

5 Estudo de casos múltiplos

Este capítulo apresenta os resultados de um estudo de casos múltiplos, focalizando a aplicação do modelo conceitual de avaliação da RSE de PMEs de base tecnológica, vinculadas a uma incubadora universitária - o Instituto Gênese da PUC-Rio.

Por se tratar de um novo modelo, propõe-se sua validação empírica pela condução de um estudo de casos múltiplos, envolvendo seis PMEs incubadas no Instituto Gênese da PUC-Rio, que oferecem seus produtos e serviços a três setores socioprodutivos distintos: (i) energia, petróleo e gás; (ii) tecnologias de informação e comunicação; e (iii) área ambiental.

Considera-se que o método do estudo de caso é adequado no âmbito desta pesquisa por: (i) investigar os pontos críticos da aplicação do modelo nesse ambiente específico (incubadora universitária); (ii) permitir comparar os resultados e percepções de seis PMEs de três setores distintos; e (iii) oferecer informações que possibilitem a validação e adequação do modelo à realidade das PMEs de base tecnológica no contexto de uma incubadora universitária – o Instituto Gênese da PUC-Rio. De fato, os resultados do presente estudo de caso permitiram validar empiricamente, junto às referidas empresas, o modelo conceitual proposto no capítulo 4.

5.1. Questões e proposições do estudo

A questão principal deste estudo de casos múltiplos é como avaliar a adoção das diretrizes da Norma ABNT NBR ISO 26000 por empresas de base tecnológica geradas em uma incubadora universitária no Brasil, na perspectiva de definir novos critérios para processos de seleção de candidatas e indicadores de avaliação das empresas incubadas.

Pretende-se, com os resultados deste estudo responder três das cinco questões específicas da pesquisa, a saber:

- quais as questões de responsabilidade social definidas na Norma ABNT NBR ISO 26000 de maior relevância para a geração de valor na visão das pequenas e médias empresas de base tecnológica incubadas?
- com relação às questões consideradas de alta relevância, quais as iniciativas e práticas de responsabilidade social que as referidas empresas devem considerar em seu planejamento estratégico? E qual o nível de implantação dessas iniciativas pelas PMEs?
- que características devem ter os mapas estratégicos sustentáveis a serem construídos para as PMEs selecionadas, tendo em vista a disseminação do modelo conceitual junto a outras PMEs incubadas e incubadoras universitárias no Brasil?

Para responder tais questões, elaborou-se um protocolo para o estudo de casos múltiplos, sintetizado esquematicamente na Figura 5.1.

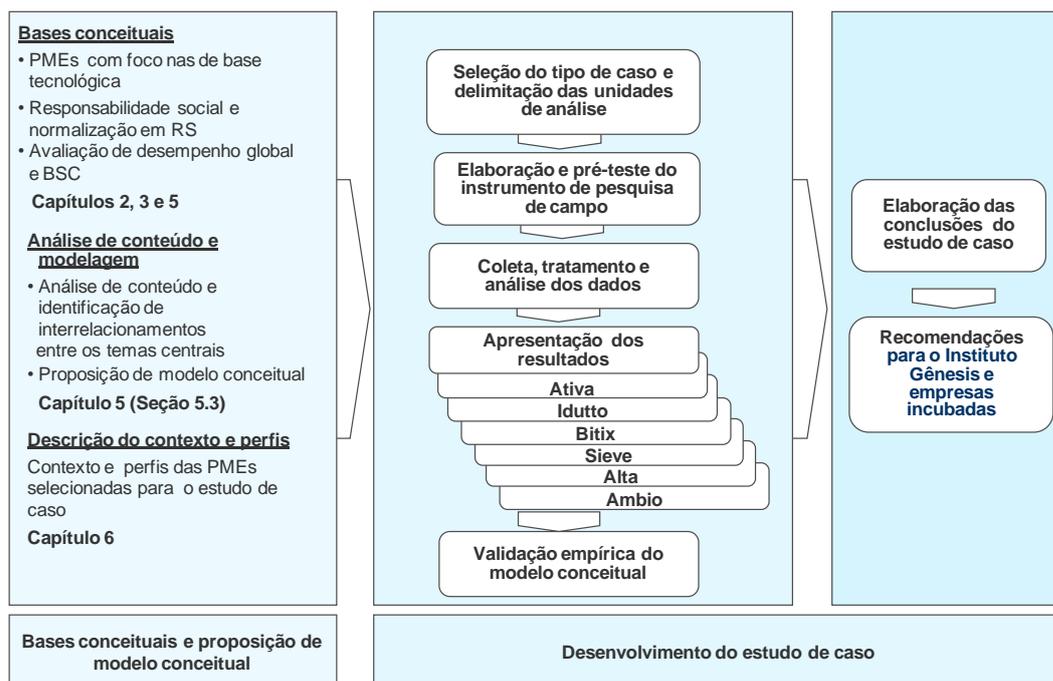


Figura 5.1 – Fluxograma do desenvolvimento do estudo de casos múltiplos
Fonte: Elaboração própria.

A partir da base conceitual apresentada nos capítulos anteriores, propôs-se um modelo conceitual para avaliação da responsabilidade social empresarial (RSE) de PMEs de base tecnológica geradas em incubadoras universitárias, considerando-se o contexto de incubação, os segmentos de atuação e os perfis das

PMEs selecionadas. Esse modelo constitui insumo fundamental para o desenvolvimento do estudo de caso, uma vez que foi a base para a elaboração do instrumento de pesquisa de campo junto às empresas selecionadas.

As etapas do desenvolvimento do estudo de caso propriamente dito são as seguintes:

- seleção do tipo de estudo de caso e delimitação das unidades de análise;
- elaboração e pré-teste do instrumento de pesquisa de campo (material de apoio referente ao modelo conceitual, em formato propício para sua aplicação junto às PME's selecionadas);
- coleta de dados por meio de entrevistas semi-estruturadas com sócios diretores das PME's selecionadas, tratamento e análise dos dados;
- apresentação dos resultados das empresas Ativa, Idutto, Bitix, Sieve, Alta e Ambio;
- validação empírica do modelo conceitual pelos sócios diretores das PME's e gestores da incubadora;
- conclusões do estudo de casos múltiplos, com proposição da sistemática de avaliação objeto desta dissertação.

O modelo conceitual e o material de apoio usado nas entrevistas semi-estruturadas foram descritos no capítulo anterior, em maior detalhe, e neste capítulo apresentam-se os resultados alcançados ao longo do desenvolvimento do estudo de caso.

5.2. Tipo de caso selecionado

A Figura 5.2 apresenta os quatro tipos de estudos de casos, segundo a classificação apresentada por Yin (2005), destacando-se para fins da presente dissertação os projetos de casos múltiplos (com unidades múltiplas de análise).

O tipo de caso selecionado foi o *caso múltiplo holístico*, considerando-se três contextos (energia, petróleo e gás; tecnologias de informação e comunicação – TIC; e área ambiental) e seis unidades principais de análise (empresas incubadas no Insitudo Gênese da PUC-Rio, a saber:

- Ativa Tecnologia e Desenvolvimento, doravante denominada Ativa;
- Idutto - Soluções em Localização e Identificação Eletrônica, doravante denominada Idutto;

- Bitix;
- Sieve;
- Alta Geotecnia Ambiental, doravante denominada Alta;
- Ambio Soluções Ambientais, doravante denominada Ambio.

Em relação aos estudos de casos múltiplos, Yin (2005) afirma que uma das chaves para se construir um estudo bem sucedido é que esse obedeça a uma lógica de replicação e não a da amostragem. O autor considera que, em geral, estudos de casos múltiplos são mais convincentes do que estudos de casos únicos, devido exatamente à lógica de replicação do objeto de análise em contextos distintos.

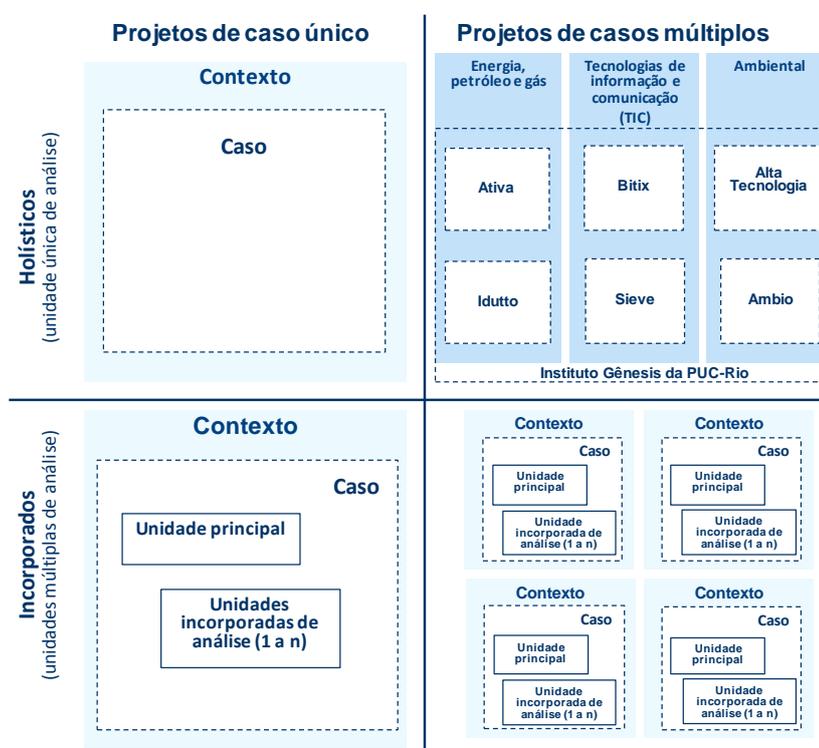


Figura 5.2 – Seleção do tipo do estudo de caso, segundo a tipologia de Yin (2005)

Fonte: Adaptado de Yin (2005, p. 61).

5.3. Unidades de análise

Os perfis das seis unidades de análise, ou seja, das empresas Ativa, Idutto, Bitix, Sieve, Alta e Ambio, são apresentados na seção 5.6 – ‘Resultados’, a título de introdução e contextualização da aplicação do modelo conceitual de avaliação da RSE de PMEs de base tecnológica vinculadas ao Instituto Gênese da PUC-Rio.

Conforme mostrado na Figura 5.2, as seis empresas encontram-se incubadas no Instituto Gênesis, unidade complementar da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O Instituto Gênesis é uma unidade complementar vinculada Vice-Reitoria para Assuntos Acadêmicos da PUC-Rio. Seu principal objetivo é promover a transferência do conhecimento da Universidade para a sociedade por meio da formação de empreendedores e da geração de empreendimentos, contribuindo assim para a melhoria da qualidade de vida da região onde está inserido.

Para tanto é composto por três áreas de atuação, a saber: (i) uma ‘incubadora de empresas’; (ii) uma ‘área de formação de empreendedores’; e (iii) uma ‘área de promoção de projetos de desenvolvimento local’.

A ‘incubadora de empresas’, que constitui o contexto organizacional das unidades analisadas neste caso, está dividida em três incubadoras, com eixos de atuação diferentes: (i) incubação de empresas de base tecnológica; (ii) incubação de empresas culturais; e (iii) incubação de empresas sociais.

A ‘incubadora de empresas de base tecnológica’, nos últimos treze anos, apoiou o desenvolvimento de mais de 94 empreendimentos, cujo faturamento total nesse período foi superior a R\$ 450 milhões e o número de empregos gerados situou-se na ordem de 7.500.

A missão da incubadora de empresas de base tecnológica é gerar empreendimentos auto-sustentáveis capazes de impactar positivamente no desenvolvimento econômico da região onde se inserem. Dessa forma, a incubadora acompanha e apóia os projetos desde a confecção do protótipo, até a formação de redes e consórcios empresariais.

A primeira etapa do processo é a participação da empresa candidata no processo de seleção da incubadora que ocorre duas vezes ao ano, no início de cada semestre.

Durante o período de incubação, as empresas usufruem da estrutura física e dos seguintes serviços: (i) assessoria jurídica; (ii) comunicação e identidade visual; (iii) assessoria financeira; (iv) secretaria; (v) serviço de mensageiro; (vi) consultorias especializadas; e (vii) acesso ao *network* do Instituto Gênesis da PUC-Rio.

5.4. Elaboração e pré-teste do instrumento de pesquisa de campo

De acordo com Marconi e Lakatos (2008), o instrumento de pesquisa precisa ser testado antes da sua utilização definitiva. Segundo os autores, alguns exemplares devem ser aplicados em uma pequena população escolhida. Assim, o instrumento original foi submetido ao sócio-diretor de uma empresa incubada no Instituto Gênesis, que não fazia parte do grupo de empresas selecionadas, e à gerente da Incubadora de Empresas de Base Tecnológica do Instituto.

Esse pré-teste foi realizado no período de 18 a 29 de julho, de acordo com a disponibilidade dos entrevistados. Foi presencial e os entrevistados puderam tirar dúvidas e recomendar as mudanças que consideravam relevantes, mediante interlocução direta com a pesquisadora e sua orientadora. Tais recomendações e sugestões conferiram, de fato, maior objetividade ao instrumento e, conseqüentemente, ampliaram sua aceitação por ocasião da aplicação do instrumento e validação do modelo conceitual junto às seis empresas selecionadas.

As respostas ao pré-teste evidenciaram a necessidade de aperfeiçoamento do instrumento, com as seguintes recomendações:

- para o Módulo 1 – ‘Definição do modelo de negócio e proposições de valor’, indicar para a questão 1.7 os principais componentes da estrutura de custo da empresa; para a questão 1.9, explicitar os principais mecanismos de relacionamento com clientes utilizados pela empresa; e para a questão 1.10, incluir os principais itens da geração de receitas;
- para o Módulo 2 – ‘Seleção de subtemas da Norma ANBT NBR ISO NBR 26000, reduzir para cinco subtemas ao invés da proposição original de dez subtemas;
- para o Módulo 3 – ‘Priorização das iniciativas e práticas de RS’, reduzir para dez o número de questões de RS a serem indicadas como as mais relevantes para a geração de valor para a empresa, em substituição à proposição original de vinte questões;
- para o Módulo 4 – ‘Construção do *BSC* sustentável para PMEs de base tecnológica’, desenvolver exemplo didático de um *BSC* sustentável.

- para facilitar o entendimento e uso adequado do novo modelo pelas empresas entrevistadas, desenvolver um conjunto de fichas com os principais conceitos e esquemas adotados.

A partir dessas sugestões, realizou-se uma revisão do instrumento e desenvolveu-se o conjunto de fichas conceituais ‘drops metodológicos’, visando deixá-lo mais dinâmico, de fácil entendimento e leitura das questões abordadas.

5.5.

Coleta, tratamento e análise dos dados

Para a coleta de dados, foram realizadas as seguintes etapas:

- aplicação do instrumento de pesquisa (Anexos 2 e 3) junto aos sócio-diretores de seis empresas incubadas no Instituto Gênesis da PUC-Rio, com o objetivo de coletar e analisar as informações desejadas, na perspectiva de validar o modelo conceitual proposto no capítulo 4;
- apresentação e comparação dos resultados das entrevistas, compreendendo: (i) desenho do modelo de negócio e a relação das proposições de valor de cada empresa; (ii) relação dos subtemas da Norma ANBT NBR ISO NBR 26000 considerados os relevantes para a geração de valor na visão das empresas entrevistadas; (iii) gráfico ‘importância estratégica’ *versus* ‘alinhamento da empresa’, indicando as questões de RS mais prioritárias para cada empresa; (iv) quadro representativo das iniciativas e práticas de RS, com indicação do estágio de implementação pelas empresas; (v) mapas estratégicos sustentáveis (BSC) customizados para as seis empresas; e (vi) detalhamento do mapa estratégico sustentável, conforme metodologia proposta por Kaplan e Norton (2000).

5.6.

Resultados

Nesta seção, apresentam-se os resultados da aplicação do modelo para avaliação da RSE das seis empresas selecionadas. Para cada empresa, apresentam-se os resultados das entrevistas, segundo a estrutura em módulos do referido modelo, a saber: (i) módulo 1 - definição do modelo de negócio e proposições de valor; (ii) módulo 2 - seleção de subtemas da Norma ANBT NBR ISO NBR

26000; (iii) módulo 3 - priorização das iniciativas e práticas de RS; e (iv) módulo 4 - construção do *BSC* sustentável para PMEs de base tecnológica.

5.6.1. Empresa Ativa

A Ativa, criada em 2001, é uma empresa inovadora de engenharia submarina, especializada na área de energia, petróleo e gás natural. No Instituto Gênesis, ela foi pré-incubada em 2003, sendo incubada somente dois anos depois, quando seu principal produto ficou pronto.

Concentrando suas atividades no desenvolvimento de soluções de engenharia robótica para os problemas e desafios normalmente encontrados nas operações de produção e exploração de petróleo em águas profundas, o perfil da empresa está voltado para projetos de automação, tendo como seu principal produto a solução de problemas de vazamento de óleo via dois processos: (i) contenção; e (ii) captação.

Apresentam-se na Caixa de Texto 5.1, a seguir, os direcionadores estratégicos da Ativa.

Caixa de Texto 5.1 – Direcionadores estratégicos da Ativa

- Missão: Oferecer soluções inovadoras para a áreas de meio ambiente, petróleo e gás, através de estudo, projetos de engenharia, disponibilização de produtos e prestação de serviços em inspeção e intervenção submarinas personalizadas às necessidades dos clientes.
- Visão: Ser reconhecida em 5 anos como empresa referência na pesquisa tecnológica e aplicação da engenharia robótica nos produtos e serviços voltados para desenvolvimento e implantação de inspeção submarina.
- Proposições de valor: Menor preço; tempo de entrega; qualidade dos produtos e serviços e customização.

A motivação de formar a Ativa veio da percepção de que as empresas do setor de petróleo e gás encontravam dificuldades no combate aos vazamentos de óleo em ambientes aquáticos. As oportunidades tecnológicas e de negócios estavam associadas a evidentes ineficiências dos equipamentos de contenção e captação nos acidentes históricos que estavam ocorrendo no Brasil naquela época.

Em síntese, os produtos oferecidos pela empresa podem ser visualizados na Caixa de Texto 5.2.

Caixa de Texto 5.2 – Produtos da Ativa

- Desenvolvimento de ferramentas submarinas
 - Ferramentas Especiais para ROV
 - Ferramenta Especial de Teste de Parafusos (FTEB) (Patente)
 - CRAB TOOL - Ferramenta de Inspeção de Estojos por Ultrassom (Patente)
- Ferramentas para ROV com Tecnologia Ativa
 - GASKET TOOL Combo 5"-10" - Ferramenta de Instalação e Remoção de Anéis de Vedação
 - GO-FLO Combo 6 - Ferramenta de Amostragem de Água Submarina operada por ROV
 - HOT-STAB Ativa (Patente)- Vasos submarinos Ativa
- Equipamento para inspeção robótica submarina com AC-ROV

No segmento em que atua, seus principais clientes são as unidades de E&P da Petrobras e o Centro de Pesquisas (Cenpes) daquela empresa.

5.6.1.1.

Módulo 1: definição do modelo de negócio e proposições de valor

A Figura 5.3 apresenta o modelo de negócio da empresa Ativa, em formato gráfico concebido por Osterwalder e Pigneur (2010). Esse formato compreende nove componentes básicos, a saber: (i) segmentos de mercado; (ii) proposições de valor; (iii) canais de distribuição; (iv) relacionamentos com clientes; (v) geração de receitas; (vi) recursos chave; (vii) atividades chave; (viii) parcerias chave; e (ix) estrutura de custos.

Conhecedora das necessidades do segmento de petróleo e gás, no que se refere a soluções de engenharia robótica para atividades de exploração e produção *offshore*, a empresa Ativa definiu suas proposições de valor, conforme indicado no campo (2) da Figura 5.3.

Identificou, em seguida, os melhores canais de distribuição para seus produtos e definiu os mecanismos que deveriam ser utilizados para se relacionar com seus clientes da Petrobras. A geração de receitas apresenta o seguinte perfil: (i) desenvolvimento de projetos de engenharia robótica (60%); (ii) produtos para inspeção submarina em operações *offshore* (30%); e (iii) equipamento para inspeção robótica submarina com AC-ROV (10%).

Para atingir suas metas de negócio, a empresa conta com importantes recursos estratégicos (campo 6 da Figura 5.3) e com vários parceiros-chave. Dentre as parceiras indicadas pela empresa, citam-se: empresas da cadeia de valor de petróleo e gás; agências de fomento e organismos de apoio (Finep, Faperj, Sebrae e Onip); instituições de C&T, como a PUC-Rio; e fornecedores de bens e materiais (campo 8 da Figura 5.3).



Figura 5.3 – Modelo de negócio da empresa Ativa

Fonte: Elaboração própria.

5.6.1.2.

Módulo 2: seleção de subtemas da Norma Internacional ISO 26000

Ao ser perguntada sobre que subtemas da Norma ABNT NBR ISO 26000 seriam os mais relevantes para a empresa, a Ativa escolheu cinco, em um total de trinta e sete subtemas de RS, a saber: (i) saúde e segurança no trabalho; (ii) práticas anticorrupção; (iii) atendimento e suporte ao consumidor e solução de reclamações e controvérsias; (iv) proteção e privacidade dos dados do consumidor; e (v) desenvolvimento tecnológico e acesso às tecnologias.

Identificaram-se 52 questões de RS (constantes da ISO 26000) associadas aos subtemas escolhidos pela Ativa, como pode ser visualizado no Quadro 5.1. Por ocasião da entrevista, apresentou-se o conjunto das 52 questões de RS à

empresa e, em seguida, solicitou-se que ela classificasse esse conjunto de questões, segundo os dois critérios: (i) importância estratégica para a geração de valor pela PME; e (ii) grau de alinhamento da PME a cada uma das questões de RS.

Quadro 5.1 – Temas centrais e subtemas de RS selecionados pela Ativa

Temas Centrais	Subtemas	Nº de questões por subtema conforme a Norma ISO 26000
Práticas de trabalho	Saúde e segurança no trabalho	19
Práticas leais de operação	Práticas anticorrupção	9
Questões relativas ao consumidor	Atendimento e suporte ao consumidor e solução de reclamações e controvérsias	8
	Proteção e privacidade dos dados do consumidor	9
Envolvimento com a comunidade e seu desenvolvimento	Desenvolvimento tecnológico e acesso às tecnologias	7
4 temas centrais	5 subtemas	52 questões

Fonte: Elaboração própria.

A Figura 5.4 apresenta os resultados dessa classificação, revelando que todas as 52 questões foram consideradas de alta importância, uma vez que receberam graus que variaram de 10 a 8 (como evidenciado na Figura abaixo).

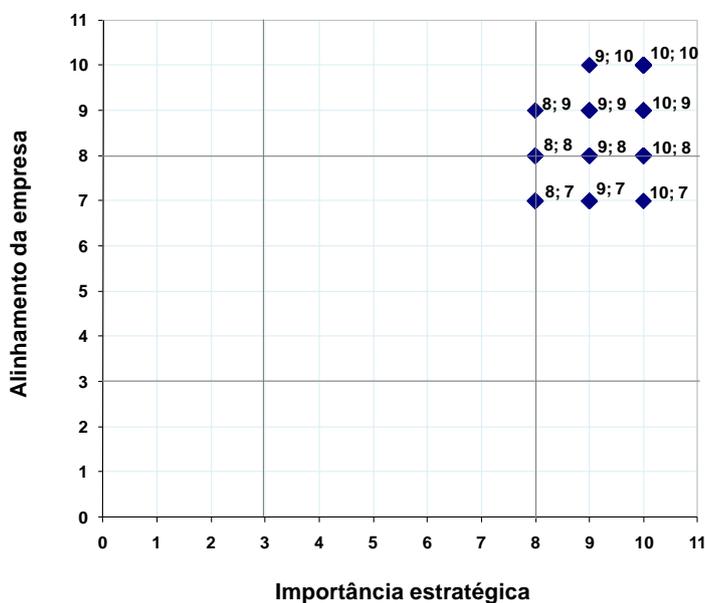


Figura 5.4 – Questões de RS da Ativa: gráfico 'importância estratégica' versus 'alinhamento da empresa'

Legenda: Questões '10;10' – 3.40; 3.46; 3.48; 3.49; 3.50; 3.53; 3.54; 5.1; 6.47; 6.53; 6.55; 6.57; 7.54; Questões '10;9' – 3.38; 3.39; 5.2; 6.49; 6.50; 6.58; Questões '10;8' – 3.37; 3.41; 3.43; 3.45; 5.4; 5.6; 6.43; 6.44; 6.45; Questões '10;7' – 5.7; Questões '9;10' – 6.56; Questões '9;9' – 7.49; 7.50; 7.52; 7.53; Questões '9;8' – 3.47; 3.52; 5.5; 7.55; Questões '9;7' – 3.42; 3.44; 3.51; 5.8.; Questões '8;9' – 6.59; Questões '8;8' – 5.3; 6.46; 6.48; 6.51; 6.52; Questões '8;7' – 3.6; 5.9; 6.54; 7.51.

Quanto ao grau de alinhamento, o gráfico da Figura 5.4 indica que do total de 52 questões de RS, 43 questões foram classificadas como de alto alinhamento e 9 questões de médio alinhamento. Isso mostra que a empresa já se encontra bem alinhada às questões de RS, consideradas estratégicas para a realização de sua visão de negócio e cumprimento das proposições de valor para os clientes e demais partes interessadas.

5.6.1.3.

Módulo 3: priorização de iniciativas e práticas de RS

Nesse terceiro módulo, a empresa identificou suas prioridades estratégicas de RS, com base nos resultados apresentados na Figura 5.4 (classificação das questões da Norma ABNT NBR ISO 26000 quanto aos critérios ‘importância estratégica’ e ‘alinhamento da empresa às questões’).

Esse módulo consiste de quatro atividades: (i) seleção das questões de RS críticas para a geração de valor; (ii) identificação de iniciativas e práticas de RS associadas às questões da Norma ABNT NBR ISO 26000 selecionadas; (iii) classificação das iniciativas quanto estágio de implementação das iniciativas pela empresa; e (iv) priorização estratégica das iniciativas e práticas de RS.

Para tanto, solicitou-se à empresa que respondesse às seguintes perguntas:

- quais as questões de RS (Figura 5.4) que são estratégicas para a geração de valor na visão da empresa? Considerar para esta seleção todas as proposições de valor indicadas no módulo 1;
- com relação às questões de RS selecionadas pela empresa, quais as iniciativas e práticas de RS que devem ser consideradas em seu planejamento estratégico? No caso de iniciativas correntes, em que estágio se encontram hoje?

Para fins da presente pesquisa e operacionalização do modelo na prática, solicitou-se que a Ativa indicasse dez questões de RS (dentre as 52 de alta relevância para o negócio), baseando-se nos resultados do módulo 2.

Na sequência, foram descritas pela empresa e registradas pela pesquisadora as iniciativas e práticas referentes às 10 questões de RS selecionadas. Além de discorrer sobre as iniciativas, a empresa informou ainda o estágio de implementação das ações, de acordo com a seguinte classificação: (i) implementada - I; (ii) em implementação - E; e (iii) planejada - P.

As informações coletadas até o módulo 3 encontram-se sintetizadas no Quadro 5.2. Tais informações constituíram a base fundamental para a composição do “Mapa Estratégico Sustentável” da Ativa, por meio da utilização da ferramenta de *Balanced Scorecard*, como será apresentado na próxima seção.

5.6.1.4.

Módulo 4: construção do BSC sustentável

Nesse módulo, forneceu-se ao sócio-diretor da Ativa a relação das prioridades estratégicas (resultantes do módulo 3), classificadas segundo três das quatro dimensões do *Balanced Scorecard*, a saber: (i) aprendizado e crescimento; (ii) processos internos; e (iii) mercado.

Nesse ponto, solicitou-se que ele validasse a classificação proposta, para que pudesse ser iniciada a construção conjunta do mapa estratégico sustentável da Ativa. Ressaltou-se ainda que o principal objetivo do BSC sustentável é o alinhamento do planejamento estratégico com as ações operacionais da empresa. Dessa forma, iniciou-se a construção do referido mapa, partindo-se das iniciativas e práticas de RS prioritárias, buscando-se identificar objetivos e metas estratégicas em um nível imediatamente acima das referidas iniciativas e práticas.

Na seqüência, foi fornecido um ‘*template*’ de mapa estratégico com os campos referentes às dimensões do BSC em branco. Os objetivos propostos pela empresa foram então classificados segundo as dimensões do BSC para que pudessem ser analisadas as relações de causa e efeito entre eles. Para tal, os enunciados dos objetivos foram transcritos para *post-its* de quatro cores diferentes (uma para cada dimensão). Em seguida, os *post-its* foram dispostos no ‘*template*’, conforme a classificação prévia.

Com a visão de conjunto fornecida ao longo dessa atividade, o sócio-diretor iniciou a análise das relações de causa e efeito dos objetivos de RS com os demais objetivos, começando pela perspectiva ‘Aprendizado e crescimento’ no sentido das perspectivas superiores, como recomendado por Kaplan e Norton (2000). Após momentos de reflexão estratégica por parte do sócio-diretor, algumas relações foram revistas, novos objetivos foram criados e inseridos no ‘*template*’ e outros retirados. Consolidava-se, assim, o primeiro esboço do mapa estratégico sustentável da Ativa, conforme apresentado na Figura 5.5 (mapa em elaboração) e Figura 5.6 (mapa editado).

Quadro 5.2 – Empresa Ativa: quadro-resumo dos resultados dos módulos 1 a 3

Subtemas	Questões de RS	Iniciativas e práticas de RS	Estágio de implementação na empresa	Prioridade Estratégica (1- menos relevante; 10 –mais relevante)
Saúde e segurança no trabalho	3.36 Desenvolver, implementar e manter uma política de saúde e segurança no trabalho baseada no princípio de que as normas de saúde e segurança e desempenho organizacional sólidos se apoiam e reforçam mutuamente.	Palestras de SMS	Implementada	7
		Elaboração de documento interno a partir da norma de SMS	Planejada	
Saúde e segurança no trabalho	3.41 Registrar e investigar todos os incidentes e problemas de saúde e segurança, visando minimizá-los ou eliminá-los.	Preenchimento do documento de Comunicação de Acidentes (CAT)	Implementada	5
		Elaborar relatório de investigação de incidentes	Planejada	
Saúde e segurança no trabalho	3.45 Proporcionar para todo o pessoal treinamento adequado em todos os assuntos relevantes.	Cursos técnicos	Implementada	6
		Reuniões internas para repasse de informações sobre o produto	Implementada	
Práticas anticorrupção	5.1 Identificar os riscos de corrupção e implementar e manter políticas e práticas de combate à corrupção e à extorsão.	Manual ético de trabalho	Planejado	2
Atendimento e suporte ao consumidor e solução de reclamações e controvérsias	6.43 Informar claramente os consumidores sobre o uso adequado e sobre recursos e soluções no caso de desempenho deficiente.	Proposta de prestação de serviço clara e detalhada	Implementada	9
		Atendimento personalizado ao cliente	Implementada	

Quadro 5.2 – Empresa Ativa: quadro-resumo dos resultados dos módulos 1 a 3 (cont.)

Subtemas	Questões de RS	Iniciativas e práticas de RS	Estágio de implementação na empresa	Prioridade Estratégica (1 - menos relevante; 10 – mais relevante)
Atendimento e suporte ao consumidor e solução de reclamações e controvérsias	6.45 Analisar as reclamações e melhorar as práticas em resposta a essas reclamações;	Documento do histórico de reclamações e ações correspondentes	Planejada	4
Atendimento e suporte ao consumidor e solução de reclamações e controvérsias	6.49 Oferecer manutenção e reparos a um preço razoável e em local acessível e disponibilizar prontamente informações sobre a perspectiva de disponibilidade de peças sobressalentes para os produtos.	Atendimento personalizado ao cliente	Implementada	8
		Documento de garantia incluso na proposta de trabalho	Implementada	
Proteção e privacidade dos dados do consumidor	6.55 Não divulgar, disponibilizar ou usar de qualquer outra forma, os dados pessoais para outros fins que não os especificados, inclusive <i>marketing</i> , salvo com o consentimento expresso e voluntário do consumidor ou quando exigido por lei.	Elaboração do manual ético de trabalho	Planejada	3
		Assinatura do termo de confidencialidade para informações de terceiros	Implementada	
Desenvolvimento tecnológico e acesso às tecnologias	7.52 Considerar o estabelecimento de parcerias com organizações como universidades ou laboratórios de pesquisa, para aumentar o desenvolvimento científico e tecnológico com parceiros da comunidade e empregar a população local nesse trabalho;	Participação em projetos de fomento (FINEP, FAPERJ);	Implementada	10
		Participação em projetos de P&D com a PUC;		
Desenvolvimento tecnológico e acesso às tecnologias	7.54 Estabelecer, quando aplicável, termos e condições razoáveis para transferência de licenças e tecnologias, de forma a contribuir com o desenvolvimento local.	Contratos e licenças de uso e participação em patentes	Implementada	1

Fonte: Elaboração própria.

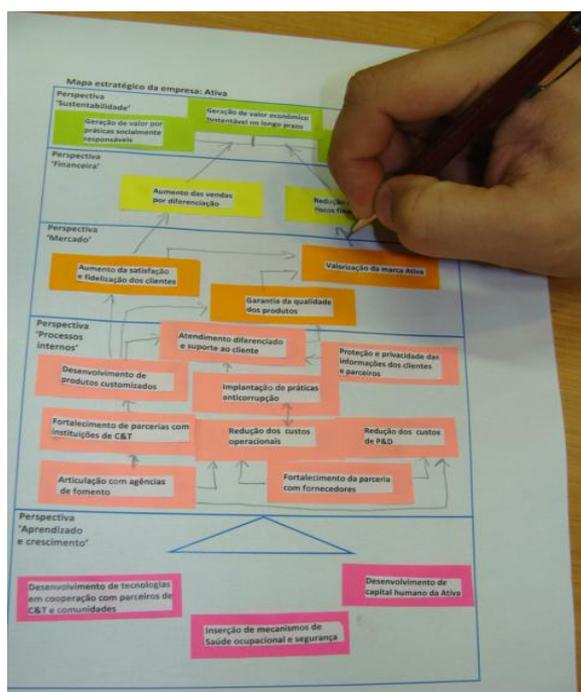


Figura 5.5 – Mapa estratégico sustentável da Ativa em elaboração

Fonte: Acervo da pesquisadora.

Esse esboço constituiu um ponto de partida para uma discussão mais ampla com os demais sócios, colaboradores e parceiros da empresa, no sentido de consolidar um conjunto de indicadores de RS associados aos objetivos estratégicos expressos no mapa e as respectivas iniciativas de RS (que foram o ponto de partida para a proposição dos objetivos).

O conjunto ‘objetivos-iniciativas-indicadores de RS’ compreendeu o resultado final da aplicação do modelo junto à empresa Ativa, considerando-se a perspectiva de sustentabilidade (triplo resultado) e a inserção de objetivos estratégicos, iniciativas e indicadores de RS nas perspectivas ‘Aprendizado e crescimento’, ‘Processos internos’ e ‘Mercado’. O Quadro 5.3 apresenta os resultados desta última etapa.

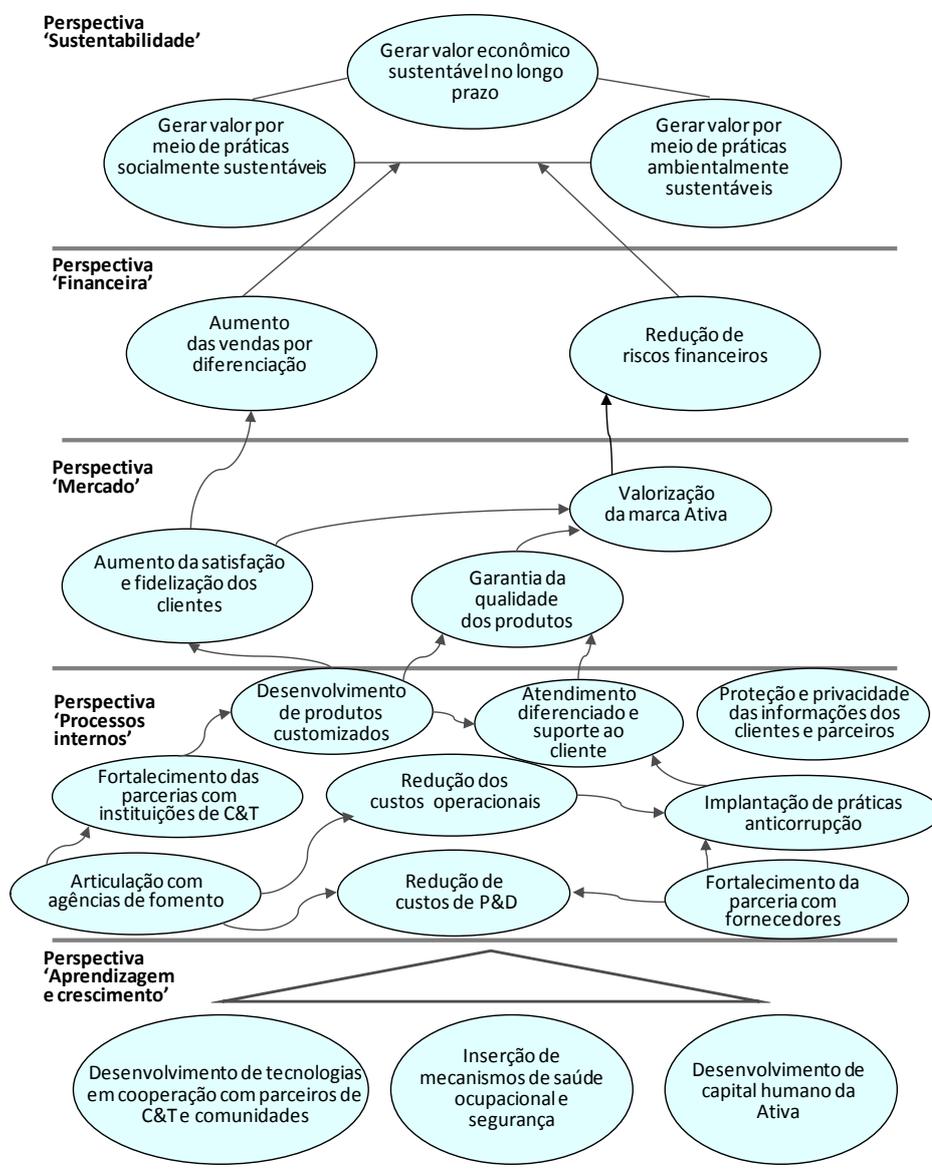


Figura 5.6 – Mapa estratégico sustentável da Ativa editado

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 5.3 – Empresa Ativa: visão detalhada dos objetivos, iniciativas e indicadores de RS

Dimensão do BSC: Aprendizado e Crescimento			
Objetivos estratégicos de RS	Iniciativas de RS	Indicadores de RS	
		Indicadores de processo	Indicadores de resultado
Desenvolvimento de tecnologias em cooperação com parceiros de C&T e comunidades	Participação em projetos de fomento (Finep, Faperj)	Nº de projetos captados/nº de propostas de projetos (%)	n.a.
	Contratos e licenças de uso e participação em patentes	Nº de contratos; nº de licenças de uso; nº de patentes que a empresa detém.	n.a.
Inserção de mecanismo de saúde ocupacional e segurança	Palestras de SMS	Nº de palestras/semestre.	n.a.
	Implementação de normas SMS	Grau de conformidade aos requisitos das normas	n.a.
	Preenchimento do documento de Comunicação de Acidentes (CAT)	% de realização de plano de documentação de SMS	n.a.
	Elaboração de relatório de investigação de acidentes	% de realização de plano de documentação de SMS	n.a.
Dimensão do BSC: Processos Internos			
Objetivos estratégicos de RS	Iniciativas de RS	Indicadores de RS	
		Indicadores de processo	Indicadores de resultado
Articulação com agências de fomento	Participação em projetos de fomento (Finep, Faperj)	Nº de projetos captados/ nº de propostas de projetos (%)	n.a.
Fortalecimento de parcerias com instituições de C&T	Participação em projetos de P&D com a PUC-Rio	Nº de projetos de P&D com a PUC-Rio/ nº total de projetos de P&D (%)	n.a.
Proteção e privacidade das informações dos clientes e parceiros	Assinatura do termo de confidencialidade para informações de terceiros	A definir/rever	n.a.
Implantação de práticas anticorrupção	Manual de Ética no Trabalho	% de realização da edição do Manual de Ética no Trabalho/planejado	n.a.
Atendimento diferenciado e melhoria do suporte aos clientes	Proposta de prestação de serviços clara e detalhada	A definir/rever	n.a.
	Atendimento personalizado ao cliente	A definir/rever	n.a.
	Documento do histórico de reclamações e ações correspondentes	Nº de reclamações atendidas/ nº de reclamações registradas (%)	n.a.
Dimensão do BSC: Mercado			
Objetivos estratégicos de RS	Iniciativas de RS	Indicadores de RS	
		Indicadores de processo	Indicadores de resultado
Aumento da satisfação e fidelização dos clientes	Iniciativas da dimensão PI levam ao aumento da satisfação e fidelização dos clientes	Não se aplica.	Grau de satisfação dos clientes; grau de fidelização dos clientes

Fonte: Elaboração própria.

5.6.2. Empresa Idutto

A empresa Idutto foi criada em 2008 e conveniada à Incubadora de Projetos do Inmetro e à Incubadora de Empresas da PUC – Rio. É uma empresa inovadora, que desenvolve soluções com identificação eletrônica, através da tecnologia *Radio-Frequency Identification* - RFID em aplicações de automação de processos. Atua no mercado de energia, petróleo e gás natural.

A Caixa de Texto 5.3 apresenta os direcionadores estratégicos da empresa Idutto.

Caixa de Texto 5.3 – Direcionadores estratégicos da Idutto

- Missão: Desenvolver soluções inovadoras em localização e identificação eletrônica de objetos e estruturas, contribuindo com agilidade de processos, segurança e informação rápida e segura.
- Visão: Ser referência em localização e identificação eletrônica nos mercados de atuação, com reconhecimento dos clientes por soluções inovadoras e na qualidade dos produtos e serviços.
- Proposição de valor: Tempo de entrega; atendimento diferenciado; qualidade dos produtos e serviços e proposições socioambientais.

A motivação para criar a Idutto se originou da existência de um problema apresentado aos empreendedores por uma das maiores companhias de transporte e distribuição de gás natural do Brasil. Tratava-se da dificuldade de localizar e identificar de forma não invasiva, tubulações para a realização de manutenções e ampliações. A Caixa de Texto 5.4 descreve, de forma resumida, os produtos e serviços oferecidos pela empresa.

Caixa de Texto 5.4 – Produtos e serviços da Idutto

- Produtos:
 - Dispositivos eletrônicos de RFDI sem alimentação (transponders e coletores).
- Serviços:
 - Desenvolvimento de software de gestão de ativos e materiais;
 - Suporte e manutenção (instalação, implantação, treinamento e suporte de toda a solução produzida).

Os principais clientes que possui no segmento em que atua são a Petrobras e o Centro de Pesquisas (Cenpes) daquela empresa.

5.6.2.1.

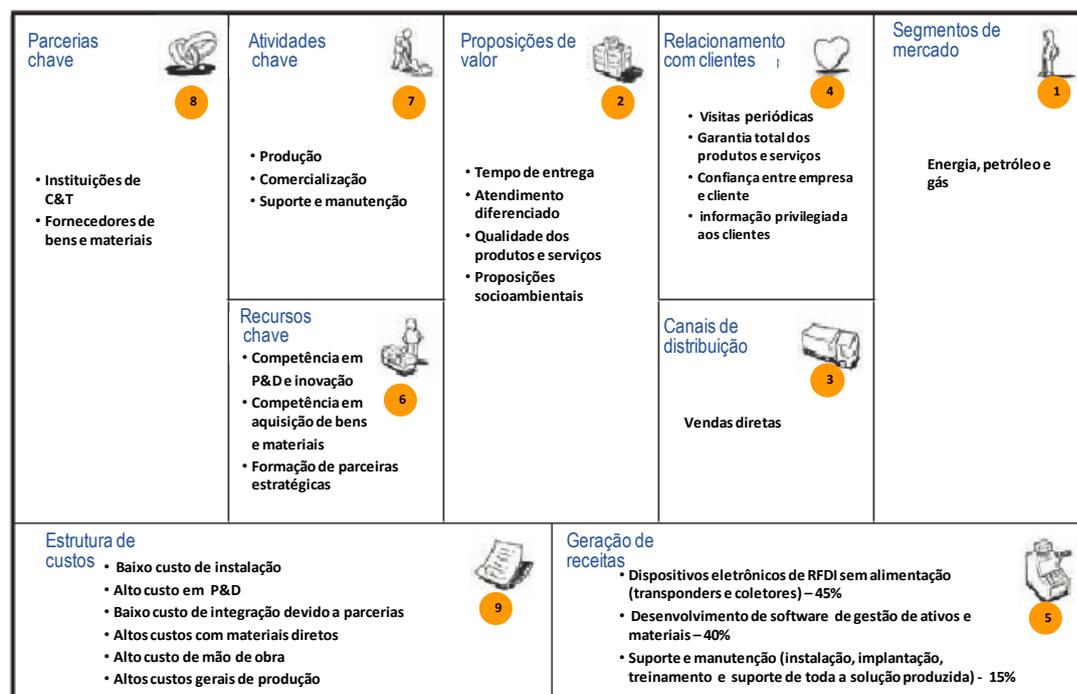
Módulo 1: definição do modelo de negócio e proposições de valor

Apresenta-se na Figura 5.7 o modelo de negócio da empresa Idutto, em formato gráfico, seguindo-se o mesmo procedimento adotado para a empresa Ativa.

A empresa Idutto definiu suas proposições de valor, partindo de seus conhecimentos sobre o mercado de soluções de automação de processos, com base na identificação eletrônica por meio da tecnologia RFID, tendo como foco o segmento de mercado de energia petróleo e gás (Ver campo ‘2’ da Figura 5.7).

Em seguida, descreveu os melhores canais de distribuição de seus produtos e serviços, definindo os mecanismos utilizados para se relacionar com seus clientes. A composição de sua geração de receita está distribuída da seguinte forma: (i) dispositivos eletrônicos de RFID sem alimentação (45%); desenvolvimento de *software* de gestão de ativos e materiais (40%); e (iii) suporte e manutenção (15%).

Figura 5.7– Modelo de negócio da empresa Idutto



Fonte: Elaboração própria.

A empresa Idutto conta com recursos estratégicos importantes (campo 6 da Figura 5.7) e com seus parceiros-chave para alcançar as metas de seu modelo de negócio. As parcerias indicadas pela empresa são instituições de C&T (PUC-Rio e Inmetro), conforme indicado no campo 8 da Figura 5.7.

5.6.2.2. Módulo 2: seleção de subtemas da ISO 26000

Ao ser perguntada sobre que subtemas da Norma ABNT NBR ISO 26000 seriam mais relevantes para sua estratégia e proposições de valor, a empresa Idutto escolheu cinco, do total de trinta e sete subtemas de RS, a saber: (i) saúde e segurança no trabalho; (ii) desenvolvimento humano e treinamento no local de trabalho; (iii) desenvolvimento tecnológico e acesso às tecnologias; (iv) geração de riqueza e renda; e (v) saúde.

De acordo com a Norma ABNT NBR ISO 26000, são 48 questões vinculadas aos subtemas eleitos pela empresa Idutto, conforme pode ser observado no Quadro 5.4. As 48 questões foram apresentadas ao sócio-diretor da Idutto, solicitando que ele classificasse as questões seguindo-se o mesmo procedimento realizado com a empresa Idutto.

Quadro 5.4 – Temas centrais e subtemas de RS selecionados pela Idutto

Temas Centrais	Subtemas	Nº de questões por subtema conforme a Norma ISO 26000
Práticas de trabalho	Saúde e segurança no trabalho	19
	Desenvolvimento humano e treinamento no local de trabalho	3
Envolvimento com a comunidade e seu desenvolvimento	Desenvolvimento tecnológico e acesso às tecnologias	7
	Geração de riqueza e renda	13
	Saúde	6
2 temas centrais	5 subtemas	48 questões

Fonte: Elaboração própria.

A Figura 5.8 apresenta os resultados dessa classificação, indicando que 36 questões foram consideradas de alta importância, 9 de média e 3 de baixa importância. Quanto ao grau de alinhamento, o gráfico indica que 15 questões foram classificadas como de alto alinhamento, 8 de médio e 13 de baixo alinhamento.

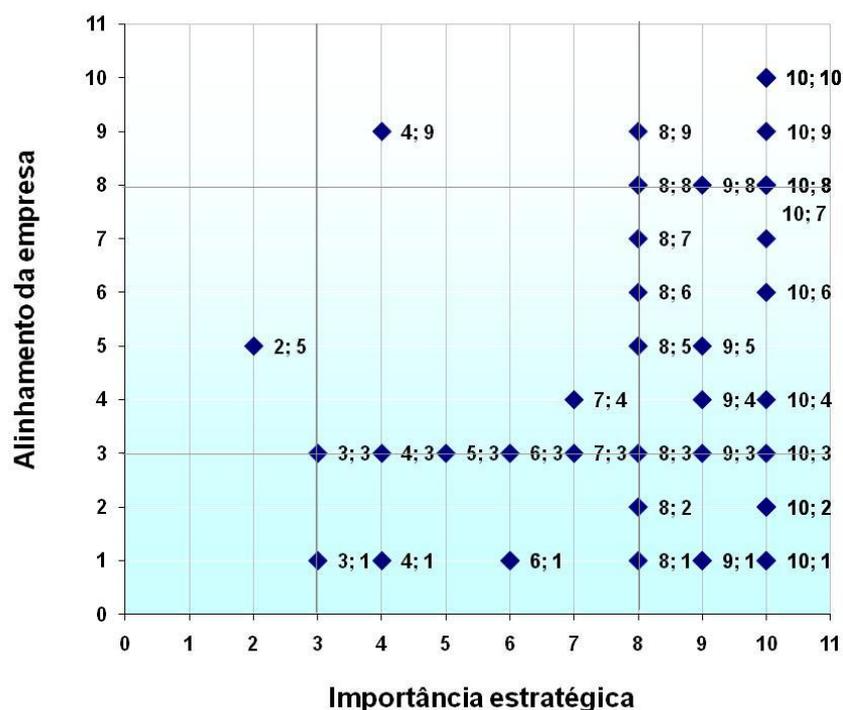


Figura 5.8 – Questões de RS da Idutto: gráfico 'importância estratégica' *versus* 'alinhamento pela empresa'

Legenda: Questões '10;10' – 3.40; 3.49; 3.53; 3.54; 3.55; 7.33; 7.52; Questões '10;9' – 7.32; Questões '10;8' – 3.36; 3.41; 7.26; 7.30; Questões '10;7' – 7.49; Questões '10;6' – 3.48; 7.29; 7.31; Questões '10;5' – 7.27; 7.37; 7.38; Questões '10;4' – 3.56; Questões '10;3' – 7.56; Questões '10;2' – 7.54; Questões '10;1' – 3.44; Questões '9;8' – 7.54; Questões '9;7' – 3.44; Questões '9;6' – 3.56; Questões '9;5' – 7.56; Questões '9;4' – 3.56; Questões '9;3' – 7.56; Questões '9;2' – 3.42; Questões '9;1' – 3.37; 7.50; Questões '8;9' – 7.55; Questões '8;8' – 3.50; Questões '8;7' – 3.52; Questões '8;6' – 7.53; Questões '8;5' – 3.57; Questões '8;4' – 3.47; Questões '8;3' – 3.47; Questões '8;2' – 3.42; Questões '8;1' – 7.23; Questões '7;4' – 3.39; Questões '7;3' – 7.34; Questões '6;3' – 7.40; Questões '6;2' – 7.22; 7.25; Questões '6;1' – 7.22; 7.25; Questões '5;3' – 3.51; Questões '4;9' – 3.46; Questões '4;8' – 7.24; Questões '4;7' – 7.51; Questões '4;6' – 7.39; Questões '4;5' – 7.28; Questões '4;4' – 3.43.

5.6.2.3.

Módulo 3: priorização de iniciativas e práticas de RS

No terceiro módulo foi solicitado à empresa que identificasse suas prioridades estratégicas de RS, com base nos resultados da classificação das questões da Norma ABNT NBR ISO 26000 e seguindo os mesmos critérios e procedimentos adotados pela empresa Idutto.

Dessa forma, a pesquisadora solicitou à empresa Idutto que selecionasse dentre as 36 questões de RS de alta relevância, as dez mais relevantes. Em seguida, foi pedido que o sócio-diretor identificasse as iniciativas e práticas de RS consideradas prioridades estratégicas, independente de seu estágio de implementação, a saber: (i) implementada; (ii) em implementação; e (iii)

planejada, a iniciar. A indicação do estágio de implementação auxilia os gestores na definição posterior de metas para o curto, médio e longo prazos.

A compilação das informações coletadas até o módulo 3 pode ser observada no Quadro 5.5 e reúne insumos fundamentais para a construção do ‘Mapa Estratégico Sustentável’ da Idutto, adotando-se a ferramenta do *Balanced Scorecard*, como será mostrado na seção seguinte.

5.6.2.4. Módulo 4: construção do BSC sustentável

Nesse módulo, a pesquisadora forneceu ao gestor da empresa Idutto a relação das questões consideradas prioritárias e em seguida ofereceu-lhe um ‘*template*’ de mapa estratégico com os campos referentes às dimensões do *BSC* em branco.

Logo após ofereceu os *post-its* coloridos com os enunciados transcritos, visando facilitar ao sócio-diretor da empresa Idutto uma visão de conjunto, permitindo o estabelecimento das relações de causa e efeito, seguindo os mesmos procedimentos realizados com a empresa Ativa. A consolidação do primeiro esboço do mapa estratégico sustentável da Idutto pode ser observada na Figura 5.9.

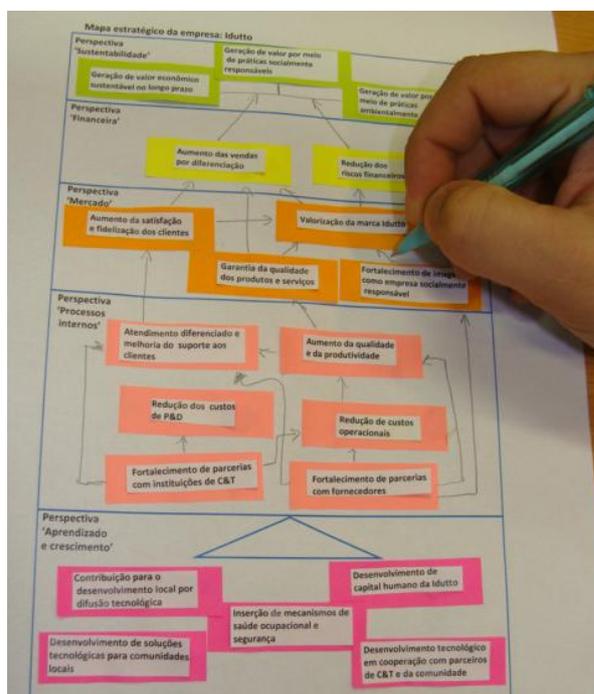


Figura 5.9 – Mapa estratégico sustentável da Idutto em elaboração

Fonte: Acervo da pesquisadora.

Quadro 5.5 – Empresa Idutto: quadro-resumo dos resultados dos módulos 1 a 3

Subtemas	Questões de RS	Iniciativas e práticas de RS	Estágio de implementação na empresa	Prioridade estratégica (1-menor relevante;10-mais relevantes)
Saúde e segurança no trabalho	3.36 Desenvolver, implementar e manter uma política de saúde e segurança no trabalho baseada no princípio de que as normas de saúde e segurança e desempenho organizacional sólidos se apoiam e reforçam mutuamente.	Utilização de Equipamento de Proteção Individual (EPI)	Implementada	9
		Implementação de normas SMS	Planejada	
Saúde e segurança no trabalho	3.40 Fornecer os equipamentos de segurança necessários, inclusive equipamentos de proteção individual, para a prevenção de lesões, doenças e acidentes ocupacionais e também para lidar com emergências.	Utilização de Equipamentos de Proteção Individual (EPI)	Implementada	4
Saúde e segurança no trabalho	3.41 Registrar e investigar todos os incidentes e problemas de saúde e segurança, visando minimizá-los ou eliminá-los.	Realização do registro de incidentes em relatórios dos projetos contratados	Implementada	5
Saúde e segurança no trabalho	3.53 Reconhecer e respeitar os direitos dos trabalhadores de participar de decisões e atividades de saúde e segurança, inclusive da investigação de incidentes e acidentes.	Realização de reuniões com a equipe para avaliar as questões de segurança ética na segurança do trabalho	Implementada	7
Saúde e segurança no trabalho	3.54 Reconhecer e respeitar os direitos dos trabalhadores de estar livre de ameaça de represálias por realizar qualquer um desses atos.	Levantamento das sugestões dos funcionários e avaliação das possibilidades de implementação das sugestões. (ex: sugestão de novos equipamentos adequados para a realização de atividades que envolvem maior risco).	Implementada	6

Quadro 5.5 – Empresa Idutto: quadro-resumo dos resultados dos módulos 1 a 3 (cont.)

Subtemas	Questões de RS	Iniciativas e práticas de RS	Estágio de implementação na empresa	Prioridade estratégica (1-menos relevante;10-mais relevantes)
Geração de riqueza e renda	7.30 Considerar maneiras apropriadas de tornar oportunidades de fornecimento mais facilmente acessíveis a organizações da comunidade, por meio, por exemplo, de capacitação sobre especificações técnicas e disponibilização de informações sobre oportunidades de fornecimento.	Trabalho voluntário de <i>coaching</i> e realização de consultorias em atividades técnicas de competência da empresa para outras Universidades (ex: UERJ)	Implementada	2
Geração de riqueza e renda	7.32 Considerar maneiras apropriadas de ajudar no desenvolvimento de associações locais de empreendedores.	Participação em conselhos	Implementada	3
		Realização de aulas e palestras para futuros profissionais no segmento onde a empresa atua.	Implementada	
Desenvolvimento tecnológico e acesso às tecnologias	7.49 Considerar contribuir para o desenvolvimento de tecnologias inovadoras que possam ajudar a solucionar questões socioambientais em comunidades locais.	Aprimorar os produtos da empresa para aplicá-los na redução de risco de acidentes socioambientais.	Implementada	1
Desenvolvimento tecnológico e acesso às tecnologias	7.52 Considerar o estabelecimento de parcerias com organizações como universidades ou laboratórios de pesquisa, para aumentar o desenvolvimento científico e tecnológico com parceiros da comunidade e empregar a população local nesse trabalho.	Convênio com o Inmetro para desenvolvimento científico.	Implementada	4
Desenvolvimento tecnológico e acesso às tecnologias	7.54 Estabelecer, quando aplicável, termos e condições razoáveis para transferência de licenças e tecnologias, de forma a contribuir com o desenvolvimento local.	Transferência de tecnologia para outras empresas	Implementada	10

Fonte: Elaboração própria.

Após momentos de reflexão estratégica por parte do sócio-diretor, foram realizadas algumas alterações e adequações no mapa. Sua versão final, editada, pode ser visualizada na Figura 5.10.

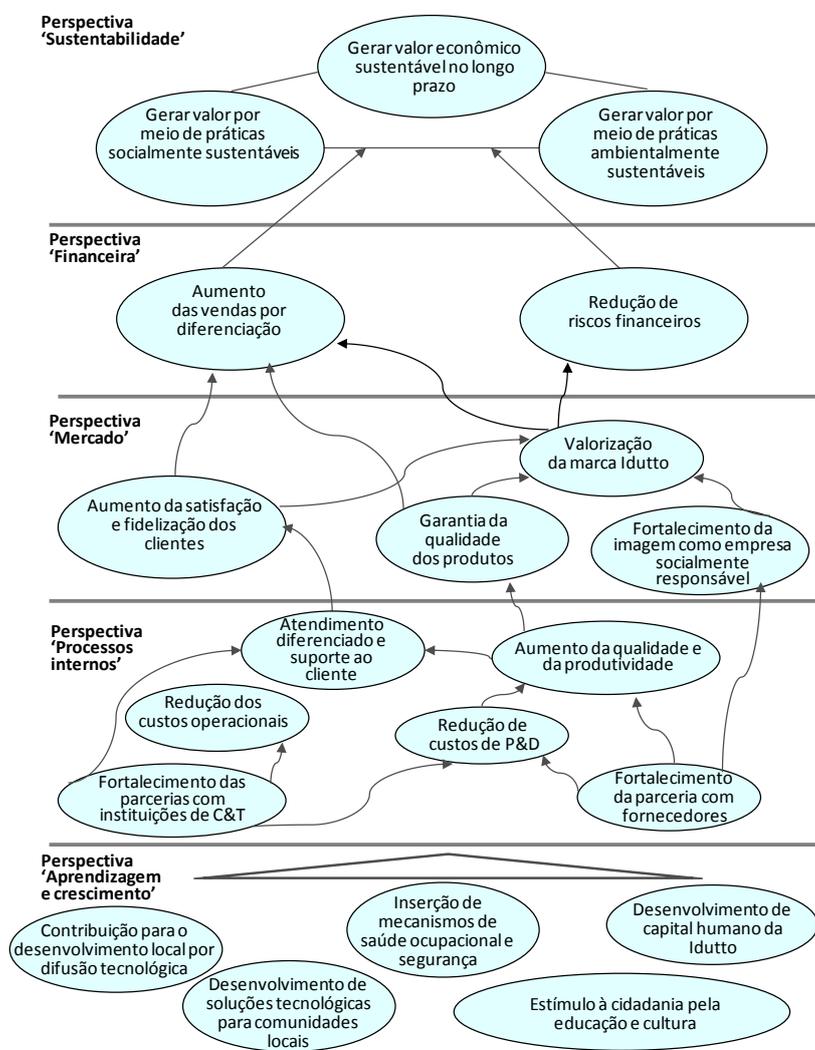


Figura 5.10 – Mapa estratégico sustentável da Idutto editado

Fonte: Elaboração própria.

O resultado final da aplicação do modelo junto à empresa Idutto foi um conjunto de 'objetivos-iniciativa-indicadores', levando-se em consideração a perspectiva de sustentabilidade (triplo resultado) e a inserção de objetivos estratégicos, iniciativas e indicadores de RS nas perspectivas do BSC, conforme apresentado no Quadro 5.6.

Quadro 5.6 – Empresa Idutto: visão detalhada dos objetivos, iniciativas e indicadores de RS

Dimensão do BSC: Aprendizado e Crescimento			
Objetivos estratégicos de RS	Iniciativas de RS	Indicadores de RS	
		Indicadores de processo	Indicadores de resultado
Contribuição para o desenvolvimento local por difusão tecnológica	Transferência de tecnologia para outras empresas	Nº de tecnologias transferidas	n.a.
Desenvolvimento de soluções tecnológicas para comunidades locais	Aprimoramento de produtos da empresa para aplicá-los na redução de risco socioambientais	Nº de produtos aprimorados	n.a.
	Participação em conselhos	Nº de conselhos que a empresa atua	n.a.
Inserção de mecanismo de saúde ocupacional e segurança	Implementação de normas SMS	Grau de conformidade aos requisitos das normas	n.a.
	Elaboração de relatório de investigação de acidentes	% de realização de plano de documentação de SMS	n.a.
	Realização de reuniões com equipe para avaliar as questões de segurança de trabalho	Nº de reuniões realizadas	n.a.
Estímulo à cidadania pela educação e cultura	Trabalho voluntário de coaching e realização de consultorias em atividades técnicas de competência da empresa para outras universidades	Nº de colaboradores atuantes no trabalho voluntário	n.a.
	Realização de aulas e palestras para futuros profissionais no segmento onde a empresa atua	Nº de aulas ministradas Nº de palestras ministradas	n.a.
Dimensão do BSC: Processos internos			
Objetivos estratégicos de RS	Iniciativas de RS	Indicadores de RS	
		Indicadores de processo	Indicadores de resultado
Fortalecimento de parcerias com instituições de C&T	Convênio com o Inmetro para desenvolvimento científico.	Nº de convênios assinados	n.a.
Desenvolvimento do capital humano da empresa	As decisões tomadas são compartilhadas com toda a equipe para serem validadas.	A definir	n.a.
Dimensão do BSC: Mercado			
Objetivos estratégicos de RS	Iniciativas de RS	Indicadores de RS	
		Indicadores de processo	Indicadores de resultado
Fortalecimento da imagem como empresa socialmente responsável	Iniciativas das dimensões PI levam ao fortalecimento da imagem socialmente responsável da empresa.	n.a.	A definir
Aumento da satisfação e fidelização dos clientes	Iniciativas da dimensão PI levam ao aumento da satisfação e fidelização dos clientes.	n.a.	Grau de satisfação dos clientes; Grau de fidelização dos clientes

Fonte: Elaboração própria.

5.6.3. Empresa Bitix

A empresa Bitix, nasceu em 2009, no Instituto Genesis da PUC-Rio, fruto do *spin-off* da empresa Solução Digital. É uma empresa que desenvolve e comercializa aplicativos para iPhone/iPod Touch e para o sistema operacional MAC OS, da Apple.

Esses aplicativos referem-se ao conceito de inteligência coletiva e gestão de negócios, proporcionando maior valor aos usuários e ao mesmo tempo permitindo a exploração do próprio *software* como mídia para produtos/serviços relacionados. Além disso, a Bitix oferece serviços de consultoria, planejamento e desenvolvimento de soluções em Mobile Marketing. Os segmentos de mercado onde a empresa atua são tecnologia de informação e de comunicação, mídias digitais, *design* e automação. Os direcionadores estratégicos da empresa Bitix podem ser visualizados na Caixa de Texto 5.5.

Caixa de Texto 5.5 – Direcionadores estratégicos da BITIX

- Missão: Criar aplicativos que facilitem a vida dos usuários nas atividades corriqueiras através de ferramentas inteligentes onde a tecnologia possa ser usada de forma transparente e intuitiva.
- Visão: Ser líder no desenvolvimento de aplicativos para iPhone no Brasil oferecendo ferramentas inovadoras que possam ser utilizadas por qualquer pessoa.
- Proposição de valor: atendimento diferenciado, qualidade dos produtos e serviços, facilidade de uso e customização.

Na Caixa de Texto 5.6, apresentam-se os produtos oferecidos pela empresa Bitix. A empresa Bitix possui como clientes o Habib's, a Farm, a Totem, entre outros.

Caixa de Texto 5.6 – Produtos da BITIX

Desenvolvimento de soluções móveis integradas aos demais sistemas já utilizados pelas empresas clientes, a saber:

- Aplicativos customizáveis, de fácil e rápida aplicação, para empresas que desejam apresentar suas marcas e produtos no mundo móvel, tais como: Mobile Showroom e o Mobile Commerce;
- Aplicativos sob medida para a plataforma móvel, usando as mais avançadas tecnologias como realidade aumentada, integração com redes sociais, informações georeferenciadas e Mobile Commerce;
- Elaboração de Estudo completo de Mobile Marketing;
- Métricas capazes de monitorar o resultado dos esforços em cada ação de Mobile Marketing.

5.6.3.1. Modulo 1: definição do modelo de negócio e proposições de valor

A Figura 5.11 apresenta em formato gráfico, o modelo de negócio da empresa Bitix, conforme o procedimento adotado com as empresas anteriores.

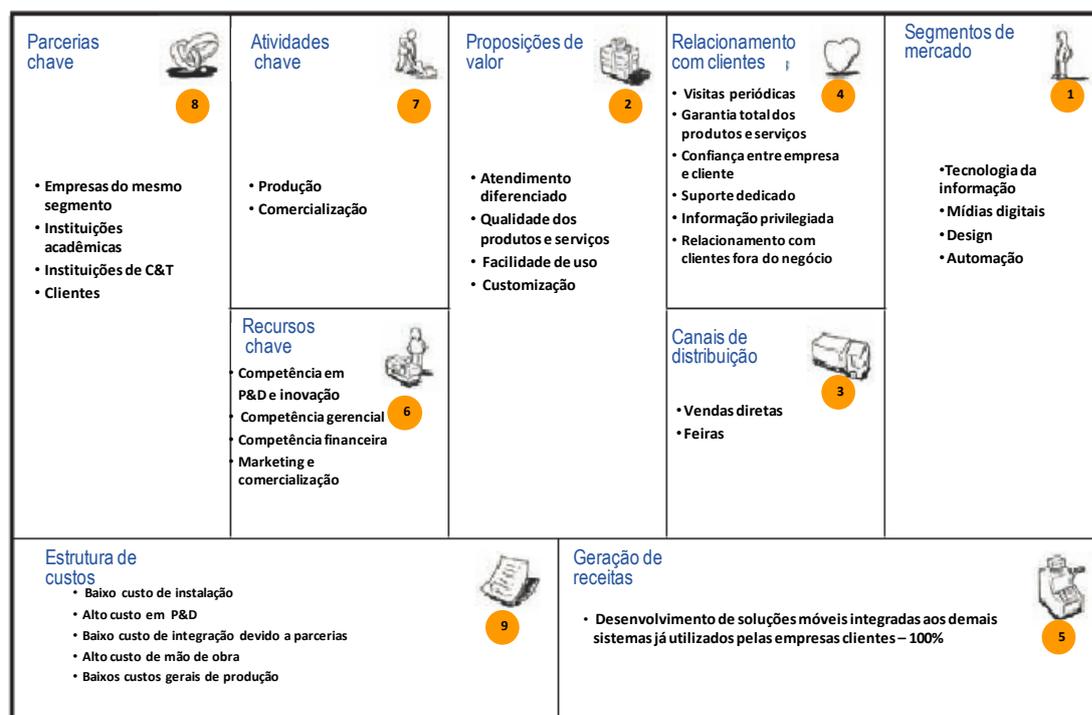


Figura 5.11 – Modelo de negócio da empresa Bitix

Fonte: Elaboração própria.

Conhecedora do tema inteligência coletiva e gestão de negócios, a empresa Bitix definiu suas proposições de valor, conforme o indicado no campo (2) da Figura 5.11.

Posteriormente identificou os melhores canais de distribuição para seus produtos indicando os mecanismos que deveriam ser utilizados para se relacionar com os seus clientes. Informou que toda a sua geração de receita está concentrada no ‘Desenvolvimento de soluções móveis integradas’ e que este produto possui diversas aplicações, como pode ser observado no Box. 5.6.

Os recursos estratégicos e os parceiros-chave que a empresa possui para buscar a realização das metas de seu negócio podem observados nos campos 6 e 8 (respectivamente) na Figura 5.11.

5.6.3.2. Módulo 2: seleção de subtemas da ISO 26000

A Norma ABNT NBR ISO 26000 estabelece sete temas centrais e trinta e sete subtemas referentes à responsabilidade social. Ao ser questionado sobre que subtemas, o sócio-diretor considerou mais relevantes para a realização da visão estratégica e da proposição de valor da sua empresa os seguintes subtemas: (i) saúde e segurança no trabalho; (ii) práticas anticorrupção; (iii) atendimento e suporte ao consumidor e solução de reclamações e controvérsias; (iv) proteção e privacidade dos dados do consumidor; e (v) desenvolvimento tecnológico e acesso às tecnologias, como pode ser observado no Quadro 5.7.

Quadro 5.7 – Temas centrais e subtemas de RS selecionados pela Bitix

Temas Centrais	Subtemas	Nº de questões por subtema conforme a Norma ISO 26000
Práticas leais de operação	Promoção da Responsabilidade Social na cadeia de valor	8
Questões relativas ao consumidor	Atendimento e suporte ao consumidor e solução de reclamações e controvérsias	8
	Proteção e privacidade dos dados do consumidor	9
Envolvimento com a comunidade e seu desenvolvimento	Educação e cultura	7
	Desenvolvimento tecnológico e acesso às tecnologias	7
3 temas centrais	5 subtemas	39 questões

Fonte: Elaboração própria.

São 39 questões de RS que, de acordo com a Norma ABNT NBR ISO 26000, estão associadas aos subtemas escolhidos. Essas questões foram apresentadas ao sócio-diretor da Bitix, que, em seguida, classificou-as quanto ao grau de importância das questões para a realização do modelo de negócio e da proposição de valor da empresa e quanto ao grau de alinhamento da empresa às diretrizes da Norma ABNT NBR ISO 26000.

Das 39 questões identificadas, a empresa indicou 26 questões como sendo de alta importância, 11 questões de médio grau de importância e 2 questões de baixo grau de importância. Vale ressaltar, que, dos cinco subtemas selecionados, quatro tiveram questões eleitas como de alta importância, a saber: (i) atendimento

e suporte ao consumidor e solução de reclamações e controvérsias; (ii) promoção da responsabilidade social na cadeia de valor; (iii) proteção e privacidade dos dados do consumidor; e (iv) desenvolvimento tecnológico e acesso às tecnologias.

À medida que o grau de alinhamento foi considerado, a classificação ficou da seguinte forma: 20 questões com alto grau de alinhamento, 5 com grau médio de alinhamento e 14 questões com baixo grau de alinhamento, conforme pode ser observado na Figura 5.12.

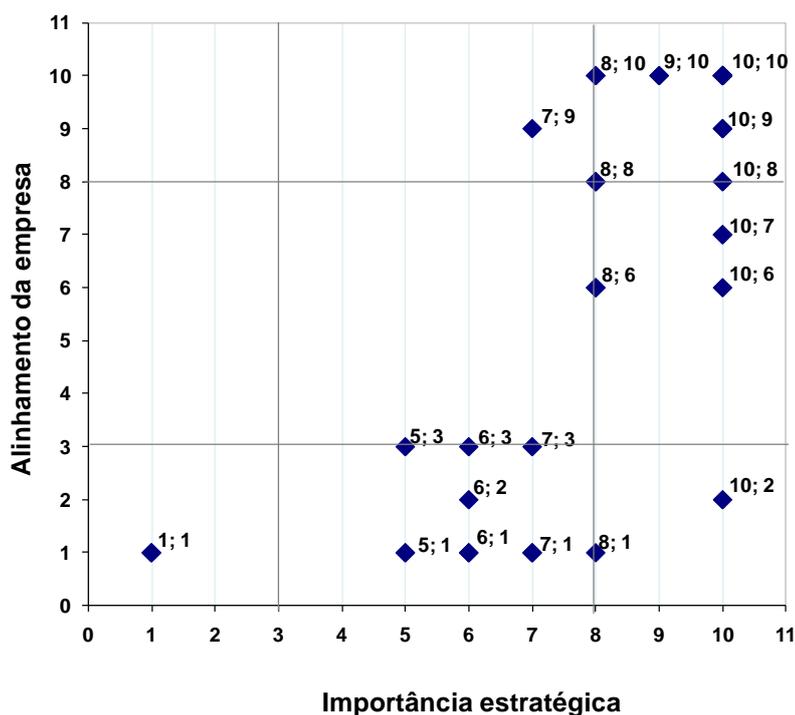


Figura 5.12 – Questões de RS da Bitix: gráfico ‘importância estratégica’ versus ‘alinhamento pela empresa’

Legenda: Questões '10;10' – 5.23; 5.26; 5.28; 6.43; 6.44; 6.45; 6.46; 6.48; Questões '10;9' – 6.51; 6.52; Questões '10;8' – 6.54; 6.56; Questões '10;7' – 6.58; 7.15; Questões '10;6' – 7.20; Questões '10;2' – 7.52; Questões '9;10' – 6.47; 6.49; Questões '8;10' – 5.27; 6.50; Questões '8;8' – 6.53; 6.55; 6.57; Questões '8;6' – 7.17; 7.49; Questões '8.1' – 7.53; Questões '7.9' – 7.54; Questões '7.3' – 7.19; Questões '7.1' – 7.16; 5.25; Questões '6.3' – 7.51; Questões '6.2' – 5.24; Questões '6.1' – 6.59; 7.50; Questões '5.3' – 7.55; Questões '5.1' – 7.18; 7.21; Questões '1.1' – 5.21; 5.22.

5.6.3.3.

Módulo 3: priorização de iniciativas e práticas de RS

Nesse módulo foi solicitado à empresa que identificasse suas prioridades estratégicas de RS, com base na classificação das questões da Norma ABNT NBR ISO 26000, seguindo os mesmos critérios e procedimentos adotados durante as entrevistas com os gestores das empresas Ativa e Idutto.

Em seguida a pesquisadora solicitou ao sócio-diretor que selecionasse, dentre as 26 questões de RS, as 10 mais importantes para o negócio da empresa. Na seqüência, ele indicou as iniciativas e práticas associadas a cada questão de RS, classificando-as conforme o estágio de implementação pela Bitix.

No Quadro 5.8, pode-se observar estas informações consolidadas. Essas informações fundamentaram a estruturação do “Mapa Estratégico Sustentável” da Bitix, por meio da utilização da ferramenta do *Balanced Scorecard*, como será apresentado na próxima seção.

5.6.3.4.

Modulo 4: construção do BSC sustentável para PMEs de base tecnológica vinculadas a incubadoras universitárias

Nesse módulo, a pesquisadora seguiu os mesmos procedimentos executados durante as entrevistas anteriores. Para a construção do mapa propriamente dito, ofereceu-lhe um ‘*template*’ de mapa estratégico com os campos referentes às dimensões do *BSC* em branco e os *post-its* coloridos com os enunciados transcritos. Nesse processo, o gestor pode ter uma visão de conjunto, facilitando seu entendimento para explicitar no mapa as relações de causa e efeito entre os objetivos. O primeiro esboço do mapa estratégico sustentável da Bitix pode ser observado na Figura 5.13.

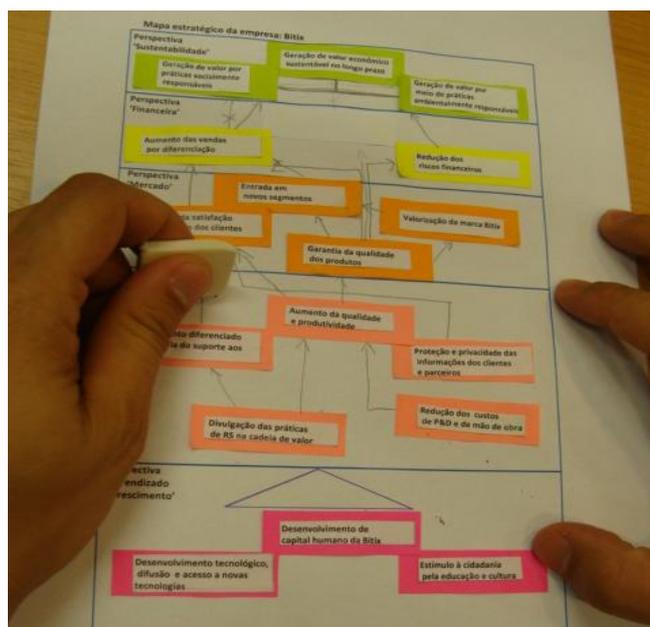


Figura 5.13– Mapa estratégico sustentável da Bitix em elaboração

Fonte: Acervo da pesquisadora.

Quadro 5.8 – Empresa Bitix: quadro-resumo dos resultados dos módulos 1 a 3

Subtemas	Questões de RS	Iniciativas e práticas de RS	Estágio de implementação na empresa	Prioridade estratégica (1-menos relevante 10-mais relevante)
Promoção da responsabilidade social na cadeia de valor	5.26 Considerar dar apoio às pequenas e médias empresas, inclusive conscientizando-as das questões da responsabilidade social, e das melhores práticas e provendo assistência adicional (por exemplo, cooperação técnica, capacitação ou outros recursos) para atingir objetivos socialmente responsáveis.	Banco de dados atualizado das empresas locais que podem participar da cadeia de fornecedores da BITIX.	Implementada	3
		Ampliação desse banco de dados para o nível nacional e global.	Planejada	
Atendimento e suporte ao consumidor e solução de reclamações e controvérsias	6.44 Tomar medidas para evitar reclamações, oferecendo aos consumidores, inclusive aos que adquiriram os produtos por meio de venda à distância, a opção de devolver os produtos dentro de um determinado prazo ou obter outras soluções apropriadas.	Cláusulas específicas em todo contrato de prestação de serviços.	Implementada	10
		Criação de canal de comunicação que é disponibilizado no próprio aplicativo para que o cliente possa efetuar uma reclamação.		
Atendimento e suporte ao consumidor e solução de reclamações e controvérsias	6.45 Analisar as reclamações e melhorar as práticas em resposta a essas reclamações;	Canal para recebimento das reclamações.	Implementada	9
		Designação de profissional para analisar e responder às reclamações.	Implementada	
		Tratamento estatístico da solução das reclamações para aprimorar o produto a partir da solução das reclamações.	Planejada	
Atendimento e suporte ao consumidor e solução de reclamações e controvérsias	6.48 Oferecer sistemas de suporte técnico e aconselhamento adequados e eficientes.	Um profissional responsável por cada projeto (pessoa de referência).	Implementada	5
		Após o término do projeto um canal de comunicação direta com a equipe (e-mail e telefone).	Implementada	
		Sistema de acompanhamento pós-venda.	Planejada	
Atendimento e suporte ao consumidor e solução de reclamações e controvérsias	6.49 Oferecer manutenção e reparos a um preço razoável e em local acessível e disponibilizar prontamente informações sobre a perspectiva de disponibilidade de peças sobressalentes para os produtos.	Custo zero por correções nos produtos vendidos	Implementada	4

Quadro 5.8 – Empresa Bitix: quadro-resumo dos resultados dos módulos 1 a 3 (cont.)

Subtemas	Questões de RS	Iniciativas e práticas de RS	Estágio de implementação na empresa	Prioridade estratégica (1 - menos relevante 10-mais relevante)
Proteção e privacidade dos dados do consumidor	6.51 Limitar a coleta de dados pessoais a informações que sejam essenciais para o fornecimento dos produtos e serviços ou prestadas com o consentimento expresso e voluntário do consumidor.	Análise prévia das informações que serão realmente necessárias.	Implementada	2
Proteção e privacidade dos dados do consumidor	6.55 Não divulgar, disponibilizar ou usar, de qualquer outra forma, os dados pessoais para outros fins que não os especificados, inclusive marketing, salvo com o consentimento expresso e voluntário do consumidor ou quando exigido por lei.	Dados guardados de forma segura nos sistemas da empresa;	Implementada	1
		Contrato de confidencialidade com todos os funcionários	Implementada	
		Cláusula de confidencialidade nos contratos de prestação de serviço	Implementada	
Educação e cultura	7.15 Promover e apoiar a educação em todos os níveis e se engajar em ações para melhorar a qualidade e o acesso à educação, promover conhecimento e erradicar o analfabetismo localmente.	Aulas e palestras para estudantes sobre o conhecimento da empresa	Implementada	8
		Apoio para que os funcionários se desenvolvam profissionalmente	Implementada	
		Oferecer treinamento para os funcionários da empresa	Planejada	
Desenvolvimento tecnológico e acesso às tecnologias	7.49 Considerar contribuir para o desenvolvimento de tecnologias inovadoras que possam ajudar a solucionar questões socioambientais em comunidades locais.	Disponibilizar as soluções desenvolvidas pela empresa de forma aberta em fóruns de discussão	Implementada	7
		Desenvolvimento de aplicativos voltados para a questão socioambiental	Planejada	
Desenvolvimento tecnológico e acesso às tecnologias	7.53 Adotar práticas que permitam a transferência e difusão de tecnologias, quando for economicamente viável.	Disponibilizar as soluções dos problemas alcançados pela empresa em fóruns abertos de discussão	Implementada	6

Fonte: Elaboração própria

Foram realizadas, durante o processo de construção, algumas alterações e adequações. O mapa final, editado, pode ser visualizado na Figura 5.14.

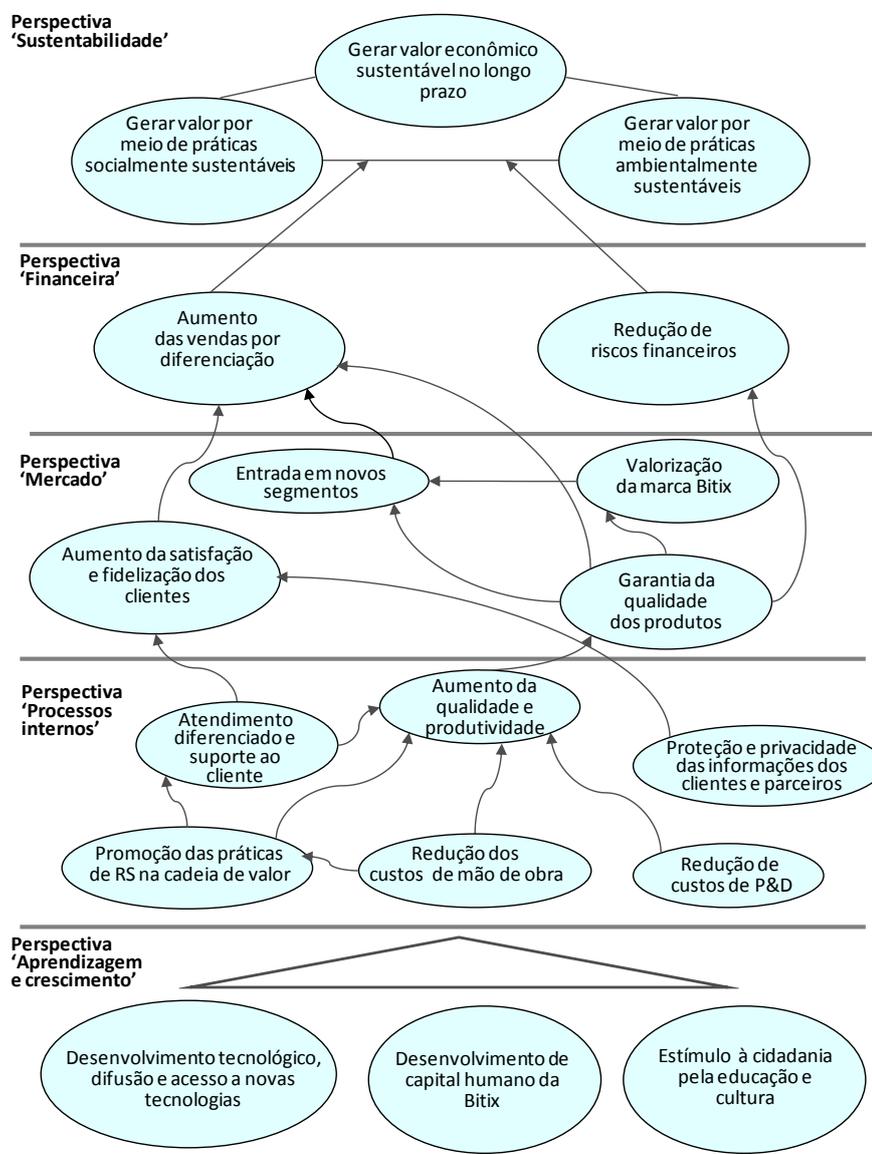


Figura 5.14 – Mapa estratégico sustentável da Bitix editado

Fonte: Elaboração própria.

Assim como nos casos anteriores, a construção do esboço do mapa estratégico sustentável da Bitix foi o primeiro passo para a consolidação de um conjunto de indicadores de RS, associados aos objetivos estratégicos definidos no referido mapa e às respectivas iniciativas de RS. O Quadro 5.9 apresenta a composição 'objetivo-iniciativa-indicadores de RS' para a Bitix.

Quadro 5.9 - Empresa Bitix: visão detalhada dos objetivos, iniciativas e indicadores de RS

Dimensão do BSC: Aprendizado e Crescimento			
Objetivos estratégicos de RS	Iniciativas de RS	Indicadores de RS	
		Indicadores de processo	Indicadores de resultado
Desenvolvimento local por difusão tecnológica e acesso a novas tecnologias	Transferência de tecnologia para outras empresas	Nº de tecnologias transferidas	n.a.
Estímulo à cidadania pela educação e cultura	Trabalho voluntário de <i>coaching</i> e realização de consultorias em atividades técnicas de competência da empresa para outras Universidades	Nº de colaboradores atuantes no trabalho voluntário	n.a.
Desenvolvimento de soluções tecnológicas para comunidades locais	Aprimoramento de produtos da empresa para aplicá-los na redução de riscos socioambientais	Nº de produtos aprimorados	n.a.
Dimensão do BSC: Processos Internos			
Objetivos estratégicos de RS	Iniciativas de RS	Indicadores de RS	
		Indicadores de processo	Indicadores de resultado
Atendimento diferenciado e melhoria do suporte aos clientes	Atendimento personalizado ao cliente	A definir	n.a.
	Proposta de prestação de serviços clara e detalhada	A definir	n.a.
	Canal de comunicação para encaminhar reclamações	Nº de canais de comunicação disponibilizados	n.a.
	Atendimento pós venda	A definir	n.a.
	Custo zero por correções nos produtos vendidos	A definir	n.a.
Divulgação das práticas de RS na cadeia de valor	Banco de dados atualizado das empresas locais que podem participar da cadeia de fornecedores	Nº de fornecedores locais cadastrados	n.a.
Proteção e privacidade das informações dos clientes e parceiros	Assinatura do termo de confidencialidade para informações de terceiros	Nº de termos de confidencialidade assinados	n.a.
Dimensão do BSC: Mercado			
Objetivos estratégicos de RS	Iniciativas de RS	Indicadores de RS	
		Indicadores de processo	Indicadores de resultado
Aumento da satisfação e fidelização dos clientes	Iniciativas da dimensão PI levam ao aumento da satisfação e fidelização dos clientes	n.a.	Grau de satisfação dos clientes; Grau de fidelização dos clientes

Fonte: Elaboração própria

5.6.4. Empresa Sieve

A Sieve foi constituída em 2010 e atua na área de extração de dados de web sites e inteligência de mercado, também chamado de DaaS (*Data as a Service* – Dados como Serviço), seguindo o caráter inovador da filosofia Google. Opera no mercado de e-commerce e seus produtos são focados no varejo *online*.

Os direcionadores estratégicos da Sieve podem ser visualizados na Caixa de Texto 5.7.

Caixa de Texto 5.7 – Direcionadores estratégicos da Sieve

- Missão: Aumentar a eficiência operacional de empresas que necessitam extrair alto volume de informações da web. Viabilizar uma redução de custos e tempo na aquisição de informações, fornecendo-lhes um diferencial competitivo.
- Visão: Torna-se referencia nacional em automação na entrega de informações da web com foco na inovação, nos objetivos e estratégias do cliente, excelência no atendimento e contribuição acadêmica.
- Proposição de valor: Menor preço; tempo de entrega; atendimento diferenciado; qualidade dos produtos e serviços; acessibilidade; facilidade de uso e designer.

A percepção da existência de um mercado ainda pouco explorado e pouco difundido de venda de informações extraídas da web como serviço, foi a motivação do empreendedor para gerar a empresa Sieve.

Em síntese, os produtos oferecidos pela empresa podem ser observados na Caixa de Texto 5.8.

Caixa de Texto 5.8 – Produtos da Sieve

- Sieve Product – focado no varejo
- Sieve Brand – focado na indústria
- Infosaveme – serviço de monitoramento do mercado de compra coletiva.

5.6.4.1. Módulo 1: definição do modelo de negócio e proposições de valor

A Figura 5.15 apresenta, em formato gráfico, o modelo de negócio da empresa Sieve, conforme o procedimento adotado com a empresa Sieve.

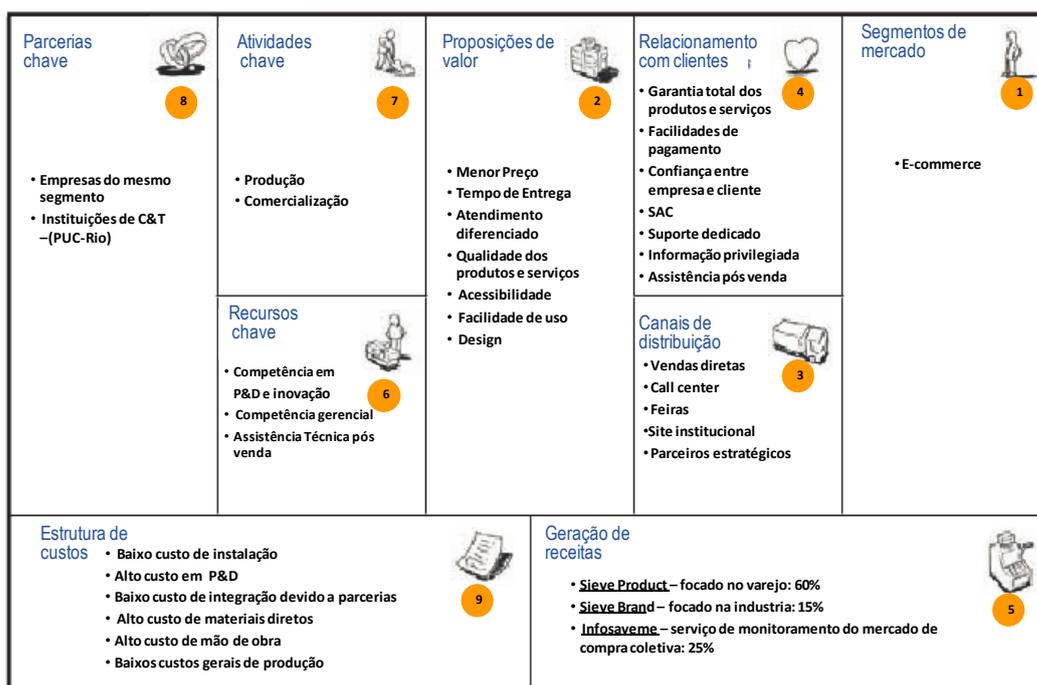


Figura 5.15 – Modelo de negócio da empresa Sieve

Fonte: Elaboração própria.

A partir do seu conhecimento sobre o mercado de extração de dados de web sites e inteligência de mercado – DaaS, a empresa Sieve estabeleceu suas proposições de valor, conforme indicado no campo (2) da Figura 5.15.

Identificou, na sequência, os canais de distribuição para seus produtos e definiu os mecanismos que deveriam ser utilizados para se relacionar com seus clientes. A geração de receitas apresenta a seguinte composição: (i) Sieve product (60%); (ii) Sieve brand (15%); e (iii) Infosaveme (25%).

Para atingir suas metas de negócio, a empresa conta com importantes recursos estratégicos (campo 6 da Figura 5.15). Como pode ser observado no campo 8 da Figura 5.15 a empresa Sieve conta apenas com outras empresas do mesmo segmento como parceiros-chave e com a PUC-Rio.

5.6.4.2. Módulo 2: seleção de subtemas da ISO 26000

Ao ser perguntada sobre que subtemas da Norma ABNT NBR ISO 26000 seriam os mais relevantes para a empresa, tendo em vista sua visão, estratégia e proposições de valor, a Sieve escolheu cinco, em um total de trinta e sete subtemas de RS, a saber: (i) governança organizacional; (ii) saúde e segurança no

trabalho; (iii) desenvolvimento humano e treinamento no local de trabalho; (iv) atendimento e suporte ao consumidor e solução de reclamações e controvérsias; e (v) educação e conscientização, como pode ser visualizado no Quadro 5.10.

Quadro 5.10 – Temas centrais e subtemas de RS selecionados pela Sieve

Temas Centrais	Subtemas	Nº de questões por subtema conforme a Norma ISO 26000
Governança organizacional	Governança organizacional	12
Práticas de Trabalho	Saúde e segurança no trabalho	19
	Desenvolvimento humano e treinamento no local de trabalho	3
Questões relativas ao consumidor	Atendimento e suporte ao consumidor e solução de reclamações e controvérsias	8
	Educação e conscientização	10
3 temas centrais	5 subtemas	52 questões

Fonte: Elaboração própria.

Conforme a Norma ABNT NBR ISO 26000, são 52 questões associadas aos subtemas escolhidos pela Sieve. Após a apresentação das 52 questões de RS ao sócio-diretor da empresa, foi lhe solicitado que classificasse as questões, considerando sua importância para o negócio e efetivação das proposições de valor da empresa.

A Figura 5.16 apresenta os resultados dessa classificação, indicando que a empresa Sieve indicou 37 questões consideradas de alta importância, 5 consideradas de média importância e 10 de baixa importância. Quanto ao grau de alinhamento da empresa às 52 questões de RS, os resultados foram: 26 questões com alto grau de alinhamento, 10 questões com médio grau de alinhamento e 16 com baixo grau de alinhamento.

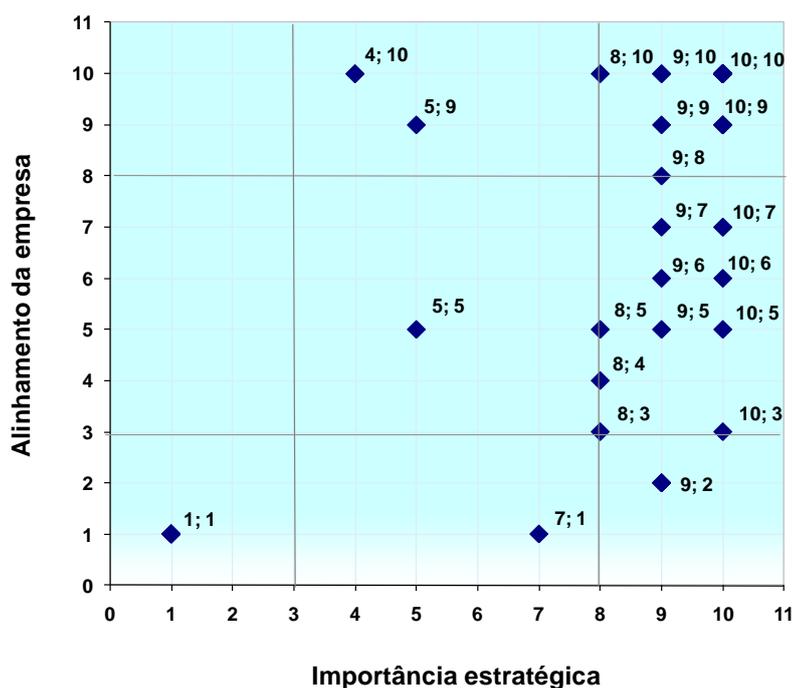


Figura 5.16 – Questões de RS da Sieve: gráfico 'importância estratégica' versus 'alinhamento pela empresa'

Legenda: Questões '10;10' – 1.2; 1.3; 1.7; 1.1; 3.45; 3.50; 3.54; 3.56; 6.43; 6.45; 6.46; 6.47; 6.78; 6.49; 6.50; Questões '10;9' – 1.1; 1.4; 3.41; Questões '10;7' – 6.69; 6.70; Questões '10;6' – 1.10; Questões '10;5' – 1.5; Questões '10;3' – 6.71; Questões '9;10' – 3.42; 3.44; Questões '9;9' – 1.8; Questões '9;8' – 1.6; Questões '9;7' – 1.9; Questões '9;6' – 3.40; Questões '9;5' – 1.11; Questões '9;2' – 3.36; 3.37; 3.38; Questões '8;10' – 6.44; Questões '8;5' – 3.55; Questões '8;4' – 3.46; Questões '8;3' – 3.57; Questões '7;1' – 3.39; Questões '5;9' – 3.79; Questões '5;5' – 3.43; Questões '4;10' – 3.52; 3.53; Questões '1.1' – 3.47; 3.48; 3.51; 6.67; 6.68; 6.72; 6.73; 6.74; 6.75; 6.76.

5.6.4.3.

Módulo 3: priorização de iniciativas e práticas de RS

Nesse módulo foi solicitado à empresa que identificasse suas prioridades estratégicas de RS, com base na classificação das questões da Norma ABNT NBR ISO 26000, seguindo os mesmos critérios e procedimentos adotados pela empresa Ativa.

Seguindo o procedimento adotado com as empresas anteriores, a pesquisadora solicitou ao sócio-diretor que selecionasse, dentre as 37 questões de alta relevância, as dez questões de RS mais importantes para o negócio da empresa, classificando-as conforme o estágio de implementação.

As informações coletadas nos módulos 1 a 3, encontram-se sintetizadas no Quadro 5.11.

Tais informações constituem a base fundamental para a composição do “Mapa Estratégico Sustentável” da Sieve, por meio da utilização da ferramenta do *Balanced Scorecard*, como será apresentado na próxima seção.

5.6.4.4.

Modulo 4: construção do BSC sustentável para PMEs

Nesse módulo, a pesquisadora forneceu ao gestor da empresa Sieve a relação das questões consideradas prioritárias e em seguida ofereceu-lhe um ‘*template*’ de mapa estratégico com os campos referentes às dimensões do *BSC* em branco. Logo após ofereceu os *post-its* coloridos com os enunciados transcritos, visando facilitar ao sócio-diretor da empresa Sieve uma visão de conjunto, permitindo o estabelecimento das relações de causa e efeito, seguindo os mesmos procedimentos realizados com as empresas Ativa, idutto e Bitix.

A consolidação do primeiro esboço do mapa estratégico sustentável da Sieve pode ser observada na Figura 5.17.

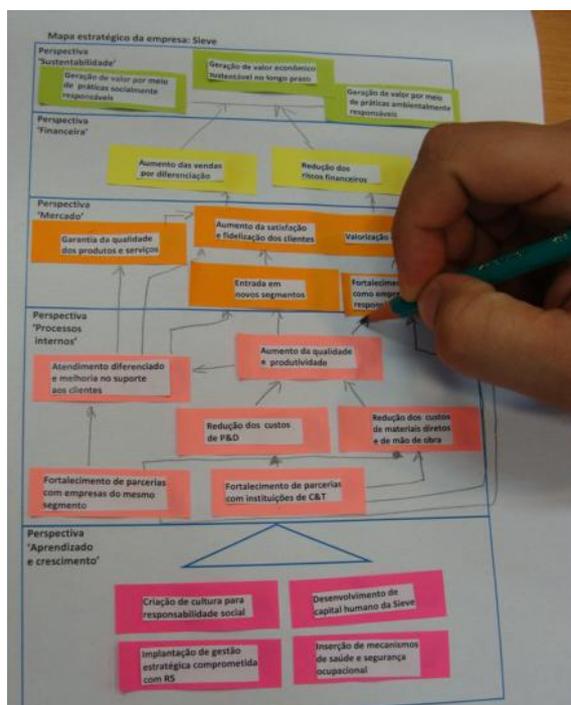


Figura 5.17 – Mapa estratégico sustentável da Sieve em elaboração

Fonte: Acervo da pesquisadora.

Assim como nos casos anteriores, foram realizados ajustes e algumas mudanças nas posições dos *post-its* (objetivos estratégicos), visando facilitar o desenho das relações de causa-e-efeito. O mapa editado pode ser visualizado na Figura 5.18.

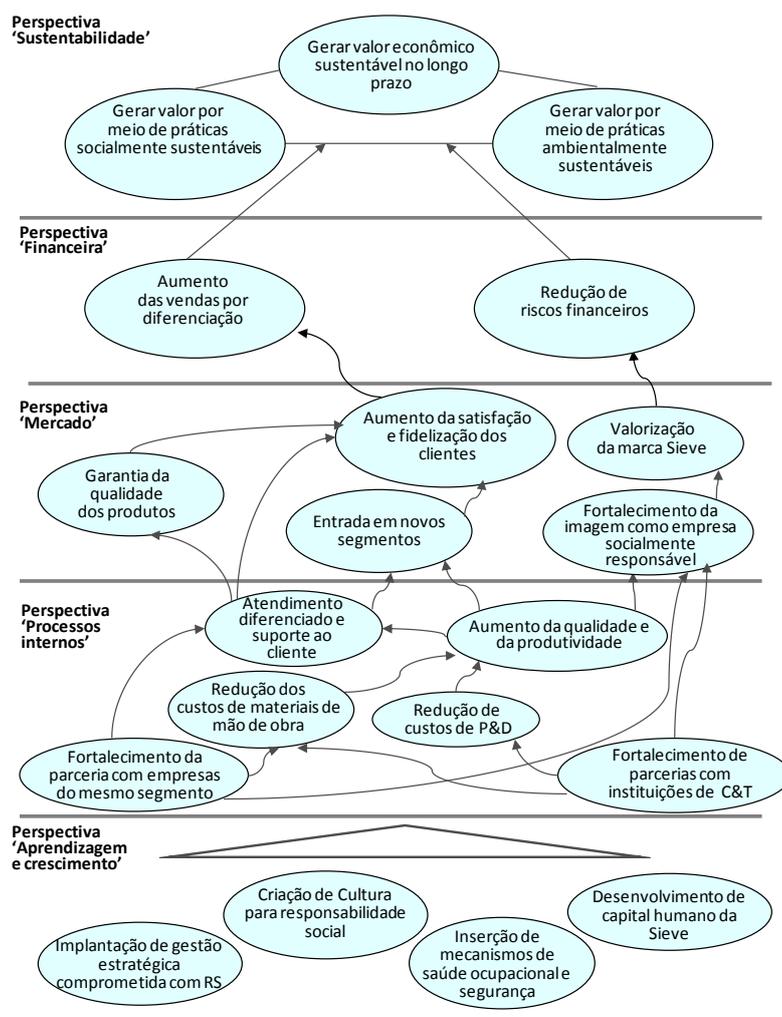


Figura 5.18 – Mapa estratégico sustentável da Sieve editado

Fonte: Elaboração própria

Conforme procedimento adotado com as empresas anteriores, esse esboço foi considerado o ponto de partida para uma discussão mais ampla com os demais integrantes e parceiros da empresa, na perspectiva de se consolidar um conjunto de indicadores de RS associados aos objetivos estratégicos expressos no mapa e às respectivas iniciativas de RS. O conjunto 'objetivos-iniciativas-indicadores de RS' é sintetizado no Quadro 5.12.

Quadro 5.11 – Empresa Sieve: quadro-resumo dos resultados dos módulos 1 a 3

Subtemas	Questões de RS	Iniciativas e práticas de RS	Estágio de implementação na empresa	Prioridade estratégica (1 - menos relevante 10 – mais relevante)
Governança organizacional	1.6 Promover uma oportunidade justa para que os grupos sub-representados ocupem cargos de chefia na empresa.	Priorização da realização de recrutamento interno.	Implementada	6
		Monitoramento das capacidades e qualidades dos colaboradores	Implementada	
		Feedback trimestral entre colaboradores e direção	Implementada	
Saúde e segurança no trabalho	3.38 Analisar e controlar os riscos à saúde e à segurança envolvidos em suas atividades.	Oferecer mouse pad	Implementada	7
		Incluir mecanismos de prevenção à problemas de saúde para doenças características no ambiente de trabalho (EX: LER e problemas de vista)	Planejada	
Saúde e segurança no trabalho	3.45 Proporcionar para todo o pessoal treinamento adequado em todos os assuntos relevantes.	As decisões tomadas são compartilhadas com toda a equipe para serem validadas	Implementada	4
		Treinamento de novos funcionários para aprimorar competências técnicas	Implementada	
Desenvolvimento humano e treinamento no local de trabalho	3.55 Oferecer a todos os trabalhadores - em todos os estágios de sua experiência profissional - acesso à capacitação, treinamento e aprendizado, além de oportunidades para o progresso na carreira, de forma equitativa e não discriminatória.	Todos os colaboradores possuem plano de carreira	Implementada	5
		Oferecer mais cursos estratégicos para os funcionários	Planejada	

Quadro 5.11 – Empresa Sieve: quadro-resumo dos resultados dos módulos 1 a 3 (cont.)

Subtemas	Questões de RS	Iniciativas e práticas de RS	Estágio de implementação na empresa	Prioridade estratégica (1 - menos relevante 10 – mais relevante)
Desenvolvimento humano e treinamento no local de trabalho	3.56 Garantir que, sempre que necessário, os trabalhadores que se tornam excedentes sejam encaminhados na obtenção de assistência para um novo emprego, treinamento e aconselhamento.	Programa de realocação no mercado	Implementada	12
Desenvolvimento humano e treinamento no local de trabalho	3.57 Estabelecer programas conjuntos formados por trabalhadores e gestores que promovam a saúde e bem-estar.	Incluir mecanismos de prevenção à problemas de saúde para doenças características no ambiente de trabalho (EX: LER e problemas de vista)	Planejada	10
Atendimento e suporte ao consumidor e solução de reclamações e controvérsias	6.44 Tomar medidas para evitar reclamações, oferecendo aos consumidores, inclusive aos que adquiriram os produtos por meio de venda á distância, a opção de devolver os produtos dentro de um determinado prazo ou obter outras soluções apropriadas.	Monitoramento de indicadores de erro para identificá-los antes do cliente e tomar as medidas cabíveis.	Implementada	3
		Utilização do modelo freemium (até 25 produtos grátis para teste)	Implementada	
Atendimento e suporte ao consumidor e solução de reclamações e controvérsias	6.45 Analisar as reclamações e melhorar as práticas em resposta a essas reclamações;	Atendimento por e-mail, FAQ e os chats online monitorados pela alta direção.	Implementada	5
Atendimento e suporte ao consumidor e solução de reclamações e controvérsias	6.48 Oferecer sistemas de suporte técnico e aconselhamento adequados e eficientes.	Atendimento por e-mail, FAQ e os chats online monitorados pela alta direção.	Implementada	4
Atendimento e suporte ao consumidor e solução de reclamações e controvérsias	6.49 Oferecer manutenção e reparos a um preço razoável e em local acessível e disponibilizar prontamente informações sobre a perspectiva de disponibilidade de peças sobressalentes para os produtos.	A manutenção e reparação a custo zero para os clientes	Implementada	11

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 5.12 – Empresa Sieve: visão detalhada dos objetivos, iniciativas e indicadores de RS

Dimensão do BSC: Aprendizado e Crescimento			
Objetivos estratégicos de RS	Iniciativas de RS	Indicadores de RS	
		Indicadores de Processo	Indicadores de Resultado
Criação de cultura pela responsabilidade social	Priorização da realização de recrutamento interno	Nº de recrutamentos internos realizados	n.a.
	Feedback trimestral entre colaboradores e direção	À definir	n.a.
Implantação de gestão estratégica comprometida com a RS	Priorização da realização de recrutamento interno	Nº de recrutamentos internos realizados	n.a.
	Feedback trimestral entre colaboradores e direção	À definir	n.a.
Desenvolvimento de capital humano da empresa	Cursos técnicos e estratégicos para os funcionários	Nº de cursos financiados pela empresa; % de financiamento	n.a.
	Monitoramento das capacidades e qualidades dos colaboradores	À definir	n.a.
	Desenvolvimento de plano de carreira para todos os empregados	Nº de planos de carreira desenvolvidos	n.a.
	Programa de realocação no mercado	Nº de funcionários realocados	n.a.
Inserção de mecanismo de saúde ocupacional e segurança	Implementação de normas SMS	Grau de conformidade aos requisitos das normas	n.a.
	Utilização de equipamento de Proteção Individual (EPI)	À definir	n.a.
Objetivos estratégicos de RS	Iniciativas de RS	Indicadores de RS	
Atendimento diferenciado e melhoria do suporte aos clientes	Canal de comunicação para encaminhar as reclamações	Indicadores de processo	Indicadores de resultado
		Nº de canais de comunicação existentes da empresa	n.a.
		À definir	n.a.
	Monitoramento de indicadores de erro para identificá-los antes do cliente e tomar as medidas cabíveis.	Nº de erros identificados	n.a.
Dimensão do BSC: Mercado			
Objetivos estratégicos de RS	Iniciativas de RS	Indicadores de RS	
		Indicadores de processo	Indicadores de resultado
Aumento da satisfação e fidelização dos clientes	Iniciativas da dimensão PI levam ao aumento da satisfação e fidelização dos clientes	n.a.	Grau de satisfação dos clientes, Grau de fidelização dos clientes
Fortalecimento da imagem como empresa socialmente sustentável	Iniciativas das dimensões PI levam ao fortalecimento da imagem socialmente responsável da empresa	n.a.	À definir

Fonte: Elaboração própria.

5.6.5. Empresa Alta

Incubada no Instituto Gênesis da PUC-Rio, a empresa Alta foi concebida como um *spin-off* do Núcleo de Excelência em Geotecnia Ambiental da PUC-Rio- NGA. Este núcleo conta, atualmente, com mais de 20 pesquisadores em todo o Brasil atuando sob o tema “Geotecnia Aplicada à Previsão, Avaliação, Prevenção e Remediação de Problemas Geo-Hidro-Ambientais”.

Fundada em 2010, a Alta está voltada para o fornecimento de soluções sobre o comportamento estrutural dos solos e rochas, atendendo às demandas do mercado para projetos de obras lineares, estabilização de encostas e estudos de viabilidade do subsolo para construções civis. Seu escopo inclui prestação de serviços técnicos de campo, laboratório, computacionais e de consultoria, além de atividades de pesquisa e desenvolvimento, sempre concentrados na área de conhecimento de geotecnia ambiental.

A Caixa de Texto 5.9 apresenta os direcionadores estratégicos da empresa Alta.

Caixa de Texto 5.9 – Direcionadores estratégicos da Alta

- Missão: Contribuir para o crescimento e operação sustentável de mineradoras e aterros sanitários/industriais, oferecendo-lhes um novo padrão de excelência na prestação de serviços técnicos de campo, de laboratório, análises numéricas, consultoria e assessoria técnica voltados para as áreas de geotecnia e meio ambiente.
- Visão: Tornar-se, em até 04 anos, referência nacional em soluções tecnológicas geo-ambientais para a prestação de serviços técnicos especializados nos mercados de mineração e disposição de resíduos.
- Proposição de valor: menor preço; tempo de entrega; qualidade dos serviços e customização.

Os segmentos de mercado nos quais a empresa atua são: logística, geoprocessamento; tecnologia da informação; meio ambiente; energia, petróleo e gás e infraestrutura civil, possuindo como principais clientes a Concremat; a Eletronuclear e a Votorantim.

Em síntese, os serviços oferecidos pela empresa podem ser visualizados na Caixa de Texto 5.10.

Caixa de Texto 5.10 – Serviços da Alta

- Consultorias e Assessorias Técnicas:
 - Estudos, projetos e avaliações geo-hidro-ambientais relacionados a obras lineares de infraestrutura civil (rodovias, ferrovias e dutos); indústria de mineração e demais atividades industriais; aterros e áreas para disposição de resíduos sólidos urbanos e usinas hidrelétricas e barragens de rejeitos; e recuperação de áreas degradadas;
 - Análises de riscos geológicos, geotécnicos e ambientais;
 - Análises de estabilidade de encostas, taludes e aterros;
 - Análises de fluxo de água e do transporte de contaminantes pelo subsolo;
 - Análise de corridas de massa de pequeno a grande porte;
 - Levantamentos geológico-geotécnicos e vistorias técnicas;
 - Programação, acompanhamento e interpretação de investigações geotécnicas e ambientais de campo e laboratório;
 - Programação e acompanhamento de execução de planos de recuperação de áreas degradadas envolvendo práticas mecânicas, edáficas e vegetativas;

5.6.5.1.

Módulo 1: definição do modelo de negócio e proposições de valor

Apresenta-se na Figura 5.19 o modelo de negócio da empresa Alta, em formato gráfico, seguindo-se o mesmo procedimento adotado para a empresa.

Focados no conhecimento multidisciplinar sobre o meio físico e no comportamento estrutural dos solos e rochas, a empresa Alta definiu suas proposições de valor, conforma o indicado no campo (2) da Figura 5.19.

A empresa Alta identificou os melhores canais de distribuição para seus produtos indicando os mecanismos que deveriam ser utilizados para se relacionar com os seus clientes. Informou que toda a sua geração de receita está concentrada na prestação de serviços de “Consultorias e Assessorias Técnicas”, como pode ser observado no campo (5) da Figura 5.19.

Para atingir suas metas de negócio, a empresa conta com importantes recursos estratégicos (campo 6 da Figura 5.19) e seus parceiros chaves. Dentre as parcerias indicadas pela empresa, citam-se: (i) empresas do mesmo segmento; (ii) instituições acadêmicas; e (iii) clientes, como pode ser observado no campo (8) da Figura 5.19.

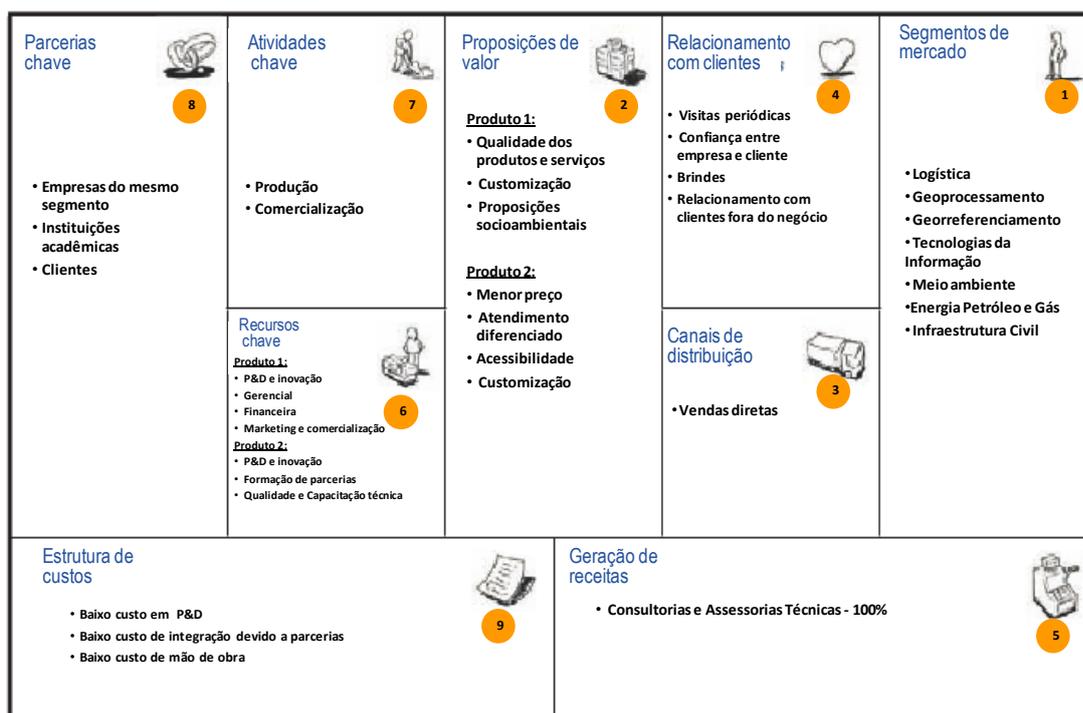


Figura 5.19 – Modelo de negócio da empresa Alta

Fonte: Elaboração própria.

5.6.4.2. Módulo 2: seleção de subtemas da ISO 26000

Ao ser perguntada sobre que subtemas da Norma ABNT NBR ISO 26000 seriam mais relevantes para a empresa, tendo em vista a sua visão, estratégia e proposições de valor, a Alta escolheu cinco, em um total de trinta e sete subtemas de RS, a saber: (i) situações de risco para os direitos humanos; (ii) saúde e segurança no trabalho; (iii) prevenção e poluição; (iv) proteção do meio ambiente; e (v) desenvolvimento tecnológico e acesso às tecnologias, conforme o Quadro 5.13.

De acordo com a Norma ABNT NBR ISO 26000 são 52 questões atreladas aos subtemas elegidos pela empresa Alta, conforme pode ser observado no Quadro 5.13. As 52 questões foram apresentadas ao sócio-diretor da Alta, solicitando que este classificasse as questões seguindo dois critérios: (i) importância da questão de RS para o negócio da empresa e realização de suas proposições de valor; e (ii) alinhamento da PME às diretrizes relacionadas aos subtemas considerados importantes.

Quadro 5.13 – Temas centrais e subtemas de RS selecionados pela Alta

Temas Centrais	Subtemas	Nº de questões por subtema conforme a Norma ISO 26000
Direitos Humanos	Situações de risco para os direitos humanos	4
Práticas de Trabalho	Saúde e segurança no trabalho	19
Meio Ambiente	Prevenção e poluição	11
	Proteção do meio ambiente	11
Envolvimento com a comunidade e seu desenvolvimento	Desenvolvimento tecnológico e acesso às tecnologias	7
4 temas centrais	5 subtemas	52 questões

Fonte: Elaboração própria.

A Figura 5.20 apresenta os resultados dessa classificação, indicando que 50 questões foram consideradas de alta importância e 2 de média importância.

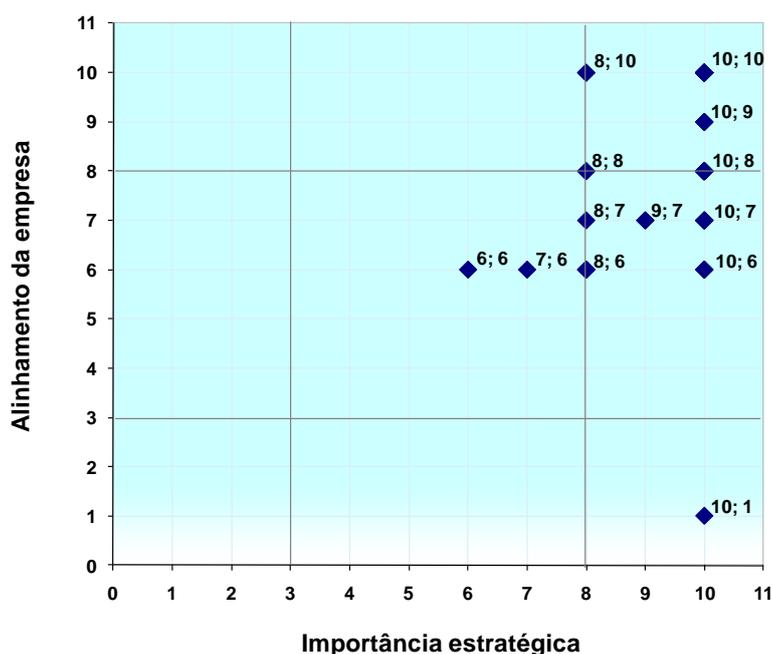


Figura 5.20 – Questões de RS da Alta: gráfico 'importância estratégica' versus 'alinhamento pela empresa'

Legenda: Questões '10;10' – 3.54; 4.1; 4.2; 4.7; 4.8; 4.10; 4.11; 7.49; 7.52; 7.53; 7.54; Questões '10;9' – 3.40; 3.46; 7.51; Questões '10;8' – 3.37; 3.39; 3.44; 3.47; 2.48; 3.49; 3.50; 3.52; 3.53; 4.4; 4.5; 4.6; 4.32; 4.33; 4.34; 4.35; 4.37; 4.42; Questões '10.7' – 3.38; 3.42; 3.43; 3.45; Questões '10.6' – 3.36; 3.41; 3.51; Questões '10.1' – 7.50; Questões '9.7' – 4.38; 4.41; Questões '8.10' – 4.9; 7.55; Questões '8.8' – 2.9; 4.3; Questões '8.7' – 2.8; Questões '8.6' – 4.36; 4.39; 4.40; Questões '7.6' – 2.7; Questões '6.6' – 2.6.

5.6.4.3. Módulo 3: priorização de iniciativas e práticas de RS

No terceiro módulo, foi solicitada à empresa que identificasse suas prioridades estratégicas de RS, com base na classificação das questões da Norma ABNT NBR ISO 26000, seguindo-se os mesmos critérios e procedimentos adotados junto às empresas anteriores.

Dessa forma, a pesquisadora solicitou à empresa Alta que selecionasse, dentre as 50 questões de RS de alta relevância, as de mais relevantes para o negócio da empresa e, em seguida, identificasse as iniciativas e práticas de RS consideradas prioridades estratégicas. A empresa informou ainda o estágio de implementação das referidas iniciativas de acordo com a seguinte classificação: (i) implementada; (ii) em implementação; e (iii) planejada, a iniciar.

A compilação das informações coletadas até o módulo 3 podem ser observadas no Quadro 5.14 e constituem insumos para a construção do “Mapa Estratégico Sustentável” da Alta, mediante o uso da ferramenta do *Balanced Scorecard*, como será mostrado na seção seguinte.

5.6.2.4. Modulo 4: construção do BSC sustentável

Nesse módulo, a pesquisadora forneceu ao gestor da empresa Alta a relação das questões consideradas prioritárias, seguindo os mesmos procedimentos executados com a empresa Ativa. Ofereceu-lhe um ‘*template*’ de mapa estratégico com os campos referentes às dimensões do *BSC* em branco e os *post-its* coloridos com os enunciados transcritos. Este processo facilitou que o sócio-diretor da empresa Alta pudesse ter uma visão de conjunto, permitindo o estabelecimento das relações de causa e efeito.

A consolidação do primeiro esboço do mapa estratégico sustentável da Alta pode ser observada na Figura 5.21. A partir de momentos de reflexão estratégica por parte do sócio-diretor foram realizadas algumas alterações e adequações. O mapa editado pode ser visualizado na Figura 5.22.

Quadro 5.14 – Empresa Alta: quadro-resumo dos resultados dos módulos 1 a 3

Subtemas	Questões de RS	Iniciativas e práticas de RS	Estágio de implementação na empresa	Prioridade estratégica (1-menos relevante 10-mais relevante)
Saúde e segurança no trabalho	3.38 Analisar e controlar os riscos à saúde e à segurança envolvidos em suas atividades.	Documentação formal para analisar e controlar os riscos	Planejada	7
Saúde e segurança no trabalho	3.39 Comunicar a exigência de que convém que os trabalhadores sigam todas as práticas de segurança o tempo todo e garante que os trabalhadores sigam os procedimentos adequados.	Implementação da ferramenta PPRA no ambiente de trabalho	Em implementação	6
		Utilização do PCMSO e da APR	Planejado	
Saúde e segurança no trabalho	3.40 Fornecer os equipamentos de segurança necessários, inclusive equipamentos de proteção individual, para a prevenção de lesões, doenças e acidentes ocupacionais e também para lidar com emergências.	Fornecer todos os EPIs para a equipe realizar trabalho de campo (perneira contra cobras, capacete, etc...)	Implementado	10
Saúde e segurança no trabalho	3.41 Registrar e investigar todos os incidentes e problemas de saúde e segurança, visando minimizá-los ou eliminá-los.	Documentação do incidente e pronto atendimento	Implementado	2
Saúde e segurança no trabalho	3.45 Proporcionar para todo o pessoal treinamento adequado em todos os assuntos relevantes.	Oferecer treinamento em atividades específicas da empresa, principalmente segurança do trabalho	Planejado	5
Saúde e segurança no trabalho	3.46 Respeitar o princípio que não convém que medidas de saúde e segurança no local de trabalho envolvam gastos por parte dos trabalhadores.	Custo zero para os trabalhadores	Implementado	4
Saúde e segurança no trabalho	3.47 Basear seus sistemas de saúde, segurança e ambiental na participação dos trabalhadores envolvidos.	Feedback constante na realização de todas as atividades por meio de reuniões realizadas com a equipe	Implementado	3

Quadro 5.14 – Empresa Alta: quadro-resumo dos resultados dos módulos 1 a 3 (cont.)

Subtemas	Questões de RS	Iniciativas e práticas de RS	Estágio de implementação na empresa	Prioridade estratégica (1-menos relevante 10 - mais relevante)
Saúde e segurança no trabalho	3.49 Reconhecer e respeitar os direitos dos trabalhadores de perguntar livremente e ser consultados sobre todos os aspectos de sua saúde e segurança relacionados ao seu trabalho.	Reuniões de equipe e relacionamento direto com a diretoria	Implementado	1
Saúde e segurança no trabalho	3.50 Reconhecer e respeitar os direitos dos trabalhadores de recusar trabalho que seja razoavelmente considerado trabalho que ofereça perigo iminente ou grave à sua vida ou saúde ou à vida e saúde de outros.	Reuniões de equipe e relacionamento direto com a diretoria	Implementado	9
Prevenção e Poluição	4.11 Implementar um programa de prevenção e preparação para acidentes químicos e um plano de emergência para acidentes e incidentes dentro e fora das instalações da empresa, envolvendo trabalhadores, parceiros, autoridades, comunidades locais e outras partes interessadas relevantes.	Utilização de APRs e PPRA	Em implementação	8
		Treinamento para cada atividade de prevenção de acidentes a ser adotada	Planejado	

Fonte: Elaboração própria.

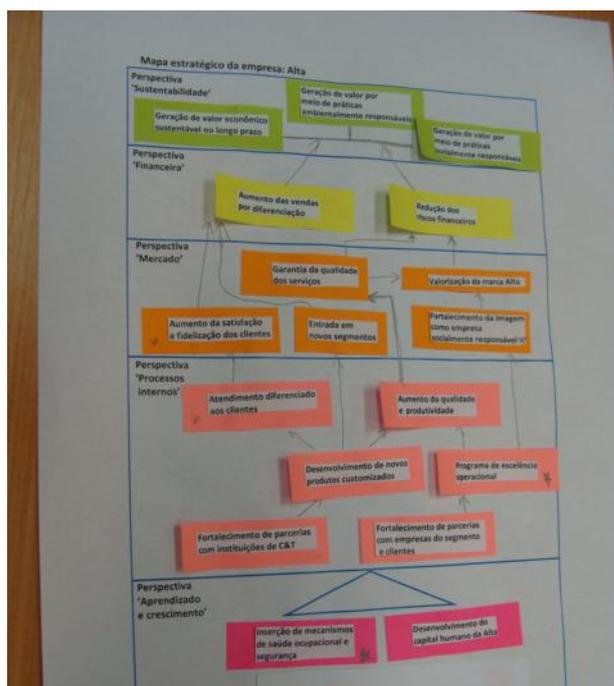


Figura 5.21 – Mapa Estratégico sustentável da Alta em elaboração
 Fonte: Acervo da pesquisadora.

O procedimento para a construção deste mapa foi semelhante ao realizado com as empresas anteriores. O resultado final da aplicação do modelo junto à empresa Alta foi um conjunto de ‘objetivos-iniciativa-indicadores’, levando-se em consideração a perspectiva de sustentabilidade (triplo resultado) e a inserção de objetivos estratégicos, iniciativas e indicadores de RS nas perspectivas do *BSC*, a saber: (i) ‘Aprendizado e crescimento’; (ii) ‘Processos internos’; e (iii) ‘Mercado’, conforme apresentado no Quadro 5.15

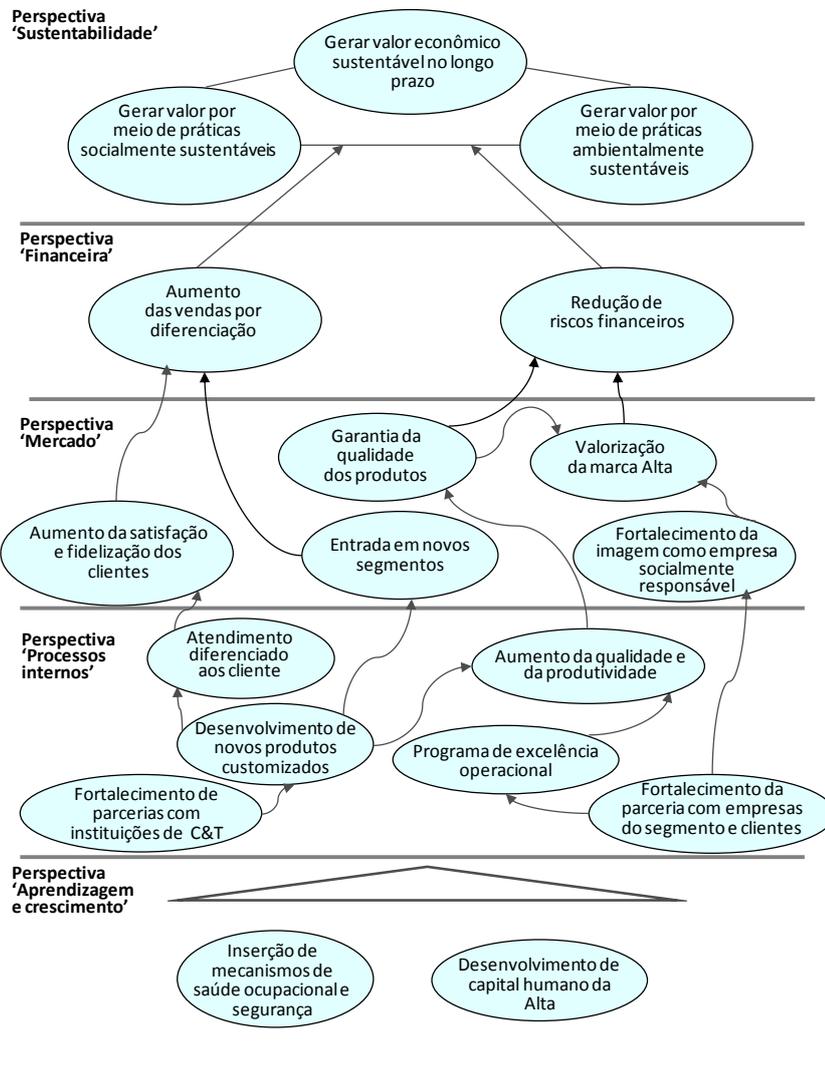


Figura 5.22 – Mapa estratégico sustentável da Alta editado

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 5.15 – Empresa Alta: visão detalhada dos objetivos, iniciativas e indicadores de RS

Dimensão do BSC: Aprendizado e Crescimento			
Objetivos estratégicos de RS	Iniciativas de RS	Indicadores de RS	
		Indicadores de processo	Indicadores de resultado
Inserção de mecanismo de saúde ocupacional e segurança	Palestras de SMS	Nº de palestras realizadas	n.a.
	Implementação da norma SMS	Grau de conformidade aos requisitos das normas	n.a.
	Elaboração de relatório de investigação de acidentes	% de realização de plano de documentação de SMS	n.a.
	Utilização de equipamento de Proteção Individual	À definir	n.a.
	Realização de reuniões com equipe para avaliar as questões de segurança de trabalho	Nº de reuniões realizadas	n.a.
	Documentação formal para analisar e controlar os riscos	Nº de documentos preenchidos; % de controle dos riscos	n.a.
	Custo zero para os trabalhadores na aquisição de equipamentos de segurança	À definir	n.a.
Dimensão do BSC: Processos Internos			
Objetivos estratégicos de RS	Iniciativas de RS	Indicadores de RS	
		Indicadores de processo	Indicadores de resultado
Programa de excelência operacional	Implementação de Análise Preliminar do Risco (APR) e Programa de Prevenção de Riscos Ambientais(PPRA)	Grau de implementação da APR; Grau de implementação do PPRA	n.a.
Dimensão do BSC: Mercado			
Objetivos estratégicos de RS	Iniciativas de RS	Indicadores de RS	
		Indicadores de processo	Indicadores de resultado
Fortalecimento da imagem como empresa socialmente sustentável	Iniciativas das dimensões PI levam ao fortalecimento da imagem socialmente responsável	n.a.	À definir
Aumento da satisfação e fidelização dos clientes	Iniciativas das dimensões PI levam ao aumento da satisfação e fidelização dos clientes.	n.a.	Grau de satisfação dos clientes; Grau de fidelização dos clientes

Fonte: Elaboração própria

5.6.1. Empresa Ambio

A empresa Ambio identificou no mercado um cenário propício para resoluções de crises ambientais. Por isso em 2009 visando agregar valor sustentável à sociedade, constituiu-se como uma empresa de finanças ambientais. Atua em todo ciclo do projeto de crédito de carbono, dentro e fora do Protocolo de Kyoto da ONU, desde a elaboração do projeto até a comercialização dos créditos de carbono. Além disso, auxilia empresas e entidades a gerenciar suas emissões de CO₂, calculando o inventário de emissões e viabilizando sua mitigação e presta consultoria para o desenvolvimento de estratégias de sustentabilidade para seus clientes.

Desenvolve e implementa projetos voltados para as áreas de energias renováveis, processos industriais, mudança de combustível, tratamento de resíduos/ efluentes e gestão da sustentabilidade.

Apresentam-se, a seguir, na Caixa de Texto 5.11, os direcionadores estratégicos da empresa Ambio.

Caixa de Texto 5.11 – Direcionadores estratégicos da Ambio

- Missão: desenvolver oportunidades em energias renováveis e agronegócios através de finanças ambientais.
- Visão: participar de uma transição da economia atual para uma mais sustentável, gerando valor financeiro, beneficiando o meio ambiente e fomentando o desenvolvimento sustentável.
- Proposição de valor: tempo de entrega; qualidade do produto ou serviços; menor risco e proposições socioambientais.

Os principais segmentos de mercado onde atua são logística, georreferenciamento, tecnologia da informação, energia, petróleo e gás, educação, meio ambiente, agropecuária, indústria de transformação, papel e celulose. Seus principais clientes são: Louis Dreyfus; Kimberly Clark; Alupar; QuimVale; Grupo Carlos Lyra; Usina Alto Alegre; World Bank; Asiflor e Avelino Bragagnolo.

Em síntese, os serviços oferecidos pela empresa podem ser visualizados na Caixa de Texto 5.12.

Caixa de Texto 5.12 – Serviços da Ambio
<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de projetos de crédito de carbono, atuando em todo o ciclo, até a emissão dos créditos; • Desenvolvimento de estratégias de sustentabilidade para empresas buscando redução de emissões dos gases do efeito estufa.

5.6.6.1. Módulo 1: definição do modelo de negócio e proposições de valor

A Figura 5.23 apresenta em formato gráfico, o modelo de negócio da empresa Ambio, conforme o procedimento adotado com as empresas anteriores.

A partir do seu conhecimento sobre o mercado de finanças ambientais, gerenciamento e desenvolvimento de inventário de emissões de CO₂, a empresa Ambio identificou suas proposições de valor, conforme indicado no campo (2) da Figura 5.23.

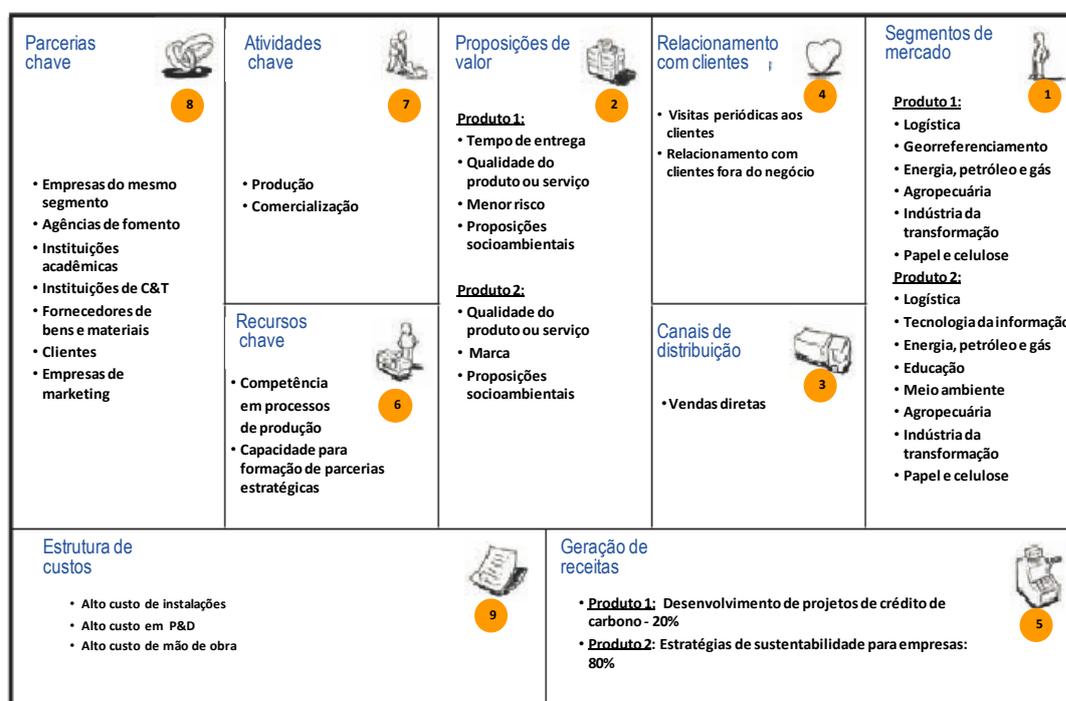


Figura 5.23 – Modelo de negócio da empresa Ambio

Fonte: Elaboração própria.

Diferentemente das outras empresas, a Ambio ressaltou que cada serviço comercializado pela empresa relaciona-se a segmentos de mercado e proposições de valor distintas. Nesse sentido, apontou que o serviço de desenvolvimento de projetos de crédito de carbono é oferecido para os seguintes segmentos: (i) logística; (ii) georreferenciamento; (iii) energia, petróleo e gás; (iv) agropecuária; (v) indústria de transformação; e (vi) papel e celulose. Esse produto apresenta como proposição de valor o tempo de entrega, a qualidade do serviço e o menor risco.

Quanto ao serviço de desenvolvimento de estratégias de sustentabilidade, informou que os segmentos de mercado atendidos são: (i) logística; (ii) tecnologia da informação; (iii) energia, petróleo e gás; (iv) agropecuária; (v) indústria de transformação; e (vi) papel e celulose. Para tanto, a empresa definiu como proposições de valor a qualidade do serviço, a marca e as proposições socioambientais.

Quanto ao restante dos itens do modelo de negócio a empresa informou ainda que os mecanismos são os mesmos para ambos os serviços. Dessa forma, definiu os canais de distribuição para seus produtos e os mecanismos que deveriam ser utilizados para se relacionar com seus clientes. A geração de receitas apresenta a seguinte composição: (i) desenvolvimento de projetos de crédito de carbono (20%); (ii) desenvolvimento de estratégias de sustentabilidade (80%).

Para atingir suas metas de negócio, a empresa conta com importantes recursos estratégicos (campo '6' da Figura 5.23). Como pode ser observado no campo 8 da Figura 5.23, a empresa Sieve conta com os seguintes parceiros-chave: (i) empresas do mesmo segmento; (ii) agências de fomento; (iii) instituições acadêmicas; (iv) instituições de C&T; (v) fornecedores de bens e materiais; (vi) clientes; e (vii) empresas de *marketing*.

5.6.6.2.

Módulo 2: seleção de subtemas da ISO 26000

Ao ser perguntada sobre que subtemas da Norma ABNT NBR ISO 26000 seriam os mais relevantes para a empresa, a Ambio escolheu cinco, em um total de trinta e sete subtemas de RS, a saber: (i) governança organizacional; (ii) mitigação e adaptação às mudanças climáticas; (iii) promoção da responsabilidade

social na cadeia de valor; (iv) proteção e privacidade dos dados do consumidor; e (v) Educação e cultura, como pode ser visualizado no Quadro 5.16.

Quadro 5.16 – Temas centrais e subtemas de RS selecionados pela Ambio

Temas Centrais	Subtemas	Nº de questões por subtema conforme a Norma ISO 26000
Governança organizacional	Governança organizacional	12
Meio ambiente	Mitigação e adaptação às mudanças climáticas	11
Práticas leais de operação	Promoção da responsabilidade social na cadeia de valor	8
Questões relativas ao consumidor	Proteção e privacidade dos dados do consumidor	9
Envolvimento com a comunidade	Educação e cultura	7
5 temas centrais	5 subtemas	47 questões

Fonte: Elaboração própria.

Conforme a Norma ABNT NBR ISO 26000 são 47 questões associadas aos subtemas escolhidos pela Ambio. Após a apresentação das 47 questões de RS ao sócio-diretor da empresa, foi solicitado a ele que as classificasse, considerando: (i) sua importância para o modelo de negócio e efetivação da proposição de valor da empresa; e (ii) o alinhamento da PME às diretrizes relacionadas aos subtemas considerados estrategicamente relevantes.

A Figura 5.24 apresenta os resultados dessa classificação, indicando que a empresa Ambio considerou 29 questões como de alta importância, 10 consideradas de média importância e 8 de baixa importância. Quando foi considerado o grau de alinhamento a classificação ficou da seguinte forma: 25 questões com alto grau de alinhamento e 11 questões com médio grau de alinhamento e 11 com baixo grau de alinhamento.

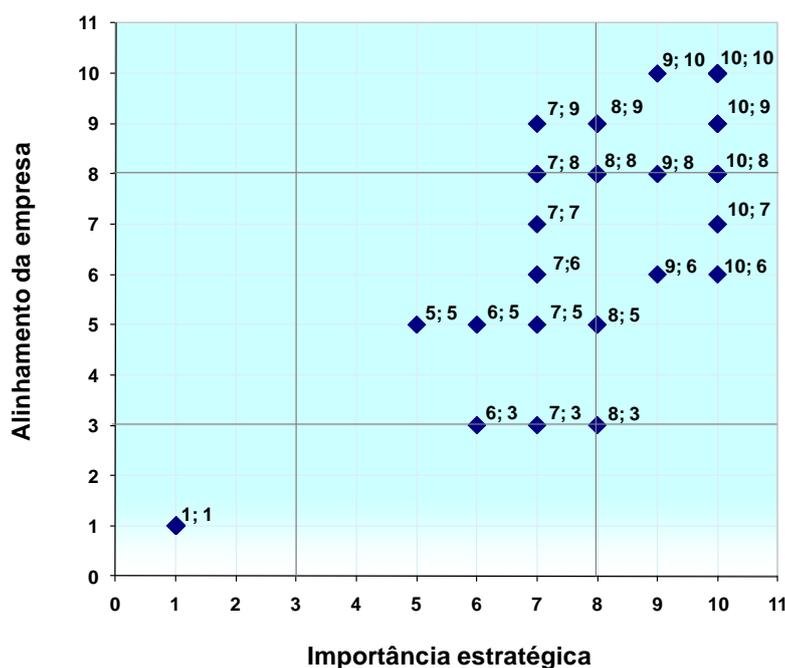


Figura 5.24 – Questões de RS da Ambio: gráfico ‘importância estratégica’ versus ‘alinhamento pela empresa’

Legenda: Questões '10;10' – 4.26; 4.27; 4.28; 4.29; 4.30; 4.31; 6.52; 6.53; 6.55; Questões '10;9' – 4.21; 4.22; 6.54; Questões '10;8' – 1.7; 6.51; 6.58; Questões '10;7' – 1.1; 4.23; 6.57; Questões '10;6' – 6.57; Questões '9;10' – 1.8; Questões '9;8' – 1.9; Questões '9;6' – 1.10; Questões '8;9' – 1.6; 5.25; Questões '8;8' – 1.5; 1.12; 5.22; Questões '8;5' – 5.21; 5.28; Questões '8;3' – 5.24; Questões '7;9' – 1.3; Questões '7;8' – 1.11; 7.15; Questões '7;7' – 1.2; Questões '7;5' – 5.23; Questões '7;6' – 7.16; Questões '7.3' – 1.4; Questões '6;5' – 5.27; Questões '6.3' – 5.26; Questões '5;5' – 7.19; Questões '1.1' – 4.24; 4.25; 6.56; 6.59; 7.17; 7.18; 7.20; 7.21.

5.6.6.3.

Módulo 3: priorização de iniciativas e práticas de RS

Nesse módulo, foi solicitado à empresa que identificasse suas prioridades estratégicas de RS, com base na classificação das questões da Norma ABNT NBR ISO 26000, seguindo-se os mesmos critérios e procedimentos adotados pelas empresas anteriores. Na seqüência, a pesquisadora solicitou ao sócio-diretor da Ambio que selecionasse, dentre as 29 questões, as dez questões mais importantes para o negócio da empresa. Após essa tarefa, o sócio descreveu as iniciativas de RS que já se encontravam em andamento e aquelas que estavam em fase de planejamento ou a iniciar.

As informações coletadas nos módulos 1 a 3 encontram-se sintetizadas no Quadro 5.17.

Tais informações constituem a base fundamental para a composição do “Mapa Estratégico Sustentável” da Ambio, por meio da utilização da ferramenta do *Balanced Scorecard*, como será apresentado na próxima seção.

5.6.6.4.

Modulo 4: construção do BSC sustentável para PMEs de base tecnológica vinculadas a incubadoras universitárias

Nesse módulo, a pesquisadora forneceu ao gestor da empresa Ambio a relação das questões consideradas prioritárias e em seguida ofereceu-lhe um ‘*template*’ de mapa estratégico com os campos referentes às dimensões do *BSC* em branco. Logo após ofereceu os *post-its* coloridos com os enunciados transcritos, visando facilitar ao sócio-diretor da empresa Ambio uma visão de conjunto, permitindo o estabelecimento das relações de causa e efeito, seguindo os mesmos procedimentos realizados com as empresas anteriores.

Quadro 5.17 – Empresa Ambio: quadro-resumo dos resultados dos módulos 1 a 3

Subtemas	Questões de RS	Iniciativas e práticas de RS	Estágio da empresa	Prioridade estratégica (1-menos relevante 10-mais relevante)
Governança organizacional	1.1 Criar estratégias, objetivos e metas que reflitam seu compromisso com a responsabilidade social.	Estratégia focada na sustentabilidade empresa	Implementada	9
		Elaborar relatório de sustentabilidade	Planejada	
Governança organizacional	1.5 Usar os recursos financeiros, naturais e humanos de forma eficiente.	Uso sustentável da energia	Implementada	10
		Compra de produtos ambientalmente corretos	Implementada	
Governança organizacional	1.8 Estimular a efetiva participação de todos os níveis de trabalhadores nas atividades de responsabilidade social da empresa.	Reuniões de tomada de decisão coletiva	Implementada	8
Governança organizacional	1.10 Acompanhar a implementação das decisões para assegurar que sejam seguidas de forma socialmente responsável e determinar a accountability dos resultados das decisões e atividades da empresa, sejam eles positivos ou negativos.	Utilização de murais de expositivos para visualização do atingimento das metas	Implementada	7
Mitigação e adaptação às mudanças climáticas	4.21 Identificar as fontes diretas e indiretas de emissões acumuladas de gases de efeito estufa (GEE) e definir os limites (escopo) de sua responsabilidade.	Inventário das emissões de GEE da empresa.	Implementada	4
Mitigação e adaptação às mudanças climáticas	4.22 Medir, registrar e relatar suas emissões significativas de GEE, de preferência usando métodos bem definidos em normas acordadas internacionalmente.	Inventário das emissões de GEE da empresa	Implementada	6
		Plantio de árvores para compensar as emissões da empresa (área em Magé)	Implementada	
		Utilização da Norma ISO 14064-protocolo GHG .	Implementada	

Quadro 5.17 – Empresa Ambio: quadro-resumo dos resultados dos módulos 1 a 3 (cont.)

Subtemas	Questões de RS	Iniciativas e práticas de RS	Estágio de implementação na empresa	Prioridade estratégica (1-menos relevante 10-mais relevante)
Mitigação e adaptação às mudanças climáticas	4.28 Considerar tornar-se "neutra em carbono", implementando medidas para compensar emissões de GEE remanescentes, por exemplo, apoiando programas confiáveis e que funcionem de forma transparente para redução de emissões, captura e armazenamento de carbono, e sequestro de carbono.	Compensação com plantio de árvores (Magé)	Implementada	5
Promoção da Responsabilidade Social na cadeia de valor	5.24 Estimular outras organizações a adotar políticas semelhantes, sem incorrer em comportamento anti-competitivo ao fazê-lo.	Gerar planos de sustentabilidade para outras empresas é um dos produtos da empresa	Implementada	3
Promoção da Responsabilidade Social na cadeia de valor	5.25 Exercer a <i>due diligence</i> e realizar o monitoramento apropriado em relação às organizações com que se relaciona, para evitar colocar em risco os compromissos da empresa com a responsabilidade social;	Compensação com plantio de árvores (Magé)	Implementada	2
Proteção e privacidade dos dados do consumidor	6.55 Não divulgar, disponibilizar ou usar, de qualquer outra forma, os dados pessoais para outros fins que não os especificados, inclusive marketing, salvo com o consentimento expresso e voluntário do consumidor ou quando exigido por lei.	Cláusula de confidencialidade nos contratos de prestação de serviços	Implementada	1
		Sistema de proteção das informações	Implementada	

Fonte: Elaboração própria.

A consolidação do primeiro esboço do mapa estratégico sustentável da Ambio pode ser observada na Figura 5.25.

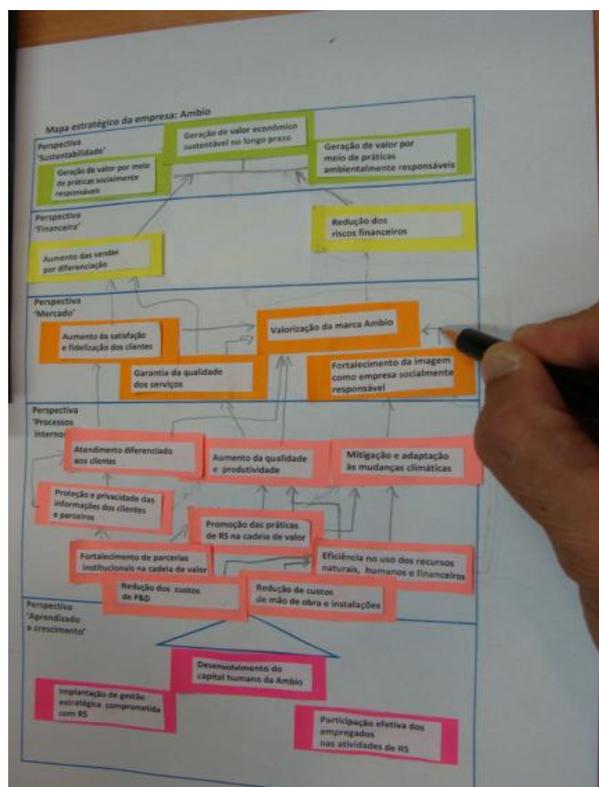


Figura 5.25 – Mapa estratégico sustentável da Ambio em elaboração
Fonte: Acervo da pesquisadora.

Após momentos de reflexão estratégica por parte do sócio-diretor, foram realizadas algumas alterações e adequações no desenho.

O mapa editado pode ser visualizado na Figura 5.26. Esse mapa deve ser considerado como o ponto de partida para uma discussão mais ampla com os demais integrantes da empresa Ambio, buscando-se consolidar um conjunto de indicadores de RS associados aos objetivos estratégicos expressos no mapa e às respectivas iniciativas de RS.

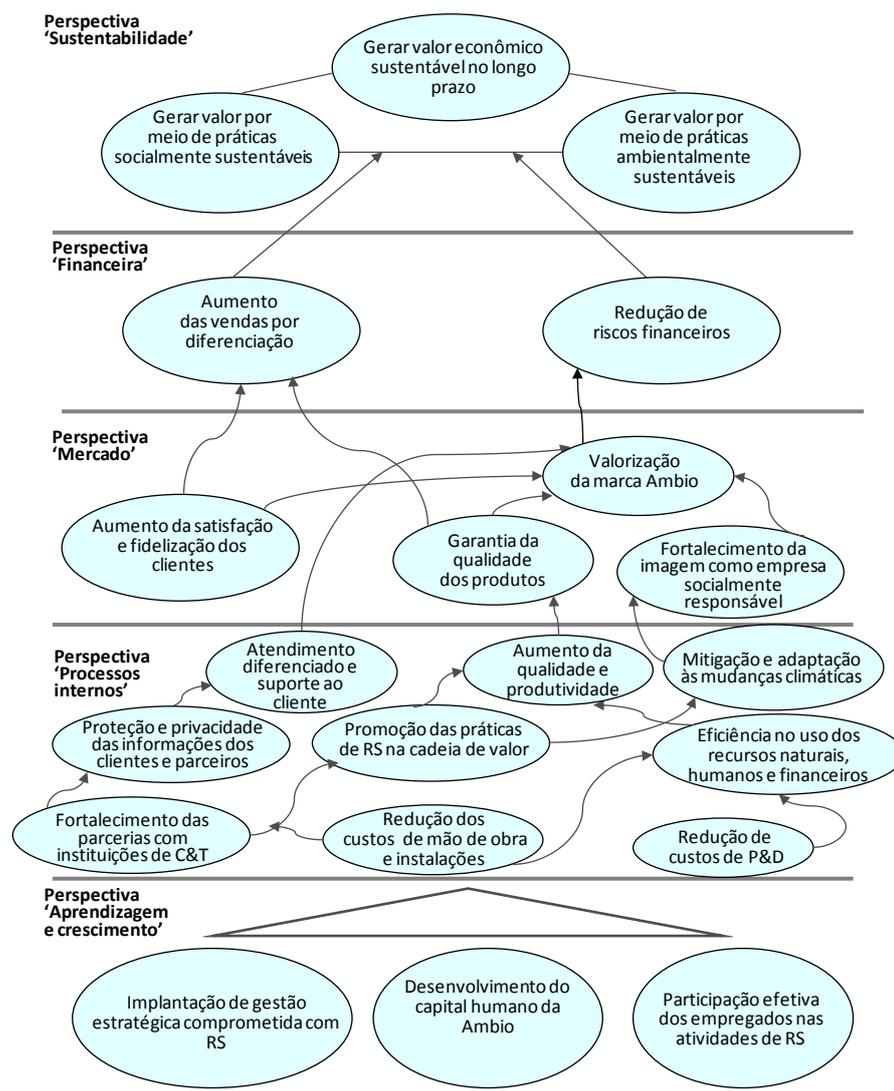


Figura 5.26 – Mapa estratégico sustentável da Ambio editado

Fonte: Elaboração própria.

O conjunto 'objetivos-iniciativas-indicadores de RS' constitui o resultado final da aplicação do modelo junto à empresa Ambio, considerando-se a perspectiva de sustentabilidade (triplo resultado) e a inserção de objetivos estratégicos, iniciativas e indicadores de RS nas perspectivas do *BSC*, de acordo com o Quadro 5.18.

Quadro 5.18 - Empresa Ambio: visão detalhada dos objetivos, iniciativas e indicadores de RS

Dimensão do BSC: Aprendizado e Crescimento			
Objetivos estratégicos de RS	Iniciativas de RS	Indicadores de RS	
		Indicadores de processo	Indicadores de resultado
Implantação de gestão estratégica comprometida com a RS	Estratégia focada na sustentabilidade ampla (social, ambiental e econômica)	Grau de implementação de atividades sociais; Grau de implementação de atividades ambientais; % Taxa interna de retorno (TIR)	n.a.
	Elaborar relatório de sustentabilidade	Nº de relatórios/ano	n.a.
Participação efetiva dos empregados nas atividades de RS	Reuniões de tomada de decisão coletiva	Nº de reuniões /semestre	n.a.
	Utilização de murais expositivos para a visualização do alcance das metas da empresa	Nº de megas alcançadas/ mês	n.a.
Dimensão do BSC: Processos Internos			
Objetivos estratégicos de RS	Iniciativas de RS	Indicadores de RS	
		Indicadores de processo	Indicadores de resultado
Proteção e privacidade das informações dos clientes e parceiros	Assinatura do termo de confidencialidade para informações de terceiros	À definir	n.a.
	Sistema de proteção das informações	À definir	n.a.
Promoção de práticas de RS na cadeia de valor	Gerar planos de sustentabilidade para outras empresas e um dos produtos da empresa	Nº de planos de sustentabilidade gerados	n.a.
Eficiência no uso dos recursos naturais, humanos e financeiros	Uso sustentável de energia	% da economia de energia	n.a.
	Compra de produtos ambientalmente sustentável	Nº de produtos sustentáveis utilizados pela empresa	n.a.
Mitigação e adaptação a mudanças climáticas	Inventário as emissões de GEE da empresa	Nº de créditos de carbono emitidos/ano	n.a.
	Plantio de árvores para compensar as emissões da empresa	Nº de créditos de carbono compensados/ano	n.a.
Dimensão do BSC: Mercado			
Objetivos estratégicos de RS	Iniciativas de RS	Indicadores de RS	
		Indicadores de processo	Indicadores de resultado
Fortalecimento da imagem como empresa socialmente responsável	Iniciativas da dimensão PI levam ao fortalecimento da imagem socialmente responsável da empresa	n.a.	À definir
Aumento da fidelização dos clientes	Iniciativas da dimensão PI levam ao aumento da satisfação e fidelização dos clientes	n.a.	Grau de satisfação dos clientes; Grau de fidelização dos clientes

Fonte: Elaboração própria

5.7. Conclusões do estudo de casos múltiplos

Apresentam-se nesta seção as conclusões do estudo de casos múltiplos, formuladas com base nos resultados apresentados na seção anterior. As questões utilizadas para a comparação das empresas foram as seguintes:

- identificação das questões estratégicas de RS mais relevantes para a geração de valor;
- identificação dos principais temas centrais e subtemas de RS relacionados a essas questões;
- iniciativas e práticas de RS a serem consideradas no planejamento estratégico das empresas com indicação do estágio de implementação;
- mapeamento dos objetivos estratégicos, iniciativas e indicadores de RS segundo as dimensões “Aprendizado e crescimento”, “Processos Internos” e “Mercado” do *Balanced Scorecard*.

5.7.1. Identificação das questões estratégicas de RS para a geração de valor

Destacam-se nesta seção as questões estratégicas de RS consideradas as mais importantes pelas PMEs entrevistadas, em um total de 45 questões selecionadas. Ressalta-se que as 45 questões foram escolhidas em um universo de 345 questões que integram a ISO 26000.

O Quadro 5.19 resume esses resultados comparativos, com indicação daquelas questões que foram indicadas por pelo menos 3 empresas, no subconjunto das 45 questões. Foram 8 questões relacionadas a 4 subtemas e 3 temas centrais. Dentre essas questões, 3 estão atreladas ao subtema ‘Saúde e segurança no trabalho’, 3 estão associadas ao subtema ‘Atendimento e suporte ao consumidor e solução de reclamações e controvérsias’, 1 ao subtema ‘Proteção e privacidade dos dados do consumidor’ e 1 ao subtema ‘Desenvolvimento tecnológico e acesso às tecnologias’, totalizando 4 subtemas.

Quadro 5.19 – Questões de RS consideradas relevantes por pelo menos três empresas

Questão de RS	Subtema (Norma ABNT NBR ISO 26000)	Temas centrais	Empresas					
			Ativa	Idutto	Bitix	Sieve	Alta	Ambio
3.36 Desenvolver, implementar e manter uma política de saúde e segurança no trabalho baseada no princípio de que as normas de saúde, segurança e desempenho organizacional sólidos se apóiam e se reforçam mutuamente.	Saúde e segurança no trabalho	Práticas de trabalho	1	1			1	
3.41 Registrar e investigar todos os incidentes e problemas de saúde e segurança, visando minimizá-los ou eliminá-los.	Saúde e segurança no trabalho	Práticas de trabalho	1	1			1	
3.45 Proporcionar para todo o pessoal treinamento, adequado em todos os assuntos relevantes de saúde e segurança no trabalho	Saúde e segurança no trabalho	Práticas de trabalho	1				1	
6.45 Analisar as reclamações e melhorar as práticas em resposta a essas reclamações	Atendimento e suporte ao consumidor e solução de reclamações e controvérsias	Questões relativas ao consumidor	1					
6.48 Oferecer sistemas de suporte técnico e aconselhamento adequados e eficientes	Atendimento e suporte ao consumidor e solução de reclamações e controvérsias	Questões relativas ao consumidor	1					
6.49 Oferecer manutenção e reparos a um preço razoável e em local acessível e disponibilizar prontamente informações sobre a perspectiva de disponibilidade de peças sobressalentes para os produtos	Atendimento e suporte ao consumidor e solução de reclamações e controvérsias	Questões relativas ao consumidor	1					
6.55 Não divulgar, disponibilizar ou usar, de qualquer outra forma, os dados pessoais para outros fins que não os especificados, inclusive marketing, salvo com o consentimento expresso e voluntário do consumidor ou quando exigido por lei	Proteção e privacidade dos dados do consumidor	Questões relativas ao consumidor	1					1
7.52 Considerar o estabelecimento de parcerias com organizações como, universidades ou laboratórios de pesquisa, para aumentar o desenvolvimento científico e tecnológico com parceiros da comunidade e empregar a população local nesse trabalho	Desenvolvimento tecnológico e acesso às tecnologias	Envolvimento com a comunidade e seu desenvolvimento	1	1			1	
Total: 8 questões	Total: 4 subtemas	Total: 3 temas centrais	8	3	4	4	2	1

Fonte: Elaboração própria.

5.7.2. Identificação dos principais temas centrais e subtemas de RS

O Quadro 5.20 mostra que o tema central considerado mais importante pelas PMEs entrevistadas foi ‘Práticas de trabalho’, seguido de ‘Envolvimento com a comunidade e seu desenvolvimento’ e ‘Questões relativas ao consumidor’. O critério adotado foi o de maior número de questões de RS (que foram selecionadas pelas empresas e que se relacionam a esses temas).

Quadro 5.20 – Temas centrais de RS mais importantes

Temas centrais (ABNT NBR ISO 26000)	Nº de questões relacionadas
Práticas de trabalho	16
Envolvimento com a comunidade e seu desenvolvimento	8
Questões relativas ao consumidor	7
Governança organizacional	6
Meio ambiente	4
Práticas leais de operação	4
Total: 6 temas centrais	Total: 45 questões

Fonte: Elaboração própria

Ressalta-se que o tema central ‘meio ambiente’ só aparece nesta lista com 4 questões, devido às escolhas da empresa Ambio.

Essa foi a única empresa a selecionar questões prioritárias relacionadas ao tema ‘meio ambiente’. Por sua vez, as questões selecionadas pela Ambio relacionam-se a dois subtemas: (i) ‘mitigação e adaptação às mudanças climáticas’; e (ii) ‘prevenção e poluição’.

No que tange aos subtemas, o Quadro 5.21 demonstra que do universo dos 37 subtemas propostos pela ABNT NBR ISO 26000, apenas 12 foram considerados prioritários para as PMEs entrevistadas.

Novamente a temática das relações de trabalho aparece como prioritária para as referidas empresas. O subtema ‘saúde e segurança no trabalho’ teve 13 questões relacionadas a ele.

Quadro 5.21– Subtemas de RS mais importantes

Subtemas (ABNT NBR ISO 26000)	Nº de questões relacionadas
Saúde e segurança no trabalho	13
Governança organizacional	6
Atendimento e suporte ao consumidor e solução de reclamações e controvérsias	5
Desenvolvimento tecnológico e acesso às tecnologias	4
Promoção da responsabilidade social na cadeia de valor	3
Mitigação e adaptação às mudanças climáticas	3
Desenvolvimento humano e treinamento no local de trabalho	3
Educação e Cultura	2
Geração de riqueza e renda	2
Proteção e privacidade dos dados do consumidor	2
Prevenção e poluição	1
Práticas anticorrupção	1
Total: 12 temas centrais	Total: 45 questões

Fonte: Elaboração própria.

No Quadro 5.22, pode-se visualizar de forma detalhada como está distribuída a escolha das empresas pelos subtemas considerados prioritários. Aqui, pode-se observar que cinco, das 6 empresas entrevistadas, escolheram questões prioritárias vinculadas ao subtema ‘saúde e segurança no trabalho’.

Quadro 5.22– Distribuição das empresas por subtema de RS

Subtemas (ABNT NBR ISO 26000)	Empresas					
	Ativa	Idutto	Bitix	Sieve	Alta	Ambio
Saúde e segurança no trabalho						
Situações de risco para os direitos humanos						
Proteção do meio ambiente, da biodiversidade e da restauração dos habitats naturais						
Prevenção e poluição						
Desenvolvimento tecnológico e acesso às tecnologias						
Desenvolvimento humano e treinamento no local de trabalho						
Geração de riqueza e renda						
Governança organizacional						
Atendimento e suporte ao consumidor e solução de reclamações e controvérsias						
Proteção e privacidade dos dados do consumidor						
Práticas anticorrupção						
Promoção da responsabilidade social na cadeia de valor						
Mitigação e adaptação às mudanças climáticas						

Fonte: Elaboração própria.

5.7.3.

Iniciativas e práticas de RS a serem consideradas no planejamento estratégico das empresas

A questão da pesquisa relacionada a este item busca identificar as iniciativas e práticas de RS a serem consideradas no planejamento estratégico das empresas com indicação do estágio de implementação.

O Quadro 5.23 consolida as iniciativas e práticas de RS propostas pelas seis empresas entrevistadas. Para facilitar o entendimento e a construção dos objetivos estratégicos, as iniciativas e práticas foram agrupadas em temáticas vinculadas ao RS, a saber: (i) segurança e saúde no ambiente de trabalho (9 iniciativas); (ii) atendimento e suporte ao cliente (9 iniciativas); (iii) desenvolvimento tecnológico (5 iniciativas); (iv) desenvolvimento do entorno (3 iniciativas); (v) desenvolvimento humano e treinamento (6 iniciativas); (vi) impactos ambientais (9 iniciativas); (vii) valores e governança (7 iniciativas); e (viii) cadeia de valor (1 iniciativa). Cada iniciativa tem a indicação do seu estágio de implementação, de acordo com a legenda apresentada no Quadro 5.23.

No total, foram identificadas 49 iniciativas e práticas de RS indicadas pelas empresas para compor os seus respectivos mapas estratégicos sustentáveis.

Dentre essas, a empresa Ativa selecionou 11 iniciativas, sendo que dessas 8 estão implementadas e 3 em estágio de implementação.

A empresa Idutto selecionou 10 iniciativas e práticas, sendo que 9 estão implementadas e 1 encontra-se em fase de implementação.

Das 10 iniciativas e práticas selecionadas pela Bitix, 9 estão implementadas e 1 está em fase de implementação.

A Sieve indicou 10 iniciativas e práticas para o mapa estratégico, sendo que 9 estão implementadas e 3 estão em implementação.

A Alta indicou 7 iniciativas e práticas, das quais 3 estão implementadas, 3 em implementação e 1 planejada. Esta empresa é a única que possui atividades planejadas.

E, finalmente, a Ambio indicou 8 iniciativas e práticas, sendo que 7 estão implementadas e uma encontra-se em estágio de implementação.

Quadro 5.23 – Iniciativas e práticas de RS e estágio de implementação

Iniciativas de RS	Empresas pesquisadas					
	Ativa	Idutto	Bitix	Sieve	Alta	Ambio
Segurança e saúde no ambiente de trabalho	4	4	0	3	7	0
Palestras de SMS	1				1	
Implementação de normas de SMS	1	1		1	1	
Preenchimento do documento de Comunicação de Acidentes (CAT)	1			1		
Elaboração de Relatório de Investigação de Acidentes	1	1			1	
Manual de segurança no trabalho						
Utilização de Equipamentos de Proteção Individual (EPI)		1		1	1	
Realização de reuniões com a equipe para avaliar as questões de segurança de trabalho		1			1	
Documentação formal para analisar e controlar os riscos					1	
Custo zero para os trabalhadores na aquisição de equipamento de segurança					1	
Atendimento e suporte ao cliente	4	0	6	2	0	1
Proposta de prestação de serviços clara e detalhada	1		1			
Atendimento personalizado ao cliente	1		1			
Documento do histórico de reclamações e ações correspondentes	1					
Assinatura do termo de confidencialidade para informações de terceiros	1		1			
Canal de comunicação para encaminhar reclamações			1	1		
Atendimento pós-venda			1			
Monitoramento de indicadores de erro para identificá-los antes do cliente e tomar as medidas cabíveis.				1		
Custo zero por correções nos produtos vendidos			1	1		
Sistema de proteção das informações						1
Desenvolvimento tecnológico	3	2	1	0	0	0
Participação em projetos de fomento (Finep, Faperj)	1					
Contratos e licenças de uso e participação em patentes	1					
Participação em projetos de P&D com a PUC-Rio	1					
Convênio com o Inmetro para desenvolvimento científico		1				
Transferência de tecnologia para outras empresas		1	1			

Quadro 5.23 – Iniciativas e práticas de RS e estágio de implementação (cont.)

Iniciativas de RS	Empresas pesquisadas					
	Ativa	Idutto	Bitix	Sieve	Alta	Ambio
Desenvolvimento do entorno	0	3	2	0	0	0
Trabalho voluntário de <i>coaching</i> e realização de consultorias em atividades técnicas de competência da empresa para outras Universidades		1	1			
Participação em conselhos		1				
Realização de aulas e palestras para futuros profissionais no segmento onde a empresa atua.		1	1			
Desenvolvimento humano e treinamento	0	0	0	4	0	0
Cursos técnicos e estratégicos para os funcionários				1		
Reuniões internas para repasse de informações sobre o produto						
Monitoramento das capacidades e qualidades dos colaboradores				1		
Treinamento de novos funcionários para aprimorar competências técnicas						
Desenvolvimento de plano de carreira para todos os empregados				1		
Programa de realocação no mercado				1		
Impactos ambientais	0	1	1	0	0	7
Aprimoramento de produtos da empresa para aplicá-los na redução de risco socioambientais		1	1			
Estratégia focada na sustentabilidade ampla (social, ambiental e econômica)						1
Uso sustentável da energia						1
Compra de produtos ambientalmente corretos						1
Inventário das emissões de GEE da empresa						1
Plantio de árvores para compensar as emissões da empresa						1
Utilização da Norma ISO 14064-protocolo GHG						
Implementação de Análise Preliminar do Risco (APR) e Programa de Prevenção de Riscos Ambientais(PPRA)						1
Gerar planos de sustentabilidade para outras empresas é um dos produtos da empresa						1

Quadro 5.23 – Iniciativas e práticas de RS e estágio de implementação (cont.)

Iniciativas de RS	Empresas pesquisadas					
	Ativa	Idutto	Bitix	Sieve	Alta	Ambio
Valores e Governança	1	1	0	2	0	4
Priorização da realização de recrutamento interno				1		
<i>Feedback</i> trimestral entre colaboradores e direção				1		
As decisões tomadas são compartilhadas com toda a equipe para serem validadas		1				1
Elaborar relatório de sustentabilidade						1
Reuniões de tomada de decisão coletiva						1
Utilização de murais expositivos para visualização do alcance das metas da empresa						1
Manual de ética no trabalho	1					
Cadeia de Valor	0	0	1	0	0	0
Banco de dados atualizado das empresas locais que podem participar da cadeia de fornecedores			1			

Fonte: Elaboração própria

Legenda:

Implementada
Em implementação
Planejada

5.7.4.

Objetivos estratégicos, iniciativas e indicadores de RS

A apresentação do mapeamento dos objetivos estratégicos, iniciativas e indicadores de RS segundo as dimensões “Aprendizado e crescimento”, “Processos Internos” e “Mercado” do *Balanced Scorecard* configura-se como o resultado final da validação do modelo conceitual proposto.

Foi possível construir os seis mapas estratégicos sustentáveis (um para cada empresa), conforme representações gráficas nas Figuras 5.6, 5.10, 5.14, 5.18, 5.22 e 5.26.

O conjunto lógico ‘objetivos-iniciativas-indicadores de RS’ constituiu o ponto de partida para que as PMEs pudessem refletir sobre suas iniciativas e práticas de RS, bem como sobre os impactos atuais e potenciais dessas iniciativas no que tange à geração de valor para as respectivas partes interessadas.

Com base nos Quadros 5.3, 5.6, 5.9, 5.12, 5.15 e 5.18. foi possível mapear um conjunto de 22 objetivos estratégicos de RS, 41 iniciativas e 57 indicadores associados a essas iniciativas (computando-se os elementos comuns somente uma vez).

Do conjunto de 22 objetivos estratégicos de RS, 9 são associados à dimensão de ‘Aprendizado e crescimento’; 11 à dimensão de ‘Processos internos’ e 2 à dimensão ‘Mercado’, o que indicou uma distribuição bastante equilibrada entre as duas primeiras dimensões.

Pela lógica da ferramenta do *BSC*, esperava-se um número reduzido de objetivos, iniciativas e indicadores de RS na dimensão ‘Mercado’, expectativa confirmada pelos resultados alcançados. Dos indicadores associados diretamente às iniciativas de RS, 51 são indicadores de processo e apenas 6 são de resultados, confirmando o prognóstico.

Acredita-se que com esses resultados empíricos (apresentados de forma didática nos Quadros 5.3, 5.6, 5.9, 5.12, 5.15 e 5.18 e nos respectivos mapas estratégicos), seja mais fácil a disseminação do modelo conceitual junto a outras PMEs incubadas e incubadoras universitárias no Brasil.