práctica condice con el discurso de la organización.

La contradicción entre lo que se practica y lo que se divulga entra en los objetivos de algunas investigaciones científicas. Soares (2004, p. 2), a partir de un análisis de los discursos de las organizaciones, señala: “Existen contradicciones entre lo que los miembros de la organización asumen como ética, moral y democracia y lo que en efecto se practica en el ambiente de la organización”, con lo que revela la otra cara de la RSE.

Las prácticas implementadas por las empresas corren el riesgo de distanciarse del propósito central de la responsabilidad social empresarial y de no ser capaces de producir resultados que beneficien tanto a las empresas como a la sociedad. Además, las empresas son vulnerables ante un discurso sin fundamento que puede perjudicar su reputación, en la medida en que la sociedad se vuelve más crítica por la facilidad en el acceso a las informaciones.

Las discusiones y polémicas en torno a la RSE merecen destacarse y son importantes para recordar que, aunque el movimiento de la RSE esté creciendo, “no es un favor que se le hace a ningún país preservar lo que pertenece al planeta de todos”, como destaca Freitas (2000).

Se suma a esto el hecho de que el objetivo primero y fundamental de la empresa aún es la riqueza, lo que permite la ganancia en imagen que proporciona la divulgación de las prácticas de RSE. No existe otra manera de ser diferente en el actual modelo de desarrollo económico, representado por el capitalismo. No se cuestiona la necesidad de ganancia por parte de la empresa, sino la forma como se la obtiene.

Por otra parte, el ambiente empresarial también ofrece lecciones de buenas prácticas en el tema. Bittencourt y Carrieri (2005, p. 10), en un estudio análogo al de Soares (2004), concluyen que: “Los resultados demuestran que la práctica de la responsabilidad social se sitúa en un contexto más significativo que el mero discurso empresarial”.

Las empresas deben buscar la inserción de las acciones en la estrategia del negocio e implementar prácticas capaces de superar al discurso organizacional y de ofrecer resultados positivos para ambos lados, ya que, según Carrol y Chrisman (1989), el nuevo propósito de las prácticas de RSE sostiene que esas actividades deben ser al mismo tiempo lucrativas y responsables ante la sociedad.

De acuerdo con Melo Neto y Fróes (2001), el movimiento de RSE es liderado por las grandes corporaciones, con un aumento progresivo del número de empresas micro, pequeñas y medianas. Aunque el mayor compromiso con las cuestiones sociales aún se encuentre en las grandes empresas (94 % practican acciones dedicadas a la comunidad), la tasa de participación de las pequeñas empresas es significativa y está en evolución (IPEA, 2006).

La RSE les ofrece a los empresarios una serie de herramientas para mejorar las prácticas de su empresa y se consolida como un modelo de gestión integrado a la estrategia de la empresa, que no deja de buscar la ganancia y los resultados económicos en sus acciones sociales. En equilibrio con los intereses del público interno y externo de la organización, busca respetar el derecho a la continuidad de la vida en el planeta, con la promoción de la sustentabilidad en sus operaciones. Se procura producir más y mejor con menos recursos.

El instituto Ethos (2002, p. 1), cuyo objetivo es promover la gestión que sea socialmente responsable, con foco en las grandes empresas, presenta una definición de Responsabilidad Social más amplia, al abordarla como:

[...] una forma de conducir los negocios de la empresa de tal manera que la convierta en socia y corresponsable del desarrollo social. La empresa socialmente responsable es aquella que posee la capacidad de oír los intereses de las diferentes partes (accionistas, empleados, prestadores de servicios, proveedores, consumidores, comunidad, gobierno y medio ambiente) y que consigue incorporarlos en la planificación de sus actividades, en la búsqueda de atender las demandas de todos y no solo de los accionistas o propietarios.

La teoría del público interno y del externo es ampliamente utilizada por entidades y organizaciones de varios países para la inserción de programas de RSE en la estrategia de las empresas, y su estructura conceptual constituye uno de los pilares de sustentación y es un basamento teórico de la RSE. El Instituto Ethos (2004) definió a la responsabilidad social como la capacidad de las empresas para oír a su público interno y externo y la elige como la herramienta para que la empresa se torne socialmente responsable.

El término *stakeholder*, que se puede traducir como “parte interesada” y que, para mayor claridad, traducimos en este texto como “público interno y externo”, representa a un grupo o a personas que tienen o reivindican propiedad, derechos e intereses en una empresa y sus actividades en el pasado, en el presente y en el futuro (Clarkson, 1995).

La teoría del público interno y externo puede ser considerada el lado práctico de la RSE. Defiende el bien colectivo en detrimento de lo individual e intenta indicar cómo deben proceder las empresas para incluir a los diferentes grupos e intereses en su gestión y poner en práctica los conceptos que hasta ahora hemos expuesto en este estudio.

Las herramientas de gestión disponibles son instrumentos importantes para evaluar o medir el nivel de relación de la empresa con su público interno y externo y sus impactos positivos y negativos, con el fin de prevenir problemas futuros de quiebre en las relaciones.

3. Las redes de Responsabilidad Social Empresarial

El abordaje del estudio de las redes se puede estructurar en dos perspectivas: como forma de gobernanza o analítica. Según Sacomano Neto y Truzzi (2004), la primera se enfoca en la forma de gobernar u organizar las relaciones, poniendo en evidencia los intercambios entre los actores económicos; la segunda se concentra en determinar cómo se estructuran las relaciones sociales, dentro de la firma o en el ambiente externo, identificando la posición de los actores en una red determinada.

Loiola y Moura (1997) aclaran que las características básicas de las redes de RSE se encuentran más próximas al contenido de las relaciones que de la estructura y, por lo tanto, contribuyen a la elección de la gobernanza como el abordaje más adecuado para la caracte-

rización de la red de RSE objeto de este estudio. La intención es verificar la organización de los recursos, metodología e información que auxilian a las empresas en el aprendizaje de los conceptos de RSE y se distancia de la perspectiva de las redes como forma de análisis.

La unión de las empresas en torno a las redes caracteriza un fenómeno que muchos autores consideran como una nueva forma de relación entre las organizaciones (Lewis, 1992; Fischer, 2000; Amato Neto; Olave, 2005; Vieira, 2001). Representa a la organización del futuro, en la cual la rígida jerarquía vertical le cede lugar a un conjunto dinámico de comunidades interrelacionadas, que forma agrupaciones de individuos reunidos por un objetivo común (Barksdale, 1998).

Muchos autores destacan que el origen de este fenómeno en la realidad empresarial se debe a la globalización. El mercado global origina problemas complejos y disminuye las oportunidades de que las empresas alcancen el éxito solas (Barksdale, 1998; Vieira, 2001; Casarotto Filho; Pires, 2001; Lewis, 1992; Amato Neto, 2000).

Por lo tanto, los vínculos entre grandes y pequeñas empresas crecen en importancia y la búsqueda de mayor competitividad y de relaciones confiables favorece la creación de redes de cooperación como una nueva forma de relacionarse (Amato Neto; Olave, 2005).

4. Las redes sociales les garantizan a las pequeñas empresas el acceso a la RSE

Las relaciones empresariales y las sociales pasan a compartir la misma modalidad de trabajo. La tendencia en las cuestiones sociales es que la empresa central siga también el modelo de trabajo en red en su cadena de suministros, para que las empresas superen las limitaciones en el compromiso social y se capaciten para el ejercicio pleno de la RSE, un tema que es complejo para las pequeñas y medianas empresas, como se mencionó precedentemente.

Las dificultades de las pequeñas empresas que actúan en la cadena de suministros de grandes corporaciones aumentan por su necesidad de atender al mismo tiempo las exigencias del mercado y las demandas sociales. No obstante, esto no es fácil para ninguna organización, sin que dependa de su tamaño.

Ninguna organización, por más eficiente y compleja que sea, consigue en forma aislada atender las necesidades del mercado y ofrecer desarrollo social. El trabajo en conjunto les permite a las empresas combinar sus competencias para lograr resultados concretos (Fischer, 2002). Lewis (1992) agrega que las empresas comparten no solo las necesidades sino también los riesgos en la búsqueda de objetivos comunes.

La unión entre ideales económicos y sociales con bajo riesgo para las empresas involucradas se materializa en una forma de organización que Friedman, al criticar al movimiento de la RSE, no supo anticipar. Unir y compartir competencias les permite a las empresas ser más eficientes con los mismos recursos, con una reducción de los riesgos que la operación encierra.

De esta manera, el trabajo en conjunto se presenta como un nuevo mecanismo de promoción de la sustentabilidad económica, social y ambiental; al compartir entre las empresas es posible ahorrar y optimizar recursos. También permite el acceso de las pequeñas empresas a sus beneficios.

Este hecho ya es una realidad y las agrupaciones de RSE comienzan a verse en la práctica empresarial. Estudios preliminares comprueban la teoría, pero destacan algunas reservas: esas agrupaciones no conseguirán alcanzar sus objetivos sin antes enfrentar varios desafíos.

Una investigación realizada por *The Copenhagen Centre* y *Account Ability*, una entidad

internacional que se dedica a incentivar prácticas de RSE, verificó que las acciones de RSE “se potencian cuando las empresas se asocian y forman grupos para llevarlas a cabo” (Zadek et ál., 2002, p. 2).

5. Metodología del estudio

Este estudio pretende identificar la forma en que trabaja el programa Tear, que se ocupa del desarrollo de la responsabilidad social empresarial en las empresas pequeñas y medianas que participan de la red, y analiza su implementación y sus resultados en la práctica empresarial. En este capítulo se abordan los procedimientos metodológicos que se adoptaron con esa finalidad.

La investigación se realizó con un abordaje cualitativo y se adoptó como paradigma a la fenomenología, que utiliza una serie de técnicas interpretativas para intentar describir, traducir y entender las percepciones de determinado fenómeno que sucede naturalmente en el mundo social, y la tarea del investigador es identificar los significados que las personas le atribuyen a sus experiencias. De este modo, el comportamiento humano se debe entender a partir de la estructura de referencia del participante en su contexto social (Collis; Hussey, 2005).

Para alcanzar los objetivos generales del estudio de identificar a la metodología propuesta por el programa Tear, se optó por la realización de una investigación descriptiva. Además, buscando comprender los impactos en la empresa que adoptó la metodología, se optó por el método de estudio de caso. Por último, la investigación es exploratoria para analizar las percepciones y resultados que el programa le proporcionó a las empresas. Se recolectaron datos primarios por medio de los grupos focales, cuestionarios, investigación y observación participante, y datos secundarios mediante una investigación documental.

El Cuadro 1 presenta la clasificación de la metodología empleada en la investigación.

Cuadro 1 – Metodologías empleadas en la investigación

Parámetros de la investigación	Clasificación
Objetivo	Exploratoria y descriptiva
Naturaleza	Aplicada
Abordaje	Cualitativo, con apoyo de datos cuantitativos
Forma	Inductiva
Método	Estudio de caso
Recolección de datos	Datos primarios: recolectados por cuestionarios, grupos focales, observación e investigación participante Datos secundarios: recolectados por análisis documental

Fuente: elaboración propia.

Para la realización del estudio se recogieron datos primarios y secundarios. Aunque el programa Tear presenta evaluaciones e informes consolidados de las varias etapas de implementación de la metodología en las empresas, los datos secundarios pueden presentar problemas de sesgo por haber sido recolectados por la propia coordinación del programa, en la cual está presente una empresa de interés comercial para las demás, y también por haber sido recogidos para la rendición de cuentas al BID, organización que financia el programa.

El proceso de planificación de la investigación de campo para recolectar y sistematizar las informaciones se organizó en cuatro fases:

a) En la primera fase, se realizó un estudio exploratorio inicial de la percepción y los resultados de las quince empresas participantes por medio de datos primarios y secundarios; b) en la segunda fase, se elaboró un estudio descriptivo de la metodología de Tear con datos secundarios; c) en la tercera fase, se llevó a cabo el estudio de caso de una de las empresas del ramo del transporte que participa de la red organizada por los integrantes de Tear, por medio de datos primarios y secundarios; d) por fin, en la cuarta fase, se presentó el cierre del trabajo exploratorio de campo con la recolección de datos primarios en las quince empresas participantes.

En el estudio, la selección de la muestra se hizo por la técnica de muestreo por conveniencia. De las quince empresas participantes de la cadena X1, se seleccionó a la empresa N para el desarrollo del estudio de caso, porque una de las investigadoras trabaja en la empresa y cuenta con libre acceso a las informaciones.

Las técnicas para la recolección de datos primarios y secundarios que se utilizaron en el estudio fueron las siguientes: investigación documental (fase 2), investigación y observación participantes (fases 1 y 3) y cuestionarios (fase 4).

6. El programa Tear: tejiendo redes sustentables

De acuerdo con el Instituto Ethos (2008a), el programa Tear es el resultado de una asociación de tres años entre el Ethos y el Fondo Multilateral de Inversiones (Fumin) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), para la elaboración de una metodología de trabajo en red para una cadena de suministros en el tema de RSE.

El programa se desarrolló en dos fases. En la primera, que se inició en febrero de 2006, la asociación se ocupó de la planificación y del desarrollo de la red; en la fase siguiente, entre septiembre de 2006 y octubre de 2008, se puso en práctica la primera versión del programa, como una experiencia piloto para testear la metodología desarrollada por el Instituto Ethos.

Este instituto es una organización no gubernamental que se especializa en ayudar a las empresas a gerenciar sus negocios de forma que sean responsables ante la sociedad. Las redes de responsabilidad social fueron pensadas como mecanismos para garantizar mejor ubicación en los resultados de las prácticas de responsabilidad social y para lograr que las ganancias de la sustentabilidad sean accesibles también para las empresas pequeñas y medianas y que no se limiten a un pequeño grupo de empresas líderes (Zadek et ál., 2003a; Instituto Ethos, 2008a).

La importancia de las redes de RSE para garantizar el acceso de las pequeñas empresas a las ganancias del desarrollo sustentable, la capacidad de las redes para potenciar los impactos económicos y sociales y el papel de las grandes empresas como agentes para fomentar el desarrollo de la RSE en su cadena de suministros, que se discuten en la revisión de la literatura (Loiola; Moura, 1997; Amato Neto, 2000; Copenhagen Centre, 2006; Alli; Sauaya, 2004; Sgourev; Zuckerman, 2006; Amato Neto; Olave, 2005; Fischer, 2002; Frederiksen, 2002; Zadek et ál., 2002; Tachizawa, 2007; Fischer; Fischer, 2003; Basset, 1996; Vieira, 2001; Nelson; Zadek, 2003; Precioso, 2004), posicionan al Instituto Ethos como un defensor de esas ideas en Brasil, a partir del análisis de experiencias internacionales.

De esta manera, el Instituto Ethos, impulsado por su misión e inspirado en el escenario internacional, elabora el programa Tear, con el objetivo de aumentar la competitividad y la sustentabilidad de las empresas pequeñas y medianas y ampliar sus oportunidades de mercado, y contribuir de este modo al desarrollo del país (Instituto Ethos, 2008b).

A partir de la revisión de la literatura (Tachizawa, 2007; Precioso, 2004; Tenório et

ál., 1998; Kjaer, 2003; Caplan, 2003; Austin, 2004; Vieira, 2001; Teodósio; Borges, 2006; Fischer, 2002; Zadek et ál., 2001; Teixeira; Guerra, 2002; Balestrin; Vargas; Fayard, 2005; Sgourev, Zuckerman, 2006; Bessant; Tsekouras, 1999), es posible percibir que la meta del Instituto Ethos es audaz, porque involucra el desarrollo de competencias y estrategias que requieren un proceso de aprendizaje estructurado de modo formal y el desarrollo de relaciones a largo plazo y, hasta el momento, los autores afirman de forma categórica que son raros en Brasil ejemplos exitosos de este tipo de agrupamiento.

Sin embargo, la planificación formal de todas las etapas de la operación, que Ethos lleva a cabo de forma detallada, ayuda a superar las posibles barreras y bloqueos de la operación en la red, según Bessant y Tsekouras (1999).

De esta manera, el Instituto Ethos estructuró una metodología sofisticada para vencer las barreras conceptuales y prácticas y lograr la difusión de los complejos conceptos de la RSE. Espera alcanzar sus objetivos con la implementación de la RSE en empresas micro, pequeñas y medianas (PME) que actúan en la cadena de suministros de empresas que han sido estratégicamente seleccionadas en siete sectores de la economía brasileña: azúcar y alcohol, construcción civil, energía eléctrica, minería, petróleo y gas, siderurgia y comercio minorista (Instituto Ethos, 2008b).

7. Presentación de la cadena X1

Las empresas que participaron de la cadena X1 iniciaron las actividades de los grupos de trabajo en setiembre de 2006 y los concluyeron en octubre de 2008, de modo que realizaron los 24 encuentros propuestos por la metodología.

La cadena se compone de 15 empresas pequeñas y medianas y tiene un perfil orientado hacia la prestación de servicios. La mayor parte de las empresas se encuentra en el estado de Minas Gerais y son en su mayoría proveedoras de la empresa áncora, con excepción de dos, que son a la vez clientes y proveedoras.

La cadena inició sus actividades con 19 empresas, pero cuatro desistieron de participar en el programa y la cadena finalizó sus trabajos con las 15 empresas que se exponen en el Cuadro 2.

Cuadro 2 – Empresas de la cadena X1

Empresa	Sector
A	Prestación de servicios
B	Metal-mecánico
C	Prestación de servicios
D	Metal-mecánico
E	Prestación de servicios
F	Prestación de servicios
G	Comercio
H	Prestación de servicios
I	Industria, comercio y servicios
J	Prestación de servicios
K	Prestación de servicios

L	Prestación de servicios
M	Comercio
N	Prestación de servicios
O	Prestación de servicios

Fuente: Segundo Seminario Regional ... (2007).

8. Resultados del Programa TEAR

En este punto se exponen los resultados de la implementación de la metodología propuesta por el programa Tear para el desarrollo de la responsabilidad social empresarial en empresas pequeñas y medianas que participaron de la red.

Los datos revelan que el desempeño de la cadena X1 para perfeccionar la práctica de la gestión sustentable fue superior al del resto de las cadenas. Se puede destacar que en la cadena X1 todas las empresas consiguieron implementar la herramienta de análisis SWOT y mapear al público interno y externo, pasos fundamentales para vincular a la RSE con la estrategia del negocio (Carrol, 1991; Ethos, 2004; Freeman; Phillips, 2002, 2001), mientras que las otras cadenas lograron porcentajes de implementación del 75 y 73 %, respectivamente. Como resultado, en la cadena X1 el 60 % consiguió avanzar al estadio estratégico o de agente civil, conforme al modelo de Zadek (2002), mientras que en las otras cadenas ese porcentaje no pasó del 30 %. Lo expuesto en el parágrafo se puede visualizar en la Tabla 1.

Tabla 1 – Perfeccionamiento de la gestión sustentable de las empresas por la aplicación de la metodología Tear

Metodologías implementadas en las empresas	Cadena X1				Todas las cadenas			
	Antes de Tear		May-08		Antes de Tear		May-08	
Visión ligada al concepto de sustentabilidad	3	20%	10	67%	7	8%	68	82%
Misión ligada al concepto de sustentabilidad	8	53%	14	93%	14	17%	75	90%
Valores ligados al concepto de sustentabilidad	9	60%	15	100%	16	19%	78	94%
Análisis SWOT aplicado a la sustentabilidad	3	20%	15	100%	4	5%	62	75%
Balances sociales elaborados	0	0%	14	93%	0	0%	73	88%
Mapeo del público interno y externo	2	13%	15	100%	2	2%	61	73%
Estadio estratégico o de agente civil	0	0%	9	60%	0	0%	25	30%
Total de empresas que respondieron	15	100%	15	100%	83	100%	83	100%

Fuente: Informe Linha de Base Set/07 y May/08. Adaptado por los autores.

A pesar de que el 60 % de las empresas de la cadena X1 alcanzaron el estadio estratégico o de agente civil, la nota obtenida por las empresas en los Indicadores Ethos (Melo Neto; Fróes, 1999; Louette, 2007) es baja y parece existir una contradicción entre lo que averiguó la consultora local y los criterios cuantitativos de los indicadores. La aparente contradicción se puede explicar por el hecho de que las empresas de la cadena X1 hayan respondido a los Indicadores Ethos General, que son específicos para las grandes empresas, y la evolución del 57 % lograda por las pequeñas empresas, que pasaron de una nota de 2,34 a una de 3,68, se puede considerar significativa dentro de la realidad de las pequeñas empresas, como se puede

ver en la Tabla 2.

Tabla 2 – Notas obtenidas por las empresas en indicadores cuantitativos

Nota del Indicador adoptado en la evaluación	Cadena X1			Todas las cadenas		
	set/07	may/08	Variación	set/07	may/08	Variación
Indicadores Ethos General	2,346	3,68	+57%	2,29	3,88	+69%
Cantidad de empresas que aplicaron el General	15	15		26	22	
Indicadores Ethos Sebrae	0	0		4,56	4,74	+4%
Cantidad de empresas que aplicaron el Sebrae	0	0		41	40	

Fuente: Informe Linha de Base Set/07 y May/08. Adaptado por los autores.

La Tabla 3 muestra que se puede demostrar el mayor compromiso de la cadena X1 por los planes de acción. De las 1.089 acciones elaboradas en las cadenas, 260 le pertenecen a la cadena X1, o sea, el 24 %. De estas, el 75 % ya fueron implementadas, mientras que en las otras cadenas el porcentaje es del 65 %. Por esos datos, se puede percibir también el potencial multiplicador de las redes (Tachizawa, 2007; Fischer, 2000; Zadek et ál., 2002): se trata de más de 120 acciones por cada una de las nueve empresas áncora, cantidades que es posible que superen a la actuación aislada de las grandes empresas.

Tabla 3 – Planes de acción

Acciones relacionadas con RSE y sustentabilidad	Cadena X1		Todas las cadenas	
Acciones implementadas	194	75%	712	65%
Acciones elaboradas	260	100%	1.089	100%

Fuente: Informe Linha de Base Set/07 y May/08. Adaptado por los autores

En la Tabla 4 se puede notar que las cifras conseguidas por el trabajo en red fueron significativas y comprueban el potencial de estas asociaciones para garantizar mejor ubicación en las prácticas de RSE (Zadek et al., 2002). Durante el período de funcionamiento se movilizaron 23.734 personas en 835 eventos de sensibilización temática, 353 intercambios de experiencias que brindaron 86 nuevas relaciones comerciales con proveedores y 154 clientes nuevos a las empresas involucradas.

Tabla 4 – Fortalecimiento y expansión de la red

Desempeño del trabajo en red	Cadena X1		Todas las cadenas	
Intercambio de experiencias por medio de la red de PME	46	13%	353	100%
Acciones realizadas asociadas al grupo de trabajo	13	16%	79	100%
Personas movilizadas	4.673	20%	23.734	100%
Eventos realizados para movilización y sensibilización	142	17%	835	100%
Eventos dirigidos al público interno y familiares	88	18%	497	100%
Nuevas relaciones comerciales con proveedores de Tear	6	7%	86	100%
Nuevos clientes aportados por la participación en Tear	9	6%	154	100%

Fuente: Informe Linha de Base Set/07 y May/08. Adaptado por los autores.

La Tabla 5 contribuye a comprender la orientación adoptada por las empresas en las acciones y puede ayudar a aclarar el débil desempeño de la cadena X1 en la conquista de nuevos clientes, a causa de la dirección estratégica de las acciones. En la cadena X1 las prácticas se equilibraron en tres temáticas y no hubo una priorizada con ventaja significativa sobre las demás: el público interno concentró el 25 % de las acciones, con énfasis en programas de alfabetización de empleados y de capacitación en los temas de la RSE. A continuación, se destacaron las acciones vinculadas con el medio ambiente, con el 24 %, y el tema de gobernanza, valores y transparencia, que ocupó el 22 % de las acciones.

Siguiendo con la Tabla 5, se puede notar que los temas priorizados fueron los mismos que en las otras cadenas, con la variación tan solo en los porcentajes y en el liderazgo de uno u otro de ellos. Se destacaron las acciones vinculadas con el medio ambiente, con el 31 %, que englobaron programas de recolección selectiva, reducción de consumo y mejora de procesos internos. A continuación, con porcentajes inferiores, se ubicó el público interno con el 25 % de las acciones y, más adelante, el tema gobernanza, valores y transparencia con el 22 %, el mismo porcentaje que ocupó en la cadena X1.

La mayor parte de las acciones en todas las cadenas (75 %) se concentraron en los temas de público interno, gobernanza, valores, transparencia y medio ambiente. Para los autores (Melo Neto; Froes, 2001; Ashley et ál., 2002), público interno y gobernanza son temas volcados hacia el interior de la empresa, mientras que el del medio ambiente beneficia al público externo. De este modo, el análisis efectuado en el estudio de caso de la empresa N se aplica a la realidad de las cadenas y demuestra que el ejercicio pleno de la RSE no es lo que ocurre siempre, y algunas empresas son más eficaces al actuar solo en una de las dimensiones (interna o externa) mientras que descuidan a la otra (Melo Neto; Froes, 1999). El medio ambiente tuvo una relevancia mayor en todas las cadenas, debido a su potencial para reducir costos (Herzog, 2004; Lopes, 2008). Lopes (2008) cree que la mayor parte de las ganancias se refieren a la economía que proporciona la incorporación de la sustentabilidad en la estrategia del negocio, opinión que comparten las empresas, como se puede ver en la Tabla 5.

Los beneficios esperados al comienzo del programa Tear —en el sentido de que el estrechamiento de las relaciones en la red sería capaz de traer, al final del programa, un aumento de los ingresos y una reducción de costos para las empresas que participaran— no se concretaron para la mayoría de las empresas. A pesar de que la red social no haya generado impactos económicos para la mayor parte de las empresas a corto plazo, el estrechamiento de

las relaciones comerciales en la cadena proporcionó otras contribuciones, que se describen en la Tabla 6.

La profundización de las relaciones en la red reveló ser un importante mecanismo para la resolución de conflictos y para la mejoría del diálogo entre los participantes (Granovetter, 1985) para un 87 % de la cadena X1 y para el 66 % de todas las cadenas. Esto se puede traducir para las empresas en una disminución de los riesgos y problemas que provienen de esas relaciones (Gonçalves, 2006; Grayson; Hodges, 2003; Macintosh et ál., 2001), mencionados por el 60 % de la cadena X1 y por el 52 % de todas las cadenas. Los otros puntos, ligados en forma directa a las operaciones comerciales de la empresa (negociaciones de venta, plazos, calidad y volumen de negocios) no se beneficiaron por el estrechamiento de las relaciones en la red y esto puede tener relación con el bajo desempeño en los ingresos. Lo expuesto en el parágrafo se puede visualizar en la Tabla 7.

Tabla 5 – Principales acciones de RSE desarrolladas por las empresas

Principales resultados declarados por las empresas	Cadena X1		Todas las cadenas	
Acceso a nuevos mercados	7	47%	28	34%
Conquista de nuevos clientes	7	47%	29	35%
Desarrollo de nuevos productos y servicios	10	67%	39	47%
Estrechamiento de las relaciones comerciales entre los participantes	14	93%	67	81%
Mayor visibilidad - agregado de valor al negocio	15	100%	78	94%
Contribución a la sustentabilidad del negocio y del país	15	100%	82	99%
Trajo reducción de costos	8	53%	22	27%
Traerá reducción de costos a largo plazo	11	73%	60	72%
Trajo aumento de los ingresos	4	27%	25	30%
Traerá aumento de los ingresos a largo plazo	13	87%	68	82%
Mejoramiento de procesos productivos y de gestión	15	100%	70	84%
Mejora de las relaciones comerciales con las empresas áncoras	14	93%	55	66%
Relación más estrecha con otros agentes del sector	13	87%	59	71%
Total de los que respondieron en cada ítem	15	100%	83	100%

Fuente: Informe Linha de Base Set/07 y May/08. Adaptado por la autora.

Tabla 6 – Contribución de Tear a los negocios de las empresas participantes

Principales acciones desarrolladas por las empresas en los temas de RSE	Cadena X1		Todas las cadenas	
1) Gobernanza, valores y transparencia	22%		22%	
Código de ética	15	11%	52	10%
Comité de empleados relacionados con la gestión sustentable de la empresa	5	4%	18	3%
Diálogo con el público interno y externo para mejorar los procesos de gestión	9	7%	46	9%
2) Público interno	25%		22%	
Evaluación formal de los empleados con criterios de RSE	4	3%	11	2%
Política de promoción de la diversidad	5	4%	19	4%
Programa de alfabetización de empleados	8	6%	27	5%
Programa de capacitación de empleados en temas vinculados a RSE	10	8%	34	6%
Remuneración variable	6	5%	23	4%
3) Proveedores	6%		7%	
Política de compras responsables	8	6%	36	7%
4) Clientes	6%		7%	
Desarrollo de productos y servicios con aspectos socioambientales	8	6%	36	7%
5) Medio ambiente	24%		31%	
Recolección selectiva	11	8%	64	12%
Programa de reducción de consumo (energía, agua, papel)	11	8%	45	9%
Mejora de procesos internos para la reducción del impacto ambiental	10	8%	54	10%
6) Comunidad	12%		10%	
Programa de alfabetización de terceros	4	3%	15	3%
Programa de voluntariado	9	7%	20	4%
Programas de inversión social privada	3	2%	17	3%
7) Gobierno y sociedad	5%		2%	
Participación en premios relacionados con la RSE y la sustentabilidad	6	5%	10	2%
Total de acciones	132	100%	527	100%

Fuente: Informe Linha de Base Set/07 y May/08. Adaptado por los autores.

Tabla 7 – Beneficios percibidos por la mejora de las relaciones en la red

Beneficios por la mejoría de las relaciones	Cadena X1		Todas las cadenas	
Mejor diálogo y resolución de conflictos	13	87%	55	66%
Mejores negociaciones de ventas	6	40%	31	37%
Mayor compromiso con plazos	6	40%	24	29%
Mayor compromiso con calidad	7	47%	40	48%
Ampliación del volumen de negocios	6	40%	26	31%
Disminución de los riesgos y problemas	9	60%	43	52%
Total de los que respondieron en cada ítem	15	100%	83	100%

Fuente: Informe Linha de Base Set/07 y May/08. Adaptado por la autora.

Los datos de la Tabla 8 revelan que la principal motivación para que las empresas aceptaran la invitación del programa Tear fue la expectativa de mejorar sus relaciones con los clientes o el mercado. En segundo lugar, con idéntico 73 %, aparecen las oportunidades de lograr ganancias y mejorías en la gestión. En los demás ítems las respuestas fueron difusas y, en tercer lugar, con un magro 36 %, se ubica contribuir al desarrollo sustentable. En cuarto lugar, con 45 %, aparece contribuir con la comunidad y en el quinto, con 55 %, se ubica la afinidad personal con el tema.

Tabla 8 – Motivo que llevó a las empresas a participar de Tear, en orden de importancia de 1 a 5, siendo 1 lo más importante y 5 lo menos importante

Empresa	A	B	D	E	G	I	J	L	M	N	O	
Afinidad personal con el tema	3	5	3	5	5	3	3	5	5	4	5	55%
Oportunidad de ganancia y mejoría en la gestión	2	2	2	2	2	1	2	2	1	3	2	73%
Relación con el cliente o con el mercado	1	1	1	1	1	2	1	3	2	1	1	73%
Contribuir con la comunidad	5	3	3	4	4	4	5	4	3	5	4	45%
Contribuir al desarrollo sustentable	4	4	3	3	3	5	4	1	4	2	3	36%

Fuente: elaboración propia.

De este modo, para la cadena X1, la motivación para participar en programas de RSE está más ligada a la búsqueda de oportunidades de ganancias económicas, de mercado y de gestión, que a convicciones personales en relación con los propósitos y valores de la RSE.

9. Consideraciones finales

Las redes de responsabilidad social empresarial fueron pensadas como mecanismos para garantizar una mejor ubicación a los resultados de las acciones de responsabilidad social empresarial y para lograr que las ganancias de sustentabilidad fueran accesibles también para las pequeñas empresas. El programa Tear muestra que ellas tienen potencial para cumplir su papel, pero para esto deben vencer varios obstáculos.

El programa Tear les ofreció herramientas a las empresas, y el gran problema fue traducir esa metodología en práctica y darles una dirección adecuada a las acciones, de acuerdo con la estrategia de cada empresa.

De esta manera, aunque el programa tiene las características de una red, no incentivó las acciones colectivas y esperaba obtener ganancias más altas de la sociedad, a partir de la suma de las acciones de cada empresa participante.

Los números que el programa Tear consiguió con la cadena X1 impresionan y comprueban el potencial de la red para garantizar la escala de las acciones: se cuentan 4.673 personas movilizadas, 230 eventos de sensibilización en el tema para el público interno y externo, 46 intercambios de experiencias formales que significaron cambios en las empresas y 260 acciones elaboradas, de las cuales ya se implementaron 194.

El intercambio de experiencias reveló ser un poderoso instrumento de aprendizaje y favoreció la motivación del grupo y la permanencia de las empresas en el programa, al proporcionarles contribuciones significativas para hacer cambios en su realidad. Por este intercambio el conocimiento pasaba de una empresa a otra de una manera distinta a la de la metodología, más próxima a la realidad y a las necesidades de las pequeñas empresas; por su carácter práctico facilitó su visualización por parte de las empresas y la aplicación del conocimiento en sus negocios.

De este modo, todas las empresas de la cadena X1 presentaron ganancias tangibles e intangibles a largo y corto plazo; los resultados fueron diferentes entre las empresas y mostraron mayor potencial de contribución en los temas priorizados en los planes de acción, en equilibrio con la estrategia del negocio y la postura gerencial. En este sentido, las mayores contribuciones del programa se verificaron en los temas gobernanza, valores y transparencia, público interno y medio ambiente.

En relación con la metodología del programa, podemos llegar a la conclusión de que las empresas recibieron un gran volumen de informaciones, conceptos y herramientas, pero que tuvieron dificultades para transformar a la teoría en práctica. Los obstáculos fueron varios, como la falta de adaptación del contenido a la realidad de las empresas, la falta de tiempo para reflexionar y poner a la teoría en práctica de forma consistente con la estrategia del negocio, falta de enfoque y dirección inadecuada para el aprendizaje, limitaciones gerenciales y de recursos de las empresas, falta de mecanismos de orientación del aprendizaje en relación con las necesidades de las empresas y de monitoreo de los resultados a lo largo del programa para comprobar si las expectativas se alineaban con los resultados y para verificar la calidad de las acciones.

Las varias herramientas para el análisis de la gestión sustentable presentadas (análisis SWOT, mapeo del público interno y externo, indicadores Ethos) pueden resultar en diferentes posibilidades de acción y también es posible que hayan contribuido a que las empresas perdieran el foco de sus acciones a causa de las diversas alternativas que ofrecen. El estudio de caso reveló que la empresa N obtuvo el resultado que esperaba porque consiguió alinear el mismo foco de actuación con las tres herramientas, de acuerdo con la dirección escogida a partir del análisis SWOT, trabajar a la RSE como estrategia de recursos humanos y, de este modo, conseguir una mejor conducción de las acciones.

Los principales límites de la investigación se relacionan con las dificultades de las pequeñas empresas para medir los resultados cuantitativos y cualitativos. En consecuencia, el estudio se restringe a las diferentes opiniones de los actores acerca de los resultados obtenidos por el programa Tear. Hay que destacar también la influencia de la subjetividad de una de las investigadoras en la investigación participante, problema que se intentó disminuir con la recolección de datos en las otras empresas de la cadena X1 y que garantizó una toma de posición más crítica en relación con el programa Tear.

Estudios futuros se podrían desarrollar con la finalidad de verificar la repercusión a largo plazo del programa en las empresas participantes y su capacidad para ofrecer cambios a los públicos interno y externo comprometidos con las empresas. Existen también oportunidades para analizar si la formación de la red contribuyó a mejorar los indicadores económicos, sociales y ambientales de las localidades alcanzadas por la red.

Recibido: 25/03/12. Aceptado: 12/07/12.

BIBLIOGRAFÍA

- Alli, Sérgio; Sauaya, Thais. *Como fortalecer a Responsabilidade Social nas Relações entre Grandes e Pequenas Empresas*. São Paulo, Instituto Ethos, 2004. 80 p.
- Amato Neto, João. *Redes de cooperação produtiva e clusters regionais*. São Paulo, Atlas, 2000.
- Amato Neto, João; Olave, Maria Helena Leon. “Redes de Cooperação Produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas” en *Gestão & Produção*, São Paulo, v. 8, n. 3, p. 289-303, dez. 2001.
- Ashley, Patrícia A. *Ética e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo, Saraiva, 2002.
- Austin, James et al. *Social Partnering in Latin América*. Londres, Harvard University Cambridge, 2004.
- Balestrin, Alsones; Vargas, Lilia Maria; Fayard, Pierre. “Criação de conhecimento nas redes de cooperação interorganizacional” en *RAE*, São Paulo, v. 45, n. 3, pp. 52-64, jul.-set. 2005.
- Basset, Keith. “Partnership, business elites and urban politics: new forms of governance in an English City?” en *Urban Studies Journal Limited*, v. 33, n. 3, pp. 539-555, 1996. Disponible en: < <http://www.usj.sagepub.com>>. Acceso el 29 feb. 2008.
- Bessant, John; Tsekouras, George. *Developing learning networks*. Centrim. Brighthon: University of Brighthon, 1999. Working paper.
- Bittencourt, Epaminondas; Carrieri, Alexandre. “Responsabilidade social: ideologia, poder e discurso na lógica empresarial” en *RAE*, São Paulo, v. 45, pp. 10-22, 2005. Edição especial Minas Gerais.
- Caplan, Ken. “The purist’s partnership: debunking the terminology of partnerships” en *The Copenhagen Centre. Partnership matters*. Copenhagen, 2003. pp. 31-35.
- Carrol, Archie B. “The pyramid of corporate social responsibility” en *Business Horizons*, jul.-ago. 1991.
- Casarotto Filho, Nelson; Pires, Luis Henrique. *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento Local*. São Paulo, Atlas, 2001.
- Clarkson, Max B. E. “A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance” en *Academy of Management Review*, Toronto, v. 20, n. 1, pp. 92-117, 1995.
- Collis, Jill; Hussey, Roger. *Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- Fischer, Rosa Maria. *O desafio da colaboração*. São Paulo, Gente, 2002.
- Fischer, Rosa Maria; Falconer, Andrés Pablo. *Voluntariado empresarial: estratégias de empresas no Brasil*. 1999. Disponible en: <<http://www.rits.org.br>>. Acceso el: 14 jun. 2008.
- Frederiksen, Claus Hjort. “Forewords” en: Andersen, Kaj Soren; Mailand, Mikkel. *The role of employers and trade unions in multipartite social partnerships*. Copenhagen, The Copenhagen Centre, 2002. p. 2.
- Freeman, Edward R.; Phillips, Robert A. “Stakeholder Theory: a libertarian defense” en *Business Ethics Quarterly*, [S.l.], v. 12, n. 3, pp. 331-349, jul. 2002.
- Freitas, Maria Ester. “Contexto social e imaginário organizacional moderno” en *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 40, n. 2, pp. 6-15, abr.-jun. 2000.
- Gonçalves, Benjamin S. (Coord.) *Responsabilidade Social Empresarial nos Processos Gerenciais e nas Cadeias de Valor*. São Paulo, Instituto Ethos, 2006.
- Granovetter, Mark. “Economic action and social structure: the problem of embeddedness” en *The American Journal of sociology*, Chicago, v. 91, n. 3, pp. 481-519, nov. 1985.
- Grayson, David; Hodges, Adrian. *Compromisso social e gestão empresarial*. Tradução de Carlos Mendes Rosa, César Taylor, Mônica Tambelli. São Paulo, Publifolha, 2003. 320 p.
- Herzog, Ana Luiza. “É politicamente correto e dá mais dinheiro” en *Exame*, São Paulo, pp.14-17, dic. 2004a. Edição especial.

- Herzog, Ana Luiza. "Parem de gastar tanto dinheiro" en *Guia Exame de Sustentabilidade*, São Paulo, p.86-89, dic. 2007. Edição especial.
- Herzog, Ana Luiza. "Perdidos num mar de opções" en *Exame*, São Paulo, pp.14-17, dic. 2004b. Edição especial.
- Instituto Ethos. "Programa Tear- Tecendo Redes Sustentáveis". Disponible en: <<http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=4208&Alias=Ethos&Lang=pt-BR>>. Acceso el: 17 mar. 2008a.
- Instituto Ethos. "Sobre o Instituto Ethos" Disponible en: <<http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=3334&Alias=Ethos&Lang=pt-BR>>. Acceso el: 17 mar. 2008b.
- Instituto Ethos. "Sustentabilidade em mercados emergentes". 3. ed. [S.l.: s.n.], 2006. 48 p. Disponible en: <<http://www.ethos.org.br>>. Acceso el: 24 may. 2008.
- Instituto Ethos. "Os novos desafios da responsabilidade empresarial" en *Reflexão*, São Paulo, ano 2, n.5, jul. 2001. Disponible en: <<http://www.ethos.org.br>>. Acceso el 10 set. 2007.
- IPEA. "A iniciativa privada e o espírito público". Brasília, jul. 2006.
- Kjaer, Louise. *Local partnerships in Europe*. Copenhagen: The Copenhagen Centre, 2003.
- Lewis, Jordan D. *Alianças estratégicas*. São Paulo: Pioneira, 1992.
- Loiola, Elisabeth; Moura, Suzana. "Análise de redes: uma contribuição aos estudos organizacionais" en Fischer, Tânia (Org.). *Gestão contemporânea, cidades estratégicas e organizações locais*. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1997. cap.3, pp.53-68.
- Lopes, Juliana. "O desafio de medir o valor do intangível" en *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 10 jun. 2008. Responsabilidade Social, Caderno A, p. 12.
- Louette, Anne (Org.). *Compêndio para a sustentabilidade*. São Paulo, Antakarana, 2007.
- McIntosh, Malcolm et al. *Cidadania corporativa; estratégias bem-sucedidas para empresas responsáveis*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- Melo Neto, Francisco P.; Froes, César. *Gestão da responsabilidade social corporativa: O caso Brasileiro*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- _____. *Responsabilidade Social & Cidadania Empresarial: A administração do terceiro setor*. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1999.
- Nelson, Jane; Zadek, Simon. *Partnership alchemy: new social partnerships in Europe*. Copenhagen, The Copenhagen Centre, 2003.
- Precioso, Vinícius (Coord.). *Guia Gife sobre parcerias e alianças em investimento social privado: um caminho estratégico*. São Paulo, Via Imprensa, 2004.
- Sacomano Neto, Mário; Truzzi, Oswaldo M. Serra. "Configurações estruturais e relacionais da rede de fornecedores: uma resenha compreensiva" en *RAE*, São Paulo, v. 39, n. 3, pp. 255-262, jul.-set. 2004.
- Segundo Seminário Regional Programa Tear, 2., 2007, Rio de Janeiro. *Reflexões e aprendizados*. Rio de Janeiro, Tear, 2007. 1 CD-ROM.
- Sgourev, Stoyan; Zuckerman, Ezra. "As redes setoriais e o aprendizado" en *HSM Management*, São Paulo, v. 57, pp. 30-36, jul.-ago. 2006.
- Soares, Diana L. A. de Macedo; Tauhata, Tatiana L.. "Redes e alianças estratégicas no Brasil: caso CVRD" en *RAE-eletrônica*. São Paulo, v. 3, n. 1, jan.-jun. 2004. Disponible en: <<http://www.rae.com.br/electronica>>. Acceso el: 05 mar. 2008.
- Soares, Gianna Maria de Paula. "Responsabilidade social corporativa: por uma boa causa!?" en *RAE-eletrônica*, São Paulo, v. 3, n. 2, pp. 1-15, jul.-dic. 2007.
- Tachizawa, Takesky. *Organizações não governamentais e terceiro setor*. São Paulo, Atlas, 2007.
- Teixeira, Francisco; Guerra, Oswaldo. "Redes de aprendizado em sistemas complexos de produção" en *RAE*, São Paulo, v. 42, n.4, pp. 93-105, oct.-dic. 2002.
- Tenório, Fernando Guilherme et. al.. "Parcerias em gestão social: uma experiência de organização para o desenvolvimento de comunidades" en: *ANPAD*, 18., 1998, Foz do Iguaçu. *Anais...* Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. 1 CD-ROM.
- Teodósio, Armindo S. de Souza; Borges, Cláudia A. Mayorga. "Redes sociais, participação e racionalidade: um estudo de caso sobre suas tramas nas organizações não-governamentais" en: *ENEIO*, 18., 2006, São Paulo, *Anais...* São Paulo: ANPAD, 2006, pp. 1-13.
- Vieira, Liszt. *Os argonautas da cidadania*. Rio de Janeiro, Record, 2001.
- Zadek, Simon et al. *Corporate responsibility clustering*. [S.l.]: The Copenhagen Centre & Accountability, 2002.
- Zadek, Simon. "The path to corporate responsibility" en *Harvard Business Review*, 2003.
- Zadek, Simon et al. "Agrupamentos de Responsabilidade Corporativa: Alavancando a Responsabilidade Corporativa para Atingir Benefícios Competitivos Nacionais" en *Reflexão*, São Paulo, n. 9, abr. 2003a. Disponible en: <<http://www.ethos.org.br>>. Acceso em 2 jun. 2007.
- Zadek, Simon et al. *Corporate responsibility clusters in action*. Copenhagen, The Copenhagen Centre & Accountability, 2003b