

Referências bibliográficas

ABNT. ISO. IEC. **ABNT ISO IEC Guia 2**. Normalização e atividades relacionadas – Vocabulário geral. 2ª edição. 2006.

ABNT. ISO. **ABNT NBR ISO 26000**. Diretrizes sobre responsabilidade social. 1ª ed. 2010.

ACCOUNTABILITY et al. **Engaging SMEs in community and social issues**. United Kingdom. 2002. Disponível em: <http://www.europa.eu.int/comm/enterprise/csr/roundtable2/engaging_smes.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2011.

ALMEIDA, M.F.L. **Sustentabilidade corporativa, inovação tecnológica e planejamento adaptativo**: dos princípios à ação 2006. 259 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Departamento de Engenharia Industrial. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

ANPROTEC. Associação Brasileira de Incubadoras de Empresas e Parques Tecnológicos. **Caminhos para o sucesso em incubadoras e parques tecnológicos**: um guia de boas práticas. Brasília: Anprotec, 2006.

ANPROTEC. Associação Brasileira de Incubadoras de Empresas e Parques Tecnológicos. **Glossário dinâmico de termos na área de Tecnópolis, Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas**. Brasília: Anprotec, 2002.

ARANHA, J. A. S. **Modelo de gestão para incubadoras de empresas**: uma estrutura de indicadores de desempenho. Rio de Janeiro: Rede de Tecnologia do Rio de Janeiro, 2001.

ASHLEY, P. A. et al. (orgs.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2002. v.1, 205 p.

BERGEK, A.; NORRMAN, C. Incubator best practice: a framework. **Technovation**, n. 28, p. 20-28, 2008.

BEZERRA, R. B. **Responsabilidade social corporativa**: uma proposta metodológica para orientação de iniciativas. 2007. 131 p. Dissertação (Mestrado) – Coppe/UFRJ. Planejamento Energético. Universidade Federal do Rio de Janeiro.

BIBBY, J.M.; MARDIA, K.; KENT, J.T. **Multivariate analysis**: probability and mathematical statistics. London: Academic Press, 1980, 521 p.

BIEKER, T. et al. **Towards a sustainability balanced scorecard linking environmental and social sustainability to business strategy**. In: The 2001 Business Strategy and the Environment Conference. **Proceedings...Leeds**, 10-11 September, 2001.

BNDES. **Micro, pequenas e médias empresas.** Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/BNDES_Transparente/Estatisticas_Operacionais/mpme.html> Acesso em: 10 jun.2011.

BRIGNALL, T.J.S. The unbalanced scorecard: a social and environmental critique. In: Neely A., Walters A. and Austin R. (eds). **Performance measurement and management: research and action.** Boston: Performance Measurement Association, 2002.

CANADIAN Business for Social Responsibility. 2003. **Engaging small business in corporate social responsibility** – a Canadian small business perspective on CSR. 2003. Disponível em: <<http://www.cbsrbc.ca>>. Acesso em: 10 jun. 2011.

CARROLL, A. 1991. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. **Business Horizons**, v.34, n.4, p.39-48. 1991.

CARROLL, A. B.; BUCHHOLTZ, A.K. **Business & society: ethics and stakeholder management.** 4th ed. Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing, 2000.

CEZZARINO, L. O.; CAMPOMAR, M. C. **Vantagem competitiva para micro, pequenas e médias empresas: clusters e APLs.** Série E & G. Economia e Gestão, 2007.

CHESBROUGH, H. W.; ROSENBLOOM, R. S. The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spinoff companies. **Industrial and Corporate Change**, v. 11, p. 533-534. 2002.

CNI. **Normalização: conhecendo e aplicando na sua empresa.** 2 ed. rev. Brasília, 2002. Disponível em: <<http://www.cni.org.br/portal/data/files>> Acesso em: 10 jun. 2011.

COLOSSI, N.; DUARTE, R. C. Determinantes organizacionais da gestão em pequenas e médias empresas (PEMS) da grande Florianópolis. **Revista TEMA**, São Paulo, n.37, p. 6-27, jul./dez. 2000.

COMISSÃO EUROPEIA. **Responsible entrepreneurship: a collection of good practice cases among small and medium-sized enterprises across Europe.** Office for the Official Publications of de European Communities. Luxembourg, 2002.

DAHLSTRUD, A. How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v.15, n.1, p. 1-5. 2008.

DIAS, M.M.M. **Práticas de responsabilidade social em PMEs do sector automóvel no Parque Industrial de Vendas Novas.** 2009. 109 p. Dissertação (Mestrado) Sociologia Económica e das Organizações. Instituto Superior de Economia e Gestão. Universidade Técnica de Lisboa.

DORNELAS, J.C.A. **Planejando incubadoras de empresas: como desenvolver um plano de negócios para incubadoras.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

ELKINGTON, J. **Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business**. Oxford: U.K. Capstone Publishing Limited, 1998.

EPSTEIN, M.J.; ROY, N.-J. Making the business case for sustainability: linking social and environmental actions to financial performance. **Journal of Corporate Citizenship**, v.9, p.79-96, 2003.

EPSTEIN, M.J.; WISNER, P.S. Using the balanced scorecard approach to implement sustainability. **Environmental Quality Management**, v. 11, n.2, p.1-10, 2011.

ESTY, D.; WINSTON, A. **O verde que vale ouro**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

ETZKOWITZ, H. Research groups as 'quasi-firms': The invention of the entrepreneurial university. **Research Policy**, 32, 109–121. 2003.

FEDATO, M. C. L. **Responsabilidade social corporativa: benefício social ou vantagem competitiva**. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. 2005. 140 p. Universidade de São Paulo.

FERNANDES, A. C. et al. **Potencialidades e limites para o desenvolvimento de empresas de base tecnológica no Brasil: contribuições para um política setorial**. Relatório de Pesquisa nº 1998/14127-0. Universidade Federal de São Paulo. São Carlos. 2000. 114p.

FERRO, J. R.; TORKOMIAN, A. L. A criação de pequenas empresas de alta tecnologia. **Revista de Administração de Empresas**, v.28, n.2, abril-junho, p.43-50. 1998.

FIGGE et al. The sustainability balanced scorecard –linking sustainability management to business strategy. **Business Strategy and the Environment**, v.11, p.269–284. 2002.

FINEP. **Termos e conceitos em ciência e tecnologia**. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/empresa/conceitos_ct.asp>. Acesso em: 27 ago. 2011.

FONSECA, S.A. et al. Desafios e oportunidades das incubadoras de empresas para a incorporação de estratégias ambientais. **O&S**, v.17, n.53, p. 331-344. 2010. Disponível em: <<http://www.revistaoes.ufba.br>>. Acesso em: 10 jun. 2011.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1997.

GONÇALVES, M. F. **A pequena empresa e a expansão industrial**. Lisboa: Associação Industrial Portuguesa, 1995.

GRIMALDI, R.; GRANDI, A. Business incubators and new venture creation: an assessment of incubating models. **Technovation**, n. 25, p. 111-121, 2005.

IBGE. **Pesquisa industrial. Inovação Tecnológica: PINTEC 2005**. Manual de Preenchimento. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Rio de Janeiro. 2006. Disponível em:

<<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/industria/pintec/2005/manual2005.pdf>> Acesso em: jun 2011.

INSTITUTO ETHOS de Empresas e Responsabilidade Social. **Matriz brasileira de evidências de sustentabilidade.** 2004. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br/sistemas/ifc/>>. Acesso em: 10 jun. 2011.

INSTITUTO ETHOS de Empresas e Responsabilidade Social. **Práticas empresariais de responsabilidade social:** relações entre os princípios do Global Compact e os indicadores Ethos de responsabilidade social. [Carmen Weingrill, coordenadora]. São Paulo: Instituto Ethos, 2003. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br/sistemas/ifc/>>. Acesso em: 10 jun. 2011.

INSTITUTO ETHOS de Empresas e Responsabilidade Social. Sebrae. **Indicadores Ethos-Sebrae de responsabilidade social empresarial para micro e pequenas empresas.** Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Sebrae. 2007. Disponível em: <http://www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas/indicadores/download/>. Acesso em: 10 jun. 2011.

INSTITUTO GÊNESIS. **Edital de seleção de empresas 2011.** 2011. Disponível em: <<http://www.genesis.puc-rio.br>>. Acesso em: 10 jun. 2011.

IONESCU-SOMERS, A.; SALZMANN, O.; STEGER, U. The business case for corporate sustainability: literature review and research options. **European Management Journal**, v.23, n.1, p. 27-36, 2005.

ITURRIOZ, C.; ARAGON, C.; NABAIZA, L.; IBANEZ, A. Social responsibility in SMEs: a source of business value. **Social Responsibility Journal**, v. 5, n.3, p. 423-434. 2009.

JENKINS, H. **Corporate social responsibility:** engaging SMEs in the debate. The ESCR Centre of Business, Relationships, Accountability, Sustainability and Society (BRASS). 2004. Disponível em: <<http://www.brass.cf.ac.uk/uploads/wpcsreengagingsmesHJ0904.pdf>>. Acesso em: 10 jun. 2011.

JENKINS, H. Small business champions for corporate social responsibility. **Journal of Business Ethics**, v.67, n.3, p. 241-256. 2006.

JORGE, F.; SEABRA, F. M. **A responsabilidade social nas pequenas e médias empresas portuguesas:** o papel do empresário e o desempenho das empresas. Departamento de Economia e Gestão Escola Superior de Ciências Empresariais Instituto Politécnico de Setúbal. Lisboa. 2010.

JUNIOR, E. I.; QUADROS, R. **Proposição de um novo método de seleção de pequenas e médias empresas de base tecnológica.** In: V Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. **Anais...** São Paulo, 5 a 7 de março de 2008, p. 1-17.

KAPLAN R.S.; NORTON D.P. **Mapas Estratégicos.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003.

KAPLAN R.S.; NORTON D.P. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.

KIEDERICH, A. **Investigating new technology based firm (NTBF) internationalization**: the Impact on Performance, the Process and the Antecedents, Working Papers. University of Antwerp, Faculty of Applied Economics. 2007.

LEPOUTRE, J.; HEENE, A. Investigating the impact of firm size on small business social responsibility: a critical review a critical review, **Journal of Business Ethics**, v.67, n.57, p.273 – 273, 2006.

LUKEN, R.; STARES, R. Small business responsibility in developing countries: a threat or an opportunity? **Business Strategy and the Environment**, v 14, p.38-53. 2005.

MACHADO, S. A.; FILHO, J. P.; CARVALHO, M. M.; ROQUE, R. J. **MPEs de base tecnológica**: conceituação, formas de financiamento e análise de casos brasileiros. Relatório de Pesquisa. Brasília: Sebrae, 2001.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARCOVITCH, J. et al. Criação de empresas com tecnologias avançadas: as experiências do Pacto? **Revista de Administração**, v. 21, p. 43-50.1998.

MCT. Ministério da Ciência e Tecnologia. **Programa Nacional de Apoio às Incubadoras de Empresas e Parques Tecnológicos**. PNI. 2006. Disponível em: < <http://www.mct.gov.br/index.php/content/view/5228.html>>. Acesso em: 10 jun. 2011.

MELO NETO, F. **Responsabilidade social & cidadania empresarial**: a administração no terceiro setor. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1999.

MIYASHITA, R.; SOARES, K. G. Mapa estratégico de responsabilidade social das empresas baseado no *Balanced Scorecard*. Responsabilidade Social e papel da comunicação. **Revista Gestão da Produção e Sistemas**, Bauru, v.1, n.1, p.77-83. 2005.

OCDE. **Manual de Oslo**: diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. Publicado pela FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos), 3ª edição, 2006.

OLIVEIRA, J.B. Modelos para o Sucesso de PMEs de base tecnológica de origem acadêmica. In: **ENANPAD- Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, vol. 32. Rio de Janeiro, 2010.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation**. Handbook for visionaries, game changers, and challengers. Hoboken, New Jersey: Wiley; 1 ed., 2010.

PAVITT, K. Sectoral patterns of technical change: towards a taxonomy and theory. **Research Policy**, v. 13, p. 343-373, 1984.

PERERA, O. **How material is ISO 26000 social responsibility to small and medium-sized enterprises (SMEs)?**. 2008. International Institute for Sustainable Development (IISD). Disponível em: <http://www.iisd.org/pdf/2008/how_material_iso_26000.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2011.

PERERA, O. **SMEs, ISO 26000 and social responsibility**. ISO Management Systems. 2009 Disponível em: <<http://www.csrlabanon.com/SMEs,%20ISO%2026000%20and%20Social%20Responsibility.pdf>>. Acesso em: 11 jan. 2011.

PORTER. M.; KRAMER. M.; Redefining corporate social responsibility. **Harvard Business Review**. Junho, 2002.

PORTER. M.; KRAMER. M. The Link between competitive advantage and Corporate Social Responsibility. **Harvard Business Review**. Dezembro, 2006.

RAPOSO, R. **O investimento social privado**. In: MBA Gestão e empreendedorismo social. Fundação Instituto de Administração, 2005.

RAYNARD, P.; FORSTARTER, M. **Corporate social responsibility: implications for small and medium enterprises in developing countries**. Viena: Unido. 2002.

RESNIK, P. **A bíblia da pequena empresa: como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem-sucedido**. São Paulo: McGraw-Hill, MAKRON Books: 1990.

SANTOS, J.; SPECTOR, B.; VAN DER HEYDEN, L. **Toward a theory of business model innovation within incumbent firms**. Working paper nº 2009/16/EFE/ST/TOM, Fontainebleau: INSEAD, 2009.

SANTOS, S. A. A criação de empresas industriais de tecnologia: a experiência européia e as perspectivas brasileiras. **Revista de Administração**, v. 20, p. 10-16, 1985.

SANTOS, S. A.; A criação de empresas de tecnologia avançada. **Revista de Administração**, v.19, p. 81-83, 1984.

SACHS, I. **Desenvolvimento: incluyente, sustentável, sustentado**. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.

SEBRAE. **Boletim estatístico de micro e pequenas empresas**. Observatório Sebrae. 2005.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**. Brasília: Sebrae, 2008.

SKRONDAL. A.; RABE-HESKETH, S. **Generalized latent variable modeling. multilevel, longitudinal, and structural equation models**. London: Chapman & Hall/CRC, 2004.

SUSTAINABILITY. **Buried Treasure**: uncovering the business case for corporate sustainability. February 2001. Disponível em: <<http://www.sustainability.co.uk>>. Acesso em 10 jun. 2011.

SUSTAINABILITY. **Criando valor**: o business case para a sustentabilidade em mercados emergentes. Abril 2003. Disponível em: <<http://www.sustainability.co.uk>>. Acesso em: 10 jun. 2011.

TEECE, D. J. Business models, business strategy and innovation. **Long Range Planning**, v. 43, p. 172-194. 2010.

THE SIGMA GUIDELINES, 1999. Disponível em: <<http://www.projectsigma.co.uk/Guidelines/SigmaGuidelines.pdf>>. Acesso em: mar 2011

TREACY, M.; WIERSEMA, F. **A disciplina dos líderes de mercado**: escolha seus clientes, direcione seu foco, domine seu mercado. 3.ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

VERGARA, S. C. **Metodologia do trabalho científico**. 22ª Ed. São Paulo: Cortez, 2002.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VIVES, A.; CORRAL, A. ISUSI, I. **Responsibilidad social de la empresa en las PyMEs de Latinoamérica**. Inter-American Development Bank. 2005. Disponível em: <<http://www.ibddocs.iadb.org/wsdocs>>. Acesso em: 10 jun. 2011.

WBCSD. World Business Council for Sustainable Development. **Social responsibility**: making good business sense. Jan 2000. Disponível em: <<http://www.wbcsd.ch/DocRoot/IunSPdIKvmYH5HjbN4XC/csr2000.pdf>>. Acesso em: 10 jun.2011.

WOLFFENBÜTTEL, A. P. Et al. Avaliação do potencial de ingresso no mercado de empresas residentes em uma incubadora de base tecnológica. In: **ENANPAD- Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**. Administração da Ciência e Tecnologia, São Paulo, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZADEK, S. Balancing performance, ethics and accountability. **Journal of Business Ethics**, v.17, p.1421-1442. 1998.

ZOTT, C.; AMIT, R. Designing your future business model: an activity system perspective. **Long Range Planning**, v. 43, p. 216-226. 2010.

Anexo 1 – Definição dos subtemas da Norma ABNT NBR ISO 26000

Temas Centrais	Subtemas		Definições
Direitos Humanos	1	<i>Due Diligence</i>	Processo abrangente e pró-ativo de identificar os impactos sociais, ambientais e econômicos negativos reais e potenciais das decisões e atividades de uma organização ao longo de todo o ciclo de vida de um projeto ou atividade organizacional, visando evitar ou mitigar esses impactos.
	2	Situações de risco para os direitos humanos	Atitude da empresa em relação às práticas de cumprimento dos direitos humanos.
	3	Evitar cumplicidade	Cumplicidade tem sentido jurídico e não jurídico. É definida como o ato ou omissão com efeito substancial no cometimento de um ato ilegal, como um crime, quando há conhecimento ou intenção de contribuir para esse ato ilegal.
	4	Resolução de queixas	Mecanismos implantados pela empresa para disponibilizar a todas as partes interessadas um canal de informação e solução de problemas referentes aos impactos de sua atuação ou a possíveis situações de desrespeito aos direitos humanos, mesmo quando as empresas operam em situação ótima.
	5	Discriminação e grupos vulneráveis	Qualquer distinção, exclusão ou preferência que tenha o efeito de anular a igualdade de tratamento ou oportunidades, quando essa consideração de baseia em preconceito em vez de ter uma base legítima.
	6	Direitos civis e políticos	Realização de práticas que incluam os direitos absolutos, como por exemplo: direito à vida, direito de não ser submetido a tortura, direito à segurança pessoal, à liberdade e à integridade de pessoa, entre outros. E ainda direito à liberdade de opinião e expressão, liberdade a família, domicílio, acesso a serviços públicos, etc.
	7	Direitos econômicos, sociais e culturais	Direito a educação, trabalho em condições dignas e favoráveis; liberdade de associação; um padrão adequado de saúde, padrão de vida adequado para sua saúde física e mental e bem estar do cidadão e da sua família, alimentação, vestuário, moradia, etc.
	8	Princípios e direitos fundamentais no trabalho	Respeito as questões trabalhistas.
Práticas de Trabalho	1	Emprego e relações de trabalho	Políticas e medidas praticadas pela organização para garantir a responsabilidade legal com os trabalhadores e o cuidado devido para com os voluntários.
	2	Condições de trabalho e proteção social	Respeito as leis e regulamentos nacionais ou por acordo legalmente obrigatórios entre aqueles para quem o trabalho é realizado e aqueles que o realizam. A proteção social se refere a todas as garantias legais e às políticas organizacionais para mitigar a redução ou perda de renda em caso de lesões por acidente de trabalho, doença, maternidade, paternidade, velhice, desemprego, deficiência ou dificuldade financeira e para oferecer cuidados para a saúde e benefícios para a família.
	3	Diálogo social	Todos os tipos de negociação, consulta ou troca de informações entre representantes de governos, empregadores e trabalhadores em assuntos de interesse comum relativos às áreas econômica e social.
	4	Saúde e segurança no trabalho	Promoção e manutenção do mais alto nível de bem-estar físico, mental e social dos trabalhadores e prevenção de perigos à saúde causados pelas condições de trabalho.
	5	Desenvolvimento humano e treinamento no local de trabalho	Processo de aumento das escolhas das pessoas por meio da expansão das capacidades e funcionalidades humanas, permitindo que mulheres e homens vivam vidas longas e saudáveis, acumulem conhecimentos e tenham um padrão de vida digno.
Meio Ambiente	1	Prevenção e Poluição	Práticas implementadas pela organização para melhorar seu desempenho ambiental evitando emissões atmosféricas; descargas na água; gestão de resíduos; uso e descarte de produtos químicos tóxicos e perigosos e outras formas identificáveis de poluição.
	2	Uso sustentáveis dos recursos	Utilizar padrões de consumo e produção em sua gestão atual, que opere dentro da capacidade de suporte da Terra, assegurando a disponibilidade de recursos no futuro.
	3	Mitigação e adaptação às mudanças climáticas	Toda organização é responsável por alguma emissão de Gases de Efeito Estufa (dióxido de carbono - CO ₂ , metano - CH ₄ e dióxido nitroso - N ₂ O), direta ou indiretamente, e será impactada de alguma forma pelas mudanças climáticas. Desta forma é necessário que as organizações utilizem práticas para minimizar e de adaptar às mudanças climáticas.
	4	Proteção do meio ambiente a da biodiversidade e restauração de <i>habitats</i> naturais	A organização deve tornar-se mais socialmente responsáveis ao atuar de forma a proteger o meio ambiente e restaurar habitats naturais e as diversas funções e serviços providos pelos ecossistemas, por meio da valorização e proteção da biodiversidade; valorização, proteção e restauração dos serviços de ecossistemas; uso sustentável do solo e dos recursos naturais e estímulo a um desenvolvimento urbano e rural ambientalmente favorável.

Temas Centrais	Subtemas	Definições
Práticas leais de operação	1 Práticas anticorrupção	Corrupção é o abuso do poder recebido para a obtenção de vantagem pessoal.
	2 Envolvimento político responsável	Apoio aos processos políticos públicos e estímulo ao desenvolvimento de políticas públicas que beneficiem a sociedade como um todo.
	3 Concorrência leal	Utilizar práticas que garantam que todas as organizações tenham oportunidades iguais, incentivando o desenvolvimento de novos ou melhores produtos ou processos e, no longo prazo, aumentando o crescimento econômico e o padrão de vida.
	4 Promoção da responsabilidade social na cadeia de valor	Uma organização pode influenciar outras organizações por meio de suas práticas e decisões de compra, de liderança e aconselhamento ao longo de sua cadeia de valor, promovendo a adoção e apoio a princípios e práticas de responsabilidade social.
	5 Respeito ao direito de propriedade	Direito humano reconhecido pela Declaração Universal dos Direitos Humanos e abrange tanto a propriedade física, quanto a intelectual e inclui a participação em terrenos e outros bens físicos, direitos autorais, patentes, indicação geográfica, recursos, direitos morais e outros direitos.
Questões relativas ao consumidor	1 Marketing justo, informações factuais e não tendenciosas e práticas contratuais justas	Oferecer aos consumidores informações de maneira clara sobre os produtos e serviços que estão sendo adquiridos.
	2 Proteção à saúde e segurança do consumidor	Fornecimento de produtos e serviços que sejam seguros e que não ofereçam riscos inaceitáveis de perigo quando usados ou consumidos.
	3 Consumo sustentável	Consumo de produtos, recursos e quantidades (taxas) coerentes com o desenvolvimento sustentável. Aqui também pode ser incluído o bem estar animal, respeitando sua integridade física e evitando crueldade.
	4 Atendimento e suporte ao consumidor e solução de reclamações e controvérsias	Mecanismos que a organização usa para tratar das necessidades dos consumidores após a compra ou fornecimento dos produtos e serviços.
	5 Proteção e privacidade dos dados do consumidor	Salvaguardar os direitos da privacidade do consumidor, limitando os tipos de informações que são coletadas e as formas como tais informações são obtidas, usadas e guardadas.
	6 Acesso a serviços essenciais	Uma organização pode contribuir com o cumprimento dos direitos a eletricidade, gás, água, serviços de efluentes, drenagem, esgoto e comunicação, mesmo que estes sejam de responsabilidade do Estado.
	7 Educação e conscientização	Ações promovidas pelas organizações que permitam que os consumidores fiquem bem informados, conscientes de seus direitos e responsabilidades, mais próximos de assumir um papel ativo e de conseguir tomar decisões de comprar com conhecimento de causa, além de consumir de forma mais responsável.
Envolvimento com a comunidade e seu desenvolvimento	1 Envolvimento com a comunidade	Forma pró-ativa de uma organização participar da comunidade, objetivando a prevenção e a solução de problemas, o estabelecimento de parcerias com organizações e partes interessadas locais e a aspiração de se tornar uma empresa-cidadã na comunidade.
	2 Educação e cultura	Preservação e promoção da cultura e de uma educação compatível com o respeito pelos direitos humanos são fundamentos do desenvolvimento socioeconômico e parte da identidade da comunidade, apresentando impactos positivos na coesão social e no desenvolvimento.
	3 Geração de emprego e capacitação	A geração de empregos é um dos objetivos internacionais do desenvolvimento socioeconômico. Desta forma, ao gerar empregos as organizações, grandes e pequenas, podem dar sua contribuição para a redução da pobreza e promoção do desenvolvimento socioeconômico.
	4 Desenvolvimento tecnológico e acesso às tecnologias	As organizações podem contribuir com o desenvolvimento das comunidades em que operam, aplicando conhecimento, habilidades e tecnologia especializados, de forma a promover o desenvolvimento dos recursos humanos e difusão das tecnologias.
	5 Geração de riqueza e renda	Empresas e cooperativas competitivas e diversificadas são vitais para a geração e riqueza em qualquer comunidade. As organizações podem ajudar a criar um ambiente em que o empreendedorismo possa prosperar, trazendo benefícios duradouros às comunidades.
	6 Saúde	A saúde é um elemento essencial da vida na sociedade e é um direito humano reconhecido.
	7 Investimento Social	Ocorre quando as organizações investem seus recursos em iniciativas e programas que visam melhorar os aspectos sociais da vida em comunidade.

Anexo 2 - Instrumento de Pesquisa

“Modelo conceitual de avaliação da adoção das diretrizes da Norma ABNT NBR ISO 26000 por empresas de base tecnológica geradas em uma incubadora universitária”

O **objetivo desta pesquisa** é avaliar o grau de adoção das diretrizes da recém-lançada Norma ISO 26000 por pequenas e médias empresas de base tecnológica geradas em uma incubadora universitária no Brasil, na perspectiva de definição de novos critérios para processos de seleção de candidatas à incubação e de avaliação das empresas incubadas.

Este instrumento de pesquisa é **organizado em três seções**. A primeira seção refere-se ao modelo de negócio da empresa e suas proposições de valor. A segunda focaliza a atuação da empresa em relação às questões de RS associadas aos sete temas centrais da Norma ISO 26000, a saber: (i) governança organizacional; (ii) direitos humanos; (iii) práticas de trabalho; (iv) meio ambiente; (v) práticas leais de operação; (vi) questões relativas ao consumidor; e (vii) envolvimento com a comunidade e seu desenvolvimento. Finalmente, a terceira aborda a aplicabilidade da ferramenta de BSC na perspectiva de RSE, considerando-se as respostas das seções anteriores.

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

Modelo de negócio é uma estrutura de suporte para a empresa criar um escopo econômico, social, ou outras formas de valor. Isso pode ser entendido em um sentido amplo ou restrito e pode ser expresso, visualizado e explicado de maneiras diferentes. Em geral, a estrutura é composta pelos seguintes elementos: (i) segmentos de mercado; (ii) proposições de valor; (iii) canais de distribuição; (iv) relacionamento com clientes; (v) geração de receitas; (vi) recursos chave; (vii) atividades chave; (viii) parcerias chave; e (ix) estrutura de custos.

Proposição de valor é o valor criado para os clientes através de um ou mais dos seguintes componentes: preço, tempo de entrega, atendimento diferenciado e qualidade. Cada componente de valor impacta diferentes grupos de consumidores de forma específica, ou seja, naqueles atributos em que eles apresentam sensibilidade. Atualmente, os atributos de valor se expandem para outras dimensões, além da econômica. Por exemplo, um cliente

consciente está disposto a pagar um preço mais alto por um produto que se diferencia por atributos sociais ou ambientais (uso de tecnologias limpas; boas práticas operacionais e trabalhistas; desenvolvimento regional pela atividade produtiva, dentre outros).

PERGUNTA 1: Qual o modelo de negócio e proposições de valor da empresa?

Esta pergunta é subdividida em seis questões, como abaixo.

Questão 1.1: Quais são os produtos e serviços oferecidos por sua empresa?

.....

Questão 1.2: Em que segmentos de mercado a empresa oferece seus produtos e serviços? Seus produtos/serviços são oferecidos para os mesmos segmentos? Se sim indique abaixo com um X. Se não crie uma referência numérica para cada produto/serviço e indique abaixo com essas referências.

- () logística
- () geoprocessamento
- () georreferenciamento
- () tecnologia da informação
- () mídias digitais
- () energia, petróleo e gás
- () design
- () educação
- () meio ambiente
- () telecomunicações
- () automação
- () outros segmentos de mercado. Indique.....

Questão 1.3: Quais as proposições de valor de seus produtos e serviços? Seus produtos/serviços têm as mesmas proposições de valor? Se sim indique abaixo com um X. Se não, utilize as referências numéricas criadas para a questão anterior.

- () menor preço
- () tempo de entrega
- () atendimento diferenciado
- () qualidade do produto ou serviço
- () menor risco
- () marca
- () acessibilidade (acesso simples ao produto ou serviço)
- () e-commerce
- () facilidade de uso
- () design
- () customização
- () proposições socioambientais
- () outras proposições. Indique.....

Questão 1.4: Qual estratégia competitiva adotada pela empresa?

- () diferenciação
- () liderança em custo
- () nicho de mercado
- () outra estratégia competitiva. Indique.....

Questão 1.5: Quais as competências e recursos que a empresa considera estratégicos para atendimento aos segmentos de mercado em que atua? Seus produtos/serviços requerem as mesmas competências e recursos? Se sim indique abaixo com um X. Se não, utilize as referências numéricas criadas para a questão anterior.

- () competência em P&D e inovação
- () competência em processos de produção
- () competência gerencial

- () capacidade financeira
- () competência em aquisição de bens e materiais
- () logística e distribuição
- () competência de marketing e comercialização
- () assistência técnica pós-venda
- () capacidade para formação de parcerias estratégicas
- () outros recursos e competências. Indique.....

Questão 1.6: Quais as parcerias estratégicas que a empresa formou? Foram formadas parcerias específicas para cada linha de produto/serviço? Se sim indique abaixo com um X. Se não, utilize as referências numéricas criadas para questões anteriores.

- () empresas do mesmo segmento de atuação
- () agências de fomento e organismos de apoio
- () instituições acadêmicas
- () Instituições de C&T (INT, IPT, Embrapa, por exemplo)
- () fornecedores de bens e materiais
- () clientes
- () empresas de logística e distribuição
- () empresas de marketing
- () outras parcerias. Indique.....

Questão 1.7: Quais são os principais componentes da estrutura de custo da empresa?

- Custos de instalações: baixos (); altos ()
- Custos de P&D: baixos (); altos ()
- Custos de integração devido a parcerias: baixos (); altos ()
- Custos materiais diretos: baixos (); altos ()
- Custos de mão-de-obra: baixos (); altos ()
- Custos gerais de produção: baixos (); altos ()
- () outros componentes relevantes.
- Indique.....

- () pontos de venda
- () vendas diretas
- () consignação
- () *call center*
- () mala direta
- () catálogo
- () feiras
- () licenças web
- () e-commerce
- () marketing com aplicação de banco de dados
- () outros canais de distribuição. Indique.....

- () visitas periódicas aos clientes
- () garantia total dos produtos e serviços
- () facilidades de pagamento
- () confiança entre o vendedor (empresa) e o cliente
- () SAC
- () suporte dedicado (*help desk*)
- () informação privilegiada aos clientes sobre atualizações tecnológicas dos produtos e serviços
- () cartão fidelidade ou outros mecanismos de fidelização.
- () assistência pós-venda
- () correspondência em datas comemorativas
- () brindes
- () relacionamento com clientes envolvendo assuntos fora do negócio
- () outros mecanismos de relacionamento com clientes. Indique

Questão 1.10: Quais os principais itens da geração de receitas?

Indique os percentuais de faturamento referentes aos produto/serviço ou linha de produto/serviço.

.....

.....

Módulo 2: seleção de subtemas da Norma ANBT NBR ISO NBR 26000

Responsabilidade social é a responsabilidade de uma organização pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente, por meio de um comportamento ético e transparente que contribua para o desenvolvimento sustentável, leve em consideração as expectativas das partes interessadas, esteja em conformidade com a legislação aplicável e seja consistente com as normas internacionais de comportamento, esteja integrada em toda a organização e seja praticada em suas relações (Norma ISO 26000, 2010).

Os **temas centrais** da Norma 26000 são: governança organizacional; direitos humanos; práticas de trabalho; meio ambiente; práticas leais de operação; questões relativas ao consumidor; envolvimento e desenvolvimento da comunidade. Esses temas são subdivididos em 37 subtemas de Responsabilidade Social.

PERGUNTA 2: Dentre os 37 subtemas de Responsabilidade Social estabelecidos na Norma 26000, selecione os 5 subtemas mais importantes na visão da sua empresa, tendo em vista uma atuação social e ambientalmente responsável. Circule as referências numéricas dos subtemas selecionados.

Temas Centrais	Subtemas	
Governança organizacional	1	Governança organizacional
Direitos Humanos	1	<i>Due Diligence</i>
	2	Situações de risco para os direitos humanos
	3	Evitar cumplicidade
	4	Resolução de queixas
	5	Discriminação e grupos vulneráveis
	6	Direitos cívicos e políticos
	7	Direitos econômicos, sociais e culturais
	8	Princípios e direitos fundamentais no trabalho
Práticas de Trabalho	1	Emprego e relações de trabalho
	2	Condições de trabalho e proteção social
	3	Diálogo social
	4	Saúde e segurança no trabalho
	5	Desenvolvimento humano e treinamento no local de trabalho

Temas Centrais	Subtemas	
Meio Ambiente	1	Prevenção e Poluição
	2	Uso sustentável dos recursos
	3	Mitigação e adaptação às mudanças climáticas
	4	Proteção do meio ambiente
Práticas legais de operação	1	Práticas anticorrupção
	2	Envolvimento político responsável
	3	Concorrência leal
	4	Promoção da responsabilidade social e cadeia de valor
	5	Respeito ao direito de propriedade
Questões relativas ao consumidor	1	Marketing justo, informações factuais e não tendenciosas e práticas contratuais justas
	2	Proteção à saúde e segurança do consumidor
	3	Consumo sustentável
	4	Atendimento e suporte ao consumidor e solução de reclamações e controvérsias
	5	Proteção e privacidade dos dados do consumidor
	6	Acesso a serviços essenciais
	7	Educação e conscientização

Temas Centrais	Subtemas	
Envolvimento com a comunidade e seu desenvolvimento	1	Envolvimento com a comunidade
	2	Educação e cultura
	3	Geração de emprego e capacitação
	4	Desenvolvimento tecnológico e acesso às tecnologias
	5	Geração de riqueza e renda
	6	Saúde
	7	Investimento Social

Utilizando somente os **quadros referentes aos subtemas selecionados**, indique o grau de importância da questão para a materialização das proposições de valor da empresa, sendo **(10)** alta importância e **(1)** nenhuma importância. Indique também, mais à direita, o alinhamento da empresa à questão por práticas já adotadas, sendo **(10)** alto alinhamento, com adoção de práticas de RS; e **(1)** baixo alinhamento, nenhuma prática de RS.

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

Nota sobre o Módulo 2: Por ,limitação de espaço, foram mostrados apenas os temas 1 e 2 da Norma ABNT NBR ISO26000. Do instrumento original constavam as tabelas para os demais temas da Norma, no mesmo formato que foi adotado para os temas 1 e 2.

Vale ressaltar que os textos inseridos na primeira coluna (à esquerda) são os mesmos enunciados das questões associadas a cada tema, que contam da Norma ABNT NBR ISO26000. A reconstrução do instrumento original, cobrindo os sete temas, poderá ser feita com facilidade.

Módulo 4: priorização das iniciativas e práticas de RS

Balance Scorecard: é uma ferramenta de planejamento estratégico e avaliação de desempenho global que se consagrou nas últimas décadas como um sistema de gerenciamento estratégico, comunicação e medição dos resultados das mais diversas organizações - empresas, agências governamentais, prefeituras e instituições de C,T&I. Sua implementação permite criar uma visão compartilhada dos objetivos de longo prazo a serem atingidos em todos os níveis da empresa.

PERGUNTA 4: Com relação às questões consideradas de alta relevância, quais as ações e práticas de RS que a empresa deve considerar em seu planejamento estratégico? No caso de iniciativas correntes, em que estágio se encontram hoje?

Questões de alta relevância [Transcreva para os campos abaixo as 10 mais importantes para a empresa]	Iniciativas e práticas de RS [indique as iniciativas e práticas, podendo ser mais de uma por questão]	Estágio na empresa [I- implementada; E – em implementação; P - planejada]
1-		
2-		
3-		
4-		
5-		
6-		
7-		
8-		
9-		
10-		

PERGUNTA 5: Das ações e práticas de RS que a empresa deve considerar em seu planejamento estratégico (resposta à pergunta 3), quais se referem à dimensão “Processos Internos” do BSC? E quais se referem à dimensão “Aprendizagem e crescimento” do BSC?

Depois de transcrever as ações e práticas de RS, por dimensão, indique a ordem de prioridade estratégica das ações, para que sejam incluídas as prioritárias na construção do mapa estratégico da empresa, segundo a ferramenta do BSC.

4.1: Processos internos: Os processos internos são as diversas atividades empreendidas dentro da empresa que possibilitam realizar desde a identificação das necessidades até a satisfação dos clientes. Nesta perspectiva, os executivos identificam os processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência e cumprir suas proposições de valor.

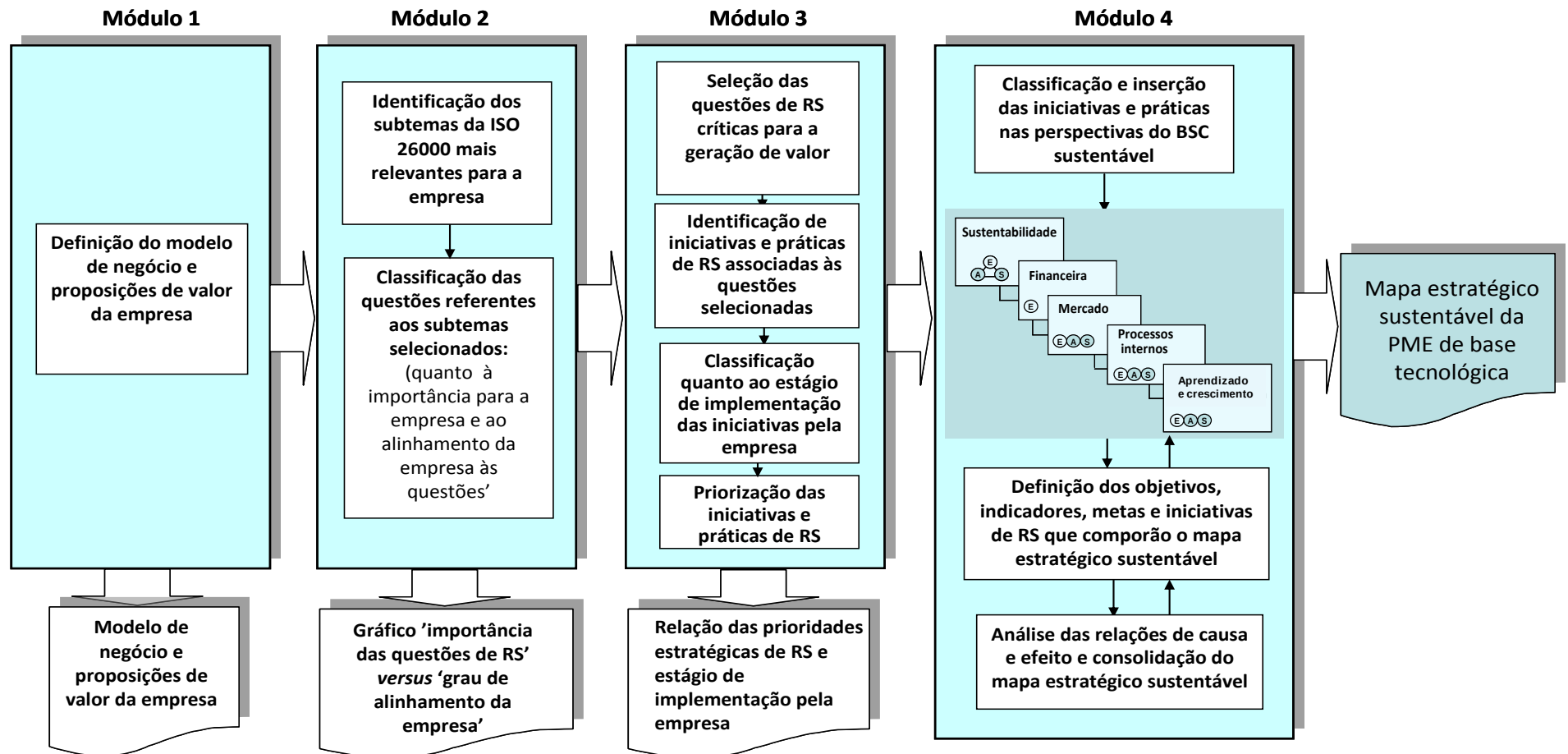
Iniciativas e práticas de RS referentes à dimensão “Processos internos” [Transcreva para os campos abaixo as iniciativas e práticas mais importantes para a empresa desta dimensão]	Estágio na empresa [I- implementada; E – em implementação; P - planejada]	Prioridade estratégica [1- menor prioridade] 10 – maior prioridade]

4.2: Aprendizado e crescimento: constitui a base para a realização dos objetivos das outras perspectivas. Compreende a infraestrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria no longo prazo. A inovação e a melhoria de produtos, serviços e processos são geradas pelas competências internas, pelo conhecimento gerado através das parcerias; pelo uso de tecnologias de informações atualizadas e de procedimentos organizacionais estrategicamente alinhados.

Iniciativas e práticas de RS referentes à dimensão “Aprendizado e crescimento” [Transcreva para os campos abaixo as iniciativas e práticas mais importantes para a empresa desta dimensão]	Estágio na empresa [I- implementada; E – em implementação; P - planejada]	Prioridade estratégica [1- menor prioridade 10 – maior prioridade]

Anexo 3 – Fichas de apoio à aplicação do modelo conceitual

Drops Metodológico 1: Modelo para avaliação da RSE de PME de base tecnológica geradas em incubadoras universitárias

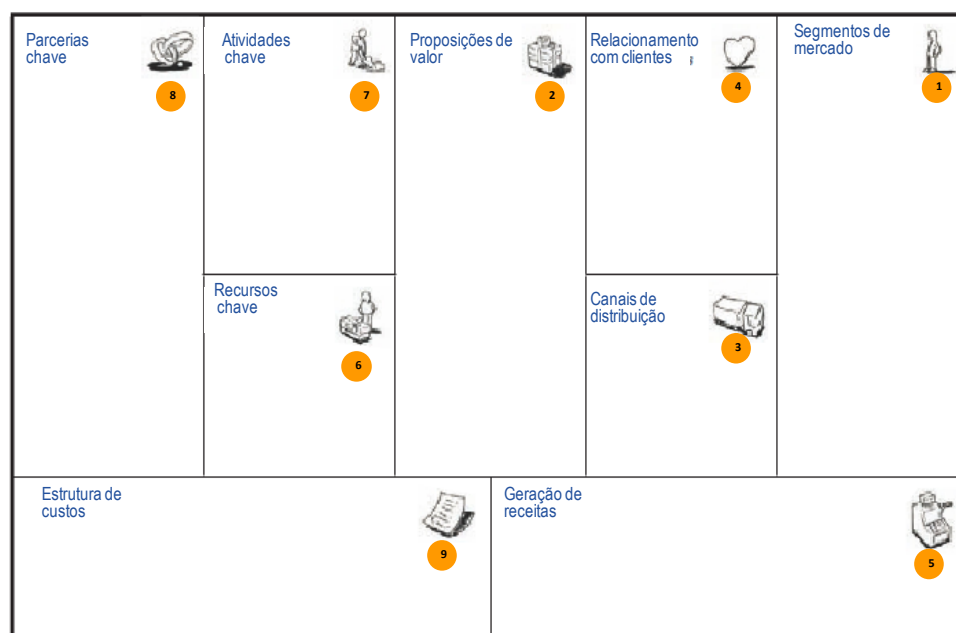


Drops metodológico 2: Modelo de negócio

Modelo de negócio é uma estrutura de suporte para a empresa criar um escopo econômico, social, ou outras formas de valor. Isso pode ser entendido em um sentido amplo ou restrito e pode ser expresso, visualizado e explicado de maneiras diferentes. Em geral, a estrutura é composta pelos seguintes elementos:

- segmentos de mercado
- proposições de valor
- canais de distribuição
- relacionamento com clientes
- geração de receitas
- recursos chave
- atividades chave
- parcerias chave
- estrutura de custos

Proposição de valor é o valor criado para os clientes através de um ou mais dos seguintes componentes: preço, tempo de entrega, atendimento diferenciado e qualidade. Cada componente de valor impacta diferentes grupos de consumidores de forma específica, ou seja, naqueles atributos em que eles apresentam sensibilidade. pela atividade produtiva, dentre outros).



Representação gráfica do modelo de negócio

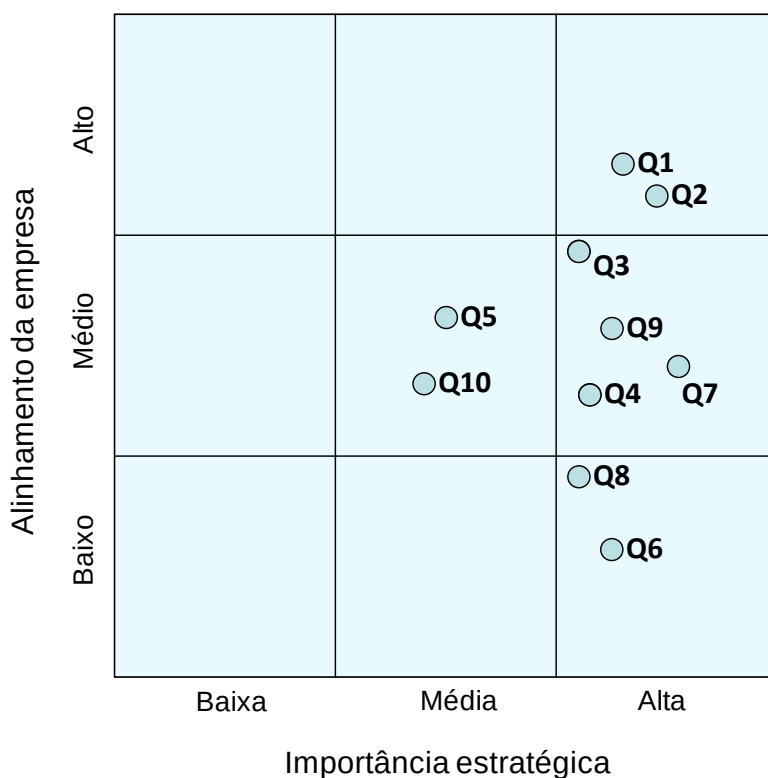
Drops metodológico 3: Mapeamento das questões de Responsabilidade Social segundo importância para o negócio e adoção pela empresa

Objetivo: o mapeamento das questões de RS segundo os critérios ‘importância para o negócio’ e ‘adoção pela empresa’ visa apoiar a empresa na seleção daquelas questões que deverão ser consideradas para identificar práticas e ações a serem incluídas na construção do mapa estratégico BSC da empresa.

Grau de importância: indica o quanto a questão de RS é importante para o negócio da empresa e realização de sua proposição de valor.

Grau de alinhamento: indica o quanto a empresa encontra-se alinhada às diretrizes da Norma ISO 26000, por meio da realização de práticas e iniciativas de RS relacionadas a cada questão de RS objeto da análise.

Representação gráfica



Drops metodológico 4: *Balanced Scorecard*

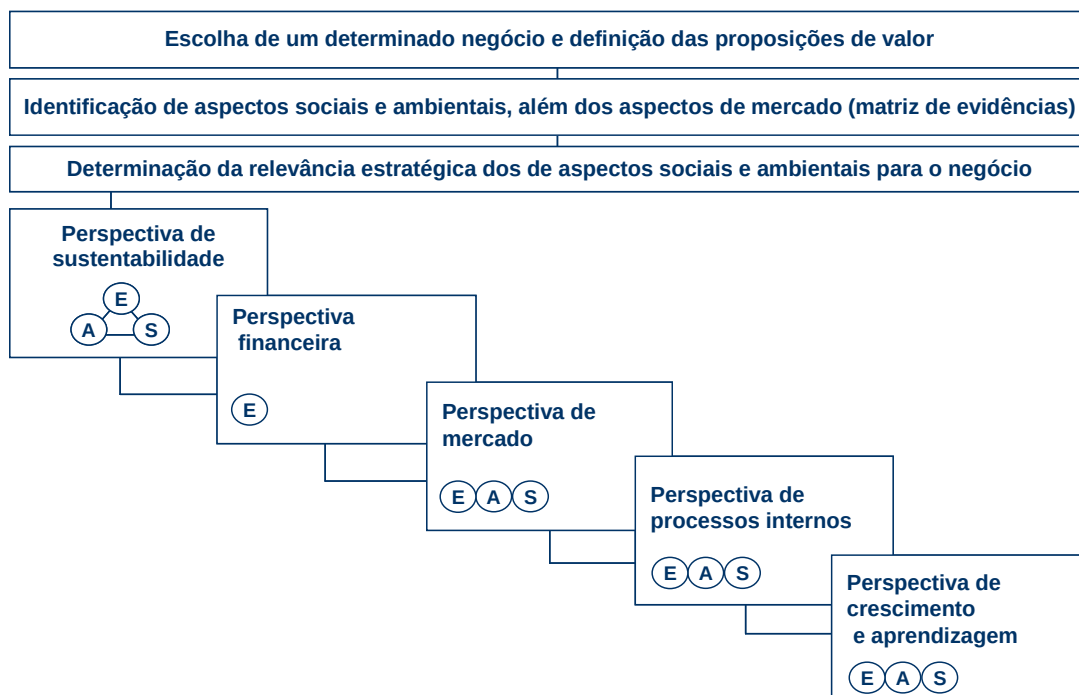
Definição: mecanismo para a implementação da estratégia da empresa, sustentada num sistema de gestão, comunicação e medição de resultados, que se caracteriza como uma poderosa ferramenta para a tradução da estratégia em objetivos, medidas e metas específicas.

Objetivo: construir um mapa estratégico para que todos na empresa possam entender, contribuir e implementar as estratégias por meio de indicadores de resultado financeiros e não-financeiros fundamentais para a geração de valor.

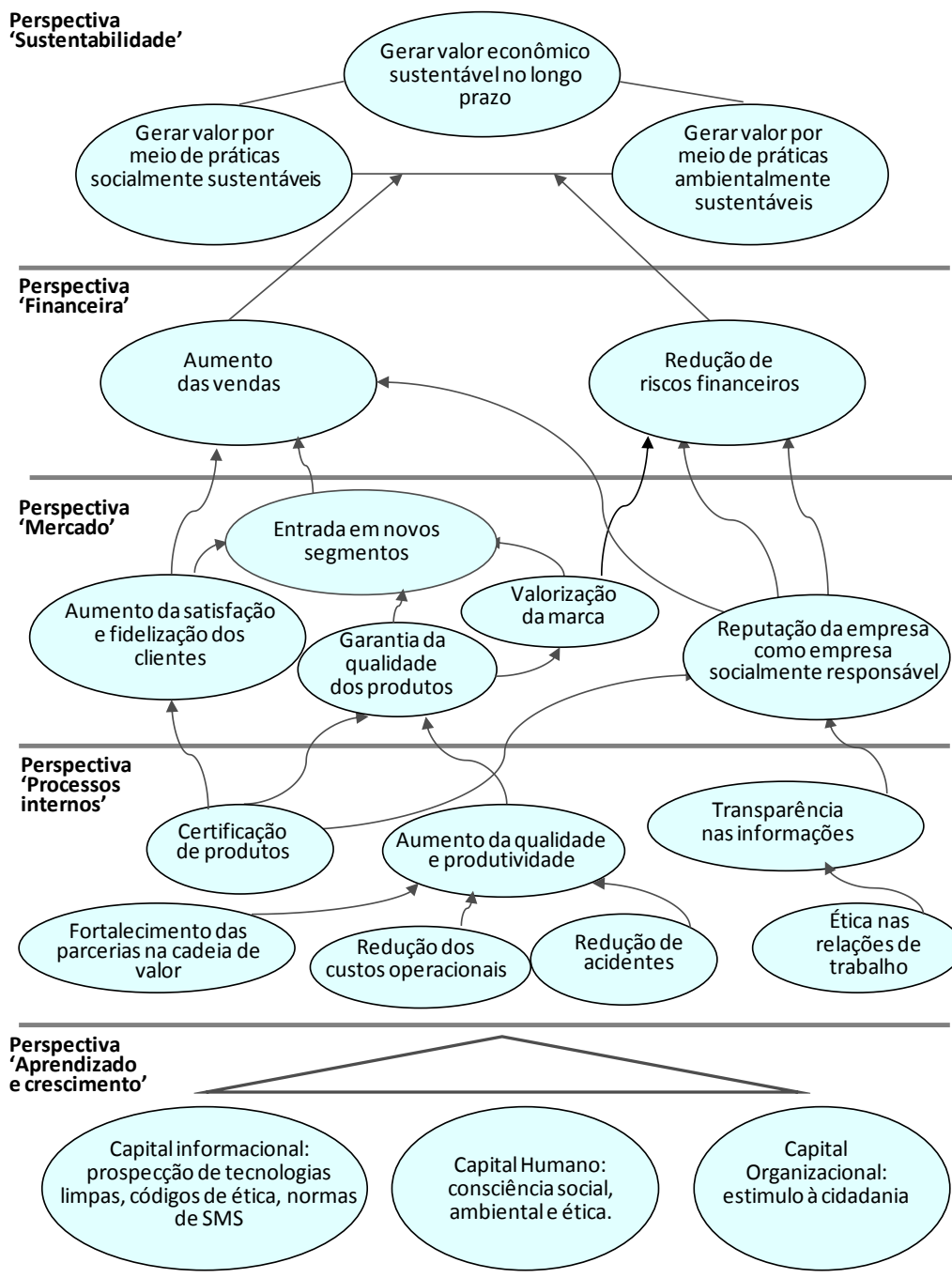
BSC convencional: quatro perspectivas de mensuração do desempenho organizacional

- Perspectiva financeira: “para sermos bem-sucedidos financeiramente, como deveríamos ser vistos pelos nossos acionistas?”
- Perspectiva dos clientes: “para alcançarmos nossa visão, como deveríamos ser vistos pelos nossos clientes?”
- Perspectiva dos processos internos: “para satisfazermos nossos acionistas e clientes, em que processo de negócio devemos alcançar a excelência?”
- Perspectiva do aprendizado e crescimento: “para alcançarmos nossa visão, como sustentaremos nossa capacidade de mudar e melhorar?”

Representação do BSC considerando RS



Drops Metodológico 5: Mapa estratégico com triplo resultado (com RS)



Anexo 4 – Artigo publicado nos Anales ALTEC 2011

Responsabilidade social em pequenas e médias empresas de base tecnológica geradas em incubadoras universitárias: um estudo exploratório

Catia Araujo Jourdan – PUC-Rio – Brasil

Maria Fatima Ludovico de Almeida – PUC-Rio – Brasil

Resumo: Parte-se do pressuposto de que as incubadoras de empresas têm na sua configuração o potencial de contribuir para a promoção do desenvolvimento sustentável, por meio de uma atuação social e ambientalmente sustentável e da geração de novos produtos, serviços e soluções inovadoras de negócios que promovam a preservação do meio ambiente e a equidade social, além da rentabilidade econômica. O presente artigo tem por objetivo definir as bases conceituais para a proposição de uma sistemática de avaliação da adoção das diretrizes da recém-lançada Norma ISO 26000 por empresas de base tecnológica geradas em uma incubadora universitária no Brasil, na perspectiva de definição de novos critérios para processos de seleção de candidatas e de avaliação das empresas incubadas. Inicialmente, apresenta-se o referencial teórico do estudo em duas partes: (i) a primeira, abordando os temas centrais da pesquisa - pequenas e médias empresas, responsabilidade social empresarial e avaliação de desempenho, com foco na ferramenta *balanced scorecard*; e (ii) a segunda parte, compreendendo temas específicos como responsabilidade social em pequenas e médias empresas; e aplicabilidade da ferramenta *balanced scorecard* na perspectiva da responsabilidade social empresarial (RSE). A pesquisa que deu origem a esse artigo é de caráter exploratório e a metodologia adotada compreendeu: (i) pesquisa bibliográfica e documental sobre os temas centrais e específicos da pesquisa; (ii) análise de conteúdo visando integração dos conceitos de responsabilidade social empresarial, gestão de PMEs de base tecnológica e avaliação de desempenho empresarial; e (iii) estabelecimento das bases conceituais para a proposição de um modelo analítico que integre responsabilidade social empresarial e avaliação de desempenho de PMEs de base tecnológica, no contexto de incubadoras universitárias no Brasil. Embora sejam de caráter exploratório, acredita-se que os resultados deste estudo contribuirão para uma maior reflexão sobre a aplicação prática dos conceitos de responsabilidade social, desenvolvimento sustentável e sustentabilidade no ambiente das incubadoras universitárias e das empresas de base tecnológica incubadas nessas instituições.

1. Introdução

Originalmente, as incubadoras de empresas foram concebidas como mecanismos organizacionais de apoio ao surgimento de empresas nascentes, notadamente de base tecnológica. Observou-se em nível mundial um intenso movimento de criação de incubadoras de base tecnológica, ao longo de praticamente toda a década de 80. Naquele contexto histórico e econômico, essas incubadoras desempenharam sua função como instrumentos de apoio ao empreendedorismo, tendo sido berços de alguns dos mais importantes pólos tecnológicos (Fonseca et al, 2010).

O êxito alcançado por essas iniciativas logo atraiu a atenção do governo, da academia e da indústria, que passaram a ver nesse modelo institucional um referencial para a formulação e a implementação de políticas públicas de apoio mais amplas, que não mais se restringiria ao apoio a empreendedores e projetos de *spin-offs*. As incubadoras ampliaram seu escopo original e passaram a apoiar também a criação e o fortalecimento de postos de trabalho e a geração de renda. Tendo em vista a operacionalização dessas novas funções, o apoio passou a abranger também empreendimentos e empresas já existentes, formais e informais, atuantes nos mais variados segmentos de atividade econômica.

Nessa nova trajetória, as incubadoras passaram a atuar como instrumentos de apoio a políticas de desenvolvimento local, por meio do estímulo à criação de novos negócios e do fortalecimento dos pequenos negócios já existentes (Grimaldi e Grandi, 2005; e Bergek e Norrman, 2008; Fonseca et al, 2010).

Para fins do presente estudo, define-se incubadora de empresas como uma instituição sem fins lucrativos que pode ser mantida por entidades governamentais, universidades, grupos comunitários, dentre outros. O principal objetivo de uma incubadora é a criação de empresas de sucesso, em constante desenvolvimento, financeiramente viáveis e competitivas em seu mercado, mesmo após deixarem a incubadora, geralmente em um prazo de dois a quatro anos (Dornelas, 2002, p.22).

De acordo com o Ministério de Ciência e da Tecnologia (MCT), as incubadoras podem se dividir em três tipos: (i) incubadoras de empresas de base tecnológica; (ii) incubadoras de empresas dos setores tradicionais; e (iii) incubadoras mistas. Focaliza-se o presente estudo nas

incubadoras de empresas de base tecnológica, aqui definidas como aquelas que abrigam empresas cujos produtos, processos ou serviços são gerados a partir de resultados de pesquisas aplicadas, e nos quais a tecnologia representa alto valor agregado (MCT, 2006).

Do ponto de vista estrutural, Dornelas (2002) e Anprotec (2006) mostram que a maior parte das incubadoras no Brasil se organizou no formato de arranjos interinstitucionais suportados por redes de agentes, públicos e privados, governamentais, empresariais, acadêmicos e sociais.

Essas referências revelam que a ênfase das incubadoras ainda está centrada no fortalecimento da sustentabilidade econômica das empresas incubadas, ou seja, restringe a visão *triple-bottom-line* de sustentabilidade, como proposta por Elkington (1998), a uma das dimensões apenas. Uma vez que a sustentabilidade econômica é um princípio inerente à própria concepção de incubadoras, o desafio que se coloca, nesta altura, é o de buscar as condições para o aprimoramento do desempenho das mesmas, considerando-se as outras duas dimensões da abordagem *triple-bottom-line*: a social e a ambiental.

De fato, nas incubadoras universitárias no Brasil, o que se tem observado é que as estratégias e os processos de seleção de candidatas à incubação privilegiam, quase que exclusivamente, os quesitos técnicos e econômicos (incluindo-se os de mercado) presentes nos respectivos planos de negócios. Faltam dados, estudos, investigações sistemáticas em torno de efetivas e potenciais contribuições das incubadoras de empresas para a incorporação das dimensões ambiental e social nas estratégias de negócio das pequenas empresas de base tecnológica, vinculadas a incubadoras, abrigadas ou associadas (Fonseca et al, 2010).

Constatou-se no âmbito da presente pesquisa, que essa realidade abrange não somente as incubadoras universitárias brasileiras. Um levantamento bibliográfico em bases de dados internacionais consagradas, cobrindo o período 2000 – 2011, revelou que são ainda raros os estudos empíricos sobre a contribuição das incubadoras universitárias nesse sentido.

A própria ausência de fundamentos cognitivos, tanto em nível nacional, quanto internacional, acaba por limitar a mobilização das incubadoras como instrumentos de políticas públicas para a promoção do desenvolvimento sustentável (Fonseca et al, 2010). Todavia essa realidade poderá ser mudada ainda nesta década, com a resignificação do papel das incubadoras de empresas na promoção do desenvolvimento sustentável, por meio de uma atuação social e ambientalmente sustentáveis e da geração de novos produtos, serviços e

soluções inovadoras de negócios que promovam a preservação do meio ambiente e a equidade social, além da rentabilidade econômica.

Partindo-se desses pressupostos, o presente artigo tem por objetivo definir as bases conceituais para a proposição de uma sistemática de avaliação da adoção das diretrizes da recém-lançada Norma ISO 26000 por empresas de base tecnológica geradas em uma incubadora universitária no Brasil, tendo em vista a definição de novos critérios para processos de seleção de candidatas e de avaliação das empresas incubadas.

Inicialmente, apresenta-se o referencial teórico do estudo em duas partes: (i) a primeira, abordando os temas centrais da pesquisa - pequenas e médias empresas, responsabilidade social empresarial e avaliação de desempenho, com foco na ferramenta *balanced scorecard*; e (ii) a segunda parte, compreendendo temas específicos como responsabilidade social em pequenas e médias empresas; e aplicabilidade da ferramenta *balanced scorecard* na perspectiva da responsabilidade social empresarial (RSE).

Na seqüência, identificam-se estudos empíricos desenvolvidos nos últimos dez anos, em nível mundial, sobre fatores limitantes e facilitadores da adoção da RSE por PMEs, na perspectiva de mapear esses aspectos para considerá-los na etapa de modelagem propriamente dita, não coberta neste artigo.

A partir do referencial teórico e dos resultados de estudos empíricos selecionados, foi possível estabelecer as bases conceituais para a elaboração de um modelo analítico que servirá de base para a definição de um conjunto de critérios direcionados para processos de seleção e avaliação de PMEs vinculadas a uma incubadora universitária, com foco nas diretrizes da Norma ISO 26000.

Cabe ressaltar que esse modelo deverá ser desenvolvido e validado na segunda fase da pesquisa que deu origem a esse artigo, no âmbito de uma incubadora universitária localizada no município do Rio de Janeiro. Planeja-se para o segundo semestre de 2011, a realização de um estudo de caso múltiplo, abordando empresas de dois setores: petróleo e gás natural; e tecnologias de informação e comunicação.

Pela ausência de estudos semelhantes neste tema específico de RSE em PMEs de base tecnológica incubadas, a pesquisa é considerada exploratória. A metodologia adotada na primeira fase compreendeu: (i) pesquisa bibliográfica e documental sobre os temas centrais e específicos da pesquisa; (ii) análise de conteúdo visando integração dos conceitos de

responsabilidade social empresarial, gestão de PMEs de base tecnológica e avaliação de desempenho empresarial; e (iii) estabelecimento das bases conceituais para a proposição de um modelo analítico que integre responsabilidade social empresarial e avaliação de desempenho de PMEs de base tecnológica, no contexto de incubadoras universitárias no Brasil.

Com base nos resultados obtidos até o momento, o estudo recomenda a adoção de critérios e indicadores fundamentados nas diretrizes da Norma ISO 26000 e nas boas práticas de responsabilidade social empresarial em PMEs, como suporte aos processos de seleção e avaliação de empresas incubadas de base tecnológica na perspectiva do desenvolvimento sustentável.

2. Referencial Teórico

A revisão bibliográfica e documental teve por objetivo identificar trabalhos de referência sobre os temas centrais da pesquisa, para em seguida integrar os principais conceitos básicos relacionados a pequenas e médias empresas (PMEs), responsabilidade social empresarial (RSE) e avaliação de desempenho global, com foco na ferramenta *'balanced scorecard'*, concebida por Kaplan e Norton (2000; 2003).

Em uma segunda etapa, refinou-se o levantamento de publicações científicas e documentos em torno de três temas específicos: (i) responsabilidade social em pequenas e médias empresas; (ii) aplicabilidade da ferramenta *balanced scorecard*, segundo a perspectiva de responsabilidade social empresarial; e (iii) avaliação de desempenho de PMEs de base tecnológica geradas em incubadoras universitárias, na perspectiva da RSE.

A Figura 1 apresenta uma visão geral dos temas principais e específicos contemplados no referencial teórico, apontando para a lacuna identificada na literatura especializada referente a ferramentas de avaliação de desempenho capazes de medir o grau de adoção dos princípios e práticas de RSE em PMEs geradas em incubadoras universitárias.

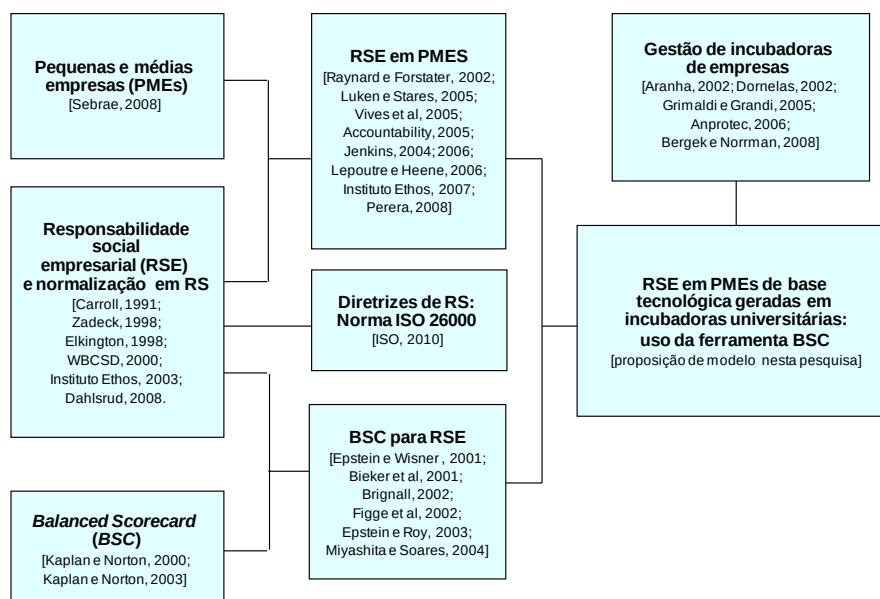


Figura 1 – Visão geral do referencial teórico: temas centrais e específicos do estudo

Apresentam-se, a seguir, os conceitos básicos e os trabalhos que vêm sendo desenvolvidos em nível mundial sobre os temas centrais e específicos abordados no estudo, conforme representado na Figura 1.

2.1 Pequenas e médias empresas (PMEs)

Para a definição de pequenas e médias empresas, adota-se a classificação do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae, 2008):

- microempresa: na indústria, até 19 pessoas ocupadas; no comércio e serviços, até 09 pessoas ocupadas;
- pequena empresa: na indústria, de 20 a 99 pessoas ocupadas; no comércio e serviços, de 10 a 49 pessoas ocupadas;
- média empresa: na indústria, de 100 a 499 pessoas ocupadas; no comércio e serviços, de 50 a 99 pessoas ocupadas;
- grande empresa: na indústria, acima de 500 pessoas ocupadas; no comércio e serviços, acima de 100 pessoas ocupadas.

2.2 Responsabilidade social empresarial

As bases do conceito moderno de responsabilidade social empresarial –RSE - foram lançadas por representantes do World Business Council for Sustainable Development, em 1998, na Holanda: [...] responsabilidade social empresarial é o comprometimento permanente dos empresários de adotar um comportamento ético e contribuir para o desenvolvimento econômico, melhorando, simultaneamente, a qualidade de vida de seus empregados e de suas famílias, da comunidade local e da sociedade como um todo (WBCSD, 2000, p.2).

Outra definição, formulada pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, complementa a anterior e refere-se à RSE como:

[...] a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais (Instituto Ethos, 2003).

Como pode ser observado, em ambas as definições o conceito de RSE está sempre associado ao engajamento das partes interessadas e à sustentabilidade corporativa nas dimensões econômica, social e ambiental, como resultante do desenvolvimento sustentável na perspectiva de negócios. De fato, esse conceito vem se consolidando de forma sistêmica multidimensional, com foco na interdependência e interconectividade entre os diversos públicos de interesse ligados direta ou indiretamente ao negócio da empresa.

Cada vez mais, a responsabilidade social vem sendo apontada como um fenômeno que está obrigando as empresas a repensarem seu papel, suas obrigações e, principalmente, sua forma de conduzir seus negócios. Trata-se de uma atitude holística, socialmente responsável e ética em todas as relações, seja com os acionistas, os empregados, a comunidade, os fornecedores, os clientes, os governos e o meio ambiente (Carroll, 1991; Figge et al., 2002, Zadek, 1998; Instituto Ethos, 2003; Ashley et al., 2002).

Pelas definições apresentadas, RSE pode ser interpretada como a capacidade de ouvir, compreender e satisfazer as expectativas e interesses legítimos dos diversos públicos de interesse de uma empresa no curto, médio e no longo prazo. Na conceituação do Instituto Ethos, a responsabilidade social empresarial está além do que a empresa deve fazer por obrigação legal e abrange as seguintes dimensões: valores e transparência; público interno;

meio ambiente; fornecedores; comunidade; consumidores, governo e sociedade (Instituto Ethos, 2003).

Dahlsrud (2008) analisou 37 definições de RSE e chegou à conclusão que embora todas sejam coerentes, não deixam claro como é que a responsabilidade social é construída em um determinado contexto econômico, cultural e social.

O conceito mais desenvolvido e aceito de RS refere-se às quatro categorias definidas por Carroll (1991). O modelo de Carroll inclui responsabilidades econômicas, legais, éticas e voluntárias. Essas categorias não são mutuamente exclusivas, nem tampouco formam um contínuo, tendo de um lado os interesses econômicos e do outro os interesses sociais. A importância do modelo de Carroll associa-se ao pressuposto básico de que a responsabilidade social não é distinta, nem deve ser avaliada separadamente do desempenho econômico, sendo, portanto, parte da responsabilidade global da empresa.

Enfatiza-se para fins da presente pesquisa, a necessidade das empresas incorporarem critérios sociais e ambientais no nível normativo da gestão estratégica de seus negócios, traduzindo-os em objetivos e metas, cujos alcances possam ser computados na avaliação de seu desempenho global. Esse aspecto será bem explorado nas Seções 4 e 5 deste trabalho.

2.3 Responsabilidade social empresarial em PMEs

Implementar a RS em grandes empresas não é necessariamente o mesmo que nas PMEs. As grandes empresas com o seu propósito de maior competitividade, liderança em produtos inovadores e capacidade de comunicação organizacional impulsionam a pesquisa em RS, demonstrando resultados de grande impacto, benéficos às respectivas imagens. Esse impacto é, sem dúvida, muito superior ao das PMEs.

O desenvolvimento de modelos teóricos para a RS nas PME não evolui na mesma taxa de crescimento da produção científica sobre RS em grandes empresas, devido, em parte, à dificuldade em integrar todos os tipos de PME em um único enquadramento (*framework*) teórico. O conjunto global das PME é muito heterogêneo e seu comportamento é influenciado por um número de fatores muito distintos, o que estimula o surgimento de várias vertentes metodológicas na pesquisa sobre RS nas PME.

Por um lado surge um conjunto de estudos que defendem que as PMEs estão melhor posicionadas e equipadas para terem comportamentos socialmente responsáveis do que as grandes empresas. Outros pesquisadores defendem que na prática as PME apresentam-se

como um obstáculo à implementação de uma filosofia de RS comparativamente com as grandes empresas. Os gestores de PME argumentam que não dispõem de tempo ou recursos para dedicar à RS, até porque ter condições para cumprir a lei já constitui, por vezes, uma dificuldade.

Os trabalhos empíricos de Raynard e Forstaster, 2002; Accountability, 2002; Jenkins, 2004; 2006; Luken e Stares, 2005; Vives et al, 2005; e Perera, 2008 apontam para essas dificuldades e propõem recomendações para estudos futuros que se mostraram muito úteis para a fase de desenvolvimento e validação do modelo analítico.

2.4 Avaliação do desempenho global das empresas e a ferramenta *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* ou *BSC* é uma ferramenta de planeamento estratégico e avaliação de desempenho global que se consagrou nas últimas décadas como um sistema de gerenciamento estratégico, comunicação e medição dos resultados das mais diversas organizações - empresas, agências governamentais, prefeituras e instituições de C,T&I. Sua implementação permite criar uma visão compartilhada dos objetivos de longo prazo a serem atingidos em todos os níveis da organização. Comparando-se com os sistemas de medição convencionais, baseados exclusivamente na vertente financeira, o *BSC* é capaz de direcionar a organização para a sua visão de futuro, definindo quais os objetivos a atingir e medindo seus resultados a partir de quatro perspectivas distintas (Kaplan e Norton, 2000).

Segundo seus autores, Kaplan e Norton, o objetivo principal do *BSC* é fazer com que a força de trabalho seja capaz de entender e implementar as estratégias da organização, pelo entendimento dos indicadores de resultado, tanto financeiros, como não financeiros. Por meio de processo participativo, constrói-se um mapa estratégico, no qual destacam-se aqueles objetivos e indicadores que são críticos para a geração de valor. Por essa razão, o *BSC* tem sido considerado um poderoso mecanismo de comunicação institucional e harmonização de interesses distintos.

As medidas financeiras proporcionam às empresas uma resposta no curto prazo, enquanto as não financeiras são as que sustentam as vantagens competitivas de hoje e criam novas para um futuro promissor.

O *BSC* utiliza quatro perspectivas para mensuração do desempenho global da organização: (i) financeira; (ii) mercado; (iii) processos internos; e (iv) crescimento e aprendizagem.

Explora-se, a seguir, o potencial de aplicação do *BSC* como ferramenta de avaliação da adoção das diretrizes da recém-lançada Norma ISO 26000 por empresas de base tecnológica geradas em uma incubadora universitária no Brasil. Como pode ser visualizado na Figura 1, esse é um dos temas específicos da pesquisa, juntamente com um segundo tema que aborda a relação entre RS e PMEs. Esses dois temas específicos, analisados segundo uma visão integrada, constituem as bases para a proposição do modelo analítico de avaliação da adoção das diretrizes normativas de RS pelas referidas PMEs.

2.5 Aplicabilidade do BSC na perspectiva da RSE

Não obstante o sucesso experimentado por Kaplan e Norton na aceitação do conceito de *BSC*, a partir do lançamento do livro “*The Balanced Scorecard: translating strategy into action*”, em 1996, alguns autores como Bieker (2000), Figge et al. (2002) e Brignall (2002) argumentaram na época que o uso dos recursos financeiros e humanos de forma eficiente já não se configurava mais como o único fator determinante para promover vantagem competitiva nas organizações (como havia sido preconizado pelos criadores do *BSC*). Na visão desses autores, cada vez mais os aspectos intangíveis, como por exemplo, o desempenho ambiental e a atuação social, se tornam igualmente importantes e, alguns casos, até mais importantes. Apesar disso, ainda são poucos os trabalhos e modelos que exploram as relações de caso e efeito entre as metas ambientais e sociais e as metas econômico-financeiras.

Nessa linha, citam-se as iniciativas da SustainAbility, em nível internacional, e do Instituto Ethos, no Brasil, essencialmente baseadas na chamada matriz de evidências. Essa matriz busca mostrar as relações entre as três dimensões da abordagem *triple bottom line* de Elkington (1998) e, principalmente, evidenciar o potencial de benefícios econômicos a ser explorado pelas práticas ambiental e socialmente responsáveis (SustainAbility, 2001; 2003; Instituto Ethos, 2004).

Nesse contexto, os autores Bieker (2000), Brignall (2002) e Figge et al (2002) lançam um novo olhar sobre a ferramenta *BSC*, buscando mostrar como as empresas podem se beneficiar de seu uso, incorporando adaptações ao conceito original. A falta de integração entre as três dimensões (econômica, social e ambiental) no *BSC* convencional representa um grande obstáculo para que as organizações incorporem as ações de RSE em suas estratégias de forma efetiva. A criação de um *BSC* sustentável permite considerar e implementar os aspectos

ambientais e sociais por toda a organização e com a visão estratégica, comunicando e transformando a RSE em uma ação constante, planejada e passível de mensuração.

Para integrar os aspectos ambientais e sociais ao *BSC* convencional, Figge et al (2002) sugerem três alternativas, que serão aqui apresentadas de forma sucinta e ilustradas por esquemas gráficos (Figuras 2, 3 e 4). As alternativas propostas para a construção de um *BSC* sustentável são: (i) incorporação das dimensões ambiental e social em três das perspectivas originais do *BSC*; (ii) criação de uma quinta perspectiva exclusiva para as dimensões ambiental e social; e (iii) criação de um *BSC* exclusivo para a sustentabilidade ambiental e social, porém dependente de uma das alternativas anteriores.

Na primeira alternativa, promove-se a integração das questões ambientais e sociais relevantes em três das quatro perspectivas do *BSC* convencional, que passam a ser traduzidas em objetivos, metas e indicadores estratégicos vinculados ao cumprimento da missão e aos planos de negócio de curto, médio e longo prazo. Essas novas questões tornam-se parte integrante do *BSC*, como um todo, o que facilita a compreensão por parte dos gestores e da força de trabalho das relações de causa e efeito entre as questões ambientais, sociais e econômicas.

De acordo com os autores, os objetivos e metas orientam-se hierarquicamente para a perspectiva financeira, convergindo para uma estratégia bem sucedida de negócio com triplo resultado (sustentabilidade econômica, social e ambiental), como preconizado por Elkington na sua matriz de evidências (SustainAbility, 2000; 2003).

A Figura 2 representa esquematicamente a primeira alternativa proposta por Figge et al (2002). Esclarece-se que nas Figuras 2, 3 e 4, as notações E, A e S correspondem, respectivamente, a questões econômicas, sociais e ambientais consideradas estratégicas para a organização cumprir a sua missão e alcançar sua visão de longo prazo.

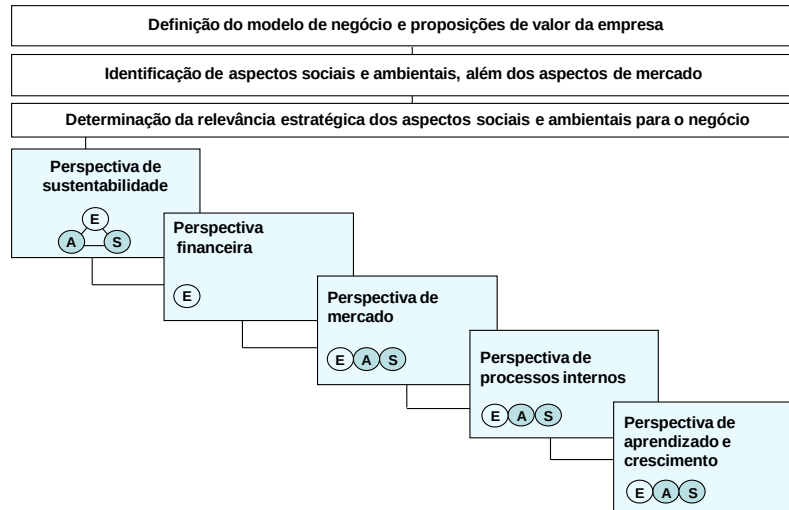


Figura 2 – Alternativa 1 para um BSC sustentável: incorporação das dimensões ambiental e social em três das perspectivas originais

Fonte: Adaptado de Figge et al, 2002.

Na sequência, descreve-se a segunda alternativa proposta por Figge et al, que consiste na criação de uma quinta perspectiva exclusiva para as dimensões ambiental e social, além das quatro do BSC convencional. Nessa segunda alternativa, Figge et al. (2002) ressaltam que a necessidade da criação de uma nova perspectiva (social e ambiental) surge quando os aspectos ambientais e sociais não podem ser refletidos simultaneamente dentro das quatro perspectivas, devido às características dos objetivos gerados. No entanto, a relação de causalidade é mantida, visto que a relação de causa-efeito é realizada de forma direta com a perspectiva financeira e de forma indireta com as outras perspectivas, integrando os aspectos ambientais e sociais à estratégia da organização. A Figura 3 representa esquematicamente a segunda alternativa proposta por Figge et al (2002).

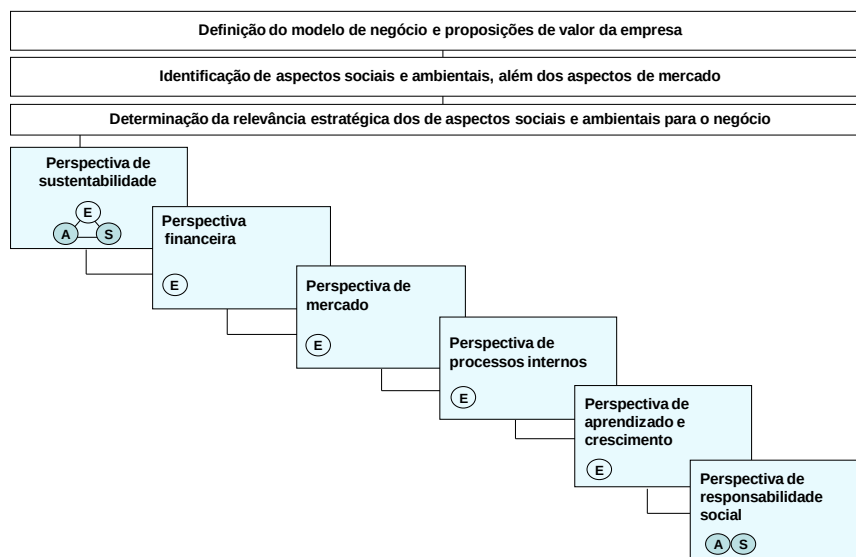


Figura 3 – Alternativa 2 para um BSC sustentável: criação de uma quinta perspectiva exclusiva para as dimensões ambiental e social

Fonte: Adaptado de Figge et al, 2002.

A terceira possibilidade aponta para a geração de um BSC criado para as questões ambientais e sociais, de forma separada do BSC sustentável principal, porém totalmente dependente de uma das duas alternativas anteriores. A Figura 4 representa esquematicamente a terceira e última alternativa proposta por Figge et al (2002).

A conceituação de cada alternativa reflete a diferença fundamental entre as três propostas. Enquanto as duas primeiras integram os aspectos ambientais e sociais ao BSC convencional (com criação ou não de uma quinta dimensão), a terceira constitui uma variante derivada das anteriores. A terceira proposta configura-se como um passo posterior à adoção de um primeiro BSC sustentável, quase como um refinamento dessa primeira solução.

Sobre as duas primeiras alternativas, Figge et al.(2002) argumentam que elas não são mutuamente excludentes, podendo ser utilizadas simultaneamente de acordo com as características dos objetivos estratégicos ambientais e sociais definidos pela empresa. Dessa forma, pode-se concluir que a opção de uma determinada organização por uma ou outra alternativa de BSC sustentável vai depender do contexto socioprodutivo no qual atua, do seu relacionamento com as diversas partes interessadas e do seu estágio de maturidade organizacional.

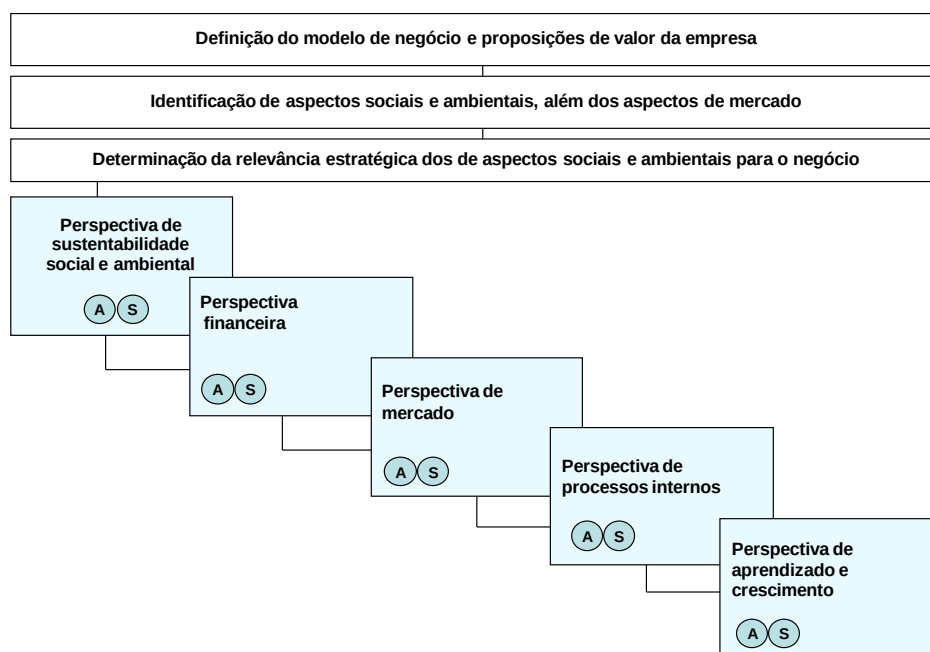


Figura 4 – Alternativa 3 para um BSC sustentável: criação de um BSC exclusivo para a sustentabilidade ambiental e social, porém totalmente dependente de uma das alternativas anteriores

Fonte: Adaptado de Figge et al, 2002.

Considerando-se o contexto das PMEs de base tecnológica vinculadas a uma incubadora universitária e objetivo do presente estudo, adota-se a primeira alternativa como base para a futura construção do modelo analítico para avaliação da RSE de PMEs de base tecnológica vinculadas a uma incubadora universitária. Pressupõe-se que, sendo essa alternativa a mais simples e direta, sua escolha implicará em um maior potencial de comunicação da RSE no âmbito das empresas de pequeno porte de base tecnológicas vinculadas a uma incubadora universitária.

3. A Norma Internacional em Responsabilidade Social

A Norma Internacional ISO 26000 fornece orientações sobre os princípios subjacentes à responsabilidade social, sete temas centrais e questões pertinentes, bem como sobre os mecanismos que podem ser utilizados para integrar o comportamento socialmente responsável com estratégias, sistemas, práticas e processos organizacionais existentes. A Figura 5 apresenta a visão geral esquemática da Norma Internacional ISO 26000 de Responsabilidade Social.

Como pode ser visualizado na Figura 5, são sete os temas centrais que compõem a ISO 26000: (i) governança organizacional; (ii) direitos humanos; (iii) práticas de trabalho; (iv) meio ambiente; (v) práticas leais de operação; (vi) questões relativas ao consumidor; e (vii) envolvimento e desenvolvimento da comunidade.

Esses temas contribuem para a identificação de questões relevantes e para o estabelecimento das prioridades e do escopo da responsabilidade social em cada organização, partindo-se do pressuposto que essa norma internacional foi gerada para ser utilizada por organizações de diferentes portes e naturezas - pequenas, médias e grandes empresas, governos, organizações da sociedade civil, entre outras. A Norma ISO 26000 inclui as microempresas no grupo das PMEs.

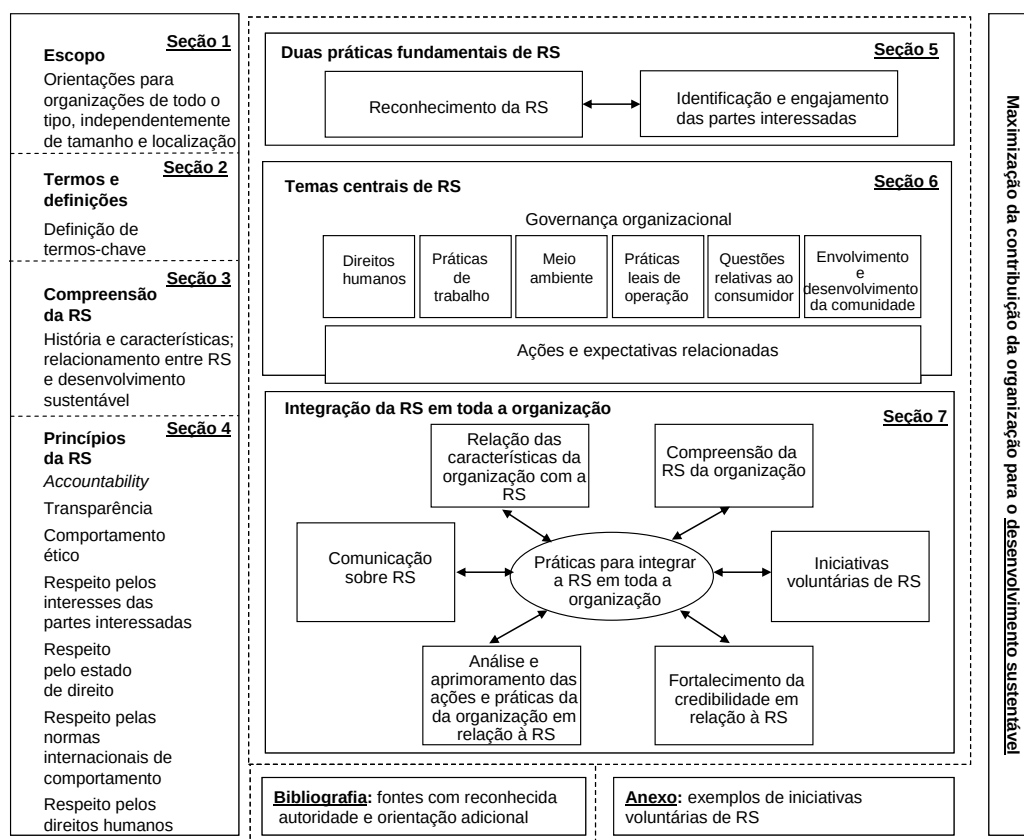


Figura 5 – Visão geral esquemática da Norma ISO 26000 de responsabilidade social

Fonte: ISO, 2010, p. xi.

Ressalta-se que o tema ‘governança organizacional’ destaca-se dos demais, pela sua natureza pervasiva e mobilizadora. Uma governança organizacional eficaz permite que a

organização aja sobre os outros temas e questões centrais à luz dos princípios de RS, como definidos na Norma (ISO, 2010).

O Quadro 1 apresenta os temas centrais e as respectivas definições, conforme estabelecido na Seção 6 da referida Norma.

Quadro 1 – Temas centrais da Norma ISO 26000

Tema	Definição
Governança organizacional	Sistema pelo qual uma organização toma e implementa decisões na busca de seus objetivos. É o fator mais importante mais crucial para possibilitar que uma organização se responsabilize pelos impactos de suas decisões e atividades e integre a RS em toda a organização.
Direitos humanos	Direitos básicos conferidos a todos os seres humanos. O reconhecimento e o respeito pelos direitos humanos são amplamente considerados essenciais para o estado de direito, para conceitos de justiça e equidade social, e como base subjacente à maioria das injustiças essenciais das sociedades, como o sistema judiciário.
Práticas de trabalho	Incluem todas as políticas e práticas referentes ao trabalho realizado dentro, para ou em nome da organização, inclusive trabalho subcontratado. As práticas de trabalho têm um grande impacto no respeito pelo estado de direito e no senso de justiça presente na sociedade: práticas de trabalho socialmente responsáveis são essenciais para a justiça a estabilidade e a paz social.
Meio ambiente	As decisões e atividades da organização invariavelmente têm um impacto no meio ambiente, independentemente de onde estejam localizadas. A responsabilidade ambiental é um pré-requisito para a sobrevivência e prosperidade dos seres humanos. É portanto, um aspecto muito importante da responsabilidade social. A educação e capacitação ambiental são fundamentais na promoção do desenvolvimento de sociedade e estilos de vida sustentáveis.
Práticas leais de operação	Referem-se a uma conduta ética nos negócios da organização com outras organizações. Elas incluem relações entre organizações e órgãos públicos, assim como entre organizações e seus parceiros, fornecedores, empresas terceirizadas, clientes, concorrentes e as associações de que são membros. No campo da RS, referem-se à maneira como a organização usa suas relações com outras organizações para promover resultados positivos.
Questões relativas ao consumidor	As organizações que oferecem produtos e serviços aos consumidores, assim como a outros clientes, têm responsabilidades para com esses consumidores e clientes. As questões de RS relativas ao consumidor referem-se, dentre outras, as práticas leais de marketing, proteção da saúde e segurança, consumo sustentável, solução de controvérsias e indenização, proteção de dados e privacidade, acesso a produtos e serviços essenciais, atendimento às necessidades dos consumidores vulneráveis e desprivilegiados e educação.
Envolvimento e desenvolvimento da comunidade	O envolvimento comunitário, seja individualmente ou por meio das associações, visando melhorar o bem comum, ajuda a fortalecer a sociedade civil. As organizações que se engajam de maneira respeitosa com a comunidade e suas instituições refletem e reforçam valores democráticos e cívicos. O termo comunidade refere-se a assentamentos residenciais ou outros assentamentos sociais localizados em uma área geográfica que tem proximidade física com as instalações de uma organização ou que está dentro das áreas de impacto de uma organização.

Fonte: ISO, 2010.

A Norma procura contribuir para que o desempenho das organizações seja compatível com o desenvolvimento sustentável da sociedade, provocando e induzindo as organizações a irem além das suas obrigações legais e efetivamente tornando-se parte ativa desse desenvolvimento. Busca esclarecer que a RS pode ser entendida como a forma de gestão que visa maximizar a contribuição de uma organização para o desenvolvimento sustentável, ao mesmo tempo em que busca atingir seus objetivos específicos.

Ela não substituiu, mas complementa outros documentos e iniciativas de RS, fomentando o estabelecimento de uma compreensão comum sobre o tema, como por exemplo, as normas SA8000; SD 12000 e AA1000. A aplicação da Norma ISO 26000 deveria levar em conta o contexto de cada situação e cada organização envolvida, com atenção para as condições locais econômicas e sociais.

A ISO 26000 não possui formato de sistema de gestão, não sendo apropriada à certificação, nem ao uso como base para regulação ou para exigência contratual. Como a Norma não contém requisitos, não é possível uma certificação, pois essa pressuporia a comprovação de seu cumprimento.

A ISO 26000 não pretende fornecer uma base para ação legal no âmbito nacional ou internacional, incluindo qualquer medida perante a Organização Mundial do Comércio (OMC).

Sob o aspecto da implementação, a Norma apresenta um texto direcionado para as PMEs (Seção 3.3.4 - Box 3). Não se trata de orientações específicas para elas, pois isso iria contra a diretriz de aplicabilidade geral da Norma, mas de uma explicação que ressalta e articula aspectos da Norma que facilitam sua compreensão e aplicação por empresas e organizações de menor porte, e também por quaisquer outras que estejam começando a se interessar pela teoria e prática da RS.

4. Bases conceituais para a proposição do modelo analítico de avaliação da RSE de PMEs de base tecnológica geradas em incubadoras universitárias

Conforme mencionado, a Norma ISO 26000 foi concebida para todo tipo de organização, incluindo micro, pequenas e médias empresas. No entanto, percebe-se que, em âmbito mundial, as PMEs ainda se encontram à margem da agenda do desenvolvimento

sustentável e RS (Raynard e Forstater, 2002; Accountability, 2002; Luken e Stares, 2005; Vives et al, 2005; Lepoutre e Heene, 2006; e Perera, 2008).

É exatamente neste ponto que as incubadoras universitárias podem atuar como facilitadoras da inserção das práticas efetivas do conceito de RSE na realidade das pequenas e médias empresas a elas vinculadas, revertendo essa tendência indesejável.

Ao fazer uso de ferramentas de gestão voltadas para integrar práticas de RS nessas organizações, as incubadoras universitárias estarão efetivamente cumprindo seu papel desenvolvimentista e mobilizador, uma vez que são consideradas agentes catalisadores do processo de desenvolvimento, tanto dos empreendedores, quanto de seus empreendimentos.

Acredita-se que esta pesquisa, ao propor em futuro próximo uma sistemática de avaliação da adoção das diretrizes da recém-lançada Norma ISO 26000 por empresas de base tecnológica geradas em uma incubadora universitária no Brasil, venha a contribuir para uma maior reflexão sobre a aplicação prática dos conceitos de responsabilidade social e desenvolvimento sustentável no ambiente das incubadoras universitárias e das empresas de base tecnológica incubadas nessas instituições. Essa proposição é totalmente alinhada à visão de futuro preconizada na Norma ISO 26000 (apresentada à direita da Figura 5): “maximização da contribuição da organização para o desenvolvimento sustentável” (ISO, 2010).

As bases conceituais para o desenvolvimento do modelo analítico compreendem: (i) a primeira das alternativas propostas por Figge et al (2002) para um *BSC* sustentável (Figura 2), que considera as três dimensões da sustentabilidade, sem criar uma quinta perspectiva exclusiva para RSE; (ii) o cruzamento matricial das questões associadas aos sete temas da Norma Internacional ISO 26000 com as dimensões do *BSC* sustentável (conforme esquema da Figura 2; (iii) o mapeamento dos principais fatores limitantes e impulsionadores da RSE em PMEs, descritos em estudos empíricos selecionados (Raynard e Forstater, 2002; Accountability, 2002; Vives et, 2005; Lepoutre e Heene, 2006; e Perera, 2008); e (iv) caracterização das PMEs de base tecnológica incubadas, buscando-se chegar a um enquadramento analítico teórico, com base em documentos normativos e trabalhos acadêmicos nesse campo (Aranha, 2002; Dornelas, 2002; Grimaldi e Grandi, 2005; Anprotec, 2006; Bergek e Norrman, 2008, dentre outros).

5. Considerações finais

Buscou-se apresentar neste trabalho as bases conceituais para o desenvolvimento de um modelo analítico que permita avaliar a adoção das diretrizes da recém-lançada Norma ISO 26000 por empresas de base tecnológica geradas em uma incubadora universitária no Brasil. O modelo será concebido no sentido de estabelecer, em um futuro próximo, novos critérios para processos de seleção de candidatas à incubação e de avaliação das empresas vinculadas a uma incubadora universitária localizada no município do Rio de Janeiro, Brasil. Por se tratar da primeira fase de uma pesquisa acadêmica de escopo mais amplo, que incluirá uma etapa empírica, os resultados obtidos até o momento ainda não permitem extrair as conclusões finais sobre o desenvolvimento do modelo analítico em si e sua validação na prática.

Todavia, pode-se formular um conjunto de considerações sobre as contribuições de estudos e documentos de referência abordados neste trabalho. Nesse sentido, destacam-se as contribuições do referencial sobre RSE, incluindo a Norma Internacional ISO 26000, que enfatiza que o desempenho de uma empresa, de qualquer porte, em relação ao ambiente socioprodutivo em que opera e ao seu impacto no meio ambiente se tornou uma parte crucial na avaliação de seu desempenho global e capacidade de continuar a operar de forma eficaz.

Os estudos endereçados à problemática da adoção da responsabilidade social pelas PMEs, especialmente o de autoria de Vives et al (2005), que focaliza as PMEs de países da América Latina, apontaram os principais obstáculos percebidos pelas PMEs dos países e regiões estudadas e trazem uma série de recomendações que serão muito úteis para a fase empírica da presente pesquisa.

As alternativas conceituais apresentadas por Figge et al (2002), visando adequar uma consagrada ferramenta de gerenciamento estratégico – o *BSC*, de Kaplan e Norton (2000) para uso na avaliação da RSE, serviram como fonte de inspiração para a concepção futura do referido modelo analítico. Isso porque parte-se do pressuposto que a RSE não deve ser avaliada separadamente do desempenho econômico das PMEs de base tecnológica, por ser parte integrante da responsabilidade global dessas empresas.

6. Referências

- ACCOUNTABILITY. Consortium Research Study Department of Trade and Industry. **Engaging SMEs in community and social issues**. United Kingdom. 2002. Disponível em: <http://www.europa.eu.int/comm/enterprise/csr/roundtable2/engaging_smes.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2011.
- ALMEIDA, M.F.L. **Sustentabilidade corporativa, inovação tecnológica e planejamento adaptativo**: dos princípios à ação 2006. 259 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Departamento de Engenharia Industrial. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.
- ANPROTEC. Associação Brasileira de Incubadoras de Empresas e Parques Tecnológicos. **Caminhos para o sucesso em incubadoras e parques tecnológicos**: um guia de boas práticas. Brasília: Anprotec, 2006.
- ARANHA, J. A. S. **Modelo de gestão para incubadoras de empresas**: uma estrutura de indicadores de desempenho. Rio de Janeiro: Rede de Tecnologia do Rio de Janeiro, 2001.
- ASHLEY, P. A. et al. (orgs.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2002. v.1, 205 p.
- BERGEK, A.; NORRMAN, C. Incubator best practice: a framework. **Technovation**, n. 28, p. 20-28, 2008.
- BIEKER, T. et al. **Towards a sustainability balanced scorecard linking environmental and social sustainability to business strategy**. In: The 2001 Business Strategy and the Environment Conference. Leeds, 10-11 September, 2001. **Proceedings...**Leeds: ERP Environment, 2001.
- BRIGNALL, T.J.S. The unbalanced scorecard: a social and environmental critique. In: Neely A., Walters A. and Austin R. (eds). **performance measurement and management: research and action**. Boston: Performance Measurement Association, 2002.
- CANADIAN Business for Social Responsibility. 2003. **Engaging small business in corporate social responsibility** – a Canadian small business perspective on CSR. 2003. Disponível em: <<http://www.cbsrbc.ca>>. Acesso em: 10 jun. 2011.
- CARROLL, A. 1991. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. **Business Horizons**, v.34, n.4, p.39-48. 1991.

DAHLSTRUD, A. How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v.15, n.1, p. 1-5. 2008.

DORNELAS, J. C. A. **Planejando incubadoras de empresas**: como desenvolver um plano de negócios para incubadoras. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

ELKINGTON, J. **Cannibals with forks**: the triple bottom line of 21st century business. Oxford: U.K. Capstone Publishing Limited, 1998.

FIGGE et al. 2002. The sustainability balanced scorecard –linking sustainability management to business strategy. **Business Strategy and the Environment**, v.11, p.269–284. 2002.

FONSECA, S.A. et al. Desafios e oportunidades das incubadoras de empresas para a incorporação de estratégias ambientais. **O&S**, v.17, n.53, p. 331-344. 2010. Disponível em:<<http://www.revistaoes.ufba.br>>. Acesso em: 10 jun. de 2011.

GRIMALDI, R.; GRANDI, A. Business incubators and new venture creation: an assessment of incubating models. **Technovation**, n. 25, p. 111-121, 2005.

INSTITUTO ETHOS de Empresas e Responsabilidade Social. **Indicadores Ethos-Sebrae de responsabilidade social empresarial para micro e pequenas empresas**. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Sebrae. 2007.

INSTITUTO ETHOS de Empresas e Responsabilidade Social. **Matriz brasileira de evidências de sustentabilidade**. 2004. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br/sistemas/ifc/>>. Acesso em:10 jun. 2011.

INSTITUTO ETHOS de Empresas e Responsabilidade Social. **Práticas empresariais de responsabilidade social: relações entre os princípios do Global Compact e os indicadores Ethos de responsabilidade social**. [Carmen Weingrill, coordenadora]. São Paulo: Instituto Ethos, 2003. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br/sistemas/ifc/>>. Acesso em:10 jun. 2011.

INTERNATIONAL Organization for Standardization. ISO. **NBR ISO 26000**: diretrizes sobre responsabilidade social. Rio de Janeiro: ABNT, 2010.

JENKINS, H. **Corporate social responsibility**: engaging SMEs in the debate. The ESCR Centre of Business, Relationships, Accountability, Sustainability and Society (BRASS). 2004.

Disponível em: < <http://www.brass.cf.ac.uk/uploads/wpcsrengagingsmesHJ0904.pdf>>. Acesso em: 10 jun. 2011.

JENKINS, H. Small business champions for corporate social responsibility. **Journal of Business Ethics**, v.67, n.3, p. 241-256. 2006.

KAPLAN R.S.; NORTON D.P. **Mapas Estratégicos**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003.

KAPLAN R.S.; NORTON D.P. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.

LEPOUTRE, J.; HEENE, A. Investigating the impact of firm size on small business social responsibility: a critical review a critical review, **Journal of Business Ethics**, v.67, n.57, p.273 – 273, 2006.

LUKEN, R.; STARES, R. Small business responsibility in developing countries: a threat or an opportunity? **Business Strategy and the Environment**, v 14, p.38-53. 2005.

MCT. Ministério da Ciência e Tecnologia. **Programa Nacional de Apoio às Incubadoras de Empresas e Parques Tecnológicos**. PNI. 2006. Disponível em: < <http://www.mct.gov.br/index.php/content/view/5228.html>>. Acesso em: 10 jun de 2011.

MIYASHITA, Ricardo; SOARES, Karina Gomes. Mapa estratégico de responsabilidade social das empresas baseado no Balanced Scorecard Responsabilidade Social e papel da comunicação. **Revista Gestão da Produção e Sistemas**, Bauru, v.1, n.1, p.77-83. 2005.

PERERA, O. **How material is ISO 26000 social responsibility to small and medium-sized enterprises (SMEs)?**. 2008. International Institute for Sustainable Development (IISD). Disponível em:<http://www.iisd.org/pdf/2008/how_material_iso_26000.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2011.

RAYNARD, P.; FORSTARTER, M. **Corporate social responsibility: implications for small and medium enterprises in developing countries**. Vienna: Unido. 2002.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**. Brasília: Sebrae, 2008.

SUSTAINABILITY. **Buried Treasure**: uncovering the business case for corporate sustainability. February 2001. Disponível em: <<http://www.sustainability.co.uk>>. Acesso em 10 jun. 2011.

SUSTAINABILITY. **Criando valor:** o business case para a sustentabilidade em mercados emergentes. Abril 2003. Disponível em: <[http:// www.sustainability.co.uk](http://www.sustainability.co.uk)>. Acesso em: 10 jun. 2011.

VIVES, A.; CORRAL, A. ISUSI, I. **Responsibilidad social de la empresa en las PyMEs de Latinoamérica.** Inter-American Development Bank. 2005. Disponível em: <<http://www.ibddocs.iadb.org/wsdocs>>. Acesso em: 10 jun.2011.

WBCSD. World Business Council for Sustainable Development. **Social responsibility: making good business sense.** Jan 2000. Disponível em: <<http://www.wbcsd.ch/DocRoot/IunSPdIKvmYH5HjbN4XC/csr2000.pdf>>. Acesso em: 10 jun.2011.

ZADEK, S. Balancing performance, ethics and accountability. **Journal of Business Ethics.** v.17, p.1421-1442. 1998.