

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE  
DE RIBEIRÃO PRETO  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE  
ORGANIZAÇÕES

LUCAS SCIENCIA DO PRADO

**Avaliação das práticas de responsabilidade social corporativa nos diversos  
portes de varejo de alimentos**

Orientador: Prof. Dr. Edgard Monforte Merlo

RIBEIRÃO PRETO  
2011

Prof. Dr. João Grandino Rodas  
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Sigismundo Bialoskorski Neto  
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão  
Preto

Prof. Dr. Marcos Fava Neves  
Chefe do Departamento de Administração

LUCAS SCIENCIA DO PRADO

**Avaliação das práticas de responsabilidade social corporativa nos diversos  
portes de varejo de alimentos**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo como requisito para obtenção do título de Mestre em Ciências. Versão corrigida. A versão original encontra-se disponível na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto.

Área de concentração: Administração de Organizações.

Orientador: Prof. Dr. Edgard Monforte Merlo

RIBEIRÃO PRETO  
2011

Prado, Lucas Sciencia do

Avaliação das práticas de responsabilidade social corporativa nos diversos portes de varejo de alimentos. Ribeirão Preto, 2011.  
256 f.

Dissertação de Mestrado, apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo.

Orientador: Merlo, Edgard Monforte

1. Varejo de alimentos 2. Responsabilidade social corporativa  
3. Teoria dos *stakeholders*

## FOLHA DE APROVAÇÃO

Nome: PRADO, Lucas Sciencia do

Título: Avaliação das práticas de responsabilidade social corporativa nos diversos portes de varejo de alimentos

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo como requisito para obtenção do título de Mestre em Ciências

Aprovada em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

### Banca Julgadora

Prof. Dr. Edgard Monforte Merlo

Julgamento: \_\_\_\_\_

Instituição: FEARP/USP

Assinatura: \_\_\_\_\_

Prof. Dr. \_\_\_\_\_

Julgamento: \_\_\_\_\_

Instituição: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

Prof. Dr. \_\_\_\_\_

Julgamento: \_\_\_\_\_

Instituição: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

*Dedico esse trabalho aos meus pais, Rui e Maristela,  
pelo carinho e amor durante todos esses anos.*

## **Agradecimentos**

Antes de iniciar os agradecimentos àqueles que sempre estiveram ao meu lado durante a construção deste trabalho, gostaria de pedir desculpas àqueles que também estiveram presentes e não foram mencionados aqui. Desde já, porém, deixo claro que sou muito grato a todos que de alguma forma me apoiaram na construção deste mestrado.

Primeiramente gostaria de agradecer ao meu orientador e amigo, Prof. Dr. Edgard Monforte Merlo. Com ele, aprendi que, para termos sucesso na vida, é necessária uma grande dedicação. Além disso, aprendi como organizar melhor as minhas ideias e como estruturar um bom texto. Além de diversos outros ensinamentos, gostaria de agradecer pela imensa dedicação, atenção e paciência em alguns momentos. Professor, saiba que o resultado deste mestrado é fruto de sua ótima orientação.

Também não posso deixar de agradecer ao meu orientador da graduação, Prof. Dr. Dante Pinheiro Martinelli, o qual despertou em mim o interesse pela pesquisa e pela realização do mestrado. Agradeço também por ter feito parte da construção do meu mestrado e desenvolvimento pessoal.

Agradeço ainda:

À Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Adriana Caldana, pela ajuda e ensinamentos durante a análise dos resultados, além dos seus valiosos comentários e sugestões na qualificação deste trabalho.

Ao Prof. Dr. Hildo Meirelles, membro da banca de qualificação, pela atenta leitura e sugestões que fizeram este trabalho crescer e conseguir alcançar os objetivos pretendidos.

Ao Prof. Dr. Matheus Alberto Cònsoli, por sua paciência, atenção, oportunidades e ensinamentos durante esses anos. Tenho uma dívida imensa, mas farei de tudo para lhe retribuir a dedicação ao longo de minha vida; ao Prof. Dr. Roberto Fava Scare, pelos incentivos e palavras certas nos momentos certos; ao Prof. Dr. Marcos Fava Neves, pelas oportunidades e estímulo ao meu desenvolvimento; ao Prof. Dr. Ricardo Messias Rossi, por acreditar em meu trabalho e incentivar-me a novos desafios; ao Prof. Dr. Luciano Thomé e Castro, pelas conversas e ensinamentos; e ao Prof. Frederico Fonseca Lopes, pelo apoio. Também gostaria de agradecer a todos os amigos da Markestrat: Carla, Claudia, Daniel, Isabela, José Carlos, José Guilherme, Leandro, Mairun, Manuel, Marco Antônio (Amaral),

Maria Stella, Mariela, Marina, Paulo, Rafael, Rodrigo, Vinícius, entre tantas outras pessoas especiais que conviveram comigo durante esses, quase, três anos.

A todos os Garotos!!!, que, mesmo um pouco mais distantes nesse último ano devido aos novos compromissos, sempre foram parceiros e companheiros durante todo esse tempo. Tenho certeza de que os terei para sempre como bons irmãos.

Aos meus amigos, que entraram em minha vida por uma feliz coincidência (somos todos da mesma sala - turma 13 ADM - FEARP), pelos bons momentos no eixo Ribeirão-São Paulo, nesses dois anos (já) pós-faculdade.

Ao mestre e amigo Gabriel Biagioti, pelas inúmeras conversas e apoio durante esses dois anos que juntos dividimos as experiências de nossos mestrados.

Ao meu colega de mestrado Harrison Ceribeli, que juntos tivemos uma boa produtividade acadêmica.

A toda a família Braga e Arantes pelos bons momentos, em especial ao Sr. Basílio e a Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup>. Eliane Arantes Braga.

Aos meus avós, pelo exemplo, apoio e palavras sábias. Temos muito a aprender com vocês!

Ao meu tio Rogério, por me ensinar muito, me incentivar e mostrar que “precisamos acreditar em alguma coisa” para seguir os caminhos da vida. Ao meu tio Cadão, pelas conversas e conhecimentos. E ao meu tio e padrinho Márcio, pelas boas risadas.

À Marina Braga, minha namorada, que durante esse tempo foi paciente e muito companheira, que soube entender a minha ausência e falta de tempo durante alguns finais de semana. Mas gostaria de lhe agradecer, principalmente, por ser uma pessoa maravilhosa, que me faz muito feliz.

Aos meus pais, Rui e Maristela Prado, que acreditaram neste projeto, e sempre me deram força durante esse período do mestrado e que junto com minha irmã, Paola, souberam entender minha ausência em alguns momentos. Tenham certeza de que a força e o apoio de vocês me ajudaram muito na construção deste trabalho e de minha vida. Muito obrigado!

A Deus, por me iluminar e ter me ajudado a superar um grande susto, permitindo que eu cumprisse mais esta etapa de minha vida.



## RESUMO

PRADO, L.S. **Avaliação das práticas de responsabilidade social corporativa no pequeno e médio varejo de alimentos.** 2011. 256 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2011.

A responsabilidade social corporativa (RSC) é um conceito que a cada dia está mais presente no cotidiano das empresas em diversos países do mundo. Nota-se um crescente número de estudos sobre o assunto, principalmente com foco nas grandes empresas, líderes de seus setores de atuação. Contudo no Brasil a RSC ainda se apresenta em estágio inicial de desenvolvimento, sendo o varejo um dos setores que mais têm se engajado nessa prática. Destaca-se que, assim como no restante do mundo, são as grandes empresas que vêm liderando tal movimento. Sendo assim, abre-se uma lacuna para pesquisa sobre como esse assunto tem sido abordado também por empresas de outros portes, com menor abrangência de atuação. Dado esse contexto, este trabalho teve como principal objetivo entender as práticas de responsabilidade social corporativa, realizadas pelos diferentes varejistas de alimentos, buscando identificar as principais características do desenvolvimento dessas ações, em empresas de diferentes portes. Para atingir esse objetivo, foi realizada uma pesquisa qualitativo-exploratória, utilizando, para a coleta dos dados, o método de estudo de casos múltiplos. Os dados foram coletados por meio de 11 estudos de caso de empresas do setor do varejo de alimentos. A análise dos resultados foi feita por meio da técnica de análise de conteúdo, bem como com a utilização da ferramenta de mapas mentais. Os principais resultados encontrados mostram que, mesmo com muitas diferenças entre os portes de varejistas estudados, as práticas de RSC estão cada vez mais integradas ao dia a dia e agenda das empresas. Apesar disso, as empresas de atuação local ainda focam mais suas ações nas comunidades ao redor das lojas, realizando ações com características ainda filantrópicas. Já os varejistas regionais começam a associar suas práticas, principalmente, com a preservação do ambiente e com os funcionários da empresa. Nesse grupo, mesmo as empresas apresentando práticas de RSC um pouco mais avançadas, percebeu-se que os valores dos donos ainda são presentes na elaboração das práticas. O último grupo analisado foi o dos varejistas de atuação nacional/global. Nesse grupo, percebeu-se que as práticas de RSC estão cada vez mais desenvolvidas e integradas com suas estratégias. O número de *stakeholders* envolvidos nas atividades é o que torna a gestão da RSC um pouco mais difícil. Provavelmente por isso, nesses varejistas já seja possível observar cargos específicos para a gestão da RSC. Desse modo, uma das teorias utilizadas para a realização das análises foi a teoria dos *stakeholders*, a qual se mostrou adequada para o entendimento e o estudo da RSC nos diferentes portes de empresas estudados. Com base nos resultados encontrados, foi possível a criação de uma agenda de ações estratégicas para o desenvolvimento de ações de RSC para varejistas de diferentes portes. Além disso, ao final do trabalho, com base no referencial estudado e na validação com os especialistas entrevistados, foi possível a proposição de uma sequência de passos para a implementação de práticas de RSC. Apesar de não ter sido testado empiricamente, esse método poderá ser base para a realização de estudos futuros. Como contribuição desta pesquisa, destaca-se a realização de um estudo comparativo entre diferentes portes de varejistas, bem como o avanço em teorias como a teoria dos *stakeholders*.

**Palavras-chave:** Varejo de alimentos. Responsabilidade social corporativa. Teoria dos *Stakeholders*.

## ABSTRACT

PRADO, L.S. **Evaluation of practices of corporate social responsibility in food retail businesses of different sizes.** 2011. 256 f. Dissertation (Master Degree in Organizational Management) – Faculdade de Economia Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2011.

Corporate Social Responsibility (CSR) is an ever increasing concept in the daily routine of companies all over the world. There have been more and more studies about that, mainly focusing on big, leading companies. However, CSR is still at its inception in Brazil, with retail businesses as the sector which has been more engaged in such practice. The biggest companies here, as everywhere else stand out as the ones which have been leading that movement. Therefore, how companies of different sizes, with lower performance, have approached that topic came up as a study objective. Given such context, the main objective of the present study was to understand the practices of corporate social responsibility performed by food retailers and seek to identify the main characteristics of the actions developed by companies of different sizes. In order to achieve that goal, a qualitative-exploratory study was conducted using the multiple-case method to collect data. Data were collected through 11 study cases on Brazilian food retail businesses. Analysis of results was performed using the content analysis technique as well as by means of mind maps. The main results show that CSR practices have been increasingly incorporated into companies' daily routine and agenda in spite of the many differences in size among the retailers studied. Despite that, local companies focused their actions on communities surrounding their stores, still developing actions with philanthropic characteristics. Regional retailers have been associating their practices with environmental preservation and their employees mainly. In this group, even the companies with more advanced CSR practices, the owners' values have been found to be still present when designing practices. The last group to be evaluated was the national/global retailers. In this group CSR practices have been found to be increasingly more advanced and integrated with their strategies. The number of stakeholders involved in those activities has made CSR management a little more difficult. Perhaps that is the reason why specific CSR manager positions have already been seen at such retail businesses. Thus, the stakeholders' theory was one of the theories used for the evaluation, which was shown to be appropriate to understand and to study CSR in the different-sized companies evaluated. Based on the results, it was possible to create an agenda of strategic actions for the development of CSR actions targeting different size retailers. Besides, at the completion of the study, it was possible to suggest a sequence of steps for implementation of CSR practices based on the literature studied and validation with the experts interviewed. Although such method has not yet been empirically tested, it can serve as basis for future studies. As a contribution, this study has presented a comparative study between different-size retail companies as well as a development in theories such as the stakeholders' theory.

**Keywords:** Food Retail. Corporate Social Responsibility. Stakeholders Theory

## Lista de Ilustrações

Figura 1. Evolução do lucro líquido do varejo de alimentos.....	34
Figura 2. Estrutura do trabalho .....	36
Figura 3. A pirâmide de Carroll.....	39
Figura 4. Ações de RSC combinando o benefício social e econômico. ....	43
Figura 5. RSC e a integração dos interesses dos acionistas com os interesses dos <i>stakeholders</i> .....	46
Figura 6. Os três aspectos da teoria dos <i>stakeholders</i> .....	53
Figura 7. Grupo de influenciadores de uma organização ( <i>stakeholders</i> ) .....	54
Figura 8. Grupos de <i>stakeholders</i> – aplicação no varejo.....	56
Figura 9. Projetos de ações sociais nos supermercados brasileiros.....	59
Figura 10. Cadeia de valor do varejo.....	60
Figura 11 Método de estudo de caso .....	85
Figura 12. <i>Stakeholders</i> identificados – “Supermercado A” .....	98
Figura 13. <i>Stakeholders</i> identificados – “Supermercado B” .....	103
Figura 14. <i>Stakeholders</i> identificados – “Supermercado C” .....	107
Figura 15. <i>Stakeholders</i> identificados – “Supermercado D” .....	110
Figura 16. <i>Stakeholders</i> identificados – “Supermercado E” .....	114
Figura 17. <i>Stakeholders</i> identificados – “Supermercado F” .....	120
Figura 18. <i>Stakeholders</i> identificados – “Supermercado G” .....	124
Figura 19. <i>Stakeholders</i> identificados – “Supermercado H” .....	129
Figura 20. <i>Stakeholder</i> identificados – “Supermercado I” .....	134
Figura 21. <i>Stakeholders</i> identificados – “Supermercado J” .....	143
Figura 22. <i>Stakeholders</i> identificados – “Supermercado K” .....	150
Figura 23. O conceito da RSC e os diferentes portes de empresa.....	155
Figura 24. Motivos para o engajamento com a RSC.....	157
Figura 25. RSC e a estrutura organizacional dos varejistas .....	160
Figura 26. Comunicação das ações por porte .....	162
Figura 27. Relacionamento com os <i>stakeholders</i> – varejistas locais, regionais e nacionais/globais .....	173
Figura 28. Proposição teórica de uma sequência de passos para a implementação de ações de RSC.....	183
Figura 29. Método para comunicação da RSC.....	186

Figura 30. Sequência de passos para a implementação de práticas de RSC nas empresas .... 193

## Lista de Quadros

Quadro 1. 10 princípios do Pacto Global das Nações Unidas .....	22
Quadro 2. Classificação das instituições de varejo.....	31
Quadro 3. Classificação dos varejos de alimentos segundo Parente (2007) .....	32
Quadro 4. <i>Ranking</i> brasileiro do varejo de supermercados .....	33
Quadro 5. Classificação do tamanho das empresas por faturamento. ....	33
Quadro 6. O autosserviço alimentar brasileiro .....	35
Quadro 7. A evolução do conceito e abordagem da RSC .....	42
Quadro 8. Impacto das ações de RSC nas empresas .....	48
Quadro 9. Benefícios do engajamento com as ações de RSC .....	50
Quadro 10. <i>Stakeholders</i> ligados à empresa .....	56
Quadro 11. Sugestões de práticas de RSC.....	58
Quadro 12. Justificativas e motivações para implementação de selos e programas de qualidade na cadeia de fornecedores.....	62
Quadro 13. Benefícios e barreiras da relação PME-RSC.....	76
Quadro 14. Bases de dados utilizadas para a pesquisa .....	77
Quadro 15. Temas de pesquisa no campo da RSC .....	78
Quadro 16. Os temas da RSC segundo Lockett <i>et al.</i> (2006).....	79
Quadro 17. Palavras-chave utilizadas para buscas de artigos .....	80
Quadro 18. Critérios de classificação de empresas .....	82
Quadro 19. Classificação das empresas por abrangência geográfica .....	83
Quadro 20. Caracterização e classificação dos casos/empresas estudadas .....	87
Quadro 21. Visão da RSC na organização – “supermercado A” .....	96
Quadro 22. Benefícios X Barreiras – “Supermercado A” .....	97
Quadro 23. A RSC na estrutura organizacional do varejista – “Supermercado A” .....	97
Quadro 24. Aspectos de comunicação da RSC – “Supermercado A” .....	98
Quadro 25. Visão da RSC na organização – “Supermercado B” .....	101
Quadro 26. Benefícios X Barreiras – “Supermercado B” .....	102
Quadro 27. A RSC na estrutura organizacional do varejista – “Supermercado B” .....	102
Quadro 28. Aspectos de comunicação da RSC – “Supermercado A” .....	102
Quadro 29. Visão da RSC na organização – “Supermercado C” .....	105
Quadro 30. Benefícios X Barreiras – “Supermercado C” .....	105
Quadro 31. A RSC na estrutura organizacional do varejista – “Supermercado C” .....	106

Quadro 32. Aspectos de comunicação da RSC – “Supermercado C” .....	106
Quadro 33. Visão da RSC na organização – “Supermercado D” .....	108
Quadro 34. Benefícios X Barreiras – “Supermercado D” .....	108
Quadro 35. A RSC na estrutura organizacional do varejista – “Supermercado D” .....	109
Quadro 36. Aspectos de comunicação da RSC – “Supermercado D” .....	109
Quadro 37. Visão da RSC na organização – “Supermercado E” .....	112
Quadro 38. Benefícios X Barreiras – “Supermercado E” .....	113
Quadro 39. A RSC na estrutura organizacional do varejista – “Supermercado E” .....	113
Quadro 40. Aspectos de comunicação da RSC – “Supermercado E” .....	114
Quadro 41. Visão da RSC na organização – “Supermercado F” .....	117
Quadro 42. Benefícios X Barreiras – “Supermercado F” .....	118
Quadro 43. A RSC na estrutura organizacional do varejista – “Supermercado F” .....	118
Quadro 44. Aspectos de comunicação da RSC – “Supermercado F” .....	119
Quadro 45. Visão da RSC na organização – “Supermercado G” .....	121
Quadro 46. Benefícios X Barreiras – “Supermercado G” .....	122
Quadro 47. A RSC na estrutura organizacional do varejista – “Supermercado G” .....	122
Quadro 48. Aspectos de comunicação da RSC – “Supermercado G” .....	123
Quadro 49. Visão da RSC na organização – “Supermercado H” .....	126
Quadro 50. Benefícios X Barreiras – “Supermercado H” .....	127
Quadro 51. A RSC na estrutura organizacional do varejista – “Supermercado H” .....	128
Quadro 52. Aspectos de comunicação da RSC – “Supermercado H” .....	128
Quadro 53. Visão da RSC na organização – “Supermercado I” .....	132
Quadro 54. Benefícios X Barreiras – “Supermercado I” .....	132
Quadro 55. A RSC na estrutura organizacional do varejista – “Supermercado I” .....	133
Quadro 56. Aspectos de comunicação da RSC – “Supermercado I” .....	133
Quadro 57. Visão da RSC na organização – “Supermercado J” .....	137
Quadro 58. Benefícios X Barreiras – “Supermercado J” .....	138
Quadro 59. A RSC na estrutura organizacional do varejista – “Supermercado J” .....	139
Quadro 60. Aspectos de comunicação da RSC – “Supermercado J” .....	140
Quadro 61. Visão da RSC na organização – “Supermercado K” .....	146
Quadro 62. Benefícios X Barreiras – “Supermercado K” .....	147
Quadro 63. A RSC na estrutura organizacional do varejista – “Supermercado K” .....	147
Quadro 64. Aspectos de comunicação da RSC – “Supermercado K” .....	148
Quadro 65. Revisão do conceito de RSC .....	154

Quadro 66. Benefícios e barreiras comparados pelas diferentes classificações dos varejistas estudados .....	167
Quadro 67. Práticas de RSC e grupos de <i>stakeholders</i> .....	175
Quadro 68: Análise PEST para RSC no varejo. ....	178
Quadro 69. Análise SWOT dos varejistas estudados .....	180
Quadro 70. Agenda de ações estratégicas para o desenvolvimento da RSC no varejo .....	181
Quadro 71. Validação da fase “estrutura organizacional” – Sugestões dos entrevistados .....	188
Quadro 72. Principais alterações na fase “estrutura organizacional” .....	188
Quadro 73. Validação da fase “mapeamento e planejamento” – Sugestões dos entrevistados .....	189
Quadro 74. Principais alterações na fase “mapeamento e planejamento” .....	189
Quadro 75. Validação da fase “implementação e gestão” – Sugestões dos entrevistados .....	190
Quadro 76. Principais alterações na fase “implementação e gestão” .....	190
Quadro 77. Validação da fase “verificação e aprendizado” – Sugestões dos entrevistados ..	191
Quadro 78. Principais alterações na fase “verificação e aprendizado” .....	192
Quadro 79. Validação da fase “comunicação” – Sugestões dos entrevistados .....	192
Quadro 80. Principais alterações na fase “comunicação” .....	192
Quadro 81. Resumo da validação das proposições apresentadas .....	202

## **Lista de Abreviaturas e Siglas**

ABRAS	Associação Brasileira de Supermercados
ABRE	Associação Brasileira de Embalagem
APAS	Associação Paulista de Supermercados
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CEMPRE	Compromisso Empresarial Para a Reciclagem
GRI	Global Reporting Initiative
IBASE	Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IDV	Instituto para Desenvolvimento do Varejo
FLO	Fairtrade Labelling Organizations International
ONU	Organização das Nações Unidas
PMEs	Pequenas e Médias Empresas
PIB	Produto Interno Bruto
RS	Responsabilidade Social
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
UNGC	United Nations Global Compact
WCED	World Commission on Environmental and Development.
WORLDGBC	World Green Building Council



## SUMÁRIO

1.	Introdução e Justificativa.....	21
1.1.	Objetivo .....	29
1.2.	Unidade de estudo de caso.....	30
1.2.1.	Varejo e autosserviço.....	30
1.2.2.	Panorama do varejo alimentar .....	32
1.3.	Organização do trabalho .....	36
2.	Referencial teórico.....	38
2.1.	O conceito da RSC.....	38
2.2.	Benefícios da RSC e a existência de um caso de sucesso .....	48
2.3.	Teoria dos <i>stakeholders</i> .....	52
2.4.	Responsabilidade Social no Varejo .....	58
2.4.1.	A cadeia de valor do varejo .....	59
2.4.1.1.	Fornecedores – sustentabilidade na cadeia produtiva .....	60
2.4.1.2.	Ações no varejista – Operações e lojas sustentáveis.....	63
2.4.1.3.	Consumidores – o varejo como promotor de práticas sustentáveis .....	65
2.5.	RSC e as PMEs .....	69
2.5.1.	Benefícios e barreiras da relação RSC-PME.....	73
3.	Material e Métodos.....	77
3.1.	Elaboração do referencial bibliográfico.....	77
3.1.1.	Bases de dados e periódicos acessados .....	77
3.1.2.	Palavras-chave utilizadas na busca.....	78
3.2.	Caracterização da pesquisa .....	81
3.3.	Definição da amostra e local de estudo.....	82
3.4.	Método de coleta.....	83
3.4.1.	Formulação do problema .....	85
3.4.2.	Definição da unidade-caso.....	85
3.4.3.	Determinação do número de casos .....	86
3.4.4.	Proposições teóricas .....	87
3.4.5.	Elaboração do protocolo.....	88
3.4.6.	Coleta de dados.....	88
3.5.	Avaliação dos resultados .....	89
3.5.1.	Análise de conteúdo.....	89

3.5.1.1.	Transcrição das entrevistas.....	90
3.5.1.2.	Leitura flutuante .....	90
3.5.1.3.	Recorte e junção .....	91
3.5.1.4.	Notações e definição de temas .....	91
3.5.2.	Análise dos mapas mentais.....	92
3.6.	Elaboração do relatório .....	93
3.7.	Construção de uma sequência de passos para a implementação de ações de RSC em empresas .....	93
4.	Apresentação dos resultados.....	95
4.1.	Caso 1 – “Supermercado A” .....	95
4.1.1.	O papel da RSC na organização – o caso do “Supermercado A” .....	95
4.1.2.	Operações de RSC e relacionamento com os <i>stakeholders</i> – “Supermercado A”	98
4.2.	Caso 2 – “Supermercado B” .....	100
4.2.1.	O papel da RSC na organização – o caso do “Supermercado B” .....	100
4.2.2.	Operações de RSC e relacionamento com os <i>stakeholders</i> – “Supermercado B”	102
4.3.	Caso 3 – “Supermercado C” .....	104
4.3.1.	O papel da RSC na organização – o caso do “Supermercado C” .....	104
4.3.2.	Operações de RSC e relacionamento com os <i>stakeholders</i> – “Supermercado C”	106
4.4.	Caso 4 – “Supermercado D” .....	107
4.4.1.	O papel da RSC na organização – o caso do “Supermercado D” .....	107
4.4.2.	Operações de RSC e relacionamento com os <i>stakeholders</i> – “Supermercado D”	109
4.5.	Caso 5 – “Supermercado E” .....	111
4.5.1.	O papel da RSC na organização – o caso do “Supermercado E” .....	111
4.5.2.	Operações de RSC e relacionamento com os <i>stakeholders</i> – “Supermercado E”	114
4.6.	Caso 6 – “Supermercado F” .....	116
4.6.1.	O papel da RSC na organização – o caso do “Supermercado F” .....	117
4.6.2.	Operações de RSC e relacionamento com os <i>stakeholders</i> – “Supermercado F”	119
4.7.	Caso 7 – “Supermercado G” .....	120

4.7.1.	O papel da RSC na organização – o caso do “Supermercado G” .....	121
4.7.2.	Operações de RSC e relacionamento com os <i>stakeholders</i> – “Supermercado G” 123	
4.8.	Caso 8 – “Supermercado H” .....	125
4.8.1.	O papel da RSC na organização – o caso do “Supermercado H” .....	126
4.8.2.	Operações de RSC e relacionamento com os <i>stakeholders</i> – “Supermercado H” 128	
4.9.	Caso 9 – “Supermercado I” .....	131
4.9.1.	O papel da RSC na organização – o caso do “Supermercado I” .....	131
4.9.2.	Operações de RSC e relacionamento com os <i>stakeholders</i> – “Supermercado I” 133	
4.10.	Caso 10 – “Supermercado J” .....	136
4.10.1.	O papel da RSC na organização – o caso do “Supermercado J” .....	136
4.10.2.	Operações de RSC e relacionamento com os <i>stakeholders</i> – “Supermercado J” 140	
4.11.	Caso 11 – “Supermercado K” .....	145
4.11.1.	O papel da RSC na organização – o caso do “Supermercado K” .....	145
4.11.2.	Operações de RSC e relacionamento com os <i>stakeholders</i> – “Supermercado K” 148	
5.	Discussão dos resultados .....	153
5.1.	Análise cruzada dos casos.....	153
5.1.1.	O entendimento do conceito da RSC.....	153
5.1.2.	Razão do engajamento.....	156
5.1.3.	A RSC na estrutura organizacional dos varejistas.....	159
5.1.4.	Estrutura de comunicação da RSC .....	161
5.1.5.	Barreiras e benefícios .....	164
5.2.	Análise das ações de RSC dos varejistas .....	168
5.2.1.	Análise das ações de RSC e a teoria dos <i>stakeholders</i> .....	172
5.3.	Consolidação dos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades (SWOT) para o varejo em relação à RSC .....	176
6.	Proposição de um método para implementação de práticas de RSC.....	182
6.1.	Construção do método com base na teoria .....	182
6.1.1.	Estrutura organizacional .....	183
6.1.2.	Mapeamento e planejamento .....	183

6.1.3.	Implementação e gestão.....	184
6.1.4.	Verificação e aprendizado .....	185
6.1.5.	Comunicação .....	185
6.2.	Validação do método com base nas entrevistas realizadas.....	187
6.2.1.	Estrutura organizacional – validação.....	187
6.2.2.	Mapeamento e planejamento – validação.....	188
6.2.3.	Implementação e gestão.....	190
6.2.4.	Verificação e aprendizado .....	191
6.2.5.	Comunicação .....	192
6.3.	Apresentação do método para implementação de práticas de RSC revisado .....	193
7.	Considerações finais, limitações e sugestões de pesquisa futuras.....	199
	Referências Bibliográficas.....	205
	APÊNDICES .....	218

## 1. Introdução e Justificativa

O tema responsabilidade social corporativa (RSC) está cada vez mais difundido entre as empresas do Brasil e do mundo. Quando digitados em ferramentas de busca web, nesse caso o Google, os termos “responsabilidade social corporativa” e “*corporate social responsibility*”, são encontrados mais de 56.800 e 3.690.000 resultados, respectivamente.

A RSC tem se tornado um tema frequente nas discussões empresariais, e hoje já são várias as empresas que apresentam ações sociais em seu dia a dia. De acordo com Heslin e Ochoa (2008), devido à eminente crise social e ambiental, é crescente o número de organizações públicas e privadas que se envolvem com as questões ligadas à sustentabilidade.

O conceito de sustentabilidade foi difundido pela Comissão Brundtland (WCED, 1987), que considera que ser sustentável é atuar de forma responsável, satisfazendo as necessidades da geração atual sem comprometer as gerações futuras. Destaca-se, segundo os autores, que a maioria dos estudos realizados sobre sustentabilidade apoiam-se em três dimensões – a social, a ambiental e a econômica – que ficaram conhecidas com o *Tripple Botton Line*.

De acordo com Carroll e Shabana (2010, p. 88), o conceito de sustentabilidade, ou desenvolvimento sustentável, desde que começou a ser utilizado pelas empresas, “tornou-se parte integral de todas as discussões de RSC”. Sendo assim, neste trabalho foi utilizado o termo responsabilidade social corporativa, que envolverá as três dimensões apresentadas.

Um marco importante para o envolvimento das empresas nas ações de RSC foi o Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU), que pede às empresas que adotem, suportem e divulguem, dentro de sua área de influência, um conjunto de valores fundamentais nas áreas de direitos humanos, padrões trabalhistas, meio ambiente e combate à corrupção. O Quadro 1 mostra os dez princípios que englobam os valores fundamentais divulgados pelo secretário geral da ONU, Kofi Annan, no ano de 1999 (HESLIN; OCHOA, 2008; UNGC, 2010).

<b>10 princípios do Pacto Global das Nações Unidas</b>
<p><b>Direitos Humanos</b></p> <p><b>Princípio 1:</b> As empresas devem apoiar e respeitar a proteção de direitos humanos reconhecidos internacionalmente e;</p> <p><b>Princípio 2:</b> assegurar-se de sua não participação em violação desses direitos.</p>
<p><b>Trabalho</b></p> <p><b>Princípio 3:</b> As empresas devem apoiar a liberdade das associação e o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva;</p> <p><b>Princípio 4:</b> a eliminação de todas as formas de trabalho forçado ou compulsório;</p> <p><b>Princípio 5:</b> a abolição efetiva do trabalho infantil, e;</p> <p><b>Princípio 6:</b> a eliminar a discriminação no emprego.</p>
<p><b>Meio ambiente:</b></p> <p><b>Princípio 7:</b> As empresas devem apoiar a abordagem preventiva aos desafios ambientais;</p> <p><b>Princípio 8:</b> desenvolver iniciativas para promover maior responsabilidade ambiental; e</p> <p><b>Princípio 9:</b> incentivar o desenvolvimento e a difusão de tecnologias ambientalmente amigáveis.</p>
<p><b>Anticorrupção</b></p> <p><b>Princípio 10:</b> As empresas devem combater a corrupção em todas as suas formas, inclusive extorsão e propina.</p>

Quadro 1. 10 princípios do Pacto Global das Nações Unidas  
Fonte: United Nations Global Compact (2010).

De acordo com Crane *et al.* (2008), a RSC é um dos campos teóricos que mais apresentam controvérsias e polêmicas. McWilliams, Siegel e Wright (2006, p. 1), apontam que “várias definições já foram propostas, porém nenhuma definição clara foi dada, gerando assim a dificuldade de seu desenvolvimento teórico e de mensuração”. Além disso, a RSC pode ser considerada um conceito amplo e muitas vezes intangível, que pode ter diferentes significados (FRANKENTAL, 2001). Auld, Bernstein e Cashore (2008) apontam que essa complexidade em adotar uma única definição provém das diferentes percepções e diferenciação das leis e dos aspectos morais nas diversas regiões do mundo.

Pode-se dizer que o conceito de RSC percebido pelas empresas está relacionado com o enfrentamento das consequências advindas do ciclo de atividades diário das empresas. Essas atividades têm um papel fundamental no desenvolvimento da economia em que atuam, porém delas surgem consequências negativas, como desvios na ordem de conduta moral, poluição ambiental, prejuízos à saúde humana e animal e abuso do poder econômico (ALVES, 2003).

Lockett, Moon e Visser (2006) destacam que o conhecimento sobre RSC pode ser mais bem descrito como uma teoria em estado permanente de emergência. Pois, por mais que já seja um assunto muito discutido em periódicos internacionais, ainda não apresenta uma aproximação teórica particular nem métodos bem definidos.

Algumas abordagens típicas de RSC incluem o desenvolvimento de código de ética da corporação; a preparação de relatórios que abordem os pilares social, econômico e ambiental; e o lançamento de campanhas públicas que enfatizem ações socialmente responsáveis (GALBREATH, 2008). Heslin e Ochoa (2008) ressaltam que, mesmo com o grande número de definições sobre a RSC, a maioria apresenta temas que apontam o engajamento das empresas em atividades econômicas sustentáveis que vão além dos requerimentos legais, para a proteção do bem-estar dos funcionários, comunidades e do meio ambiente.

Dahlsrud (2006) realizou um estudo com 37 definições de RSC acadêmicas e empresariais e concluiu que essas podem ser agrupadas em cinco grandes dimensões: ambiental, social, econômica, dos *stakeholders*<sup>1</sup> e do voluntarismo. O autor ainda destaca que o grande desafio para as empresas não é achar a definição mais correta para a RSC e sim entender como a responsabilidade social pode ser construída em um contexto específico e como essa pode ser considerada na definição das estratégias de negócio das empresas.

Apesar da dificuldade em definir o conceito, Auld, Bernstein e Cashore (2008) apontam que é importante que um significado seja adotado pelas empresas ou mesmo pesquisadores sobre o tema, pois isso facilita a operacionalização das ações idealizadas.

Com base nessa afirmação de Auld, Bernstein e Cashore (2008), apresentam-se algumas definições de diferentes autores que definiram o conceito da RSC, para buscar assim uma base para as discussões que serão apresentadas durante esta pesquisa.

De acordo com Davis (1973, p. 312), a RSC não é um conceito fácil de ser definido, porém pode ser entendido como as preocupações da companhia “com questões que vão além dos estreitos requerimentos econômicos, técnicos e legais das empresas”. Essa definição aponta a importância dada aos fatores que extrapolam a responsabilidade econômica e legal da empresa.

Outra definição foi proposta por Jones (1980, p. 59-60). Segundo o autor, a “RSC é definida como a noção de que as empresas têm obrigação com grupos de constituintes da sociedade que não os acionistas, sendo essas prescritas por lei ou contratos sindicais, indicando que o

---

<sup>1</sup>Os *stakeholders* podem ser definidos como todos aqueles que são influenciados ou afetam as atividades da empresa. Eles serão abordados com mais profundidade no referencial teórico deste estudo.

interesse pode ir além da mera posse”. Destacam-se como características dessa definição o voluntariado e a obrigação com os *stakeholders* da empresa.

Uma terceira definição que pode ser apresentada é a de McWilliams e Siegel (2001, p. 177). De acordo com os autores, a RSC envolve as “ações que parecem favorecer o bem social, além dos interesses da empresa e do que é exigido por lei”. Assim como a definição de Jones (1980), esta também destaca a questão do voluntariado, porém com o foco mais na questão social.

Por fim, destaca-se a definição de Kotler e Lee (2005, p. 3), que ressaltam que a “RSC é o comprometimento da empresa para melhorar o bem-estar da comunidade por meio de práticas discricionárias e contribuições para os recursos corporativos”. Os autores apontam que essa definição está apoiada em dois fatores. O primeiro envolve a superação das questões éticas, morais e legais. Já o segundo é o destaque da necessidade de a empresa promover mudanças tanto sociais quanto ambientais para o bem-estar da comunidade.

Com base nas definições e nas questões apresentadas sobre a evolução da teoria, propõe-se neste estudo que a RSC seja vista como um conceito ainda em formação que envolve a atuação das empresas em busca do alinhamento de suas ações com as expectativas do ambiente em que está inserida, devendo essas ações superar as expectativas em relação aos aspectos legais, éticos, econômicos e ambientais (CARROLL, 1979, 1991; BSR, 2009; ETHOS, 2010; FALCK; HEBLICH, 2007; HESLIN; OCHOA, 2008; KOTLER; LEE, 2005; SIEGEL; VITALIANO, 2007; WHETTEN; RANDS; GODFREY, 2002). Essa definição será adotada neste estudo, pois consegue captar a necessidade de a empresa envolver-se com seus *stakeholders*, realizando ações que vão além do que já é esperado pela sociedade.

Como apontado, a questão da RSC tem sido alvo de vários estudos em todo o mundo, já no Brasil, de acordo com Passador (2002) as primeiras ações de responsabilidade social (entre empresas, sociedade e Estado) surgiram com a publicação do Balanço Social Brasileiro, por meio de uma iniciativa de um dos fundadores do Instituto Brasileiro de Análises Sócias (Ibase), o sociólogo Herbert de Souza. Fundado em 1981, o Ibase busca o aprofundamento da democracia, por meio de iniciativas que apoiam responsabilidade social e ética nas organizações, desenvolvimento e direitos, economia solidária, entre outros temas (IBASE, 2011).



Outra instituição brasileira que de certa forma ampliou os trabalhos realizados pelo Ibase foi o Instituto Ethos, criado em 1998. Além de apoiar as ações de responsabilidade social, o instituto lançou uma série de indicadores que tem como objetivo avaliar a incorporação das práticas sociais pelas empresas no Brasil. Em recente estudo, Silveira (2008) mostrou como os indicadores elaborados podem ser aplicados a diversas empresas, destacando se as ações empreendidas atendem aos preceitos da responsabilidade social.

Essa movimentação dos institutos e empresas foi reforçada com a criação de um projeto para a criação de uma normatização e padrões mundiais para a integração de práticas de RSC nas empresas. O trabalho publicado por Ursini e Sekiguchi (2005) detalha como surgiu a ideia do projeto para a criação da norma ISO 26.000. Essa norma aborda a criação de padrões internacionais para direcionar as práticas de responsabilidade social das empresas (ISO, 2010a).

De acordo com Ursini e Sekiguchi (2005), no ano de 2004 foi apresentado na Conferência Internacional da Responsabilidade Social, realizada em Estocolmo, na Suécia, um documento previamente criado pelo grupo consultivo estratégico (SAG – *Strategic Advisory Group*), fundado pelo conselho mundial da ISO. Esse grupo consultivo era composto por representantes de diversos países, inclusive o Brasil. Após essa conferência, iniciaram-se os trabalhos mais aprofundados para a continuação do desenvolvimento da norma ISO 26.000.

O lançamento mundial da norma ocorreu no dia 1º de novembro de 2010 (ISO, 2010b). O estudo realizado por Schwart e Tillin (2009, p. 298) aponta que as normas propostas pela ISO 26.000 poderão ser boas para as empresas, uma vez que apresentam algumas regras básicas para “o jogo dos negócios”. No entanto é preciso que sejam analisadas as possíveis variáveis de cada localidade, uma vez que as ações de RSC nem sempre são fáceis de serem padronizadas, podendo variar de acordo com a cultura e os costumes locais de cada região. Assim, é importante destacar que a norma ISO 26.000 difere das demais normas ISO, uma vez que a nova norma prevê um guia voluntário de práticas e não de requerimentos para serem usados como padrão de certificação (ISO, 2010a).

O aparecimento dessas normas pode facilitar o acesso e a integração das empresas com mais ações de RSC. De acordo com Meza (2009b), o modelo de gestão sociorresponsável é uma tendência no Brasil, e dificilmente as empresas deixarão de praticar ações sociais. Ziek (2009) ressalta que o maior interesse dos *stakeholders* pelas ações sociais das empresas está

tornando-as mais responsáveis. De acordo com pesquisa divulgada pelo Guia Exame de Sustentabilidade (EXAME, 2009), mais de 70% dos respondentes apresentam algum relatório de divulgação de suas práticas sustentáveis: 40% deles foram elaborados com a participação livre das partes interessadas e 25% receberam auditoria de empresas ou instituições especializadas. Esse cenário é completado pelas afirmações de Young (2004) e Duarte (2010), que destacam que as ações de RSC no Brasil estão cada vez mais desenvolvidas e deixando de apresentar somente ações de filantropia individuais.

Com relação à produção científica brasileira sobre a RSC, Freire *et al.* (2008) destacam que, na década de 2000, a maioria dos trabalhos começaram a aparecer. De acordo com os autores, as discussões internacionais avançam no sentido de buscar um entendimento para o conceito, além de entender como ele se relaciona com temas complementares, tais como a teoria dos *stakeholders* e a ética empresarial. Já no Brasil, os estudos, em sua maioria, ainda focam a análise descritiva das ações nas organizações.

De acordo com Amadeu Júnior, Gelman e Macedo (2008), no Brasil, o setor do varejo é um dos que mais estão se engajando com o desenvolvimento das práticas sociais. Segundo os autores, os varejistas estão em uma fase inicial das ações, porém observa-se um crescente número de empresas buscando tornar seu negócio cada dia mais responsável. Conforme a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS, 2010), o setor do varejo, considerando sua importância para a economia brasileira, foi responsável por um faturamento de quase R\$ 177 bilhões, 5,5% do PIB, R\$ 3,143 trilhões no ano de 2009 (IPEADATA, 2010).

Depois de realizada uma pesquisa em bases de dados acadêmicas (como *Emerald*, *Science Direct*, *Scielo*, *Web of Science*, *Scopus*), banco de teses (USP, FGV EAESP, entre outros), anais de congressos (Anpad, Cladea, Clav, entre outros), percebeu-se uma grande quantidade de estudos que discutem o conceito da responsabilidade social corporativa, porém são poucos os trabalhos que discutem tais abordagens no varejo.

Dentre as publicações encontradas, destacam-se algumas como a de Jones, Comfort e Hillier (2005, 2007), que realizaram uma busca em base de dados secundárias e analisaram as práticas de responsabilidade social corporativa dos dez maiores varejistas da Inglaterra e do mundo respectivamente. Outro estudo interessante foi o realizado por Castaldo *et al.* (2009), que analisou os impactos das ações de RSC no consumo dos clientes. No Brasil, destacam-se os trabalhos de Parente e Terepins (2006), Parente (2004), Parente e Gelman (2006) e Gelman

e Parente (2008), que focam as práticas e a importância da responsabilidade social. Em estudo recente Zylbersztajn, Spers e Cunha (2009) pesquisaram a RSC e cadeia de suprimentos.

Parente *et al.* (2006) apontam que o varejo é um dos setores com maior vocação para a responsabilidade social. Segundo os autores, essa vocação pode ser confirmada por alguns fatores, como proximidade com o consumidor final e articulação social nas comunidades, papel modificador na cadeia de valor e representatividade e capilaridade geográfica. Macedo (2008) completa com uma quarta característica, que é a capacidade de mobilização dos setores varejistas.

Nota-se que os líderes do varejo brasileiro já apresentam alguns avanços nas práticas de responsabilidade social, sendo possível perceber o desenvolvimento de diversas ações que envolvem a sociedade, os clientes, o meio ambiente, os colaboradores, entre outros grupos de *stakeholders* (PRADO; MAFUD; MERLO, 2010). Alguns exemplos encontrados em bases secundárias reforçam tais conclusões. O Grupo Pão de Açúcar divulgou, no início do ano de 2010, que investiu mais de R\$ 60 milhões em iniciativas para a promoção dos programas sociais, consumo consciente e gestão sustentável em 2009 (CSL, 2010). Além disso, o supermercado Walmart é constantemente referenciado por suas práticas de sustentabilidade (JONES; COMFORT; HILLIER, 2007; GUPTA; PIRSCH, 2008).

Esse cenário de desenvolvimento das práticas não é o mesmo quando analisadas as pequenas e médias empresas (PMEs). De acordo com Castka *et al.* (2004), Jenkins (2006) e Perrini (2006), as práticas de RSC realizadas pelas grandes empresas dificilmente podem ser executadas igualmente pelas PMEs. Murillo e Lozano (2006) realizaram um estudo sobre as práticas de RSC em PMEs e destacaram que essas empresas realizam práticas de RSC, porém muitas vezes têm dificuldade de comunicá-las para seus *stakeholders*. Os autores ainda completam que a RSC nessas empresas muitas vezes está relacionada com as iniciativas próprias dos donos das empresas, sendo vista como uma ação que melhora a competitividade e os resultados econômicos.

Como destacado, alguns estudos sobre RSC já começam a ser realizados nos varejistas, porém são poucos os estudos que focam as PMEs. O estudo de Pereira e Pinto (2004) aponta uma pesquisa realizada com mais de 200 varejistas brasileiros cujos resultados indicam que as empresas se apresentavam em estágios iniciais ou medianos da RSC. Os autores não realizaram análise diferenciando as empresas por porte, número de funcionários, tempo de

atuação no mercado etc., sendo essa uma de suas sugestões para futuras pesquisas. O estudo realizado por Ceribeli, Prado e Merlo (2009) destacou que as práticas realizadas pelos varejistas, além de serem executadas pela influência dos valores morais e éticos dos proprietários das empresas, ainda possuem o caráter filantrópico e normalmente são realizadas com os públicos de interesse localizados perto das lojas.

Dado esse cenário e com base nas conclusões e sugestões de pesquisas futuras apresentadas por Canada (2006), Lee (2008) e Lindgreen e Swaen (2010), que destacaram como uma das atuais lacunas o estudo da RSC nas empresas de pequeno e médio porte, esse trabalho busca responder as seguintes perguntas de pesquisa: como os estudos e conceitos da RSC têm evoluído? Como os varejistas de diversos portes compreendem e aplicam os conceitos da RSC? Quais são as principais barreiras e benefícios envolvidos nas práticas de RSC dos varejistas de diferentes portes? Quais são as principais particularidades das práticas de RSC realizadas pelos diversos portes de varejo de alimentos? Como é realizada a gestão das práticas de RSC nas empresas do varejo de alimentos?

## 1.1. Objetivo

Este trabalho teve como principal objetivo entender as práticas de responsabilidade social corporativa realizadas pelos diferentes portes de varejistas de alimentos buscando identificar as principais características do desenvolvimento dessas ações em empresas de diferentes porte.

Entende-se por características, neste estudo, os seguintes aspectos desenvolvidos durante o trabalho: barreiras e benefícios da RSC, estrutura organizacional envolvida com a gestão das práticas, fatores motivadores das práticas, entendimento do conceito pelas empresas, entre outras.

Para alcançar esse objetivo geral, buscou-se atingir os seguintes objetivos específicos:

1. entender o conceito de responsabilidade social, bem como sua evolução;
2. entender como o conceito de RSC é compreendido e aplicado pelos varejistas estudados. Descobrir o que é ser socialmente responsável na visão das empresas e como isso se reflete em suas principais práticas;
3. verificar se a teoria dos *stakeholders* se aplica aos diferentes portes de empresas varejistas;
4. identificar como as empresas estudadas estruturam as práticas de RSC, destacando como poderiam agir segundo as novas teorias da RSC;
5. comparar as práticas dos pequenos e médios varejistas com os grandes varejistas de alimentos;
6. realizar uma análise SWOT para a proposição de ações estratégicas, voltadas para o desenvolvimento da RSC nos varejistas de alimentos.
7. propor um método de RSC e avaliar junto às empresas sua adequação.

## **1.2. Unidade de estudo de caso**

### **1.2.1. Varejo e autosserviço**

Como destacado nos objetivos do estudo, foi realizada a análise das práticas de responsabilidade social nos diferentes portes de varejistas brasileiros. Este tópico tem como objetivo destacar os principais conceitos e definições do varejo, bem como realizar um panorama do setor de autosserviço.

Parente (2007, p. 22) define o varejo como “todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final”. Essa definição é completada por Kotler (2000), que destaca que as mercadorias adquiridas (pelos consumidores finais) não têm como finalidade o uso comercial. Levy e Weitz (2000), ainda completam com outra característica, que é o processo de agregação de valor nessas vendas.

Faz-se importante a definição do varejista ou loja de varejo, que está associada à venda de pequenos lotes de produtos ao consumidor por meio do varejo (KOTLER, 2000; COX, BRITAIN, 2004). Levy e Weitz (2000) corroboram a definição, quando afirmam que o varejista, como último negociante de um canal, é aquele responsável pela venda desses produtos e serviços ao consumidor.

Com base nesses autores será utilizado o conceito de varejo como as atividades de vendas de bens e/ou serviços aos consumidores finais, o qual tem as empresas varejistas como principais agentes de venda para os consumidores.

A classificação mais comum para as organizações de varejo é baseada principalmente na estrutura organizacional e sua abrangência de produtos (COX; BRITAIN, 2004). Parente (2007) destaca que, para a classificação das instituições de varejo, podem ser utilizados vários critérios. Segundo o autor, a classificação pode ser dividida em: (1) classificação de acordo com a propriedade; (2) instituições com loja e (3) instituições sem lojas. O Quadro 2 resume as principais subclassificações dentro de cada grupo.

<b>Instituições Varejistas</b>		
Classificação de acordo com a propriedade	Instituições com lojas	Instituições sem lojas
Independentes	Alimentícias	Marketing direto
Redes	Não alimentícias	Vendas diretas
Franquias	Serviços	Máquinas de venda
Departamentos alugados		Varejo virtual
Sistemas verticais de marketing		

Quadro 2. Classificação das instituições de varejo  
Fonte: Parente (2007, p. 25)

De acordo Neves, Lopes e Cònsoli (2003) e Parente (2007), no Brasil o varejo de alimentos – notadamente hipermercados, supermercados, lojas de conveniência, lojas de especialidades entre outros – é importante tanto para a economia, quanto para a estratégia de distribuição. Santos e Costa (1998, p. 6) definem os varejistas de alimentos como aqueles que comercializam um grande número de “produtos alimentícios dispostos em formato *self-service* e com *check-outs* na saída”. Na pesquisa que será desenvolvida será utilizado o conceito proposto por Santos e Costa (1998), pois seu objetivo é o estudo da adoção do conceito de responsabilidade social no varejo de alimentos.

A questão da responsabilidade social pode ser diretamente relacionada com o estudo do comportamento do consumidor e suas decorrências, nesse sentido, Levy e Weitz (2000) destacam que uma das tendências do setor varejista tem sido a mudança no comportamento do consumidor. Eles afirmam que a consciência social passa a ser um valor cada vez mais relevante na tomada de decisão dos consumidores, conceito partilhado também por Parente (2007). Estudo realizado por Gupta e Pirsch (2008) mostra que os consumidores já estão considerando as ações de RSC realizadas pelas empresas no momento de escolherem as lojas que irão frequentar.

Parente (2007) classifica os varejos de autosserviço em diversos grupos, dentre os quais se destacam quatro: supermercados compactos, supermercados convencionais, superlojas e hipermercados. O Quadro 3 resume as características dessas lojas.

Classificação	Características
Supermercados compactos	Lojas compactas com uma linha compacta de produtos, porém completa. São caracterizadas pelo sistema de autosserviço e têm entre 2 a 6 <i>check outs</i> (caixas registradores nas saídas). Área média entre 300-700 m <sup>2</sup> .
Supermercados convencionais	Lojas de porte médio com caráter essencialmente de loja de alimentos. Têm linha completa e boa variedade de produtos. Possuem entre 7 a 20 <i>check outs</i> . Área média entre 700-2.500 m <sup>2</sup> .
Superlojas	Comercializam, além de alimentos, outros produtos não alimentícios. Têm uma área de venda de entre 3.000 e 5.000 m <sup>2</sup> e os <i>check outs</i> variam entre 25 e 36.
Hipermercados	Com uma área entre 7.000 e 16.000 m <sup>2</sup> , comercializam mais de 45.000 itens entre alimentícios e não alimentícios e possuem grande número de <i>check outs</i> , 55 a 90

Quadro 3. Classificação dos varejos de alimentos segundo Parente (2007)

Fonte: Elaborado com base em Parente (2007, p. 30).

### 1.2.2. Panorama do varejo alimentar

De acordo com Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS, 2010), o varejo de autosserviço, no ano de 2009, ultrapassou o faturamento de R\$ 177 bilhões. Comparando esses números com o PIB brasileiro no mesmo período, pode-se perceber a importância que o setor tem para o país. Segundo dados divulgados pela pesquisa Abras (2010), o setor apresenta 191,5 mil *check-outs*, distribuídos em quase 80 mil lojas, que somam aproximadamente 20 milhões de metros quadrados. O Quadro 4 apresenta um resumo do *ranking* divulgado pela Abras (2010). Quando se comparam esses dados com aqueles de outra fonte (SUPERMERCADO MODERNO, 2010), nota-se que o primeiro lugar do *ranking* está diferente, isso porque o Grupo Pão de Açúcar adquiriu no ano de 2009 a rede Ponto Frio, que também atua no varejo, mas que tem como foco exclusivo a comercialização de eletroeletrônicos. Assim, o faturamento dessa bandeira não foi considerado pela metodologia apresentada pela segunda fonte.



Classificação	Empresa	Sede	Faturamento bruto em 2009 (em milhões) R\$)	Número de lojas alimentos
1	Companhia Brasileira de Distribuição	SP	26.233	1080
2	Carrefour	SP	25.622	611
3	Wal-Mart Brasil	SP	19.726	434
4	GBarbosa	SE	2.491	52
5	Cia. Zaffari	RS	2.110	29
6	Prezunic Comercial	RJ	2.101	29
7	Irmãos Bretas	MG	2.100	59
8	DMA Distribuidora	MG	1.796	88
9	Super Muffato	PR	1.712	29
10	Angeloni	SC	1.519	22

Quadro 4. *Ranking* brasileiro do varejo de supermercados  
Fonte: Adaptado de Abras (2010).

Analisando os dados divulgados pela Abras (2010), nota-se que o faturamento do setor ainda continua concentrado nas empresas que ocupam as primeiras posições do *ranking*, notadamente nas três primeiras. Somente o faturamento das 20 maiores empresas corresponde a quase 55% do faturamento total do setor, e aproximadamente 40% estão concentrados nas três primeiros. Observando a classificação do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES, 2010), apresentada no Quadro 5, percebe-se que, dos 500 maiores varejistas (ABRAS, 2010), 400 têm faturamento abaixo dos R\$ 90 milhões, e as empresas que ocupam as últimas 200 posições têm um faturamento total de aproximadamente R\$ 800 milhões, o que representa 0,5% do total. Essas últimas empresas apresentam uma receita que varia de R\$ 700 mil até quase R\$ 10 milhões e têm em média 21 funcionários.

Classificação	Faturamento bruto anual
Microempresa	Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões
Pequena empresa	Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões
Média empresa	Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões
Média-grande empresa	Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
Grande empresa	Maior que R\$ 300 milhões

Quadro 5. Classificação do tamanho das empresas por faturamento.  
Fonte: BNDES (2010).

Durante a realização deste trabalho, foram tomados alguns cuidados quantos aos critérios de escolha das empresas que participaram do estudo, uma vez que, por mais que essas pudessem apresentar um grande faturamento e fossem classificadas como médias ou até grandes

empresas, algumas questões como as de RSC poderiam estar sendo pouco abordadas, devido a sua estrutura de gestão. Como também já destacado, existe uma grande diferença entre as três maiores empresas do varejo de alimentos nacional e as demais, e as práticas adotadas por essas empresas poderiam estar em um estágio mais avançado.

Outra característica do setor é referente a suas margens. Apesar do grande faturamento observado, a média do lucro líquido das lojas está por volta dos 2%. A Figura 1 destaca como o lucro líquido do setor vem evoluindo (ABRAS, 2010), tendo atingido seu nível mais alto dos últimos anos, devido provavelmente ao ganho de eficiência em suas operações. Isso evidencia que aspectos como manuseio, gestão e controle de perdas são de grande importância para o segmento. De acordo com a Abras (2010), o setor apresentou uma redução de suas perdas de 2,23% em 2008 para 1,76% em 2009.

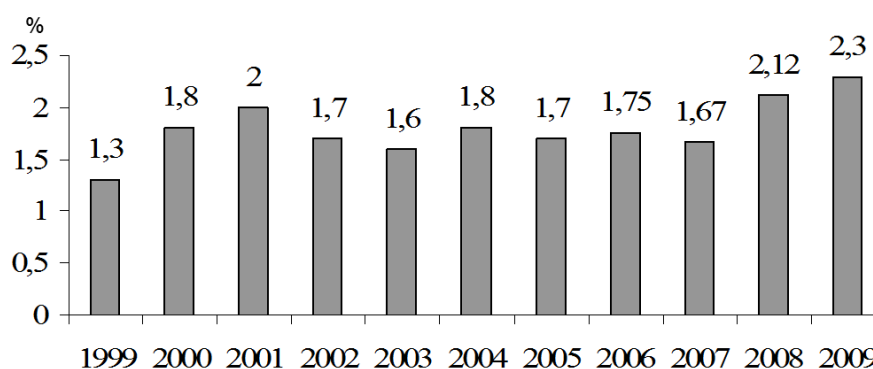


Figura 1. Evolução do lucro líquido do varejo de alimentos  
Fonte: Abras (2010).

O Quadro 6 apresenta um resumo da evolução dos principais números do varejo de autosserviço divulgados pela Abras (2010). Nota-se que o número de lojas continua crescendo, porém, de acordo com os dados divulgados pela pesquisa, o setor consolida a tendência por lojas cada vez menores. Outro dado que merece destaque é a evolução do faturamento, o setor teve um crescimento de aproximadamente 50% entre os anos de 2005 e 2009. Essa tendência de crescimento mostra indícios de que irá continuar. De acordo com os resultados apresentados pelo Instituto para Desenvolvimento do Varejo (IDV, 2010), o varejo de super e hipermercados no primeiro quadrimestre de 2010 já apontava um crescimento acumulado de 10,4% no ano.

Além da evolução do faturamento, pode-se perceber que o número de empregos gerados pelo setor também é expressivo, chegando a quase um milhão de pessoas, considerando-se

somente os empregos diretos. O crescimento também pode ser observado no número de *check-outs* disponíveis. Nota-se que, somente de 2008 para 2009, esse crescimento foi de 3%.

Quanto à área de vendas, também se percebe um aumento no número total. Porém devem ser consideradas as características apontadas por Hilário (2009), que ressaltou que 63,9% das lojas dos varejistas que compuseram o *ranking* dos 500 maiores autosserviços do Brasil no ano de 2009 foram representadas por lojas de até 1.000 m<sup>2</sup>. As lojas com até 250 m<sup>2</sup> tiveram sua participação reduzida, dado que há uma tendência de expansão para o modelo de 250 até 1.000 m<sup>2</sup>, devido aos aumentos dos investimentos no modelo de loja de bairro.

	2005	2006	2007	2008	2009	Var. % 08/09
Nº de lojas (Total autosserviço/Censo Nielsen)	73.051	73.695	74.602	75.725	78.111	3,4
Faturamento anual (em R\$ bilhões nominais)	118,5	124,1	136,3	158,8	177	11,7
Participação % do faturamento sobre o PIB	5,5	5,3	5,2	5,5	5,6	1,8
Nº de empregos diretos	815.327	838.047	868.023	876.916	899.754	2,6
Área de vendas (em m <sup>2</sup> milhões)	18,7	18,9	18,8	18,8	19,2	2,2
Nº de <i>check-outs</i>	173.404	175.621	180.926	185.889	191.512	3,0

Quadro 6. O autosserviço alimentar brasileiro  
Fonte: Abras (2010).

Por fim, destaca-se o aumento da competitividade no setor. Nos últimos anos foi observada uma onda de fusões e aquisições nos varejistas de alimentos, em alguns casos as aquisições expandiram-se para redes tradicionais em outros segmentos, como o de eletroeletrônicos.

### 1.3. Organização do trabalho

Este trabalho será dividido em sete capítulos: introdução, referencial teórico, materiais e métodos, descrição dos resultados, discussão dos resultados, proposição do método para RSC e considerações finais. A Figura 2 mostra como o trabalho está estruturado.

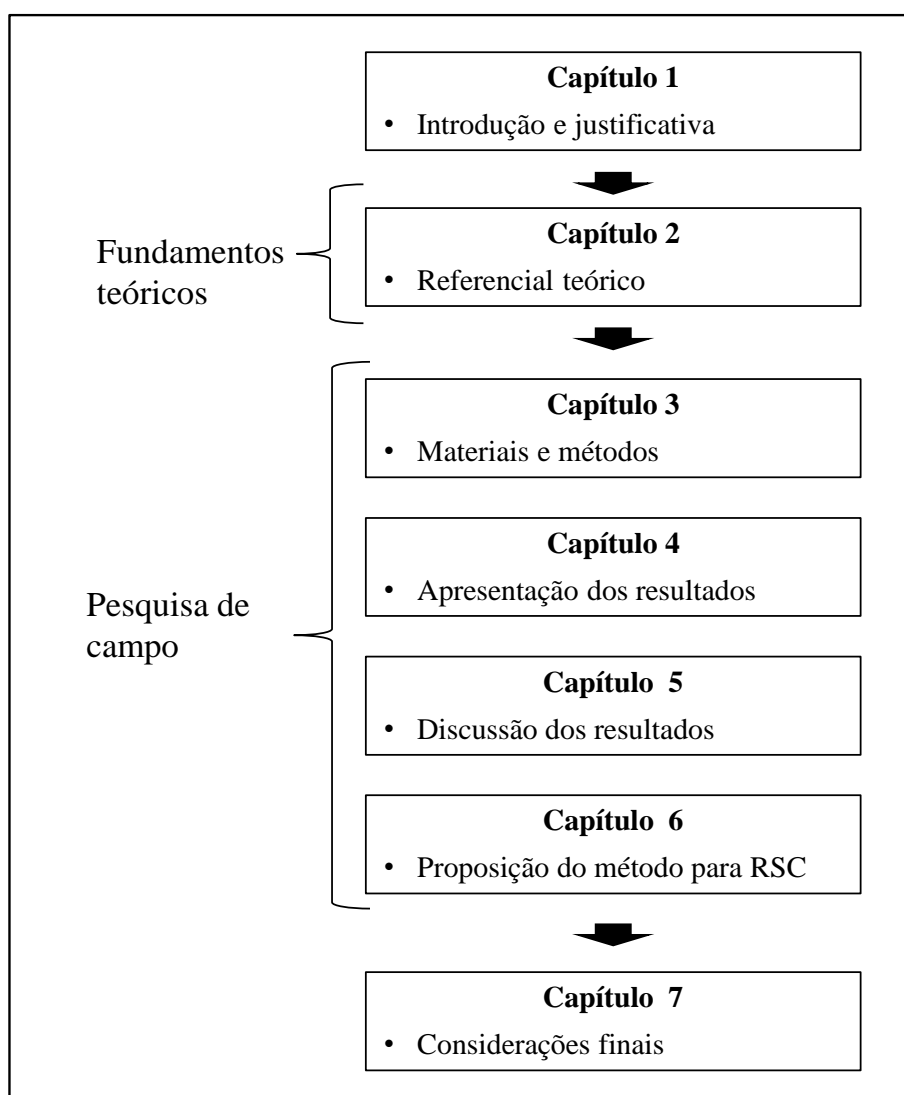


Figura 2. Estrutura do trabalho  
Fonte: Elaborada pelo autor.

O capítulo 1 apresentou como o problema de pesquisa foi formulado, bem como quais são as principais justificativas para a realização deste trabalho. Além disso, nesse capítulo foi realizada uma caracterização do setor do varejo de alimentos no Brasil, a unidade do estudo de caso.

No capítulo 2 foi feito um levantamento da evolução do conceito das RSC, bem como quais são as principais teorias que apoiam o desenvolvimento dos estudos acadêmicos que

envolvem a teoria dos *stakeholders*, desempenho social corporativo, RSC e estratégia, influência na geração de valor das empresas, entre outras teorias que sustentam a formação do conceito da RSC. Além disso, no capítulo 2, foi realizado um estudo sobre como a RSC pode ser aplicada aos varejistas. Também foi feito um estudo específico sobre as práticas de RSC nas pequenas e médias empresas, bem como as características e particularidades de sua gestão.

O capítulo 3 abordou os aspectos metodológicos utilizados neste trabalho. Nesse capítulo foi detalhado o tipo de pesquisa realizada no trabalho, bem como o método de coleta dos dados. Além disso, o capítulo apresentou a forma de análise e discussão dos dados coletados.

O capítulo 4 trouxe a apresentação dos estudos de caso. Nesse capítulo os casos foram analisados em profundidade, porém não se realizaram comparações entre os resultados de cada caso.

No capítulo 5, foi realizada a discussão dos principais resultados encontrados nos casos e teoria apresentada no referencial teórico. O capítulo apresenta também a validação das proposições teóricas construídas com base na teoria, além de outras análises, como é o caso da análise SWOT.

No capítulo 6, com base no referencial teórico, foi construída uma sequência de passos para a implementação de ações de RSC nas empresas. Essa sequência foi validada junto aos entrevistados e, após a análise das principais considerações, foi apresentado um novo método que poderá servir como base para que outras empresas se engajem em ações de RSC.

O último capítulo apresentou as considerações finais, destacando as principais conclusões encontradas, bem como as dificuldades e limitações do trabalho, além de sugestões para pesquisas futuras.

## 2. Referencial teórico

### 2.1. O conceito da RSC

Como já destacado, o conceito de RSC não é fácil de ser definido e apresenta diversas correntes teóricas. Conforme apontado na introdução deste trabalho, a RSC é um conceito ainda sem uma definição universal (CARROLL, 1999; GARRIGA; MELÉ, 2004), mas, de acordo com Carroll e Shabana (2010), vem ganhando importância e significância. Sendo assim, esta fase inicial do trabalho tem como objetivo buscar conceitos para entender a evolução da RSC, mostrando quais são as novas tendências e teorias defendidas pelos autores.

Carroll (1999, 2008) aponta que o conceito de RSC tem uma história longa e variada e que, apesar de ser possível encontrar indícios de práticas de responsabilidade social (RS) nas empresas há séculos, apenas nos últimos 50 anos é que surgiram os estudos mais formais. De acordo com o autor, o conceito de RS surgiu na década de 1950, quando Howard Bowen, em 1953, lançou sua obra *Social Responsibilities of the businessman*. Em seu trabalho, Bowen<sup>2</sup> (1953, *apud* CARROLL, 1999) apontou que o executivo tem uma responsabilidade com a sociedade que vai além de seu negócio.

Alves (2003) realizou um estudo sobre as práticas de RSC com base nas ideias propostas por Bowen. Os resultados apresentados por Alves (2003, p. 44-45) mostram que a RS assumida pela empresa é resultante de fatores que permeiam cinco dimensões: “o caráter ideológico da sociedade capitalista”, vinculado à manutenção do próprio sistema; “o fundamento econômico da empresa”, que busca garantir o retorno adequado; “a gestão profissionalizada da empresa”, que muda a cultura interna da empresa; “o ordenamento institucional da sociedade”, por meio de mecanismos de controle social, legais ou não; e “os valores sociais do homem”, que apontam novos padrões comportamentais, considerando a influência da ética.

Seguindo a linha cronológica do conceito de RSC, o economista Milton Friedman, prêmio Nobel de economia em 1976, afirmou que a única responsabilidade social da empresa seria gerar lucro para seus acionistas, deixando as práticas filantrópicas para as entidades que têm *know-how* para esse assunto. A teoria defendida por Friedman (1970) foi contestada por

---

<sup>2</sup>BOWEN H. *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper, 1953.

outros autores que argumentavam que a empresa somente poderia maximizar suas riquezas respeitando as externalidades, ou seja, as ações realizadas por um produtor ou consumidor que afetam outros produtores ou consumidores, mas que não são considerados no mecanismo de preços de mercado (NAVER, 1971).

No final da década de 1970, Carroll (1979) apresentou o conceito de desempenho social corporativo. Ele aponta que as empresas têm uma responsabilidade que vai além da responsabilidade econômica, legal e ética – a responsabilidade discricionária. Carroll (1991) retoma, no entanto, seu modelo de responsabilidade social, substituindo o quarto nível (discricionário) pelo filantrópico. A Figura 3 destaca o modelo apresentado por Carroll (1991).

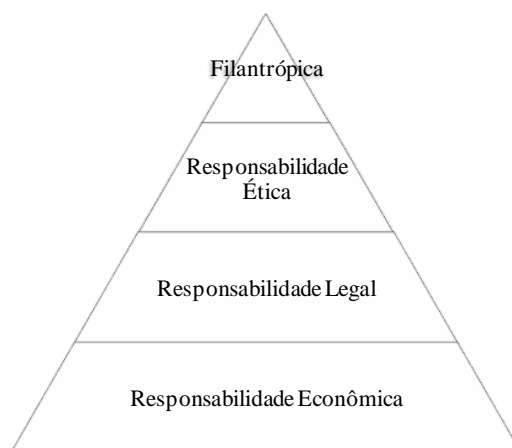


Figura 3. A pirâmide de Carroll  
Fonte: Carroll (1991).

A primeira categoria é referente à responsabilidade da empresa em relação à geração de lucro com suas atividades: ela deve manter-se em posição competitiva e com alto nível de eficiência operacional. A responsabilidade legal faz referência à necessidade de as empresas atuarem dentro da lei; mantendo, porém, seu comprometimento com o resultado econômico. Já a responsabilidade ética envolve os padrões, as normas ou as expectativas que refletem o que consumidores, colaboradores, acionistas e a comunidade acham justo em relação aos padrões morais.

O quarto e último nível engloba as atividades de responsabilidade filantrópica. Essa dimensão é constituída pelas ações que as empresas realizam para atender às expectativas da sociedade. Segundo Carroll (1991), o que diferencia a responsabilidade ética da filantrópica é que a última não é esperada no sentido ético ou moral. É importante destacar que as quatro

responsabilidades devem ser perseguidas de maneira conjunta, e que as tensões maiores ocorrem na maioria das vezes entre a responsabilidade econômica e as demais.

De acordo com Crane e Maten<sup>3</sup> (2004, *apud* VISSER, 2006), o modelo das quatro categorias apresentado por Carroll (1979) é um dos mais utilizados e citados nos trabalhos de RSC. Visser (2006) destaca alguns motivos para isso: a simplicidade e o fácil entendimento do modelo; a contínua retomada pelo autor de seu conceito em diversas obras; a interação com outras teorias como a cidadania corporativa e a teoria dos *stakeholders*; além da incorporação da dimensão econômica tão importante para os profissionais que atuam nas empresas.

Conforme já destacado, Friedman (1970) defendia que as empresas não deveriam envolver-se com as questões de RSC, pois isso poderia comprometer seu objetivo principal, a geração de riquezas para os acionistas. Assim, a partir desse fato diversos autores defensores da integração da RSC nas empresas começaram a pesquisar sobre como isso poderia gerar benefícios para os acionistas. Um dos autores que marcaram essa discussão foi Peter Drucker. Segundo o autor, existem três questões igualmente importantes, com as quais os gestores devem preocupar-se para permitir que a instituição cumpra seu dever: cumprir o propósito específico e a missão da empresa, realizar o trabalho de forma produtiva e gerir os impactos sociais e as responsabilidades sociais da empresa (DRUCKER, 2007, p. 29). Essa discussão é retomada à frente neste capítulo, quando a teoria dos *stakeholders* for abordada, uma vez que, de acordo com ela, a possibilidade da integração dos interesses dos acionistas das empresas e dos demais *stakeholders* fica mais evidenciada, como mostra o estudo de Falck e Heblich (2007).

Em outro estudo, Visser (2008) destaca que a RSC nos países em desenvolvimento deve ser encarada de uma maneira diferente. Segundo o autor, a maioria dos estudos realizados até o momento foi elaborada com base nos países europeus e norte-americanos. Outra justificativa adotada pelo autor é que os desafios de RSC que as empresas enfrentam nesses países ainda estão em um estágio diferente, e que as práticas sociais nos países em desenvolvimento focam mais problemas políticos e econômicos, enquanto nos países desenvolvidos as práticas focam os problemas ambientais, éticos e ligado aos *stakeholders*. De acordo com dados divulgados pelo Instituto Ethos (2010b) e pela pesquisa Exame (EXAME, 2009) de RSC, pode-se

---

<sup>3</sup>CRANE, A; MATTEN, D. *Business ethics*. Oxford: Oxford University Press, 2004.



perceber que no Brasil as grandes empresas já estão se envolvendo com questões que, segundo o autor, eram foco dos países desenvolvidos.

No presente estudo, especificamente foram consideradas as premissas de Visser (2008) que propõe um novo formato da pirâmide apresentada por Carroll (1979, 1991). De acordo com o autor, as empresas dos países em desenvolvimento enfatizam primeiramente a responsabilidade econômica, porém consideram a ação filantrópica como a segunda mais importante, atuando junto a projetos que envolvem a comunidade e doações com fim social. O autor ressalta que, devido a fatores socioeconômicos, as empresas precisam realizar ações de cunho filantrópico a fim de buscar sua licença para operar. O terceiro nível envolve a responsabilidade legal, seguida da responsabilidade ética. É importante destacar que o estudo de Visser (2008) está baseado em uma pesquisa inicial realizada com países africanos (VISSER, 2006), que apresentam uma realidade político-econômico-financeira diferente de outros países em desenvolvimento, como o Brasil.

Outros autores que também basearam seus estudos no modelo de Carroll (1979, 1991) foram Whetten, Rands e Godfrey (2002), que também destacam quatro categorias, porém em uma ordem contrária à apresentada por Carroll (1991). Segundo os autores, as obrigações sociais de uma empresa estão relacionadas às responsabilidades legal (fazer o que é certo), econômicas (atuar bem), moral (fazer o que é esperado) e, por fim, social (fazer o que é desejado, ir além do esperado, fazer o bem).

Whetten, Rands e Godfrey (2002) apontam que a responsabilidade social de uma empresa é constituída pela sociedade e não pela própria empresa, assim, ao se ampliarem os limites da empresa, acaba-se por ampliar a discussão, abrindo espaço para a introdução da teoria dos *stakeholders*. Seguindo a ordem cronológica dos conceitos referentes à RSC, neste momento, deveria ser detalhada a teoria dos *stakeholders*, porém, por se tratar de um importante tópico para este trabalho, essa teoria será tratada em um tópico separado.

Na metade da década de 1990, um novo conceito sobre RSC começou a ser discutido. Burke e Logsdon (1996) foram um dos primeiros autores a analisar as ações de RSC com um foco estratégico. Os autores definiram RSC estratégica como aquela que rende benefícios importantes à empresa e que suporta o desenvolvimento de suas atividades principais ajudando-a a realizar sua missão.

	1950-60	1970	1980	1990
Nível de análise	Macrossocial	—————>		Organizacional
Orientação teórica	Ética/obrigação social das empresas e do empresário	RSC não pertence às atividades da empresa/ Autointeresse	Desempenho social corporativo/ Teoria dos <i>stakeholders</i>	Gerencial/ estratégico
Orientação ética	Explícita	—————>		Implícita
Relacionamento entre RSC e desempenho financeiro corporativo ( <i>corporate financial performance - CPF</i> )	Exclusiva/Nenhum discurso	—————>		Estreita

Quadro 7. A evolução do conceito e abordagem da RSC  
 Fonte: Traduzido e adaptado de Lee (2008, p. 56).

O Quadro 7 foi traduzido e adaptado a partir de Lee (2008) com o objetivo de destacar as principais fases da evolução do conceito da RSC desde a década de 1950. Conforme se pode observar, o conceito evoluiu de um nível de análise macrossocial para os estudos focados na organização. Além disso, destaca-se a evolução teórica do conceito, partindo das obrigações do executivo com a sociedade para uma análise mais estratégica do conceito. A partir desse momento será detalhada a abordagem estratégica da RSC.

Em meados da década de 1990, Hart (1995), apresentou uma abordagem focada na teoria dos recursos (*resource-based theory*) descrita por Prahalad e Hamel (1990) e Barney (1991). Hart (1995, p. 991) criou o conceito de *natural-resource-based view of the firm*, destacando que a vantagem competitiva das empresas e a estratégia ao longo dos anos seguintes estaria conectada com as competências que facilitariam a atividade econômica ambientalmente sustentável.

Kraisornsuthasinee e Swierczek (2009) apontam que o conceito de RSC estratégica é o último estágio conceitual desenvolvido sobre responsabilidade social. Além disso, a teoria da RSC estratégica, também está ligada à teoria dos *stakeholders*. Dado esse novo cenário, alguns autores começaram a estudar como as empresas podem beneficiar-se (a partir do alinhamento estratégico das práticas) e ao mesmo tempo beneficiar seus *stakeholders* (PORTER; KRAMER, 2006). Kraisornsuthasinee e Swierczek (2009) destacam quatro benefícios da RSC para as empresas: (1) licença para operar; (2) redução de custos; (3) imagem de marca; (4)

impacto nas vendas. Os autores destacam que as oportunidades de conseguirem uma dessas vantagens pode estimular as empresas a buscarem iniciativas de RS que não são apenas filantrópicas. Essa ideia é chamada pelos autores de *doing well by doing good* (fazendo o bem sendo bom) (FALCK; HEBLICH, 2007; KOTLER; LEE, 2005; KRAISORNSUTHASINEE; SWIERCZEK, 2009).

Outros autores que se destacaram por apresentar a relação entre a RSC e a estratégia foram Porter e Kramer (2002, 2006). Segundo eles, as empresas buscam de várias maneiras integrar práticas de RSC em suas atividades diárias, porém nem todas aproveitam todos os benefícios possíveis. Isso acontece por dois motivos: primeiro, porque os negócios, em algumas vezes, se colocam contra a sociedade e não enxergam que são interdependentes; e, segundo, porque muitas empresas ainda pensam em RSC de uma forma muito genérica, não aproveitando a sinergia de suas ações com o direcionamento estratégico da empresa (PORTER; KRAMER, 2006).

A Figura 4 mostra a proposição de Porter e Kramer (2002) sobre como as ações de RSC podem estar alinhadas com os interesses da empresa. Segundo os autores, as firmas devem buscar a realização de ações sociais que convirjam para os interesses dos acionistas de forma que se possa criar uma área de maximização dos benefícios. A área ressaltada na Figura 4 mostra “onde as ações sociais têm uma influência importante na estratégia empresarial” (PORTER; KRAMER, 2002, p. 3).

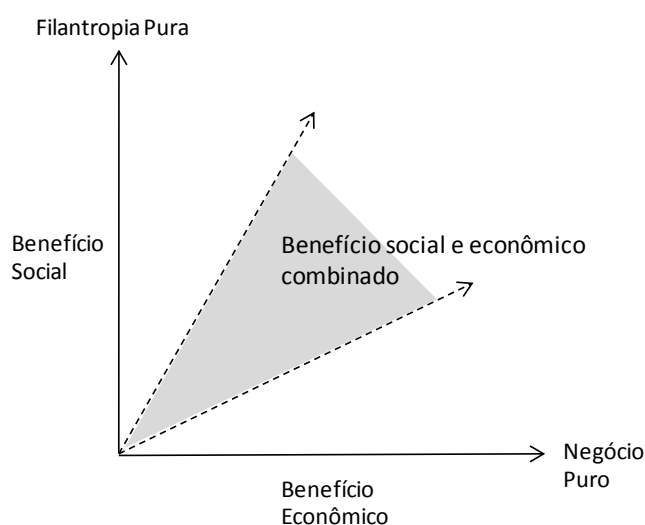


Figura 4. Ações de RSC combinando o benefício social e econômico.  
Fonte: Traduzido de Porter e Kramer (2002, p. 5).

Um exemplo que mostra como é possível maximizar o benefício social aliado ao benefício econômico, foi o projeto realizado pela Microsoft em parceria com a *American Association of Community Colleges* (AACCC), citado por Porter e Kramer (2006). De acordo com os autores, a falta de mão de obra qualificada em tecnologia da informação era um desafio enfrentado pela empresa. Assim a parceria entre ela e as *Community Colleges* poderia ser uma boa solução para empresa, uma vez que eram mais de 11,6 milhões de alunos matriculados. Esse projeto envolveu um investimento de US\$ 50 milhões, porém com essa parceria a empresa conseguiu auxiliar no desenvolvimento dos alunos, bem como na própria evolução dos cursos de TI oferecidos. Como resultado, a empresa esperava um aumento da mão de obra qualificada, facilitando o preenchimento das vagas existentes, diminuindo seus custos de capacitação e desenvolvimento pós-contratação.

Um exemplo semelhante, também destacado por Porter e Kramer (2006), foi a iniciativa da rede de hotéis Marriott. Por meio de um projeto de 180 horas de treinamentos oferecidos a pessoas desempregadas, a empresa conseguiu aumentar sua efetividade e diminuir os custos de recrutamento de funcionários iniciantes. De acordo como os autores, até 90% das pessoas que participam desses treinamentos ingressam na empresa, e mais da metade permanece após o primeiro ano.

Outro exemplo de como as ações de RSC podem ser traduzidas em benefícios para a empresa foi citado por Kotler e Lee (2005). De acordo com os autores, na década de 1990 o McDonald's realizou vários investimentos em prol da comunidade, em que estava inserido no estado americano da Califórnia. Durante uma onda ataques de vandalismo em uma região da cidade de Los Angeles, diversas lojas foram danificadas, mas nenhuma das 60 da rede sofreu dano algum. De acordo com os autores, a reputação positiva da empresa, devido à grande participação na comunidade, foi um dos motivos para que suas lojas não fossem atacadas.

Como destacado acima, Kotler e Lee (2005) também defendem o conceito da RSC estratégica. Os autores apontam que as ações de RSC eram vistas como algo que as empresas realizavam com o objetivo de “parecerem boas” (p. 8). Nesse caso, as empresas alocavam seus recursos destinados a ações sociais para o maior número de *stakeholders* possível, tentando sugerir que estavam atuando com diversos públicos e criando uma imagem de grandes esforços filantrópicos. Porém, de acordo com os autores, esse conceito mudou, de forma que as ações realizadas pelas empresas agora devem estar alinhadas com suas

estratégias. Segundo os autores, as ações, quando direcionadas para a estratégia da empresa, geram compromissos de longo prazo e oferecem contribuições relevantes para o negócio da empresa.

O estudo realizado por Auld, Bernstein e Cashore (2008) também segue a linha do novo conceito da RSC. Segundo os autores, a RSC deve ser encarada como uma forma alternativa para a regulação ambiental e social. Eles afirmam que a RSC no passado tinha uma abordagem voltada para a filantropia, ligada a práticas que muitas vezes não estavam conectadas ao negócio principal das empresas. Já o novo conceito proposto destaca como as práticas de RSC devem ser elaboradas, buscando o alinhamento com o negócio, de maneira que internalize uma externalidade da empresa.

As novas práticas de responsabilidade social visam regular ou legitimar as atividades de negócios das empresas, na tentativa de mostrar que estas estão à frente de seus concorrentes (AULD; BERNSTEIN; CASHORE, 2008). Ainda nesse estudo, os autores destacam o conceito do ganha-ganha-ganha da RSC. Nesse caso a empresa consegue promover um ganho para a sociedade, um para o meio ambiente e um ganho próprio (para os acionistas), por meio do qual pode ter sua rentabilidade aumentada (esse conceito remete à ideia do *triple bottom line*). De acordo com os autores, o oposto também é válido, e nele as empresas acabam promovendo práticas que não oferecem retorno para sua atividade.

Esse conceito apresentado pelos autores tem sido uma das grandes preocupações das últimas pesquisas sobre RSC (CARROLL; SHABANA, 2010). De acordo com Machado Filho e Zylbersztajn (2004), fazendo referência respectivamente ao conceito de Friedman (1970) e Freeman<sup>4</sup> (1984, *apud* FALCK; HEBLICH, 2007), embora a visão dos acionistas seja diferente da dos *stakeholders*, ambos se preocupam com o bem-estar social. Assim, como as empresas buscam a geração de valor, essas visões devem convergir, a chamada *enlightened stakeholder theory* – teoria compreensiva dos *stakeholders* (JENSEN, 2002)<sup>5</sup>.

*A teoria compreensiva dos stakeholders é fácil de ser explicada. Essa pode tomar a vantagem do que os estudiosos da teoria dos stakeholders oferecem na forma de*

---

<sup>4</sup>FREEMAN, R. E. *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman 1984.

<sup>5</sup> Como a teoria dos *stakeholders* é um conceito chave para o desenvolvimento desse trabalho, essa será abordada com maior profundidade no tópico 2.3 – Teoria dos *stakeholders*. No entanto, fez-se necessária essa análise para destacar como é possível que tanto os interesses econômicos da empresa, como os interesses dos demais envolvidos nas atividades, possam ser satisfeitos por meio das ações de RSC realizadas.

processos e auditorias para medir e avaliar a gestão da empresa e suas relações com os *stakeholders*. A *teoria compreensiva dos stakeholders* adiciona a especificação de que a função objetivo da empresa é maximizar o valor total de mercado da empresa, a longo prazo. Em suma, as mudanças no valor total de mercado de longo prazo da empresa é o *scorecard* pelo qual o sucesso é medido. (JENSEN, 2002, p.6)

Machado Filho e Zylbersztajn (2004, p. 254) ainda destacam que “para atingir os objetivos clássicos da empresa, importa cada vez mais a preocupação com o conjunto dos seus *stakeholders*”, sendo essa a grande contribuição dessa teoria para a formulação das estratégias empresariais.

Falck e Hebllich (2007) destacam em seu estudo que é possível que a empresa tenha planos que satisfaçam tanto os *stakeholders*, quanto os acionistas por meio de ações que beneficiem ambas as partes, conforme apresentado pela Figura 5.

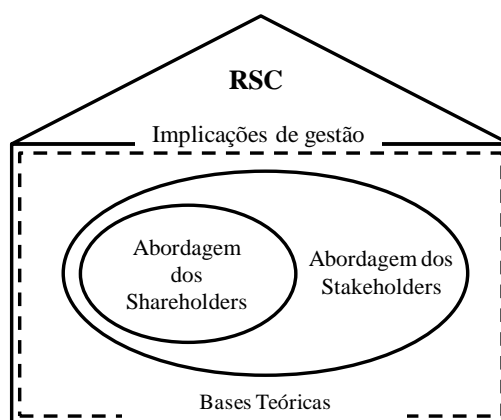


Figura 5. RSC e a integração dos interesses dos acionistas com os interesses dos *stakeholders*  
 Fonte: Traduzido de Falck e Hebllich (2007, p. 250).

Recentemente, um estudo publicado por Gneezy *et al.* (2010) mostrou a introdução de um novo conceito sobre a responsabilidade social, a chamada responsabilidade social compartilhada (*shared social responsibility*). Os autores realizaram um estudo, com mais de 113 mil participantes em um parque de diversões norte-americano, que mostrou que os consumidores estão dispostos a pagar mais por um mesmo produto, quando metade do valor pago é doado para entidades de caridade. Os autores realizaram testes comparativos: em uma situação, o produto era vendido por um preço fixo e, na outra, o consumidor poderia pagar a quantia que quisesse pelo produto, mas metade seria doada. Assim, mesmo com a doação de metade de tudo que foi arrecado com as vendas dos produtos, o retorno para a empresa ainda foi maior.

Com esses resultados, os autores conseguiram mostrar que a atuação combinada de ações do tipo “pague quanto quiser” e responsabilidade social compartilhada pode ser mais rentável para as empresas do que as ações puramente filantrópicas de RSC. No entanto é importante destacar que o conceito de RSC abordado neste trabalho não envolve somente as ações filantrópicas, mas algo mais amplo, que está relacionado com diferentes tipos de *stakeholders* e com a estratégia das empresas.

É nesse sentido mais amplo que Porter e Kramer (2011) apresentam uma nova leitura do conceito da RSC. De acordo com os autores, a competitividade entre as empresas ainda é muito baseada na busca pelo valor e otimização financeira de curto prazo. Dessa forma, as empresas acabam ignorando algumas necessidades básicas de seus *stakeholders*, que são os responsáveis pelo sucesso de longo prazo das empresas. Os autores ainda destacam que com as transformações que estão ocorrendo nos mercados competitivos, as empresas devem começar a preocupar-se mais com os impactos de suas atividades sobre a sociedade em que estão inseridas.

Assim, diante desse contexto, os autores propõem um avanço na gestão das empresas baseado no princípio do valor compartilhado, diferente do conceito da responsabilidade social compartilhada proposta por Gneezy *et al.* (2010), uma vez que envolve “a criação do valor econômico de uma maneira que também se crie valor para a sociedade por meio da consideração de suas necessidades e desafios” (PORTER; KRAMER, 2011, p. 64). Os autores ainda destacam que o conceito de valor compartilhado é não apenas uma nova visão de RSC, filantropia ou mesmo sustentabilidade, mas, sim, um novo modo de atingir o valor econômico nas empresas.

Assim, com base nessa síntese da evolução do conceito da RSC, nota-se que existe uma tendência da evolução da visão mais estratégica junto às organizações, e a visão de voluntariado e filantropia começa a perder força. No entanto percebe-se ainda um desalinhamento dos conceitos trabalhados e abordados pelos autores, reforçando as conclusões de Crane *et al.* (2008), que apontam a RSC como um dos campos teóricos que mais apresentam controvérsias e polêmicas.

## 2.2. Benefícios da RSC e a existência de um caso de sucesso

Heslin e Ochoa (2008) realizaram um trabalho em que buscam identificar alguns direcionadores da RSC estratégica; de acordo com os autores, é possível destacar, entre outros, as forças políticas e sociais como os principais motivos pelos quais as empresas se envolvem com as práticas sociais.

Além disso, o crescimento da demanda dos consumidores por produtos mais responsáveis, a exigência das organizações não governamentais, os códigos de conduta industriais, as avaliações e os *rankings* de desempenho de RSC, a pressão dos investidores, assim como os valores dos gestores e dos funcionários são fatores que envolvem as mudanças nas forças políticas e sociais como influenciadores do comportamento responsável das empresas (HESLIN E OCHOA, 2008).

Direcionadores	Impacto
Crescimento no <i>market share</i>	Pode-se encontrar uma relação positiva entre a resposta do consumidor e as ações de RSC nas organizações. As empresas podem aumentar a venda de produtos com preços mais altos e diferenciados, incluindo produtos <i>fair trade</i> e produtos provenientes de produtores locais.
Aprendizado organizacional	Os programas estratégicos de RSC podem gerar oportunidades e conhecimento que, além de melhorarem as competências empresariais, podem melhorar as condições ambientais e sociais do mercado em que a empresa atua.
Comprometimento e engajamento com os funcionários	Empresas que têm uma atitude justa acabam influenciando como os funcionários veem a organização, bem como esses desempenham seu trabalho.
Relacionamento com os <i>stakeholder</i> externos	Os <i>stakeholders</i> externos na maioria das vezes veem os programas de RSC como um fato gerador de confiança nas empresas.
Relação com investidores e financiadores	O bom desempenho das empresas em questões relativas à RSC está despertando o interesse dos investidores e agentes financeiros, mesmo as evidências ainda que sejam muito qualitativas e dificultem a mensuração do impacto.

Quadro 8. Impacto das ações de RSC nas empresas  
Fonte: Elaborado pelo autor com base em Heslin e Ochoa (2008).



Os autores também mostraram como os principais direcionadores da prosperidade da empresa – crescimento no *market share*, aprendizado organizacional, comprometimento e engajamento com os funcionários, e relação com investidores e financiadores – podem ser afetados pelas iniciativas de RSC. O Quadro 8 aponta com mais detalhes como a RSC pode impactar cada um deles.

Outros autores que destacam bons motivos para as empresas atuarem de forma responsável são Porter e Kramer (2006). De acordo com os autores são quatro as razões para as empresas atuarem de forma socialmente responsável: obrigação moral, sustentabilidade, licença para operar e reputação. De acordo com os autores, o primeiro está ligado ao fato de fazer o que é certo, porém a maioria das escolhas envolve a ponderação dos valores locais, custos e interesses. A sustentabilidade está ligada a seu conceito mais clássico, que envolve os pilares social, econômico e ambiental. As empresas devem buscar empreender ações de curto prazo que não prejudiquem seu desempenho de longo prazo. O terceiro fator, a licença para operar, está relacionado com a identificação das demandas de seus *stakeholders* e a realização de ações que vão ao encontro dessas demandas. Assim, as empresas conseguem minimizar o impacto de suas ações uma vez que conseguem atuar alinhadas com seus *stakeholders*. A quarta e última razão está muito relacionada com a terceira, uma vez que a reputação da empresa também está ligada à satisfação de seus públicos externos (parte do grupo dos *stakeholders*).

Além das vantagens destacadas, pode-se apontar outros benefícios potenciais da implementação das práticas de RSC para as empresas, destacados no Quadro 9 (CANADA, 2006, p. 8-10).

Destaca-se dessa lista de benefícios, a possibilidade que a empresa tem de reduzir seu passivo ambiental e social. A partir da década de 1990, as empresas começaram a sofrer pressões dos *stakeholders* relacionados a suas atividades. Porter e Kramer (2006) apontam que empresas como a Nike, Shell e Nestlé sofreram boicotes por parte dos consumidores e ativistas devido a suas atividades. No caso da Nike foram os problemas relacionados com a exploração da força de trabalho, já a Shell enfrentou o problema referente à necessidade de afundar uma plataforma de petróleo, o que poderia gerar muitos problemas ambientais, e por fim a Nestlé foi pressionada por seu acesso à água potável do mundo e sua comercialização.

<b>Benefícios</b>	<b>Impacto</b>
Melhora a gestão dos riscos da atividade da empresa	Considerando os possíveis riscos sociais, ambientais, legais e econômicos, que podem surgir durante as atividades, melhora a fiscalização e o controle, o que pode impactar em toda a relação com a cadeia.
Melhora a reputação da gestão da empresa	Empresas que apresentam boas práticas de RSC podem construir uma reputação mais forte. Isso pode acontecer especialmente com empresas que têm marcas fortes e são foco das pressões da mídia, de ativistas e de consumidores.
Melhora a capacidade de recrutamento, desenvolvimento e retenção de talentos na empresa	As ações de RSC podem aumentar a credibilidade e satisfação de seus trabalhadores. Os funcionários podem sentir-se mais motivados e orgulhosos de trabalhar em uma empresa socialmente responsável.
Aumenta a competitividade e o posicionamento de mercado	Por meio das práticas sociais, as empresas podem diferenciar e inovar seus processos e produtos.
Reforça a eficiência operacional e reduz os custos	A redução do uso de recursos como água, energia, entre outros, além de gerar uma imagem favorável da empresa, pode tornar seus processos mais eficientes.
Melhora a capacidade de atrair e construir relacionamentos eficientes e eficazes na cadeia de suprimentos	Esse pode ser o papel desempenhado pelas grandes empresas que devem buscar estimular as atividades de RSC em toda sua cadeia de suprimentos, inclusive com as pequenas empresas.
Aumenta a capacidade de enfrentar a mudança	Por meio de um diálogo contínuo com seus <i>stakeholders</i> a empresa pode antecipar-se e responder às mudanças políticas, econômicas, sociais e ambientais do macroambiente em que está inserida.
Tem uma licença social mais robusta para operar na comunidade:	Esse benefício também está relacionado com entendimento das demandas dos <i>stakeholders</i> , assim a empresa deve realizar ações que minimizem o impacto de suas atividades na comunidade em que está inserida.
Melhora o acesso ao capital	Alguns investidores e instituições financeiras já analisam se as empresas estão engajadas com as práticas de RSC quando vão realizar empréstimos e investimentos.

Quadro 9. Benefícios do engajamento com as ações de RSC  
 Fonte: Elaborado pelo autor com base em Canada (2006, p. 8-10).

Assim, as empresas começaram a visualizar a RSC como uma prática que pode ajudar a reduzir seus riscos nas atividades. Brønn e Vidaver-Cohen (2009) realizaram um estudo com mais de 500 empresas para tentar identificar quais os principais fatores motivadores do engajamento das empresas com as ações de RSC e destacaram que os vários motivos podem ser agrupados em três categorias relativas a: sustentabilidade (tanto empresarial, quanto da sociedade influenciada), legitimidade (licença para operar) e lucratividade (aumento do acesso ao mercado e aumento de suas receitas).

Dada a quantidade de benefícios possíveis a partir do engajamento das empresas com as ações de RSC, muitos autores tentam verificar a existência de um *business case* (caso de sucesso) da

responsabilidade social (CARROLL; SHABANA, 2010; KURUCZ; COLBERT; WHEELER, 2008).

De acordo com Kurucz, Colbert e Wheeler (2008) a maioria dos estudos destaca o *business case* como resultados positivos que uma empresa gerou por apresentar ações de RSC. Segundo Canada (2006), o *business case* da RSC pode variar de empresa para empresa. Alguns dos fatores que contribuem para essa variação são: o tamanho da empresa, a localização, os fornecedores, os produtos fabricados ou comercializados e a reputação do setor. Além disso, o *business case* da RSC está relacionado com a capacidade da empresa de envolver as partes influenciadoras, os *stakeholders*. Caso a empresa falhe nesse envolvimento, pode ter sua geração de valor comprometida.

Kurucz, Colbert e Wheeler (2008) tentam mostrar que, apesar de muitos autores relacionarem o *business case* com os resultados financeiros da empresa, é possível, considerando outras dimensões que podem levar a geração de valor, falar em um caso de sucesso. A seguir serão detalhadas as quatro frentes que os autores destacam com base nessa nova aproximação.

- Redução de riscos e custos: as empresas que decidem por adotar ou não práticas de RSC buscando a reduzir seus riscos e custos. O problema dessa frente é que as empresas veem as ações de RSC como custos adicionais e nesse caso somente se engajam nas ações quando não estão em fase de redução de custos. Devido às pressões dos *stakeholders*, as empresas buscam desenvolver algumas ações sem muita profundidade para mitigar possíveis ameaças.

- Vantagem competitiva: neste caso, as ações de RSC são consideradas estratégicas e geradoras de vantagem competitiva frente às demais empresas do setor. Com base nessa aproximação, é a demanda dos *stakeholders* que direciona as estratégias adotadas pelas empresas e sua alocação de recursos, sendo essas ações adaptativas. Nesse caso, as demandas não são vistas como vínculos necessários, mas sim como oportunidade para ser aproveitada em benefício da empresa.

- Reputação e legitimidade: o foco das ações de RSC está na possibilidade de construir valor por meio de ganhos em reputação e legitimidade. Além dos ganhos de legitimidade e reputacional as empresas buscam alinhar suas práticas de RSC com as demandas dos *stakeholders* para conseguir a chamada licença para operar. Assim, a empresa estará mitigando problemas que sua atividade possa gerar.

- Criação de valor sinérgica: esta é a última frente destacada pelos autores. O ponto principal nesse caso é buscar ações que sejam ganha-ganha, que devem estar conectadas com os interesses dos *stakeholders*, criando valor para diversos deles simultaneamente.

O próximo tópico abordará com mais detalhes essa teoria que será base para a realização da parte prática do trabalho.

### 2.3. Teoria dos *stakeholders*

Existem muitas demandas conflitantes de ajuda corporativa a partir dos potenciais receptores, o que representa uma grande diversidade de características. Alguns são poderosos e podem afetar a habilidade de a empresa atingir seus objetivos. Outros têm um poder menor. Alguns têm laços diretos com as organizações por meio de contratos ou outros dispositivos legais. Alguns operam internamente as organizações. Outros são remotos. Alguns estão em grande risco se não receberem ajuda. Outros têm muitos outros fornecedores potenciais para suas necessidades. (DUNFEE, 2008, p. 347).

Com base nessas afirmações, pode-se concluir que uma organização está cercada de pessoas e grupos de interesse, estes chamados de *stakeholders*. Segundo Falck e Hebllich (2007), os *stakeholders* são todos aqueles que afetam e são afetados pelas atividades da empresa, e pelos quais a empresa deve responsabilizar-se (MOIR, 2001).

Freeman<sup>6</sup> (1984, *apud* FALCK, HEBLICH, 2007) pode ser considerado o precursor da teoria dos *stakeholders*. De acordo com o autor, *stakeholder* pode ser definido como “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pela realização dos objetivos da empresa”. Muitos autores consideram essa uma das mais importantes teorias que apoiam as ações de RSC. Segundo Carroll (1991), a teoria dos *stakeholders* é importante para a RSC, pois colocou “nome e face” nos membros da sociedade que se relacionam com a empresa.

McWilliams, Siegel e Wright (2006) destacam dois estudos que aprofundam a teoria dos *stakeholders*: Donaldson e Preston (1995) e Jones (1995). O estudo de Donaldson e Preston (1995, p. 66) buscou não só identificar “algumas das mais importantes distinções, problemas e implicações associadas ao conceito dos *stakeholders*, como também clarear e justificar seu conteúdo essencial e significância”.

---

<sup>6</sup>FREEMAN, R. E. *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman, 1984.

Os autores destacam três frentes pelas quais a teoria dos *stakeholders* pode ser analisada: a descritiva/empírica, a instrumental e a normativa. A primeira é relativa ao fato de poder descrever ou, em alguns casos, explicar características e comportamentos específicos. Já a segunda pode ser utilizada para identificar as conexões, ou a sua falta, entre a gestão dos *stakeholders* e o alcance das metas empresarias tradicionais. Por fim a terceira, que pode ser utilizada para interpretar a função da empresa, inclui a identificação dos valores filosóficos e morais para a operação e gestão das empresas.

Os autores ainda completam que a teoria descritiva explica o estado de relacionamento passado, presente e futuro entre as empresas e os *stakeholders*. Já a instrumental faz o *link* com a rentabilidade da empresa e os desejos dos *stakeholders*. A teoria normativa por sua vez foca o fato de que a vida de uma empresa não é um problema significativo, oferecendo um suporte para mostrar que a gestão pode ser direcionada por valores morais. Segundo os autores, os três aspectos da teoria dos *stakeholders* devem ser vistos como um todo, sendo a teoria normativa a sustentação das demais, conforme mostra a Figura 6.

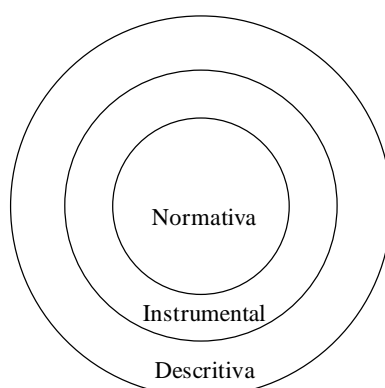


Figura 6. Os três aspectos da teoria dos *stakeholders*  
Fonte: Donaldson e Preston (1995, p. 74).

O estudo de Jones (1995) apontou alguns dos problemas que podem surgir com a teoria dos *stakeholders* e o relacionamento dos acionistas com as empresas, fazendo referência ao problema de agência. O relacionamento dos agentes pode ser entendido como a relação entre os acionistas (principal) e os gestores da empresa (agentes) (JENSEN; MECKLING, 1976). O problema de agência pode ocorrer quando os agentes tomam decisões em benefício próprio que vão contra os objetivos dos principais, a maximização dos lucros. Segundo Jones (1995), quando os acionistas são considerados como parte dos *stakeholders*, podem cair em contradição.

De acordo com Jones (1995, p. 406) a teoria dos *stakeholders* busca:

descrever o que os gestores realmente fazem a respeito do relacionamento com os *stakeholders*, o que aconteceria se os gestores aderissem aos princípios de gestão dos *stakeholders*, e o que os gestores deveriam fazer para lidar cara a cara com os *stakeholders*.

Buscando direcionadores para as ações que os gestores devem tomar com os *stakeholders*, é importante que estes possam ser reconhecidos. Polonsky (1995) destaca em sua obra que existem diversos *stakeholders*, porém seleciona 12 deles como os principais (Figura 7).

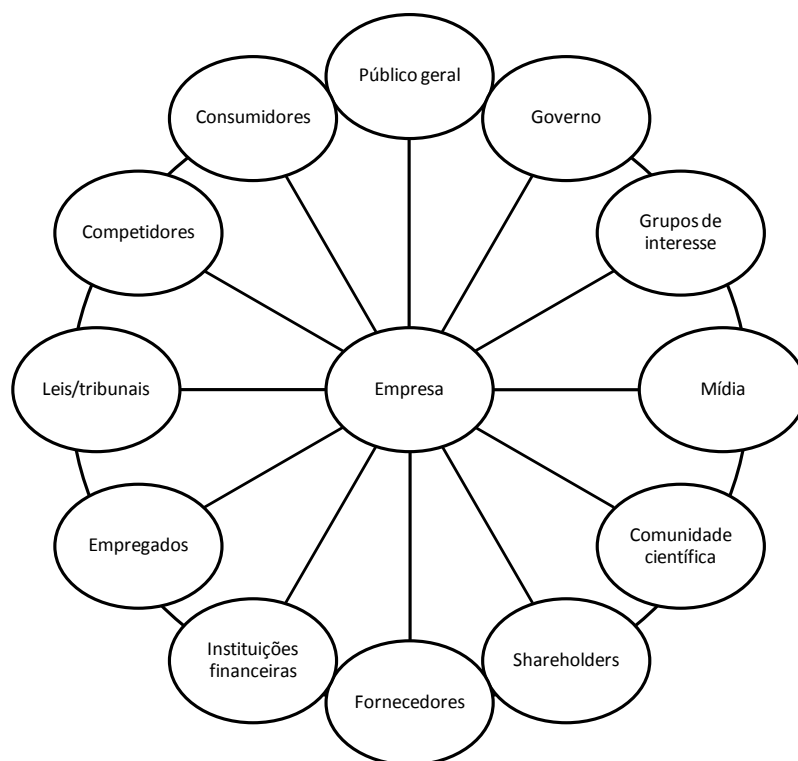


Figura 7. Grupo de influenciadores de uma organização (*stakeholders*)  
Fonte: Elaborado pelo autor com base em Polonsky (1995).

Dado o número de *stakeholders* e a complexidade das relações entre esses e a empresa, Clarkson (1995) classifica os *stakeholders* em dois grupos: primários e secundários. Os primários são os acionistas e investidores, funcionários, consumidores, fornecedores além do governo e da comunidade como um todo, que provê infraestrutura e mercado para as empresas. O grupo dos secundários envolve aqueles que são afetados pelas empresas, mas que não estão diretamente engajados com suas transações e não são essenciais para sua sobrevivência.

Polonsky (1995) ainda ressalta que devido a essa diversidade de *stakeholders* muitas vezes seus objetivos podem competir. Assim, é importante que as empresas, além de conhecerem

quem são seus *stakeholders*, saibam identificar suas necessidades e priorizá-las. Carroll (1991) aponta duas maneiras para priorizar os grupos de interesse que serão beneficiados pelas ações, são elas: legitimidade e poder. A primeira está ligada à perspectiva da RSC e refere-se a como um pedido de um grupo pode ser justificável, priorizado em relação a outro. Já a segunda, está relacionada ao poder que o grupo pode exercer sobre a organização e tem uma perspectiva de eficiência gerencial. Assim, feita essa classificação, o maior desafio da empresa é garantir que os interesses dos *stakeholders* primários sejam cumpridos e que os demais (secundários) fiquem satisfeitos.

Também discutindo a teoria dos *stakeholders*, Fombrun, Gardberg e Barnett (2000) destacam oito grupos de *stakeholders* e como a realização de ações com esses grupos por parte das empresas aumenta o potencial de ganhos e minimiza impactos no capital reputacional. Os oito grupos destacados pelo autor são: mídia, comunidade, agentes reguladores, consumidores, parceiros comerciais, funcionários, investidores e ativistas.

O Quadro 10 destaca como cada um dos *stakeholders* apontados por Fombrun, Gardberg e Barnett (2000) podem gerar ganhos para empresas e como os riscos podem ser minimizados.

<i>Stakeholder</i>	Ganhos	Riscos minimizados
Funcionários	Aumento do comprometimento	Os funcionários apresentam grande poder de interagir com consumidores, vizinhança e amigos. Dessa forma, podem divulgar boas ou más informações sobre as ações da empresa, a depender de como são envolvidos com as ações de RSC.
Consumidores	Aumento da lealdade nas compras	Os consumidores já começam a apresentar uma propensão a comprar em empresas que apresentam práticas de RSC. Além disso, os produtos que trazem esse conceito também passam a ser valorizados. Dessa forma, minimizam-se os riscos de aceitação.
Investidores	Aumento do valor de mercado e atração de investimentos	Podem reduzir o custo de capital e consequentemente aumentar os ganhos econômicos, por meio das recomendações favoráveis dos analistas de <i>buy-side</i> da empresa.
Parceiros comerciais	Aumento da colaboração e da confiança nas relações comerciais	As ações de RSC na empresa deixam os distribuidores e fornecedores menos preocupados com rupturas na relação da cadeia de suprimentos pelo descontentamento dos funcionários ou colaboradores.
Agentes reguladores	Aumento dos ganhos pela ação reguladora e legal favorável	As ações de RSC podem facilitar o acesso a mercados internacionais muito fechados por barreiras comerciais. Além disso, por meio das ações as empresas podem engajar-se mais com as comunidades locais e com os agentes reguladores locais

<i>Stakeholder</i>	Ganhos	Riscos minimizados
Ativistas	Aumento das vendas por meio da aprovação dos ativistas que podem influenciar os consumidores	As ações de proteção ao meio ambiente, oportunidades de trabalho iguais, ações de filantropia, bem como a comercialização de produtos que apresentam selos que garantem sua origem podem aumentar a aprovação dos consumidores e dos ativistas, reduzindo assim o risco de boicotes contra a empresa.
Comunidade	Aumento da legitimidade	As empresas que trabalham a favor da comunidade podem se beneficiar dessa relação por meio da legitimidade criada. Dessa forma o risco de má aceitação ou conflitos fica reduzido.
Mídia	Aumento da cobertura favorável	As ações sociais defendidas pelas empresas podem ser importantes geradores de mídia favorável, minimizando o risco de coberturas que podem afetar a credibilidade da empresa.

Quadro 10. *Stakeholders* ligados à empresa

Fonte: Elaborado com base em Fombrun, Gardberg e Barnett (2000) e Machado Filho e Zylbersztajn (2004).

Diversos outros autores também apresentam classificações dos grupos dos *stakeholders*, entre eles Spiller (2000), Pappasolomou-Doukakis *et al.* (2005), Maignan *et al.* (2005), Longo, Mura e Bonoli (2005) e Jones, Comfort e Hillier (2007), Jamali, Zanhour e Keshishian (2009). Para este trabalho será utilizada a classificação de Spiller (2000), que agrupa os *stakeholders* em seis grupos: comunidade, meio ambiente, funcionários, consumidores, fornecedores e acionistas. A escolha desses grupos foi baseada nos trabalhos de Longo, Mura e Boloni (2005) e Jamali, Zanhour e Keshishian (2009) que também focaram seus estudos na relação da RSC com as PMEs.

A Figura 8 ilustra as relações do varejista com os grupos de *stakeholders* que serão considerados.

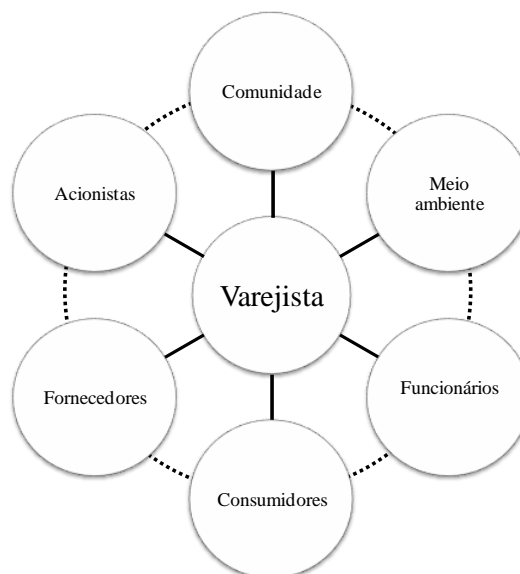


Figura 8. Grupos de *stakeholders* – aplicação no varejo  
Fonte: Elaborado pelo autor com base em Spiller (2000).



O Quadro 11 apresenta um resumo de possíveis ações de RSC, que podem ser realizadas pela empresa com os diversos grupos de *stakeholders* destacados na Figura 8.

<b>Stakeholders</b>	<b>Principais Ações</b>
Comunidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Doações financeiras</li> <li>- Auxílios inovadores</li> <li>- Suporte para a educação e programas de treinamento de trabalho</li> <li>- Envolvimento direto em projetos da comunidade e afins</li> <li>- Programas de voluntariado comunitário</li> <li>- Suporte à comunidade local</li> <li>- Campanhas para mudanças ambientais e sociais</li> <li>- Liderança dos funcionários voltada para a filantropia</li> <li>- Atividades comunitárias efetivas e eficientes</li> <li>- <b>Divulgação do desempenho ambiental e social</b></li> </ul>
Meio Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Políticas, organização e gestão ambiental</li> <li>- Políticas relevantes, redução, reutilização e reciclagem</li> <li>- Monitoramento, minimização e assunção da responsabilidade pelas emissões para o meio ambiente.</li> <li>- Gestão de resíduos e lixo</li> <li>- Conservação de energia</li> <li>- Resposta emergencial efetiva aos problemas ambientais</li> <li>- Diálogo e divulgação pública</li> <li>- Gerenciamento ético e responsável do produto (<i>product stewardship</i>)</li> <li>- Requerimentos ambientais aos fornecedores</li> <li>- Auditoria ambiental</li> </ul>
Funcionários	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Remuneração justa</li> <li>- Comunicação efetiva</li> <li>- Oportunidades de aprendizado e desenvolvimento</li> <li>- Ambiente de trabalho seguro e saudável</li> <li>- Oportunidades iguais de trabalho</li> <li>- Segurança no trabalho</li> <li>- Lideranças competentes</li> <li>- Espírito comunitário</li> <li>- Missão social de integração</li> </ul>
Consumidores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programas de qualidade liderados pela indústria)</li> <li>- Valorização do dinheiro</li> <li>- Promoção verdadeira</li> <li>- Comunicação integral dos produtos</li> <li>- Liderança em pesquisa e desenvolvimento</li> <li>- Minimização do uso de embalagens</li> <li>- Respostas rápidas e respeitadas aos comentários, reclamações e interesses dos consumidores</li> <li>- Diálogo com o consumidor</li> <li>- Oferecimento de produtos seguros</li> <li>- Produção social e ambientalmente responsável e composição dos produtos manufaturados</li> </ul>
Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolvimento e manutenção de relacionamentos de compra de longo prazo</li> <li>- Expressão clara das expectativas</li> <li>- Pagamento de preços e contas justos, de acordo com os termos acordados</li> <li>- Ação competente e justa em conflitos e disputas</li> <li>- Encorajamento para prover sugestões inovadoras</li> <li>- Auxílio aos fornecedores para melhorarem seu desempenho social</li> <li>- Utilização de fornecedores locais</li> <li>- Pequenas empresas como fonte de fornecimento</li> <li>- Inclusão de elementos sociais e ambientais na seleção de fornecedores</li> </ul>

<i>Stakeholders</i>	<b>Principais Ações</b>
Acionistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Boas taxas de retorno de longo prazo para os acionistas</li> <li>- Disseminação de informações claras e compreensivas</li> <li>- Encorajamento à aquisição de ações</li> <li>- Construção e desenvolvimento de relacionamentos com os acionistas</li> <li>- Políticas claras e pagamento apropriado de dividendos.</li> <li>- Problemas de governança corporativa bem gerenciados</li> <li>- Acesso aos diretores e gestores das empresas</li> <li>- Relatórios anuais e contas provendo uma figura compreensiva do desempenho total da empresa</li> <li>- Estratégias claras de longo prazo</li> <li>- Comunicação aberta com a comunidade financeira</li> </ul>

Quadro 11. Sugestões de práticas de RSC

Fonte: Traduzido e adaptado de Spiller (2000, p. 153-154).

Heslin e Ochoa (2008) destacam que os *stakeholders* podem afetar drasticamente a sobrevivência e prosperidade das empresas. A sociedade está aumentando as demandas das empresas na medida em que novas necessidades e aspirações humanas são conhecidas. Assim, é importante que as empresas saibam cuidar de seus *stakeholders*, buscando garantir sua prosperidade e sustentabilidade.

O próximo tópico abordará como a questão da RSC tem sido enfrentada pelo varejo, notadamente o varejo de alimentos, que é o foco deste estudo.

#### **2.4. Responsabilidade Social no Varejo**

Como já destacado na introdução do trabalho, os estudos de RSC no varejo estão se desenvolvendo e as práticas sociais aumentam a cada dia. O Instituto Ethos, em parceria com a FGV – Fundação Getúlio Vargas, desenvolveu um conjunto de indicadores de RSC específico para as empresas varejistas, um bom direcionador para as empresas que desejam implementar e mensurar suas ações sociais. Além disso, também é promovido anualmente um prêmio de ações sociais entre os varejistas brasileiros de diferentes portes e setores, entre eles comércio automotivo, comércio de móveis e eletrônicos, farmácias, padarias, shopping centers, supermercados, entre outros (AMADEU JUNIOR; GELMAN; MACEDO, 2008).

Para iniciar os estudos sobre a RSC no varejo, é importante realizar uma contextualização das atuais práticas dos varejistas no Brasil. A Figura 9 destaca uma pesquisa realizada pela Abras (MEZA, 2010), com 226 supermercados, sobre as principais práticas de RSC que acontecem em suas lojas. Os dados mostram que mais de 100 empresas praticam ações de RSC em diferentes áreas. Nota-se que os projetos ligados a arrecadação e doação de alimentos continuam sendo o foco dos varejistas. Além disso, projetos na área de incentivo à prática de

esportes, a cultura e a saúde também foram bastante representativos. A categoria outros, segundo o autor, envolve outras práticas de sustentabilidade, como o uso de sacolas retornáveis e incentivo à reciclagem de produtos.

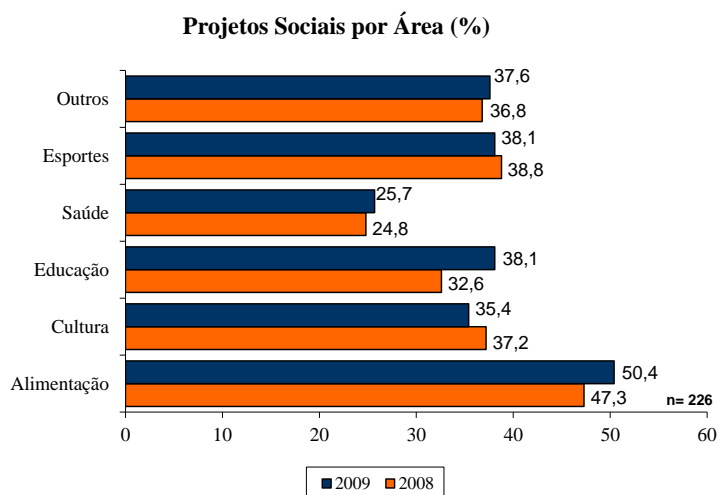


Figura 9. Projetos de ações sociais nos supermercados brasileiros  
Fonte: Meza (2010, p. 106).

Em uma pesquisa realizada pelo Instituto Ethos (2009), percebeu-se que grande parte das empresas ainda está se engajando no processo das ações sociais, e grande parte dessas ações ainda é motivada por regulamentações e imposições por leis e decretos. Esse fato remete ao conceito trazido por Carroll (1979, 1991) em que o autor destaca que as práticas de RSC estão acima das responsabilidades legais e morais da empresa. Dessa forma, é importante que os varejistas possam enxergar novos caminhos para a realização das práticas sociais.

De acordo com Parente (2004), a RSC no varejo pode ser vista como uma extensão das ações sociais ao longo da cadeia produtiva. Nela o varejista atua como articulador de ações sociais que envolvem desde o fabricante do produto até sua comercialização, dado que os consumidores podem privilegiar empresas que praticam tais ações no momento em que toma sua decisão de compra.

O próximo tópico mostra de maneira mais aprofundada como a cadeia de valor do varejo pode ser explorada.

#### **2.4.1. A cadeia de valor do varejo**

Porter e Kramer (2006) destacaram que a cadeia de valor pode ser utilizada para entender onde são realizadas e qual o impacto das ações sociais das empresas. Além disso, uma análise

da cadeia de valor da empresa permite que os *stakeholders* sejam analisados de forma mais profunda, uma vez que muitos deles são parte da cadeia.

Porter e Millar (1985) destacam a cadeia de valor como a soma das atividades executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seus produtos. Em um estudo realizado sobre a gestão estratégica da cadeia de valor, Rocha e Borinelli (2006, p. 4) apresentam uma definição mais abrangente sobre a cadeia de valor, afirmando que “é uma sequência de atividades que se inicia com a origem dos recursos e vai até o descarte do produto pelo último consumidor”.

Macedo (2008) realizou um estudo sobre a cadeia de valor específica do setor do varejo. De acordo com o autor as práticas sustentáveis podem ocorrer em toda a cadeia: fornecedores – varejistas – consumidores. Neste tópico do trabalho, utilizando o embasamento teórico encontrado, detalha-se como as ações podem ocorrer em cada elo. A Figura 10 mostra a cadeia de valor do varejo trazida pelo autor.

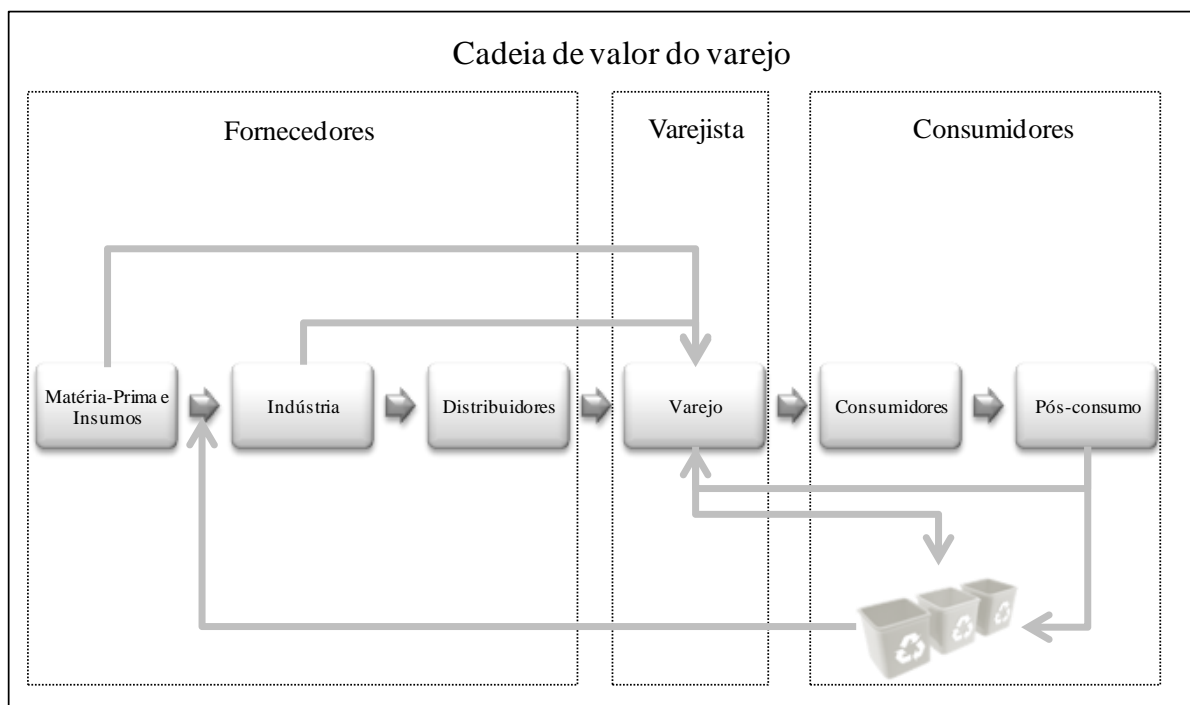


Figura 10. Cadeia de valor do varejo

Fonte: Elaborada pelo autor com base em Macedo (2008) e Parente, Gelman e Cardoso (2009).

#### 2.4.1.1. Fornecedores – sustentabilidade na cadeia produtiva

Esse elo da cadeia produtiva envolve basicamente os fornecedores de matéria prima, produtos e serviços do varejo. É importante que as empresas nesse segmento possam desenvolver e

estimular seus fornecedores a praticarem ações de RSC e cumprirem os critérios socioambientais (MACEDO, 2008).

Em um estudo publicado sobre responsabilidade social nas compras, Salam (2009) verifica a existência de seis fatores determinantes da inclusão e exigência das empresas por ações sustentáveis na cadeia de suprimentos: cultura, organizacional e orientação das pessoas; liderança dos gestores da empresa; valores individuais dos profissionais de compras; iniciativa dos funcionários; regulamentações do governo; e pressões dos consumidores. Esses fatores podem ser bons direcionadores para que os varejistas possam conduzir suas atividades de RSC na cadeia de suprimentos, tornando-as cada vez mais integradas com suas estratégias de negócio.

No Brasil, varejistas como Walmart, Pão de Açúcar e Carrefour já iniciaram trabalhos com seus fornecedores. Recentemente o Walmart Brasil lançou o “Pacto pela Sustentabilidade”. Esse programa envolve uma série de ações e compromisso que foram firmados entre o varejista e seus fornecedores, buscando a sustentabilidade das relações. Entre os principais compromissos destacam-se: a não comercialização de produtos da pecuária bovina provenientes de áreas ligadas ao desmatamento e ao trabalho escravo; o aumento da oferta de produtos com certificados florestais; a redução da quantidade de embalagens utilizadas; a oferta de produtos mais concentrados; a existência de ao menos um item de produtos orgânicos por categoria; a liderança dos produtos de marca própria em sustentabilidade, entre outras ações (WALMART, 2010).

O Grupo Pão de Açúcar também desenvolve algumas ações em relação à sustentabilidade da cadeia produtiva. Uma iniciativa interessante do varejista é o programa “Caras do Brasil”, que consiste na comercialização de produtos sustentáveis, alimentícios e não alimentícios, de pequenas comunidades, estimulando o desenvolvimento desses pequenos produtores locais (PÃO DE AÇÚCAR, 2010). De acordo com os dados divulgados pelo varejista em seu relatório de sustentabilidade referente ao ano de 2008, o programa contava com 55 fornecedores e comercializava mais de 200 tipos de produto. Além dessas ações, o varejista também apresentou ações referentes à rastreabilidade de carnes e FLV (Frutas, Legumes e Verduras).

O grupo Carrefour, outro grande varejista atuante no mercado brasileiro, também desenvolve ações sustentáveis na cadeia de suprimentos. O selo “Garantia de origem” busca certificar que

os produtos respeitam critérios rigorosos de qualidade e responsabilidade socioambiental (CARREFOUR, 2010). Zylbersztajn, Spers e Cunha (2009) realizaram um estudo sobre estratégia de diferenciação do Carrefour por meio do uso do selo e destacaram que diversos fatores internos motivam as empresas a adotarem certificados de qualidade e selos, incluindo os atributos que são mais difíceis de serem mensurados pelo consumidor no momento da compra. O Quadro 12 foi elaborado com base nas conclusões dos autores e apontam alguns motivos para a implantação de modelos de certificação de qualidade e motivações externas.

<b>Justificativas para implementação</b>	<b>Motivações externas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento da eficiência</li> <li>- Aumento dos controles de gestão</li> <li>- Melhores serviços ao consumidor</li> <li>- Facilidade na introdução de novos fornecedores</li> <li>- Maior facilidade na descoberta de problemas</li> <li>- Possibilidade de aumento das vendas</li> <li>- Construção de fidelização de marca</li> <li>- Uso dos selos e padrões de qualidade como ferramentas promocionais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Requerimentos legais</li> <li>- Grau de participação do mercado internacional</li> <li>- Demandas dos consumidores</li> <li>- Requerimentos técnicos</li> <li>- Fácil monitoramento</li> <li>- Facilidade de identificação pelos consumidores</li> </ul>

Quadro 12. Justificativas e motivações para implementação de selos e programas de qualidade na cadeia de fornecedores

Fonte: Traduzido e adaptado de Zylbersztajn, Spers e Cunha (2009, p. 12).

Outro bom exemplo de sustentabilidade e responsabilidade social na cadeia de fornecedores é o supermercado *Whole Foods*. Fundada na década de 1980, a rede de supermercados *Whole Foods* é um exemplo de sustentabilidade no varejo. Atualmente a rede possui mais de 250 lojas nos Estados Unidos e Reino Unido e é líder mundial na comercialização de produtos naturais e orgânicos. A missão e a estratégia do varejista são baseadas no tripé *Whole Foods* (alimentos), *Whole People* (pessoas) e *Whole Planet* (planeta), que pode ser relacionado com os 3 “Ps” da sustentabilidade – *People* (pessoas) – *Profit* (lucros) – *Planet* (planeta) (WHOLE FOODS, 2010).

Destaca-se que essa posição adotada pelo varejista vai ao encontro dos conceitos propostos por Porter e Kramer (2002, 2006), que ressaltam que as empresas devem realizar ações alinhadas com sua estratégia de negócio.

### ***Fair Trade* – Comércio Justo**

Uma das ações interessantes que os varejistas podem desenvolver é o relacionamento e compra de produtos *fair trade* ou comércio justo, termo utilizado no Brasil. De acordo com a

*Fairtrade Labelling Organizations International* (FLO, 2010), o comércio justo pode ser definido como:

uma abordagem alternativa ao comércio convencional baseado em uma parceria entre produtores e consumidores. O comércio justo oferece aos produtores uma melhoria das condições comerciais e a realização de melhores negócios. Isto lhes permite a oportunidade de melhorar suas vidas e planejar o seu futuro. O comércio justo oferece aos consumidores uma maneira eficaz de reduzir a pobreza por meio de suas compras do dia a dia.

Boersma (2009) destaca que o comércio justo teve um grande avanço nas últimas duas décadas, porém ainda é um campo com grandes oportunidades e necessidades de desenvolvimento. Segundo o autor, existem alguns obstáculos internos e externos ao movimento que devem ser transpostos, entre eles: (1) a falta de identidade do mercado, uma vez que o comércio justo é visto por muitos como uma forma de redução da pobreza e não como um novo modelo de negócio criado por valores e princípios; (2) a estrutura e a cultura organizacional das organizações do comércio justo; e (3) necessidade de integração com outros movimentos, tais como os dos ambientalistas e consumidores, que promovam o desenvolvimento do comércio justo.

Alguns varejistas, como já destacado, privilegiam os produtos provenientes do mercado *fair trade*. Conforme ressaltado por Parente, Gelman e Cardoso (2009), os selos e certificações facilitam os processos de compra uma vez que as práticas dos fornecedores já seguem as boas práticas de produção, respeitando as políticas de responsabilidade socioambiental.

#### **2.4.1.2. Ações no varejista – Operações e lojas sustentáveis**

Depois de destacadas as ações realizadas na cadeia produtiva, será apontado como as lojas do varejo podem atuar de forma sustentável. Para melhor entender como as práticas de RSC são desenvolvidas no interior das lojas do varejo é importante que sejam destacados os públicos (*stakeholders*) mais influenciados nesta etapa. Retomando as definições de Spiller (2000), neste tópico serão trabalhados, principalmente, os “colaboradores”, “acionistas” e “meio ambiente”.

### Colaboradores

Prado, Mafud e Merlo (2010) destacaram, após analisar os relatórios de sustentabilidade dos 10 maiores<sup>7</sup> varejistas atuantes no Brasil, que mais da metade das empresas divulgam práticas que envolvem seus colaboradores. Os autores ressaltam que as principais questões abordadas pelas empresas são relativas a remuneração e benefícios, treinamento e desenvolvimento, igualdade e diversidade, saúde e segurança e férias. O estudo de Jones, Comfort e Hillier (2007) também mostra que os maiores varejistas do mundo abordam questões muito próximas às encontradas no Brasil.

### Acionistas

Assim como os colaboradores, os acionistas também são considerados *stakeholders* de uma organização. Por muito tempo discutiu-se se a RSC retorna ou não os benefícios financeiros a seus investidores (BURKE; LOGSDON, 1996). Diversos autores já realizaram estudos sobre a relação das práticas sociais e a geração de valor para as empresas, porém muitos desses estudos não conseguiram evidenciar tal relação.

Com relação aos acionistas, um tema relevante, quando se trata de RSC, é a governança corporativa. De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2010), a governança pode ser definida como:

o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para a sua longevidade.

Machado Filho (2006), em seu estudo sobre RSC e Governança, aponta a necessidade de alinhamento dos interesses dos gestores e acionistas, assim como a identificação das demandas dos demais *stakeholders* para elaboração de práticas que possam ser satisfatórias tanto para a empresa quanto para as demais partes interessadas. Essa visão remete à nova visão da RSC chamada *doing well by doing good* (FALCK; HEBLICH, 2007; KOTLER; LEE, 2005; KRAISORNSUTHASINEE; SWIERCZEK, 2009), ou relação ganha-ganha, como também é chamada por alguns autores (AULD; BERNSTEIN; CASHORE, 2008).

---

<sup>7</sup>Para realização do estudo, os autores utilizaram a classificação do Ranking Abras 2009.



## Meio ambiente

Talvez este seja o grupo em que se concentrem as maiores práticas de RSC nos varejistas. De acordo com Prado, Mafud e Merlo (2010), questões ambientais incluem consumo de energia, emissões, uso de materiais naturais, consumo de água, volume de embalagens usadas, reciclagem, uso de químicos, programas de conscientização ambiental da população, entre outros.

Um das ações realizadas pelos varejistas, que vale ser ressaltada, é construção das lojas sustentáveis, verdes ou ecoeficientes. No Brasil, algumas das maiores redes de supermercados já estão operando nesse modelo (MEZA, 2009a). As principais características dessas construções envolvem, entre outras (HEERWAGWN, 2000):

- baixo impacto no processo de construção, com utilização de materiais com baixa emissão de componentes voláteis, reciclagem e reaproveitamento dos resíduos da construção, preservação de árvores nativas do terreno, uso de madeira certificada, entre outras;
- redução no uso de água, utilização de equipamentos de refrigeração que não agredem a camada de ozônio e uso de ar-condicionados mais eficientes;
- projetos de salões que visam aproveitar ao máximo a luz natural, além do uso de materiais que isolam o calor do ambiente externo e lâmpadas mais econômicas e mais eficientes (tecnologia de *led*), tanto no interior da loja quanto no exterior, nas áreas de estacionamento;
- vagas especiais para idosos, deficientes e veículos movidos a biocombustíveis.
- promoção da reciclagem de produtos por parte dos consumidores, com postos de coleta seletiva para papel, plástico, metais, vidro, orgânicos e óleos.

Esses projetos (*green building* – construções verdes) envolvem boa parte das características destacadas acima (HEERWAGWN, 2000) e têm como foco a troca de ações convencionais de construção por práticas sustentáveis que garantam o futuro do planeta e uma sociedade saudável (WORLDGBC, 2010).

### **2.4.1.3. Consumidores – o varejo como promotor de práticas sustentáveis**

O último grupo da cadeia de valor a ser analisado é referente aos consumidores, que são grandes influenciadores das ações de RSC dos varejistas. Gupta e Pirsch (2008) realizaram

um estudo sobre os fatores que influenciam a imagem da loja na percepção dos consumidores e identificaram que, além dos fatores já conhecidos como localização, atmosfera de loja, serviços, vendas personalizadas, entre outros, a RSC passou a ser considerada pelos consumidores como um atributo que influencia a imagem. Kotler e Lee (2005) ressaltam que cada vez mais os consumidores observam as práticas de RSC no momento em que vão escolher os produtos de uma empresa.

Macedo (2008, p. 27) aponta algumas oportunidades de atuação de RSC nesse estágio da cadeia de valor, entre elas: educação para o consumo consciente (compra – uso – descarte); atendimento aos consumidores; incentivo à coleta seletiva; possibilidade de logística reversa; e suprimentos para outras cadeias produtivas. Essa lista pode ser completada pelas ações propostas por Spiller (2000). A seguir serão ampliadas algumas dessas questões apontadas por Macedo (2008) e Spiller (2000).

#### Educação para o consumo consciente

A capilaridade do varejo destacada por Parente *et al.* (2006) é um dos fatores que reforçam o papel dos varejistas como disseminadores das práticas de RSC, ou ainda como educadores dos consumidores que frequentam suas lojas. Recentemente no Brasil a busca pelo consumo consciente tornou-se uma questão na qual muitas empresas estão engajadas, isso porque são vários os fatores que podem motivar tal comportamento, entre os quais é possível citar: o grande volume de resíduos e lixo gerados todos os dias; o desperdício de alimentos que vai contra a busca de uma solução para o problema da fome mundial e a escassez dos recursos naturais, como combustíveis fósseis e água.

Dado esse cenário, as empresas e organizações buscam promover ações que estimulem o consumo consciente. No Brasil uma das organizações que mais está envolvida com esse processo é o Instituto Akatu (AKATU, 2010). Segundo a definição desse instituto, o consumo consciente pode ser entendido como aquele realizado pelas pessoas pensando nos impactos que podem ocorrer no futuro. Baseados nesse conceito, os consumidores devem buscar a maximização dos impactos positivos e a minimização dos negativos, garantindo a sustentabilidade das gerações futuras.

As lojas ecoeficientes do varejo, além de todas as ações já destacadas, também atuam nesse sentido divulgando mensagens no interior de suas lojas que estimulam os consumidores a

refletir no momento de suas compras. Esse envolvimento dos consumidores nas ações sociais é um dos fatores defendidos por Heslin e Ochoa (2008) como uns dos princípios para a realização de práticas estratégicas da RSC.

#### Incentivo à coleta seletiva

O estímulo à coleta seletiva é outro ponto importante a ser discutido sobre as ações de RSC que podem ser desenvolvidas pelos varejistas com seus consumidores. De acordo com os dados publicados pelo Compromisso Empresarial Para a Reciclagem (CEMPRE), no ano de 2008, mais de 400 municípios brasileiros já operavam com os programas de coleta seletiva. Esse número pode parecer pequeno quando comparado com o total de municípios do país, porém, quando analisada sua evolução, percebe-se que desde o ano de 1999 esse número triplicou. Ainda segundo o CEMPRE (2010), são as regiões sul e sudeste do país que concentram o maior número de municípios que trabalham a coleta seletiva, chegando a mais de 320.

Os programas de coleta seletiva podem estar relacionados com as cooperativas de catadores, com a coleta porta a porta, ou ainda com os postos de entrega voluntários. Os números referentes à quantidade de material reciclado no Brasil, principalmente nas etapas pós-consumo, são bem expressivos. Os materiais que mais se destacam são o alumínio (91,5%) e o papel ondulado (79,6%) (ABRE, 2010). Isso já não ocorre com tal representatividade quando é analisada a reciclagem de resíduos orgânicos: enquanto em países como os Estados Unidos mais de 50% desses resíduos são reciclados, no Brasil pouco mais de 1% entra nessa lista.

Com base nesse contexto, podem-se apontar os varejistas como grandes influenciadores que podem contribuir para que a coleta seletiva, tanto dos materiais orgânicos como inorgânicos, aumente. Alguns varejistas já possuem em suas lojas pontos de coleta seletiva para diversas classes de materiais (papel, plástico, metais, vidro e óleo de cozinha).

#### Incentivo à redução do uso de embalagens

O volume de embalagens utilizadas pelos varejistas também é outro fator que deve ser considerado quando analisadas as questões de RSC. Recentemente iniciou-se uma discussão sobre quais seriam as melhores alternativas para reduzir ou até eliminar o uso de embalagens

plásticas nos varejistas. Entre as principais questões em discussão, estava o uso de sacolas plásticas oxibiodegradáveis e retornáveis. É uma tendência a utilização das sacolas retornáveis, uma vez que alguns estudos mostraram que as sacolas oxibiodegradáveis necessitam de condições específicas para que seu tempo de decomposição seja reduzido.

Diversos varejistas já estimulam a utilização das sacolas retornáveis. As principais ações para o estímulo à mudança no comportamento do consumidor para a utilização delas envolvem a parceria com fornecedores para a distribuição de sacolas customizadas na compra de determinados produtos, a geração de um crédito financeiro a cada compra em que o consumidor levar a sua sacola à loja, crédito que pode ser utilizado em suas compras, e a utilização de embalagens coloridas e com desenhos atrativos que estimulam sua utilização.

#### Possibilidade de logística reversa

Outro conceito importante a ser discutido no varejo quando o tema RSC é abordado é a possibilidade da logística reversa. Para entender esse conceito, primeiramente faz-se necessário expor o de logística/cadeia de suprimentos. De acordo com Ballou (2004), a logística/cadeia de suprimentos pode ser definida como a repetição de atividades funcionais (transporte, controle de estoques etc.) ao longo do canal em que ocorre a transformação de matérias primas em produtos acabados e que agregam valor aos consumidores.

Assim, Leite e Brito (2003, p. 4) definem a logística reversa como “a área da logística empresarial que visa equacionar os aspectos logísticos do retorno dos bens ao ciclo produtivo [...], agregando-lhes valor econômico, ecológico, legal e de localização”. Ainda de acordo com os autores, os principais motivos para a devolução são: vencimento do produto, elevado nível de estoques, produtos em consignação, problemas de qualidade e defeitos.

A recente pesquisa realizada por Chaves e Alcântara (2009) apontou que os estudos da logística reversa estão em fase de evolução. Os autores ressaltam a necessidade do desenvolvimento de novos estudos de modo que as empresas possam ter mais facilidade em visualizar as vantagens do uso da logística reversa.

Guarnieri *et al.* (2006) destacam que a possibilidade de os resíduos retornarem ao ciclo produtivo está associada à logística reversa e que a preocupação ecológica e competitiva das empresas tem estimulado a criação desses canais reversos.

Aplicando o conceito da logística reversa no varejo, Braga Jr., Costa e Merlo (2006) apontam que essa prática pode favorecer a redução de materiais que seriam descartados pelos varejistas contribuindo para a preservação do meio ambiente. Além disso, segundo os autores, os projetos de logística reversa contribuem para questões sociais, uma vez que possibilitam a geração de empregos diretos e indiretos, que antes não existiam. Quanto à questão econômica, a logística reversa pode abrir uma nova possibilidade de ganho para os varejistas dado que as empresas podem comercializar os produtos que seriam descartados.

## **2.5. RSC e as PMEs**

Spence (1999) realizou um dos primeiros estudos sobre a necessidade de maiores pesquisas que abordassem o tópico da RSC nas PMEs. O autor destacou, que para realização de novos estudos na área, era preciso olhar para a realidade das PMEs com olhos diferentes do conteúdo até então utilizado para as grandes empresas. No início dos anos 2000, alguns autores começaram a desenvolver estudos com foco específico na RSC nas pequenas empresas. Nesta etapa do trabalho serão apontados alguns dos avanços encontrados na área, com o objetivo de destacar como a RSC é encarada pelas PMEs e quais as particularidades encontradas.

Jenkins (2006) aponta a RSC como um assunto com grande número de pesquisas com foco nas grandes empresas, porém as pequenas e médias ainda recebem pouca atenção nesse assunto. Russo e Perini (2010) destacam que a atual literatura sobre a lacuna entre o relacionamento RSC-PME ainda está longe de prover um modelo consolidado e aceito para realizar a investigação sobre tal assunto, assim como prover uma perspectiva sobre a gestão das empresas socialmente responsáveis. De acordo com Russo e Tencati (2009), ainda são necessários novos estudos para conectar as novas teorias da RSC com as PMEs.

Spence (2007) destaca sete razões que justificam a necessidade de tratar a RSC em PMEs de maneira diferente da que é adotada pelas grandes, são elas: (1) a falta de codificação da RSC nas PMEs; (2) a força das motivações pessoais em relação aos demais fins, como o uso para o marketing, estratégia ou relações públicas da empresa; (3) o envolvimento direto do dono da empresa com a gestão; (4) o engajamento das PMEs com a comunidade a seu redor; (5) a necessidade de achar outras fontes de vantagem competitiva frente aos grandes concorrentes, que não o preço; (6) a grande importância que os funcionários têm para as PMEs; e por fim (7) a forte influência do setor econômico em que a empresa atua e em sua cultura de RSC.

Castka *et al.* (2004) ressaltam que, por tratar-se de um conceito de natureza genérica, a RSC é aplicável a qualquer tipo de organização, independentemente de seu tamanho (pequena, média ou grande) ou tipo (pública ou privada), porém é importante conhecer a realidade de cada empresa para melhor aproveitamento das práticas adotadas. Russo e Tencati (2009) completam que são expressivas as diferenças entre as PMEs e as grandes empresas, sendo assim, elas devem ser consideradas quando o assunto RSC é tratado. Os autores ressaltam a existência de uma lacuna teórica sobre tema, que tem sido abordada de duas maneiras pelas atuais pesquisas. A primeira reúne os estudos que questionam se as teorias de RSC desenvolvidas para as grandes empresas funcionam. A segunda envolve os estudos de caso realizados com as pequenas empresas a fim de entender quais questões éticas seriam mais adequadas para esse perfil de organização. Os autores ainda destacam a grande falta de ferramentas formais, tais como códigos, relatórios e padrões éticos, sociais e ambientais para que as PMEs possam lidar com as questões de RSC.

A pesquisa realizada por Jenkins [200-] apontou alguns resultados preliminares sobre RSC em PMEs, indicando alguns pontos críticos/preocupações destacados pelas empresas sobre suas ações sociais. Entre elas podem-se destacar: dificuldade de entender o que é RSC; baixo nível de conscientização dos gestores; uso da palavra “corporativa”; necessidade de utilizar uma linguagem simples. De acordo com o autor (p. 4) a “RSC para as PMEs deve focar menos a terminologia, políticas e procedimentos e focar mais a praticidade”.

De acordo com Grayson (2002) o termo responsabilidade social corporativa pode ser mal-interpretado pelas PMEs, pois elas o associam exclusivamente às grandes empresas. O autor ainda destaca (p. 5) que o termo RSC é visto como algo “abstrato e que não significa a totalidade do envolvimento da comunidade, políticas e práticas sociais e ambientais”.

Assim como Jenkins [200-], Grayson (2002) e Jamali, Zanhour e Keshishian (2009), Fenwick (2010) destaca que as PMEs não gostam de utilizar o termo “corporativa” quando se referem às práticas de RSC. Segundo o autor, isso acontece, porque essas empresas não se enxergam como corporações devido a seu pequeno porte.

Fenwick (2010) destaca três desafios referentes aos estudos da RSC, notadamente quando focados nas PMEs. O primeiro refere-se à definição do conceito de RSC, como ressaltado anteriormente. O desafio seria achar qual é a melhor aproximação do conceito para as PMEs. O segundo envolve a atribuição das responsabilidades, ressaltando quem seria responsável por

quê? E por fim, o terceiro desafio é a percepção de que as atividades socialmente responsáveis consomem muito tempo, dinheiro e são difíceis de ser implementadas.

Dado esse contexto e tais preocupações, destacam-se algumas características das PMEs que podem direcionar a particularidade da realização de ações sociais por essas empresas, entre elas (SPENCE, 1999): participação dos acionistas na gestão; independência da empresa (falta de envolvimento com seus *stakeholders*); realização de tarefas múltiplas pelo gestor (o que gera falta de tempo para concentrar-se em tarefas específicas); limitação de caixa (recursos financeiros); facilidade no relacionamento pessoal (equipes menores); e informalidade das ações. Russo e Perini (2010) também ressaltam algumas características que diferenciam as PMEs das grandes empresas, além daquelas apresentadas por Spence (1999). Os autores destacam a informalidade na divulgação de suas ações éticas e morais (já que não existem códigos de ética) e a forte concentração de ações com foco nas comunidades em que atuam.

Russo e Tencati (2009) realizaram um estudo que tentou mostrar as principais diferenças entre as práticas de RSC em diferentes portes de empresa (pequenas-médias-grandes). Segundo os autores, as práticas ainda não estão totalmente alinhadas com a estratégia da empresa, mesmo quando consideradas as grandes empresas. Além disso, os autores destacam que as ações com foco no meio ambiente e na comunidade local são as mais praticadas. As ações com a cadeia de suprimentos ainda estão restritas ao grupo das grandes empresas, mesmo nessas, no entanto, não ocorre um envolvimento completo, uma vez que as grandes empresas ainda utilizam muito seu poder nas relações com seus fornecedores exigindo, condições comerciais que não são boas.

Considerando as diferenças apresentadas entre as PMEs e as grandes empresas, Russo e Perini (2010) destacam a necessidade da evolução nos conhecimentos teóricos apresentados sobre a relação RSC-PME. A partir da análise de artigos, percebe-se que existem duas grandes linhas teóricas que tentam explicar a RSC nas PMEs: a teoria dos *stakeholders* e a teoria do capital social. A primeira, já detalhada anteriormente, tem sido base de muitos estudos relativos às ações de RSC e às grandes empresas.

A segunda corrente defendida envolve a teoria do capital social. Para tal abordagem podem-se citar os estudos de Perrini (2006) e Russo e Perrini (2010). O primeiro defende a proposição de que a teoria do capital social pode explicar melhor as relações de RSC-PME. Já Russo e Perrini (2010) destacam que alguns fatores relativos à teoria dos *stakeholders* podem ser

considerados para tal explicação, porém a teoria do capital social ainda se mostra mais eficiente devido às particularidades das PMEs. Os autores concluem que as teorias devem ser utilizadas em conjunto, uma vez, que tanto para as PMEs quanto para as grandes empresas, ambas conseguem explicar o relacionamento delas com as ações de RSC. Como essa corrente teórica não foi utilizada como base para este estudo, essa teoria não foi destacada<sup>8</sup>.

Assim, foi destacada a relação da teoria dos *stakeholders* com as PMEs. Jenkins (2006) aponta que essa teoria pode ser um bom direcionador para o entendimento da realização de práticas sociais nas PMEs. O autor ressalta que o relacionamento com os *stakeholders* nas pequenas empresas não é tão diferente quando comparado com as grandes. O problema, segundo o autor, está relacionado com sua gestão. No entanto esses relacionamentos devem estar baseados em um engajamento menos formal, com confiança, caráter pessoal e distância menor entre o poder de influência da empresa e seus *stakeholders*. Russo e Tencati (2009) completam ressaltando que as principais diferenças entre as PMEs e as grandes empresas estão na formalização da estratégia e das ações que as organizações realizam com os diferentes *stakeholders*.

Além de Jenkins (2006), outros autores embasaram seus estudos sobre RSC-PMEs nessa teoria. Podem-se citar aqui os estudos de Castka *et al.* (2004), Longo, Mura e Bonoli (2005), Jamali, Zanhour e Keshishian (2009), Fenwick (2010).

Como o objetivo deste trabalho foi conhecer como as práticas são realizadas pelos pequenos e médios varejistas, por meio de uma comparação com as práticas adotadas pelos grandes, foi utilizada como embasamento teórico a teoria dos *stakeholders*, uma vez que essa aproximação pode ser usada para diversos portes de empresa com visto acima. Outro fato que justifica a escolha é que o varejo tem forte atuação na cadeia de valor das empresas, como já ressaltado (MACEDO, 2008), sendo assim o relacionamento com os *stakeholders* é inevitável. Além disso, será possível contribuir para as possíveis adequações necessárias propostas por Jenkins (2006).

---

<sup>8</sup> Para um melhor entendimento da teoria do capital social, ver o estudo de Adler e Kwon (2002).



### 2.5.1. Benefícios e barreiras da relação RSC-PME

Russo e Perini (2010) destacam a necessidade que pequenas empresas têm de envolver-se e relacionar-se com as comunidades em que estão inseridas para sobreviverem em suas atividades. Esse fato é reforçado pelas conclusões de Russo e Tencati (2009) que apontam a necessidade de tal envolvimento para garantirem sua licença para operar junto a suas comunidades. De acordo com Longo, Mura e Bonoli (2005), os consumidores cada vez mais estão demandando produtos considerados corretos, seguros e fabricados de acordo com critérios socialmente sustentáveis.

Dado esse cenário, serão abordados neste tópico os principais benefícios e barreiras encontrados nas relações RSC-PME. Os estudos aqui detalhados servirão de base, na parte prática do trabalho, para a análise dos resultados encontrados.

Longo, Mura e Bonoli (2005) realizaram um estudo com 62 PMEs, sobre suas práticas de RSC analisando principalmente o relacionamento delas com os *stakeholders*. Os autores destacaram que 39 empresas foram consideradas socialmente responsáveis, as quais apresentaram alguns benefícios por estarem engajadas com ações sociais, entre elas: a melhora de sua imagem; o aumento da satisfação dos funcionários; e a redução do impacto das atividades da empresa no meio ambiente.

Os autores também identificaram algumas barreiras que limitam a implementação de maiores práticas de RSC nas PMEs, são elas: a insuficiência de tempo, os elevados custos envolvidos nas operações de RSC; a falta de retorno no tempo desejado pela empresa; a falta de conhecimento sobre o assunto; e por fim a grande falta de interesse. Blombäck e Wigren (2009) apontam que o fato de as PMEs estarem muito preocupadas com sua sobrevivência, o engajamento com as práticas de RSC torna-se uma grande barreira. Por outro lado, Castka *et al.* (2004) ressaltam que apesar de o tempo, a burocracia e os custos serem as principais barreiras para a implementação das práticas sociais nas PMEs, elas não são verificadas nas empresas que já praticam essas ações. Os autores concluem que essas barreiras são construídas mais na percepção do que na realidade.

Em uma pesquisa realizada com mais de 400 empresas brasileiras (atuantes no estado de São Paulo), o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) buscou

identificar os principais investimentos realizados pelas empresas bem como propor soluções para o aperfeiçoamento do envolvimento delas com a RSC (BEDÊ, 2005).

Ao citar essa pesquisa realizada por Bedê (2005), é importante destacar dois fatores: primeiro os dados apresentados não estão atualizados, uma vez que essa pesquisa foi realizada no ano de 2004 (não foram encontradas pesquisas mais recentes); segundo, a pesquisa foi realizada exclusivamente com empresas do estado de São Paulo. Mesmo com essas limitações, os resultados tornam-se importantes, pois busca-se aqui identificar variáveis que possam colaborar para a condução da parte prática e análise dos resultados desta dissertação.

A pesquisa aponta que, das 425 empresas participantes, 74% apresentaram pelo menos uma ação social no ano de 2004, porém deve-se destacar a grande concentração de ações filantrópicas (38%). As demais áreas em que as empresas realizaram ações foram: saúde (29%), programa para jovens (9%), trabalho com foco na prevenção do uso de drogas ou álcool (8%) e projetos culturais (7%). A maioria das ações realizadas foi por meio de doação em dinheiro (67%), seguida da doação de produtos da empresa e de alimentos. Outro meio de realizar as ações foi o trabalho voluntário dos donos. Os principais beneficiários das ações foram as instituições de caridade (75%) seguidas das comunidades vizinhas (36%) e das comunidades distantes (21%) (BEDÊ, 2005).

Os principais motivos que levaram as empresas a se envolverem com as práticas sociais foram: o desejo do empresário em colaborar com a sociedade (78%) e a solicitação das entidades (55%). Demais motivos – como a melhoria da imagem da empresa, a realização de campanhas publicitárias e o engajamento por influência dos funcionários – não passaram dos 12% quando somados (BEDÊ, 2005). Pela análise dos resultados, percebe-se que as pequenas e médias empresas ainda realizam suas ações influenciadas pelos valores de seus proprietários ou gestores (MURILLO; LOZANO, 2006), além de atuarem de forma responsiva e não pró-ativa, buscando superar suas responsabilidades econômicas, éticas e legais, como apontado pelos conceitos da RSC (CARROLL, 1991).

Por fim vale destacar os principais motivos pelos quais as empresas não apresentaram ações de RSC. A razão que mais apareceu foi a falta de recursos (57%), seguida pelo fato de o gestor nunca ter pensando no assunto (21%). A falta de incentivos do governo, a falta de conhecimento sobre as instituições que podem apoiar as ações e sobre os incentivos existentes também apareceram, porém com uma representatividade menor (BEDÊ, 2005).

Bedê (2005) também sugeriu algumas ações que podem ser realizadas pelas empresas em busca da expansão e aperfeiçoamento das práticas sociais, são elas: (1) mostrar a crescente importância das ações de RSC para as empresas; (2) mostrar para as empresas que é possível a realização de ações sociais sem gastar muito dinheiro; (3) passar a orientação sobre a necessidade de acompanhamento dos resultados das ações; (4) divulgar para as empresas que prestam assessoria para as PMEs que existe uma demanda e assim elas possam capacitar-se e prestar serviços de qualidade; (5) ressaltar a necessidade do maior envolvimento dos funcionários da empresa nas ações; (6) tratar seus funcionários como parceiros de sua atividade; (7) ampliar os valores das empresas que atualmente são muito focados no cliente.

Analisando outro estudo (GRAYSON, 2002), nota-se que as PMEs muitas vezes não se envolvem em práticas de RSC devido a fatores como medo da burocracia durante o processo, falta de tempo disponível (concentração no gestor/dono) e altos custos envolvidos. O autor ainda destaca a falta de conhecimento por parte das empresas sobre como implementar as ações, o que segue a mesma linha dos resultados encontrados por Bedê (2005), destacando a grande oportunidade para as empresas que prestam serviços as PMEs. Outro fator ligado à burocracia está no relacionamento com os fornecedores. As pequenas empresas normalmente têm relacionamento com fornecedores também pequenos. Assim, quando começam a exigir comportamentos sustentáveis, estes podem ver isso com uma barreira burocrática, que talvez até prejudique o relacionamento entre eles (GRAYSON, 2002). Mesmo apontando essas barreiras, o autor defende que os casos que já apresentam ações de RSC implementadas não passaram por esses problemas. Pelo contrário, estão conseguindo gerar certa vantagem frente aos concorrentes, devido ao valor percebido pelos *stakeholders*.

Jenkins [200-] destaca que os principais fatores motivadores da RSC nas PMEs não estão ligados às pressões externas e sim a um direcionador interno para fazer a coisa certa ou devolver algo para a comunidade. As empresas estudadas por Jenkins [200-] apontaram os seguintes benefícios gerados pela adoção de práticas de RSC: melhora da imagem e reputação; aumento da confiança e entendimento; melhor posicionamento de mercado; aumento nos negócios, aumento da motivação dos funcionários; aumento da atratividade no recrutamento; redução de custos e aumento da eficiência; gestão de risco; e benefício para a cultura corporativa.

Entre os principais desafios, o autor destaca: o envolvimento dos funcionários nas atividades de RSC; o estabelecimento de conexões com a comunidade; a falta de informações; a grande maioria de projetos de curto prazo; o comprometimento de todas as partes envolvidas; e por fim a mensuração dos benefícios intangíveis.

O Quadro 13 é um resumo dos principais benefícios e barreiras encontrados na literatura, que permeiam a relação das PMEs com as ações de RSC.

<b>Benefícios</b>	<b>Barreiras</b>
Melhora da imagem e reputação	Falta de tempo
Melhora da confiança e do entendimento	Custos elevados
Melhora do posicionamento de mercado	Retornos de longo prazo
Mais negócios	Falta de conhecimento/informações sobre o assunto
Aumento da motivação dos funcionários	Falta de interesse, conscientização dos gestores
Aumento da atratividade e do potencial de recrutamento	Dificuldade de entender o que é RSC
Redução dos custos e aumento da eficiência	A palavra “corporativa”
Gestão de riscos	Linguagem complicada
Benefícios para a cultura da empresa	Atribuição das responsabilidades
Redução do impacto das atividades da empresa no meio ambiente	Dificuldade de implementação, burocracia do processo
	Baixo envolvimento dos funcionários nas atividades de RSC
	Benefícios intangíveis

Quadro 13. Benefícios e barreiras da relação PME-RSC.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Fenwick (2010), Grayson (2002), Jenkins [200-], Jenkins (2006), Longo, Mura e Bonoli (2005).

Esse tópico fecha a discussão do capítulo do referencial teórico do trabalho, que buscou destacar a evolução dos principais conceitos referentes a RSC, sua aplicação no varejo de alimentos e particularidades da RSC nas PMEs. No próximo capítulo será destacado como o trabalho foi estruturado enfatizando-se a metodologia da coleta de dados e sua análise.

### 3. Material e Métodos

#### 3.1. Elaboração do referencial bibliográfico

##### 3.1.1. Bases de dados e periódicos acessados

Após a definição do problema de pesquisa (apresentado na introdução deste trabalho), foi realizado um levantamento bibliográfico nas principais bases de dados internacionais e nacionais, bem como nos bancos de dados de teses e dissertações da Universidade de São Paulo (USP) e Fundação Getulio Vargas-Escola de Administração de Empresas de São Paulo (FGV-EAESP), sobre os principais temas que poderiam embasar o estudo e a preparação para a coleta de dados da parte prática.

O Quadro 14 destaca as bases de dados pesquisadas. Ressalta-se que o primeiro grupo de bases de dados são bases que concentram outros portais apontados no segundo grupo. Além disso, utilizou-se a ferramenta de pesquisa de artigos e trabalhos acadêmicos do Google para artigos que não foram encontrados disponíveis nas bases de dados.

<b>Base de dados</b>
<b>Bases de dados consolidadoras de outras bases</b>
Scopus – <a href="http://www.scopus.com/">www.scopus.com/</a>
ISI Web of Knowledge – <a href="http://apps.isiknowledge.com/">http://apps.isiknowledge.com/</a>
Proquest – <a href="http://proquest.umi.com/pqdweb?RQT=302&amp;cfc=1">http://proquest.umi.com/pqdweb?RQT=302&amp;cfc=1</a>
Emerald – <a href="http://www.emeraldinsight.com">www.emeraldinsight.com</a>
<b>Bases de dados de periódicos específicos</b>
<i>Sage journals online</i> – <a href="http://online.sagepub.com/">http://online.sagepub.com/</a>
SpringerLink – <a href="http://www.springerlink.com">www.springerlink.com</a>
InterScience – <a href="http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/home">www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/home</a>
Elsevier – <a href="http://www.elsevier.com/wps/find/subject_journal_browse.cws_home/315?SH1Code=S02&amp;showProducts=Y">http://www.elsevier.com/wps/find/subject_journal_browse.cws_home/315?SH1Code=S02&amp;showProducts=Y</a>
Jstor – <a href="http://www.jstor.org/">www.jstor.org/</a>
Scielo – <a href="http://www.scielo.org">www.scielo.org</a>
<b>Ferramentas de busca web</b>
Google Acadêmico (Scholar) em Inglês – <a href="http://scholar.google.com/schhp?hl=en">http://scholar.google.com/schhp?hl=en</a>
Google Acadêmico em Português – <a href="http://scholar.google.com.br/schhp?hl=pt-BR">http://scholar.google.com.br/schhp?hl=pt-BR</a>
<b>Bancos de teses e dissertações</b>
USP – <a href="http://www.teses.usp.br">www.teses.usp.br</a>
FGV-EAESP – <a href="http://virtualbib.fgv.br/dspace/handle/10438/2197">http://virtualbib.fgv.br/dspace/handle/10438/2197</a>

Quadro 14. Bases de dados utilizadas para a pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor.

O acesso a tais bases e periódicos somente foi possível graças ao serviço disponibilizado pela Universidade de São Paulo. Para acesso aos periódicos, também foi utilizado o portal SIBI net disponível no link: [http://www.sibi.usp.br/sibi/biblioteca/revista/revistas\\_frm.php?texto=8&lnk=revistas\\_frm.php&agreed=true&checkOk=on](http://www.sibi.usp.br/sibi/biblioteca/revista/revistas_frm.php?texto=8&lnk=revistas_frm.php&agreed=true&checkOk=on).

### 3.1.2. Palavras-chave utilizadas na busca

Carroll (1994) realizou uma pesquisa com 37 pesquisadores acadêmicos especialistas da “gestão de problemas sociais” (*Social Issues Management*) que, segundo o autor, também pode ser frequentemente referenciado pelos termos “negócios e sociedade”. Nesse estudo foram pesquisados três temas: pesquisas atuais e futuras no campo da gestão dos problemas sociais; forças e fraquezas da pesquisa no campo da gestão dos problemas sociais; e pesquisa *versus* práticas de gestão na pesquisa da gestão dos problemas sociais.

Como resultado do estudo, Carroll (1994) destacou 11 temas ou problemas para a pesquisa no campo da RSC estudados na década de 1990. O Quadro 15 mostra uma síntese desses temas. Destaca-se que a frequência apresentada é resultado da pesquisa que teve como amostra 37 respondentes (especialistas em gestão de problemas sociais). Para cálculo da frequência, foi utilizado o número de vezes que cada tema apareceu na resposta dos especialistas.

Tópico	Frequência (%)
Ética nos negócios ( <i>Business ethics</i> )	21,5
Problemas sociais internacionais ( <i>International social issues</i> )	16,1
Negócios e sociedade/problemas sociais ( <i>Business and society/social issues</i> )	10,7
Desempenho social corporativo ( <i>Corporate social performance – CPS</i> )	10,7
Negócios e governo/políticas públicas ( <i>Business and government/public policy</i> )	9,8
Problemas ambientais ( <i>Environmental issues</i> )	8,9
Teoria/desenvolvimento de métodos de pesquisa ( <i>Theory/research methods of development</i> )	6,2
Problemas nas corporações ( <i>Issues within corporations</i> )	6,2
Questões estratégicas ( <i>Strategic issues</i> )	3,6
Questões estratégicas ( <i>Corporate governance</i> )	2,7
<i>Stakeholders</i>	1,8
Outros	1,8

Quadro 15. Temas de pesquisa no campo da RSC  
Fonte: Adaptado de Carroll (1994, p. 14).

Além da utilização desses resultados para delimitação das palavras-chave do trabalho, também foram base para isso as afirmações de Carroll e Shabana (2010), que ressaltam que,

apesar de competir com termos como *corporate citizenship* (cidadania corporativa), *business ethics* (ética nos negócios), *stakeholder management* (gestão dos *stakeholders*) e *sustainability* (sustentabilidade), o termo responsabilidade social corporativa ainda é o mais utilizado.

Como definido por Carroll e Shabana (2010), a RSC ainda é o termo mais amplo para a gestão dos problemas sociais. O autor ainda destaca que durante a década de 1990 e 2000 alguns temas como gestão dos *stakeholders* (CARROLL, 1999) e análise do desempenho corporativo ganharam grande dimensão.

Também foi considerado o estudo de Lockett, Moon e Visser (2006), que, após realizarem uma análise profunda de diversos artigos com foco em RSC, segmentaram os temas de RSC em quatro grupos: social, meio ambiente, ética e *stakeholders*. É importante destacar que cada um desses grupos é composto por diversas palavras-chave, tal como apontado no Quadro 16. Assim as categorias, bem como as palavras-chave utilizadas pelos autores também foram base para definição e elaboração do referencial teórico aqui apresentado.

<b>Grupo</b>	<b>Palavras-chave</b>
Social	<i>Social responsibility, social performance, corporate citizenship, philanthropy/philanthropic, charity/charitable, community, volunteer/ volunteerism, social compact.</i>
Meio ambiente	<i>Environmental responsibility, environmental performance, sustainability, green, ecology/ecological, conservation, pollution, nature/natural.</i>
Ética	<i>Ethics, morals, values, corruption, ethical/unethical, crime/criminal, integrity.</i>
<i>Stakeholder</i>	<i>Stakeholder/s, stakeholder relations, stakeholder theory, stakeholder management, accountability, accountable, reputation/reputational.</i>

Quadro 16. Os temas da RSC segundo Lockett *et al.* (2006)  
Fonte: Elaborado pelo autor com base em Lockett, Moon e Visser (2006).

Por fim, destaca-se o resultado de Egri e Ralston (2008), que, após realizarem um estudo sobre a evolução da pesquisa no campo da RSC por 10 anos (1998-2007), destacaram alguns campos que apresentam oportunidades de estudo na área. De acordo com os autores, as pesquisas divulgadas nos periódicos internacionais focaram mais seus objetivos nos problemas éticos e de governança; enquanto os tópicos específicos sociais e ambientais ainda são campos com poucas pesquisas, representando uma boa oportunidade para novas investigações.

Dado esse contexto, foi possível definir as palavras-chave utilizadas para a busca dos trabalhos nas bases de dados pesquisadas. O Quadro 17 mostra quais foram os principais termos utilizados. Destaca-se que esses termos foram utilizados traduzidos para o português nas buscas realizadas em bases que tinham o português como idioma principal de pesquisa.

<b>Palavra-chave</b>
<i>Corporate social responsibility</i> (responsabilidade social corporativa)
<i>Stakeholder theory</i> (teoria dos <i>stakeholders</i> )
<i>Corporate social performance</i> (desempenho social corporativo)
<i>Business ethics</i> (negócios éticos)
<i>Corporate social responsibility + strategy</i> (responsabilidade social corporativa + estratégia)
<i>Corporate social responsibility + stakeholders</i> (responsabilidade social corporativa + <i>stakeholders</i> )
<i>Corporate social responsibility + social/environmental liabilities</i> (responsabilidade social corporativa + passivo social/ambiental)
<i>Corporate social responsibility + reports</i> (responsabilidade social corporativa + relatórios)
<i>Corporate social responsibility + small medium enterprises – CSR + SME</i> (Responsabilidade social corporativa + pequenas e médias empresas)
<i>Corporate social responsibility + retail</i> (responsabilidade social corporativa + varejo)
<i>Sustainability</i> (sustentabilidade)
<i>Sustainability + retail</i> (sustentabilidade + varejo)
<i>Social responsibility + Business policy</i> (responsabilidade social + políticas de negócios)

Quadro 17. Palavras-chave utilizadas para buscas de artigos  
Fonte: Elaborado pelo autor.

O termo “sustentabilidade” foi utilizado devido a seu expressivo uso pelas empresas que praticam responsabilidade social e ambiental. Essas muitas vezes acabam divulgando suas ações agrupadas pelo termo sustentabilidade. Heslin e Ochoa (2008) apontam que o conceito da RSC envolve tanto as ações sustentabilidade humana, quanto ambiental. Sendo assim, utilizam o termo RSC e sustentabilidade como sinônimos. Assim, a sustentabilidade ambiental ou social será considerada neste estudo como parte das práticas de RSC.

Além disso, destaca-se o uso das palavras “políticas de negócio + responsabilidade social” Elas foram utilizadas devido ao fato de que o conceito de RSC defendido aqui vai ao encontro do que Auld, Bernstein e Cashore (2008), Falck e Hebllich (2007), Kotler e Lee (2005), Porter e Kramer (2002, 2006), entre outros autores propuseram. Segundo esses autores, as ações de RSC devem satisfazer tanto os acionistas/donos do negócio (gerando valor), quanto os *stakeholders* da empresa.



### 3.2. Caracterização da pesquisa

De acordo com Cresweel (2003), o método da pesquisa escolhido pelo pesquisador deve responder a três proposições básicas: clareza de conhecimento, estratégia e métodos. Segundo Miles e Huberman<sup>9</sup> (1994, *apud* GODOI; BALSINI, 2006), é importante que o método escolhido possa gerar sentido nos resultados encontrados, passar confiança para os leitores e descrever os objetos com autenticidade.

Esta pesquisa pode ser classificada como exploratória, que, conforme Gil (2006), assume na maioria dos casos a forma de estudo de caso ou pesquisa bibliográfica, porém é uma pesquisa tida como bem flexível. Na maioria dos casos, esse tipo de pesquisa é frequentemente utilizada para descoberta de instruções e para aprimorar ideias. Esse modelo foi escolhido também com base nas afirmações de Hair Junior *et al.* (2006, p. 84). Segundo os autores, “quando bem conduzida, a pesquisa exploratória abre uma janela para as percepções, comportamentos e necessidades”.

Além do caráter exploratório, essa pesquisa foi do tipo qualitativo. De acordo com Neves (2006), pode-se entender que a pesquisa qualitativa não busca medir os eventos e geralmente não utiliza técnicas estatísticas para a análise dos dados, sendo os dados descritivos obtidos por meio do contato direto do pesquisador com o objeto de estudo.

Godoi e Balsini (2006) realizaram um estudo com mais de mil artigos publicados entre os anos de 1997 e 2004, em quatro importantes periódicos brasileiros – RAUSP (Revista de Administração da Universidade de São Paulo), RAP (Revista de Administração Pública), RAE (Revista de Administração de Empresas) e RAC (Revista de Administração Contemporânea) – e destacaram a importância da descrição do método dos estudos qualitativos.

Egri e Ralston (2008) realizaram estudo de um período de 10 anos (1998-2007) sobre publicações no campo da RSC, com uma amostra de 321 artigos e identificaram que os estudos qualitativos e quantitativos apresentaram-se na mesma proporção. Esses dados, quando analisados em conjunto com os resultados destacados acima, mostram que a

---

<sup>9</sup> MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis**. London: Sage, 1994.

realização de um estudo qualitativo no campo da RSC torna-se importante para o desenvolvimento da teoria.

### 3.3. Definição da amostra e local de estudo

Segundo Andrade e Escrivão Filho (2003), os dois critérios mais utilizados para a caracterização do porte das empresas são: (1) o que considera o faturamento das empresas, adotado pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES, 2010) e (2) a classificação por número de funcionários adotada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2010). O Quadro 18 apresenta quais são as classificações e as faixas de acordo com cada um dos critérios expostos acima.

Classificação	BNDES	SEBRAE <sup>10</sup>
	Faturamento bruto anual	Número de empregados (Comércio e Serviço)
Microempresa	Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões	Até 9 empregados
Pequena empresa	Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões	De 10 a 49 empregados
Média empresa	Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões	De 50 a 99 empregados
Média-grande empresa	Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões	Não possui
Grande empresa	Maior que R\$ 300 milhões	Mais de 100 empregados

Quadro 18. Critérios de classificação de empresas  
Fonte: Elaborado pelo autor com base em BNDES (2010) e Sebrae(2010)

Para a realização do trabalho, foram escolhidos varejistas de alimentos que atuam no mercado brasileiro. Como já destacado, o varejo apresenta uma particularidade em relação à classificação do porte das empresas pelo faturamento (BNDES, 2010), uma vez que pequenas empresas podem apresentar faturamento muito elevado. A classificação por número de funcionários, proposta pelo Sebrae (2010), também não é adequada, uma vez que as pequenas redes supermercadistas também podem apresentar um elevado número de funcionários.

Por fim, um fator que inviabiliza a classificação dessas empresas, tanto pelo faturamento, quanto pelo número de funcionários, é o fato de os três maiores varejistas brasileiros terem concentrado quase 40% do faturamento total do varejo em 2010. Essa concentração representa em faturamento, de acordo com a Abras (2010), R\$ 71,5 bilhões, de um total de R\$ 177

<sup>10</sup> O Sebrae apresenta duas classificações por número de funcionários, uma para indústrias e outra para comércio e serviços. O número de funcionários para cada faixa varia de uma classificação para outra, porém como essa pesquisa foi realizada no varejo está contemplada no quadro apenas a classificação para comércio e serviços.

bilhões. Como dois desses três varejistas foram parte da amostra do estudo, optou-se por criar uma classificação, para fim de agrupamento, considerando abrangência geográfica das redes estudadas. O Quadro 19 apresenta como foi feita essa classificação, segmentando por empresas de atuação local, regional e nacional/global.

<b>Abrangência</b>	<b>Descrição</b>
Local	Tem uma ou mais lojas em uma ou duas cidades próximas entre si.
Regional	Tem mais de uma loja, com unidades em diferentes cidades da região (mais de duas cidades).
Nacional/global	Tem lojas em diversos estados ou atua em outros países.

Quadro 19. Classificação das empresas por abrangência geográfica  
Fonte: Elaborado pelo autor.

Essa classificação teve como objetivo não comparar as empresas com atuação global com empresas nacionais localizadas em apenas um estado ou mesmo poucas cidades. Como se espera, essas empresas de atuação nacional/global apresentam práticas de gestão mais desenvolvidas e conseqüentemente diretrizes para a RSC mais avançadas, o que poderia invalidar as comparações realizadas.

As empresas que compõem a amostra foram selecionadas com base na abertura e facilidade de acesso aos dados, buscando uma coleta em profundidade, que possa contribuir para evolução das proposições teóricas apresentadas. Assim, essa amostra pode ser classificada como não aleatória, por conveniência (MALHOTRA, 2006; STEVENSON, 1986).

Destaca-se que muitas PMEs ainda não estão engajadas nas práticas de RSC, sendo esse um possível ponto crítico do trabalho. Para minimizar esse risco, foi realizada uma análise prévia dos varejistas selecionados em bases de dados secundárias, como sites, jornais e revistas, buscando identificar se os varejistas selecionados apresentavam algumas práticas sociais. Esse critério foi utilizado por Murillo e Lozano (2006), sendo esse, na opinião dos autores, um dos fatores que garantem a qualidade da pesquisa.

### **3.4. Método de coleta**

Após definir o tipo de pesquisa utilizado e dada a natureza qualitativa da pesquisa, foi adotado um modelo de estudo de caso para melhor coletar e expor os resultados pretendidos. Outra justificativa para escolha do modelo de estudos de caso é o fato de este tema ser um fenômeno recente e pouco estudado (GIL, 2006).

De acordo com Yin (2005), a técnica de estudo de caso é adequada para ser utilizada como um método que abrange tudo, pois trata da lógica de planejamento, das técnicas de coletas e das abordagens de análises. Gil (2006) ainda completa que os estudos de caso são mais recomendados para estudos exploratórios e descritivos, assim como importantes também para o entendimento de determinados fenômenos. Eisenhardt (1989) define o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa para entendimento da dinâmica presente em situações únicas. Eisenhardt e Graebner (2007) defendem o uso do estudo de caso para pesquisas qualitativas, pois destacam que os casos são capazes de enfatizar o rico contexto do mundo real no qual o fenômeno ocorre.

Dessa forma, este trabalho consiste em um estudo de casos múltiplos que visa entender as práticas de responsabilidade social corporativa, realizadas pelos diferentes portes de varejistas de alimentos, buscando identificar as principais características do desenvolvimento dessas ações em cada grupo. O modelo de estudo de caso foi escolhido devido à profundidade das análises que permite gerar. Assim, será possível entender com mais detalhes o objetivo principal do trabalho e propor uma base de apoio e reflexão para futuros estudos.

A Figura 11 mostra como Yin (2005) detalha as etapas do estudo de caso. Essa estrutura foi a base para elaboração da pesquisa proposta neste trabalho. Os próximos tópicos da metodologia irão detalhar as etapas fundamentais de um estudo. Elas foram baseadas nas proposições de Gil (2006), que, com base em Yin (2005) e Stake (2000), definiu algumas etapas básicas para um estudo de caso. São elas: (1) formulação do problema; (2) definição da unidade-caso, (3) determinação do número de casos, (4) elaboração do protocolo, (5) coleta de dados, (6) avaliação e análise dos dados e (7) preparação do relatório.

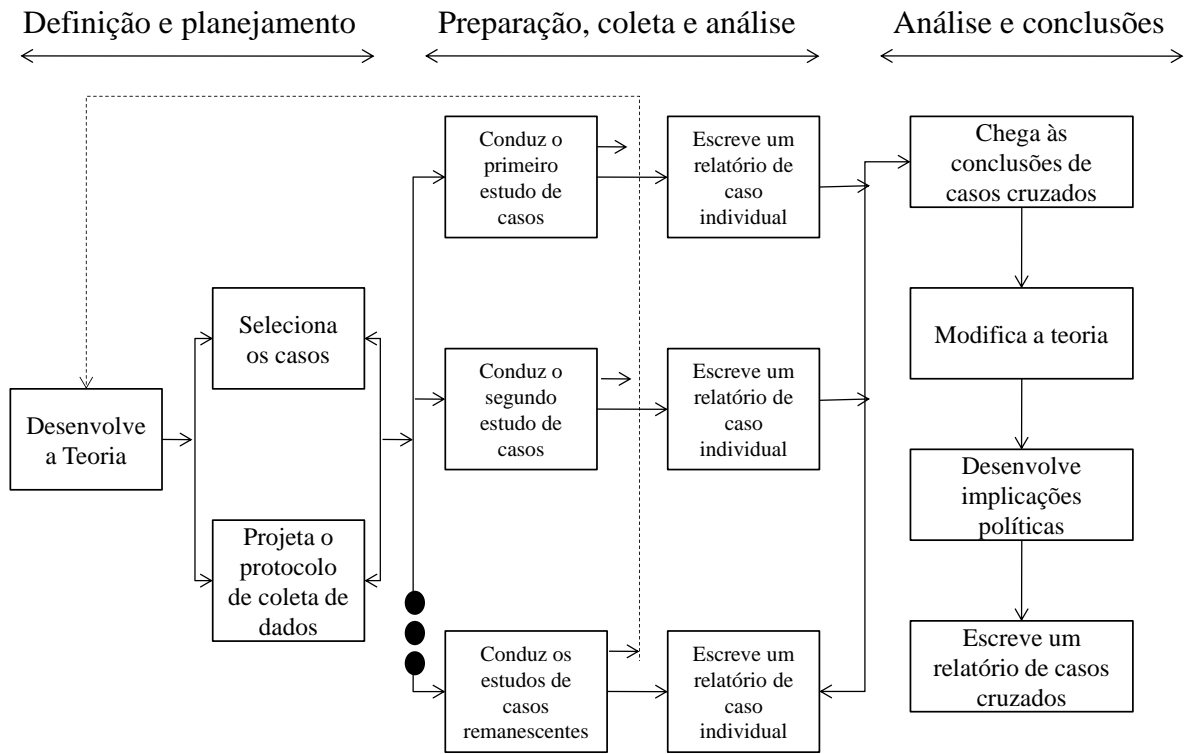


Figura 11 Método de estudo de caso  
Fonte: Yin (2005, p. 72).

### 3.4.1. Formulação do problema

Conforme já destacado, o problema investigado nesta pesquisa foi: como as práticas de responsabilidade social corporativa são realizadas pelos varejistas de alimentos, de diferentes portes, e quais são as principais características relacionadas ao desenvolvimento dessas ações?

### 3.4.2. Definição da unidade-caso

Conforme destacado por Gil (2006), a unidade-caso consiste na delimitação do objeto que será estudado. No caso desta pesquisa, a unidade-caso foi constituída pelo estudo das práticas de RSC de varejistas de alimentos atuantes no mercado brasileiro. A seguir mostram-se as empresas selecionadas para o estudo aqui realizado. É importante destacar que, mesmo para os varejistas que apresentam outras unidades de negócio, como varejo de eletrônicos, vestuário, fármacos etc., foram estudadas as práticas de RSC referentes ao negócio do varejo de alimentos.

### 3.4.3. Determinação do número de casos

De acordo com Gil (2006, p.139), “a utilização de múltiplos casos proporciona evidências inseridas em diferentes contextos, concorrendo para elaboração de uma pesquisa de melhor qualidade”. Yin (2005) destaca que, quando são utilizados mais de seis casos, é possível criar uma teoria sobre o assunto pesquisado. Ainda com referência ao número de casos ideal para a realização desse tipo de pesquisa, Voss, Tsikriktsis e Frohlich (2002, p. 210), apontam que, em um estudo de caso, o pesquisador deve “saber o momento de parar”. Esse momento pode estar relacionado ao curto tempo para análise dos resultados, frente ao grande volume de dados já coletados, ou ainda quando os novos casos não apresentam grandes incrementos aos dados já descobertos.

Eisenhardt (1989) não define uma quantidade ideal para a realização de estudos de caso, destacando ainda que diversas teorias já foram geradas a partir de um único caso. A autora ainda ressalta que o pesquisador pode acrescentar mais casos durante a coleta de dados para enriquecer a discussão, caso perceba essa necessidade. Recentemente, em outro estudo (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007), os autores apontam que os casos múltiplos, podem criar teorias mais robustas porque as proposições são embasadas em evidências empíricas mais variadas.

Baseado nessas afirmações e com o objetivo de trazer melhores conclusões, o presente trabalho apresenta o estudo de 11 casos de varejistas de alimentos. Por uma questão de preservação das empresas que participaram das entrevistas, os nomes não foram revelados. Sendo assim, as empresas serão identificadas por letras escolhidas aleatoriamente para cada uma, por exemplo, A, B, C, D etc. O Quadro 20 detalha a classificação das empresas que participaram do estudo, bem como apresenta alguns dados referentes ao número de lojas, funcionários e faturamento de cada empresa.

Nome	Classificação	Número de lojas	Funcionários	Faturamento
Supermercado A	Local	1	34	R\$ 2,4 – R\$ 16 milhões
Supermercado B	Local	1	20	R\$ 2,4 – R\$ 16 milhões
Supermercado C	Local	2	230	R\$ 2,4 – R\$ 16 milhões
Supermercado D	Local	4	210	R\$ 16 milhões – R\$ 90 milhões
Supermercado E	Regional	5	>700	R\$ 90 – R\$ 300 milhões

Nome	Classificação	Número de lojas	Funcionários	Faturamento
Supermercado F	Regional	8	650	R\$ 16 milhões – R\$ 90 milhões
Supermercado G	Regional	8	485	R\$ 16 milhões – R\$ 90 milhões
Supermercado H	Regional	5	>1.000	R\$ 90 – R\$ 300 milhões
Supermercado I	Regional	>70	7.400	> 300 milhões
Supermercado J	Nacional/Global	>1.800	> 140.000	> 300 milhões
Supermercado K	Nacional/Global	>500	>70.000	> 300 milhões

Quadro 20. Caracterização e classificação dos casos/empresas estudadas

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 3.4.4. Proposições teóricas

De acordo com Eisenhardt (1989), por meio da técnica de estudo de caso, pode-se gerar alguns avanços na teoria existente. Dessa forma, foram elaboradas com base no referencial teórico algumas proposições teóricas testadas com os resultados encontrados nos casos.

*Proposição 1:* As ações de RSC realizadas pelos grandes varejistas têm características e motivações diferentes das ações realizadas pelos pequenos e médios.

*Proposição 2:* Os pequenos e médios varejistas apresentam dificuldade em entender o conceito de RSC.

*Proposição 3:* As barreiras enfrentadas pelos pequenos e médios varejistas são diferentes das barreiras dos grandes varejistas.

*Proposição 4:* As ações sociais nos pequenos e médios varejistas são em sua maioria influenciadas pelos valores dos proprietários e gestores.

*Proposição 5:* Os pequenos e médios varejistas realizam ações de forma responsiva, não considerando as práticas como uma oportunidade de geração de valor.

*Proposição 6:* Os custos, o tempo e os demais recursos necessários que as ações de RSC podem impor para os pequenos e médios varejistas são barreiras consideráveis para a implementação das práticas.

*Proposição 7:* A região de atuação da empresa (bairros e cidades) pode influenciar a implementação das práticas de RSC das empresas varejistas.

*Proposição 8:* Os pequenos e médios varejistas têm como característica envolver-se com ações puramente filantrópicas.

#### **3.4.5. Elaboração do protocolo**

De acordo com Yin (2007), o uso do protocolo para estudo de casos múltiplos é fundamental, sendo ele uma das principais táticas para aumentar sua credibilidade. Além disso, o autor ainda destaca que o uso do protocolo permite que o pesquisador replique seus estudos seguindo a mesma sequência para todos os casos. Com isso os dados podem ser mais facilmente comparados, permitindo a análise cruzada dos casos. Dessa forma, o protocolo desenvolvido foi baseado na obra de Yin (2007, p. 93) e está disponível no Apêndice A.

#### **3.4.6. Coleta de dados**

Foi realizado, em uma primeira parte, um pré-teste do roteiro para que pudesse ser verificada a existência de falhas ou possíveis questões que não estivessem de acordo com o propósito do estudo. Esse pré-teste foi aplicado a um especialista do setor de supermercados e a uma rede que atua com ações sociais.

A coleta de dados foi feita por entrevistas pessoais seguindo o roteiro semiestruturado para que as informações dos casos fossem coletadas de forma padrão. De acordo com Rea e Parker (2002), as entrevistas pessoais apresentam vantagens, como maior flexibilidade, maior complexidade, capacidade para contatar populações de difícil acesso, alto índice de respostas e garantia que as instruções serão seguidas.

As questões das entrevistas foram determinadas no protocolo de estudo de caso. As entrevistas foram gravadas (com a prévia autorização dos entrevistados), para que posteriormente fossem transcritas e analisadas. Além disso, foram analisados os relatórios de responsabilidade social e ações comunicadas em mídia pelos varejistas estudados.



### **3.5. Avaliação dos resultados**

De acordo com Eisenhardt (1989, p.539), “a análise dos dados é a principal parte da construção de teorias a partir de estudos de caso, porém é uma das etapas mais difíceis do processo”.

A análise dos dados coletados a partir das entrevistas realizadas foi dividida em duas etapas. A primeira, referente aos dados coletados com as perguntas da seção 3 do roteiro (ver Apêndice B), objetivou capturar a visão do gestor/diretor, responsável pelas práticas de RSC, da empresa na idealização e gestão operacional das práticas. Para essa etapa foi utilizada como técnica de análise dos dados a análise de conteúdo proposta por Bardin (2008).

Já a segunda etapa, referente aos dados coletados com as perguntas da seção 4 do roteiro (ver Apêndice B), objetivou analisar as ações das empresas perante seus *stakeholders*. Nessa etapa foram utilizadas, além das informações resultantes das entrevistas, as divulgadas em relatórios das empresas (quando disponíveis), nos sites corporativos dos varejistas, além de bases de dados secundárias, como relatórios setoriais, jornais e revistas. Para essa etapa foi utilizada a técnica de análise de mapas mentais.

A justificativa para o uso do mapa mental embasa-se no fato de que esse método facilita o estudo e agrupamento das ações dos diversos grupos de *stakeholders* envolvidos na operação do varejo. Como destacado, este trabalho utilizou prioritariamente a classificação proposta por Spiller (2000), que divide os *stakeholders* em seis grupos: comunidade, meio ambiente, funcionários, consumidores, fornecedores e acionistas. Essa técnica, além de permitir o agrupamento, possibilitou que novos grupos de *stakeholders* fossem identificados nas atividades dos varejistas, conforme foi apresentado nos resultados do trabalho.

Os próximos tópicos mostram como cada uma dessas análises foi realizada, destacando as principais etapas para cada uma das técnicas utilizadas.

#### **3.5.1. Análise de conteúdo**

Como apontado acima, a técnica de análise de conteúdo foi utilizada para analisar os resultados das respostas dos entrevistados, referente à discussão realizada com base nas perguntas da seção 3 do roteiro.

Krippendorff (2004, p. 18) define a análise de conteúdo como uma “técnica de análise que permite replicar e validar as inferências de textos (ou outras coisas relevantes) no contexto em que são utilizadas”. O autor ainda destaca que a análise de conteúdo pode ser considerada uma ferramenta científica capaz de prover novas descobertas, melhorar as pesquisas e auxiliar no entendimento de fenômenos específicos.

Para a análise dos resultados deste trabalho foram utilizadas as etapas propostas por Bardin (2008): transcrição das entrevistas; leitura flutuante, recorte e notação, e por fim a definição de categorias temáticas empíricas.

### **3.5.1.1. Transcrição das entrevistas**

Conforme detalhado, foi utilizado um roteiro semiestruturado para coleta dos dados nas empresas participantes desta pesquisa. Todas as entrevistas realizadas foram gravadas, com a prévia autorização dos entrevistados, para que as respostas fossem transcritas. Como alguns dos entrevistados solicitaram que o nome da empresa fosse mantido em sigilo, optou-se por identificar as firmas por letras escolhidas de forma aleatória, respeitando a classificação proposta na metodologia por abrangência geográfica (local, regional e nacional/global).

As entrevistas tiveram uma duração média de uma hora e, quando transcritas, resultaram em dez páginas, em média. Devido à solicitação de alguns dos entrevistados para a manutenção do sigilo das empresas, somente nos apêndices do trabalho, foram divulgadas as respostas transcritas da seção 3 (visão geral da responsabilidade social corporativa) do roteiro de entrevistas. Os trechos divulgados são aqueles obtidos após as fases 2 e 3 da análise de conteúdo apresentadas a seguir (disponível nos Apêndices F - P).

### **3.5.1.2. Leitura flutuante**

A leitura flutuante, ao contrário do que o nome sugere, não deve ser realizada de forma rápida e sem profundidade. Ela é uma primeira leitura dos textos transcritos para que se possa ter uma boa ideia dos dados coletados (BARDIN, 2008). Assim, foi realizada a leitura exaustiva de todas as 11 entrevistas realizadas, com o objetivo de buscar os pontos centrais dos temas.

### 3.5.1.3. Recorte e junção

Após a leitura exaustiva das entrevistas, foi realizada o recorte e a identificação dos trechos mais representativos de cada texto, assim sendo, foi possível a distribuição dos conteúdos de cada categoria gerada, *a priori*, com base no referencial teórico do trabalho.

As categorias identificadas foram: “conceito da RSC”, “razão do engajamento na RSC”, “impacto da RSC no negócio”, “benefícios de ter RSC”, “barreiras para implantação”, “departamentos envolvidos na RSC”, “organizações de suporte (externas)”, “ações de divulgação externa (Marketing – comunicação)”, “ações de divulgação interna” e “dificuldades para comunicação da RSC”.

### 3.5.1.4. Notações e definição de temas

Esta fase envolveu a leitura dos trechos selecionados para que assim fosse possível interpretar os conteúdos destacados nas notações em relação ao contexto em que foram produzidos. Nesta etapa também foi feito o confronto dos conteúdos com as categorias estabelecidas, bem como o agrupamento por temas comuns.

As categorias temáticas foram criadas com base no agrupamento das categorias destacadas na fase anterior. Assim chegou-se a quatro temas:

- “visão da RSC na organização” (agrupando as categorias “conceito da RSC”, “razão do engajamento na RSC” e “impacto da RSC no negócio”);
- “benefícios X barreiras” (agrupando as categorias “benefícios de ter RSC” e “barreiras para implantação”);
- “a RSC na estrutura organizacional do varejista” (agrupando as categorias “departamentos envolvidos na RSC”, “organizações de suporte (externas)”);
- “aspectos de comunicação da RSC” (agrupando as categorias “ações de divulgação externa (Marketing – comunicação)”, “ações de divulgação interna” e “dificuldades para comunicação da RSC”)

Para todos os casos foram utilizadas as mesmas unidade temáticas, o que possibilitou a análise comparativa dos 11 casos. Essas estão dispostas em quatro quadros que apresentam os principais conteúdos das respostas de cada varejista.

### **3.5.2. Análise dos mapas mentais**

Como destacado para parte dos dados coletados nas entrevistas, foi utilizada a técnica de mapas mentais. De acordo com Buzan e Buzan (1993, p. 59), o mapa mental “é uma expressão do pensamento radiante e é, portanto, uma função natural da mente humana”. Essa é uma técnica que pode ser utilizada em diversas situações do cotidiano, pois permite que o potencial de reflexão seja ressaltado. Para os autores, os mapas mentais são apresentados na forma de uma estrutura nodal, derivada de um tema central. Os ramos derivados do tema central são as categorias principais que agruparam temas correlatos menos importantes.

A seção 4 do roteiro de entrevista utilizado neste estudo (ver Apêndice B) foi elaborada com base na teoria dos *stakeholders*, sendo utilizados os seis grupos propostos por Spiller (2000): comunidade, meio ambiente, funcionários, consumidores, fornecedores e acionistas. Para cada um desses grupos, foram elaboradas perguntas que objetivaram facilitar a descoberta de ações realizadas. Além disso, ao final de cada entrevista sempre foi perguntado aos respondentes se havia mais algum grupo de *stakeholder* que não fora contemplado pelas perguntas. Em caso positivo, esses foram apresentados nas análises dos resultados.

Apesar de ter sido feita toda a transcrição das entrevistas, as respostas referentes a essa seção não foram disponibilizadas nos apêndices do trabalho. Isso porque algumas informações poderiam revelar a identidade dos participantes, o que contradiria o acordo feito com os participantes a respeito da não divulgação da identidade das empresas.

Como exceção, durante a apresentação dos casos individuais, foram transcritos pequenos trechos para ilustrar os resultados. Nesse caso, tomou-se cuidado para a descaracterização de possíveis nomes que identificariam as empresas.

Além do uso dos dados das entrevistas, nessa etapa também foram analisados os dados coletados a partir de bases secundárias, como já destacado anteriormente.

### **3.6. Elaboração do relatório**

Os dados analisados foram apresentados no relatório final da pesquisa. Assim como proposto por Eisenhardt (1989) e Yin (2005), os resultados obtidos foram analisados com base na teoria estudada.

A discussão foi feita junto com a análise cruzada dos casos, que foram agrupados de acordo com o critério de segmentação adotado no trabalho (varejistas locais, regionais e nacionais/globais). Durante essa discussão, foram retomadas as proposições teóricas elaboradas (apresentadas no item 3.4.4. deste trabalho) e, com base nos resultados, foi possível realizar a validação de cada proposição.

Além disso, foi utilizada, como pano de fundo para uma das análises, a teoria dos *stakeholders*. Isso porque um dos objetivos específicos do trabalho foi a verificação da aplicabilidade dessa teoria para as pequenas e médias empresas.

Por fim, ao final da discussão, optou-se por aplicar a uma análise SWOT aos resultados dos casos. De acordo com Glaister e Falshaw (1999), a análise SWOT considera a identificação de aspectos internos (pontos fortes e fracos), simultaneamente à identificação de fatores externos (ameaças e oportunidades). Assim, com base nesses fatores buscou-se a identificação de possíveis ações estratégicas que as empresas do varejo de alimentos poderiam desenvolver em seu dia a dia e, assim, aumentar seu engajamento com as ações de RSC.

### **3.7. Construção de uma sequência de passos para a implementação de ações de RSC em empresas**

Por fim, como já destacado, um dos objetivos específicos deste trabalho foi a proposição de uma sequência de passos para a implementação de ações de RSC em empresas. Esse método não foi construído com o objetivo específico de ser aplicado em empresas do varejo, mas para servir de guia para todos os tipos de empresa interessadas em estruturar suas ações de RSC.

Assim, com base no referencial teórico estudado, foi construída uma sequência de passos (ver Figura 28), com o objetivo de ser apresentada e validada durante as entrevistas com os especialistas/gestores de RSC nas empresas participantes do estudo.

Durante as entrevistas, foram coletadas as críticas e sugestões dos entrevistados. Com base nessas sugestões, foi realizada uma análise de quais seriam as mudanças necessárias no método, para que uma nova sequência fosse apresentada. O resultado da nova sequência foi apresentado (ver Figura 30), sendo detalhada cada etapa proposta.

## **4. Apresentação dos resultados**

### **4.1. Caso 1 – “Supermercado A”**

Há quase 60 anos no mercado, o “Supermercado A” é classificado como um supermercado de vizinhança (local), contando com uma loja. Com aproximadamente 40 funcionários, a empresa tem um faturamento anual entre R\$ 2,4 e R\$ 16 milhões. A empresa encontra-se sob gestão familiar e não profissionalizada.

O entrevistado neste caso foi o diretor da empresa, que ocupa esse cargo há 10 anos. Além de exercer a função de diretor da empresa, o entrevistado é o responsável pela elaboração e coordenação de suas práticas sociais. Como uma empresa de vizinhança, o supermercado é bastante conhecido no bairro em que está localizado e tem uma participação muito forte na comunidade local. Os principais projetos são de características filantrópicas: são realizadas muitas doações de alimentos e demais produtos para entidades próximas ao supermercado como escolas, entidades beneficentes e igrejas. A seguir são apontados os principais resultados do caso, destacando como a RSC está envolvida nas atividades do varejista.

#### **4.1.1. O papel da RSC na organização – o caso do “Supermercado A”**

Na visão do varejista entrevistado, o conceito da RSC está relacionado com o auxílio às associações e pessoas que estão em situação desfavorecida. Essa visão aborda o sentido de filantropia: as ações realizadas visam auxiliar o desenvolvimento da comunidade em que o varejista está inserido.

Como já destacado, a gestão do varejista “A” é familiar e o responsável pela idealização e execução da maioria das práticas sociais é o diretor/proprietário da empresa. De acordo com ele, o propósito das ações está relacionado ao fato de ajudar a comunidade, sem esperar um retorno ou melhora da imagem da empresa junto à comunidade. Segundo o entrevistado, seus valores estão muito presentes na idealização das ações (ver quadro 1).

Por ser uma empresa de pequeno porte, os colaboradores estão diretamente relacionados com as ações realizadas. De acordo com o gestor, todos aqueles que se engajam nas ações ficam muito satisfeitos. Além do impacto positivo junto aos funcionários, os beneficiados externos também acabam identificando-se mais com a empresa. Essa identificação tornou o varejista

um ponto de apoio da comunidade no bairro em que está localizado. O Quadro 21 traz os principais trechos da entrevista com o varejista, sobre esses pontos apresentados.

<b>Conceito da RSC</b>	<b>Razão do engajamento na RSC</b>	<b>Impacto da RSC no negócio</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Responsabilidade social é poder trabalhar parte do ganho da nossa empresa para poder ajudar os mais necessitados, ou algumas associações.”</li> <li>- “Visa ao bem-estar da sociedade (no sentido de comunidade ao redor), ajudar as pessoas que precisam.”</li> <li>- “A primeira ação social que nós fazemos em nossa empresa é com os nossos funcionários, nós damos todo o apoio que os funcionários precisam, para que nem ele, nem seus filhos passem dificuldade dentro do próprio lar.”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Nós não temos nenhum tipo de propósito de tentar sensibilizar o cliente.”</li> <li>- “Nós fazemos por gosto, para realmente saber que a empresa está contribuindo para a sociedade.”</li> <li>- “Não é por motivo de tentar ganhar um maior número de clientes, de querer ganhar uma vantagem comercial.”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “O pessoal todo que se engaja nesse tipo de trabalho, a satisfação pessoal é muito grande.”</li> </ul>

Quadro 21. Visão da RSC na organização – “supermercado A”

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados das entrevistas realizadas<sup>11</sup>.

O Quadro 22 apresenta os benefícios e barreiras na visão do gestor do “Supermercado A”. Segundo ele, o principal benefício está na conscientização de seus colaboradores, sobre suas responsabilidades. De certa forma, o entrevistado acredita que o envolvimento de seus funcionários com as práticas de RSC os tornou mais responsáveis, tanto internamente, quanto com sua família. Outro benefício acaba sendo a melhora da imagem da empresa em relação aos clientes, mesmo esse não sendo o propósito principal das ações realizadas.

Por outro lado, o tempo demandado e os custos envolvidos são barreiras destacadas para a implementação de mais práticas. O fato de o próprio gestor ser o responsável pelas práticas sociais acaba transformando a falta de tempo em uma barreira, pois esse tem diversas outras atividades em seu cotidiano. O custo envolve tanto o custo financeiro, quanto operacional. De acordo com o entrevistado, algumas vezes é preciso deslocar alguns funcionários, ou até emprestar alguns ativos, como caminhões, para que as ações sejam realizadas. Além disso, o gestor destacou o aspecto cultural como uma das barreiras. Segundo ele, um dos projetos que

<sup>11</sup> Como destacado na metodologia da pesquisa, a transcrição seção 3 do roteiro de entrevista, que originou as respostas destacadas para os quadros de análise, encontra-se nos apêndices do trabalho.



foram idealizados (terminais de coleta seletiva) teve de ser desativado, pois, durante a noite, catadores de papelão e metais arrombavam os terminais para pegar o lixo reciclável e vender.

<b>Benefícios de ter RSC</b>	<b>Barreiras para implantação</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- “O benefício principal hoje é você poder conscientizar o seu funcionário que ele tem que constituir uma família, que ele tem que ter responsabilidade.”</li> <li>- “E com relação aos clientes não é nosso intuito, como eu te disse, mas os clientes acabam enxergando a empresa como uma empresa responsável pela comunidade.”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Primeiro o tempo.”</li> <li>- “Tem um custo operacional [...] você tem que tirar um funcionário para fazer esse tipo de trabalho, para ajudar [...] geralmente nós emprestamos nossos caminhões para fazer esse tipo de trabalho.”</li> </ul>

Quadro 22. Benefícios X Barreiras – “Supermercado A”

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados das entrevistas realizadas.

Como já destacado, as ações de RSC estão concentradas no diretor da empresa, porém todos os demais familiares, que também trabalham em outros cargos, além de funcionários em cargos de gestão, estão envolvidos. Um ponto interessante na operacionalização das ações é a utilização das paróquias da comunidade para a realização de algumas ações, como os jantares beneficentes e a distribuição de alimentos para as entidades da comunidade em que a empresa está inserida (ver Quadro 23).

<b>Departamentos envolvidos na RSC</b>	<b>Organizações de suporte (externas)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Como nós somos uma empresa familiar onde trabalha praticamente toda a família, acho que toda a empresa é envolvida.”</li> <li>- “Nós da família mesmo procuramos conscientizar os funcionários das necessidades que todos têm para desenvolver esses projetos.”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “A gente utiliza muito as paróquias. Eles fazem até essa parte de organização [...] Eles têm um grupo que é responsável pela distribuição de alimentos para as famílias.”</li> </ul>

Quadro 23. A RSC na estrutura organizacional do varejista – “Supermercado A”

Fonte: Elaborado pelo autor.

A comunicação da RSC no varejista acontece junto com as campanhas promocionais da empresa. Nesse caso o varejista entrevistado pertence a uma rede de supermercados e as ações realizadas junto com as campanhas são comuns às demais lojas. Quando acontecem as campanhas, os beneficiados são escolhidos pela rede e a entrega dos produtos é feita para as entidades escolhidas. Para as ações específicas da loja, o varejista não realiza uma divulgação externa estruturada. A divulgação interna é feita por meio de avisos em murais, ou pelos próprios supervisores da loja.

As principais dificuldades apontadas são relativas aos custos das campanhas de comunicação externa e à conscientização dos colaboradores sobre os benefícios e o propósito das ações realizadas.

Ações de divulgação externa (Marketing – comunicação)	Ações de divulgação interna	Dificuldades para comunicação da RSC
<p>- “As campanhas são colocadas em mídia, panfletos, às vezes é feito televisão também.”</p> <p>- “A agência ajuda a coordenar, ela entra em contato com as associações, programa a data que vai ser feita entrega dos bens, ela faz uma filmagem.”</p>	<p>- “Nós passamos para os funcionários qual tipo de campanha é que vai ser feita [...] todo mundo é conscientizado a participar, não quer dizer que todo mundo participe.”</p>	<p>- “Externamente, talvez seja o custo da produção, que tem a dificuldade pelo preço.”</p> <p>- “Internamente, você tem que ficar martelando um pouquinho na cabeça das pessoas até elas entenderem realmente a necessidade e qual é a mensagem que a gente quer passar.”</p>

Quadro 24. Aspectos de comunicação da RSC – “Supermercado A”

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.1.2. Operações de RSC e relacionamento com os *stakeholders* – “Supermercado A”

Neste tópico são destacadas as principais ações realizadas pelo “Supermercado A”. Apesar de ser classificada como local e ter um foco muito forte nas ações filantrópicas, a empresa começa a apresentar algumas ações diferenciadas junto a outros grupos de *stakeholders*. A Figura 12 destaca as principais ações dos varejistas com os grupos de *stakeholders* relacionados.

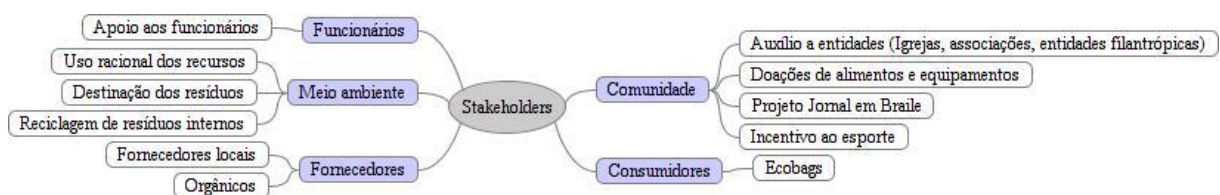


Figura 12. *Stakeholders* identificados – “Supermercado A”

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados do estudo de caso.

De acordo com o diretor do supermercado, as ações junto à comunidade são realizadas prioritariamente com entidades e associações que estejam próximas à loja. O trecho a seguir transcrito da entrevista deixa isso evidenciado:

“Nós ajudamos as associações mais próximas do bairro, nós queremos ter uma integração com a comunidade. [...] São pessoas que frequentam a loja, eles pedem ajuda aqui constantemente na nossa loja” (Entrevistado do supermercado A).

O entrevistado destacou que são várias as ações com foco na comunidade, entre elas o auxílio a entidades (igrejas, associações, creches etc.) por meio da doação de produtos. Uma das ações realizadas pela empresa é o apoio à escola de base de um dos times de futebol da cidade em que a empresa está sediada. O trecho a seguir deixa claro como os valores do gestor da empresa estão diretamente ligados à idealização das práticas de RSC:

“Como eu gosto muito de futebol, nós também ajudamos a escola de base de um dos times da cidade. A gente manda R\$ 300 em alimentos todo mês para ajudar a garotada que não tem dinheiro para treinar e que precisa de uma complementação na alimentação” (Entrevistado do supermercado A).

Um projeto que vale ser destacado envolve a confecção do tabloide do varejista em Braille. O conteúdo do jornal era o mesmo do jornal regular distribuído na loja do varejista, porém esse era direcionado para as associações da cidade, que cuidavam de deficientes visuais. Atualmente, o projeto não é mais desenvolvido, devido ao alto custo de execução e impressão.

Outro grupo analisado envolveu as ações com os consumidores da empresa. Nesse grupo, a única ação identificada foi uma campanha para a distribuição de sacolas reutilizáveis. Essas, entretanto, não se encontram à venda no estabelecimento, sendo exclusivas para as campanhas promocionais.

As ações da empresa voltadas para o meio ambiente estão começando. O varejista desenvolve ações algumas linhas, entre elas, a venda dos resíduos plásticos e de papelão. A venda desses resíduos é comum nos varejistas, porém nesse caso o diretor da empresa adotou uma política que interfere diretamente na qualidade do ambiente de trabalho para os colaboradores. Com o dinheiro arrecadado com a venda, são realizados investimentos para o bem-estar dos colaboradores. Alguns dos investimentos foram: criação de uma sala de descanso, melhoria do refeitório etc.

O diretor da empresa destacou um ponto interessante sobre a economia de recursos. Segundo ele, é importante que a troca de equipamentos, como geladeiras e *freezers* seja feita periodicamente. Muitos pequenos varejistas acabam não investindo em tais ações, devido ao orçamento restrito, mas não enxergam que esses são investimentos que se pagam com o tempo.

Além do investimento realizado com os funcionários, o diretor apontou que a empresa possui um programa no qual os funcionários são ajudados de acordo com as necessidades que

aparecem. Isso acontece desde o auxílio à tomada de um financiamento mais barato para o funcionário que quer comprar um veículo, até a doação de fraldas e roupas para funcionárias que tiveram filhos. Segundo o diretor, ações como essas têm sido fundamentais para a retenção dos colaboradores, uma vez que a alta rotatividade (*turnover*) é uma característica da atividade.

Por fim, apesar de não ter sido encontrada relação comprovada, a localização da loja pode ser um dos direcionadores das práticas de RSC que a empresa tem adotado. Isso pode ser observado com grupo de *stakeholders* dos fornecedores. Apesar de ser uma loja pequena, de vizinhança, a região em que a loja está localizada tem uma concentração de moradores das classes sociais A e B. Com base nessa realidade, o diretor da empresa criou recentemente um espaço em sua loja para a comercialização de alimentos orgânicos. Atualmente, são mais de 50 itens e, de acordo com o entrevistado, dada a crescente demanda, novos produtos entrarão na linha do varejista.

#### **4.2. Caso 2 – “Supermercado B”**

Com 15 anos no mercado, o “Supermercado B” é classificado como uma empresa de atuação local, vizinhança. Atualmente a empresa possui 20 funcionários e tem um faturamento anual entre R\$ 2,4 e R\$ 16 milhões. A gestão da empresa hoje é profissionalizada e o controle da empresa é familiar.

O entrevistado foi o diretor/fundador da empresa, que ocupa o cargo desde sua fundação. É ele o responsável pelas ações de RSC realizadas pela empresa, e seus valores são fortes influenciadores dos projetos que a empresa apoia. De forma geral, as ações são consideradas filantrópicas, com atuação marcante junto a entidades beneficentes. A seguir, descreve-se como a RSC está integrada no varejista e como este realiza suas principais ações. O supermercado procura atuar junto à comunidade em que está inserido, porém tem alguns projetos que são realizados em outras regiões da cidade, devido à proximidade do diretor com os gestores das entidades.

##### **4.2.1. O papel da RSC na organização – o caso do “Supermercado B”**

O conceito de RSC é entendido pelo varejista “B” como algo muito mais amplo que as ações filantrópicas puras, como ajudar entidades e doar alimentos. De acordo com o diretor da rede

entrevistado, a RSC também tem de focar os públicos internos de sua loja, como os colaboradores. Entretanto, foi destacada a importância das ações junto à comunidade local em que o varejista está instalado.

Mesmo com essa visão mais ampla da RSC, quando analisadas as práticas de RSC da empresa, notou-se que o foco ainda é voltado para ações filantrópicas. Outra característica relaciona-se ao propósito das ações, que está voltado aos valores do proprietário da empresa. Desde sua idealização, até a implementação. Nota-se pelo trecho descrito no Quadro 25 que as ações realizadas têm como foco principal as pessoas que são beneficiadas e sua melhora de vida.

Conceito da RSC	Razão do engajamento na RSC	Impacto da RSC no negócio
<p>- “A primeira vista que a gente tem é de ajudar entidades, doar alimentos, mas no meu ver é muito pequeno em relação a tudo que a responsabilidade social pode fazer.”</p> <p>- “Também aquilo que você pode proporcionar para funcionários, que precisam de um monte de coisas e que na legislação não existe.”</p> <p>- “Aquilo que você faz dentro da loja, que aquilo que você faz na comunidade. A comunidade procura a gente.”</p>	<p>- “Eu acho que o propósito maior dessas ações é melhorar a qualidade de vida e dignidade do pessoal.”</p> <p>- “São minhas ações. Eu gosto disso.”</p>	<p>Não foram declarados impactos.</p>

Quadro 25. Visão da RSC na organização – “Supermercado B”

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados das entrevistas realizadas.

O Quadro 26 mostra quais são os principais benefícios da RSC declarados pelo varejista. De acordo com o entrevistado, pode-se destacar o benefício das ações para o meio ambiente e a melhoria da comunidade em que a empresa está inserida.

No entanto ele também destaca algumas barreiras para a implementação das práticas de RSC. Segundo o diretor da empresa, o custo pode ser o principal fator limitante para ações. Isso fica ainda mais expressivo, quando a empresa analisa o orçamento que possui. Muitas vezes a porcentagem do faturamento reservado para o investimento em tais ações é muito pequena.

<b>Benefícios de ter RSC</b>	<b>Barreiras para Implantação</b>
- “O principal benefício é aquilo que você vai melhorar o meio ambiente.”  - “O que você vai ter de melhora nessa comunidade.”	- “Eu acho que a grande barreira é o custo que você vai ter disso.”  - “No caso a loja menor, a verba de ela investir alguma coisa é muito pequena.”

Quadro 26. Benefícios X Barreiras – “Supermercado B”

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados das entrevistas realizadas.

Como a empresa tem atuação local, com apenas uma loja, a figura do dono/diretor é muito presente na administração, de modo que todas as ações que acontecem são realizadas pelo proprietário. Neste caso não são utilizadas organizações de suporte para as práticas de RSC.

<b>Departamentos envolvidos na RSC</b>	<b>Organizações de suporte (externas)</b>
Ações centralizadas no dono da empresa  - "A gestão quem faz sou eu, a coisa acontece na minha mão."	“Eu não conheço não.”

Quadro 27. A RSC na estrutura organizacional do varejista – “Supermercado B”

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados das entrevistas realizadas.

O Quadro 28 ressalta que a comunicação da RSC na empresa é inexistente. Além disso, analisando os resultados da entrevista, notou-se que as ações de RSC não têm como objetivo estar alinhadas com a estratégia da empresa ou com o ganho de imagem perante a sociedade em que está inserida.

<b>Ações de divulgação externa (Marketing – comunicação)</b>	<b>Ações de divulgação interna</b>	<b>Dificuldades para comunicação da RSC</b>
- “Eu não exploro nada disso em mídia nem ganho nada com isso.”	Não destacou.	Não destacou dificuldades.

Quadro 28. Aspectos de comunicação da RSC – “Supermercado A”

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados das entrevistas realizadas.

#### **4.2.2. Operações de RSC e relacionamento com os *stakeholders* – “Supermercado B”**

O “Supermercado B” é marcado pela forte presença do diretor/fundador na idealização e execução das ações sociais. As ações de RSC realizadas têm como principal foco o lado do investimento social, junto à comunidade (Figura 13). Entre as principais ações realizadas com a comunidade, destacam-se as doações para as entidades. Pôde-se perceber que essa é a área com a qual o gestor do supermercado mais se identifica, participando ativamente desses

projetos, como destacado pelo trecho a seguir: “Eu ajudo o lar, mas a minha maior ajuda do lar é fazer eventos. Eu cozinho, eu trabalho” (Entrevistado do supermercado B).

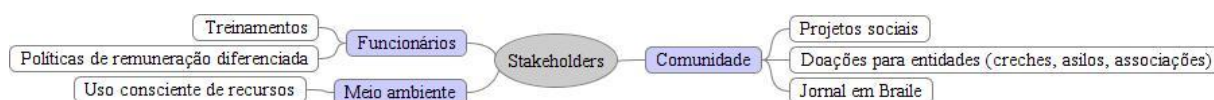


Figura 13. *Stakeholders* identificados – “Supermercado B”

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados do estudo de caso.

Além dos eventos, o varejista também realiza doações de alimentos e recursos financeiros. Um ponto importante destacado nessa entrevista foi a necessidade de escutar os *stakeholders* envolvidos. Segundo o entrevistado, por mais que você não tenha condições de realizar muitos projetos, é importante que você saiba escutar as demandas dos envolvidos para que a ação realizada possa realmente ir ao encontro das necessidades desse grupo. O trecho abaixo destacado da entrevista com o varejista ilustra esse comentário.

“Quando a pessoa pensa em asilo, em lar, esse tipo de coisa, ela só pensa em uma coisa, em comida. Ela se esquece das outras coisas. Eles têm carência de chá, eles têm carência de suco, eles têm carência de carne. O lar às vezes tem que arrecadar o dinheiro para comprar carne” (Entrevistado do supermercado B).

Outro projeto, também com foco na comunidade, foi o desenvolvimento de um tabloide de ofertas do varejista em Braille, o mesmo de que o “Supermercado A” também participou, dado que ambos pertencem à mesma rede (rede de compras). Como já destacado, o jornal teve sua tiragem interrompida devido aos altos custos de desenvolvimento e impressão.

Ainda dentro do grupo da comunidade, o varejista participa do apoio a um projeto que estimula especificamente o desenvolvimento de crianças por meio de atividades esportivas, na cidade em que sua loja está instalada.

De acordo com o varejista, alguns trabalhos estão sendo iniciados com o grupo de *stakeholders* dos funcionários. Além do financiamento de alguns treinamentos, o varejista está implementando uma política de remuneração atrelada ao bom desempenho da loja em alguns indicadores criados. Alguns desses indicadores envolvem a economia de recursos como água e energia e a redução das perdas em algumas áreas da empresa. Esse projeto acaba relacionando-se diretamente com os esforços do varejista com foco no meio ambiente.

Mesmo não sendo um projeto da empresa, mas ainda referente ao meio ambiente, o que vale a pena ser destacado é a utilização de sacolas retornáveis. De acordo com o varejista, isso não foi possível em sua loja, devido ao choque cultural com seus clientes, uma vez que esses estão acostumados a levar as compras em sacolas plásticas e não se mostraram dispostos a mudar.

### **4.3. Caso 3 – “Supermercado C”**

O “Supermercado C”, classificado como local, tem uma característica diferente dos outros varejistas de atuação do mesmo grupo. Isso porque, a origem da empresa foi no varejo de vestuário. Com 30 anos no mercado, hoje a empresa atua em diversas cidades de sua região, com mais de 15 lojas e mais de 350 funcionários. Dado o *know-how* adquirido na atividade varejista, a empresa optou por iniciar suas atividades no varejo de alimentos, e neste segundo segmento já atua há nove anos. Nesse segmento o “Supermercado C” possui duas lojas, localizadas em duas cidades muito próximas. De acordo com a classificação adotada neste trabalho, varejistas com lojas em até duas cidades próximas entre si, seriam classificados como locais. Como o foco das análises foi a atuação da empresa no varejo de alimentos, esse varejista será classificado como local.

O controle da empresa é familiar, sendo sua gestão não profissionalizada, uma vez que a família encontra-se muito envolvida na gestão da empresa. O faturamento do segmento de alimentos do varejista está na faixa dos R\$ 2,4 até R\$ 16 milhões. Mesmo sendo uma empresa ainda pequena no varejo de alimentos, pode-se notar que o supermercado já começa a preocupar-se com suas questões de RSC, porém ainda mantendo o foco principal nas ações filantrópicas. A entrevista foi realizada com o diretor de RH da empresa. Há dois anos no cargo, atualmente, é ele quem cuida das principais atividades relacionadas à RSC na empresa.

#### **4.3.1. O papel da RSC na organização – o caso do “Supermercado C”**

O Quadro 29 apresenta como o conceito da RSC é entendido pela empresa. Conforme observado na entrevista, as práticas são majoritariamente relacionadas a ações assistencialistas, com foco na comunidade ao redor da loja. Isso é refletido na maneira como o entrevistado entende o conceito de RSC. Segundo ele, seus conhecimentos estão mais associados ao que é divulgado pelos meios de comunicação.



Já quando analisada a razão do engajamento com as práticas de RSC, nota-se que os valores da família estão muito relacionados com a realização das ações. A empresa enxerga o engajamento com as ações, como uma maneira de retribuir a fidelidade de seus consumidores.

<b>Conceito da RSC</b>	<b>Razão do engajamento na RSC</b>	<b>Impacto da RSC no negócio</b>
“Conheço pouco de RSC, só o que é falado mesmo.”	“É uma empresa pequena e familiar, está nos valores da família o ato de ajudar a cidade de origem, então todo ano tinha algo diferente com a cidade, para ajudar e pelo carinho da cidade.”	“É bem visto, os funcionários apoiam bastante, sempre quando tem. Por exemplo, a distribuição de cestas básicas, eles querem participar. No ano passado se vestiram até de Papai Noel.”

Quadro 29. Visão da RSC na organização – “Supermercado C”

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados das entrevistas realizadas.

Por fim, o Quadro 29 apresenta quais são os impactos da RSC no negócio do varejista. De acordo com o entrevistado, o impacto está relacionado mais ao ambiente interno da loja. Segundo ele, os funcionários gostam que a empresa participe do desenvolvimento de ações sociais. Além disso, o envolvimento dos funcionários em algumas ações é comum, como é o caso da distribuição de cestas básicas que a empresa faz para as comunidades carentes.

O Quadro 30, a seguir, ressalta os principais benefícios e barreiras destacados pelo varejista em relação às práticas de RSC. Entre os principais benefícios, foram apontadas a satisfação pessoal dos donos e a melhora da imagem da empresa. Já as barreiras estão associadas aos custos das ações, ao porte e às altas taxas de impostos e tributos.

<b>Benefícios de ter RSC</b>	<b>Barreiras para Implantação</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Benefício inicial, ajudar a cidade.”</li> <li>- “O benefício pessoal.”</li> <li>- “Além disso, os clientes veem a empresa com melhores olhos, não veem como uma empresa que só quer lucrar. Temos uma imagem melhor junto aos clientes.”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Verba, quanto mais verba tivéssemos, ajudaríamos muito mais.”</li> <li>- “Além disso, os impostos são muito pesados, as empresas sofrem para se manter, então se tivessem impostos menores para as empresas, daria para ajudar muito mais.”</li> </ul>

Quadro 30. Benefícios X Barreiras – “Supermercado C”

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados das entrevistas realizadas.

A gestão da RSC é feita pelo responsável do RH, com o auxílio dos diretores administrativos da empresa. Assim, os fatores ligados ao orçamento, que será utilizado nas campanhas, devem ser aprovados primeiramente pelos diretores, para que depois as ações possam ser implementadas (conforme observado no Quadro 31). Quando questionado quanto às entidades

de apoio, o varejista destacou que em sua região não conhece entidades que apoiem a implementação de práticas.

<b>Departamentos envolvidos na RSC</b>	<b>Organizações de suporte (externas)</b>
- “Setor administrativo (diretoria/ presidência).”  - “Eles definem o que a gente vai fazer e quanto vamos gastar, mas nunca ficam só eles. Quando é definida alguma coisa, isto é passado para os outros funcionários e eles acabam se engajando.”	- “Aqui na nossa região a gente não tem muito conhecimento de entidades que apoiem.”

Quadro 31. A RSC na estrutura organizacional do varejista – “Supermercado C”  
Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados das entrevistas realizadas.

A comunicação das ações de RSC no varejista C não é muito desenvolvida. Como se pode notar pelo Quadro 32, as ações de comunicação externas são realizadas esporadicamente. O mesmo acontece com a comunicação interna, que, de acordo com o varejista, é realizada de maneira muito informal. Nos dois casos, pode-se atribuir principalmente à falta de estruturação a informalidade e baixa pró-atividade de comunicação.

<b>Ações de divulgação externa (Marketing – comunicação)</b>	<b>Ações de divulgação interna</b>	<b>Dificuldades para comunicação da RSC</b>
- “A gente não tem muita essa comunicação [...] quando as pessoas vêm pedir ajuda, a gente até coloca o nosso logo, quando a gente patrocina.” (referindo-se às doações realizadas para eventos na cidade)	Não realiza ações de comunicação estruturada. Somente informalmente.	- “A gente não tem muita essa comunicação, porque não estamos estruturados pra isto, então não há divulgação.”

Quadro 32. Aspectos de comunicação da RSC – “Supermercado C”  
Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados das entrevistas realizadas.

#### **4.3.2. Operações de RSC e relacionamento com os *stakeholders* – “Supermercado C”**

Conforme já destacado, as ações de RSC do varejista são mais focadas em práticas voluntárias, junto à comunidade em que atua. Nota-se pela Figura 14 que a empresa não se relaciona com muitos grupos de *stakeholders*. Assim, as principais ações envolvem as doações de alimentos e recursos para creches e entidades localizadas próximas às lojas. Uma ação interessante é a doação mensal de uma porcentagem, não revelada, do faturamento para essas entidades. De acordo com o entrevistado, um dos fatores que influenciam o baixo engajamento dos varejistas com as ações é a baixa demanda dos *stakeholders* próximos à empresa.



Figura 14. *Stakeholders* identificados – “Supermercado C”  
 Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados do estudo de caso.

Além desse projeto, já desenvolvido, a empresa está se preparando para iniciar um projeto maior que vai envolver o financiamento de uma obra para uma entidade da cidade. Com esse projeto, espera criar um espaço para abrigar crianças carentes, proporcionando qualidade de vida melhor e buscando gerar mais oportunidades.

Quanto aos demais grupos de *stakeholders*, a empresa começa a engajar-se com o grupo do consumidores. O varejista já começou a idealizar um projeto para a confecção e comercialização de sacolas retornáveis, porém esse projeto ainda precisa ter seu orçamento aprovado. Como a maioria dos outros varejistas, a comercialização dos resíduos recicláveis, também acontece. No caso da loja, o papelão e as embalagens plásticas dos produtos são separadas e comercializadas.

#### 4.4. Caso 4 – “Supermercado D”

Há quase 25 anos no mercado, o Supermercado D conta com 210 funcionários, distribuídos em suas quatro lojas, das quais três são localizadas em sua cidade de origem e uma, mais recente, em uma cidade próxima. Classificado como local, a empresa tem um faturamento que está na faixa dos R\$ 16 até R\$ 90 milhões por ano.

A entrevista foi realizada com o diretor da rede, que ocupa esse cargo há quatro anos e atualmente também é o responsável pela idealização das práticas de RSC na empresa, com auxílio da gestora de pessoas, também membro da família. Nota-se que a empresa passa por uma fase de transição e aprendizado com relação aos assuntos de RSC. Conforme destacado a seguir, as ações ainda apresentam um foco maior no voluntariado, porém já começam a ser desenvolvidas práticas com um foco mais amplo para outros *stakeholders*.

##### 4.4.1. O papel da RSC na organização – o caso do “Supermercado D”

Quando questionado sobre o conceito da RSC, o varejista D destacou principalmente a forma como deve trabalhar para que a sociedade ao redor não seja afetada pelas atividades diárias da

empresa. A preocupação deve acontecer não só com a sociedade ao redor, mas também com o meio ambiente. Assim, conforme observado no Quadro 33, as práticas realizadas pela empresa estão diretamente relacionadas com o desejo dos sócios/donos da empresa em ajudar, e ligadas a seus valores pessoais.

<b>Conceito da RSC</b>	<b>Razão do engajamento na RSC</b>	<b>Impacto da RSC no negócio</b>
<p>- “Responsabilidade social seria um trabalho, ou a forma de trabalho, para um bem na sociedade, ou para não afetar ela.”</p> <p>- “Eu acredito que responsabilidade seria tudo isso, tanto na parte do meio ambiente, para que tudo que a gente faça não afete o meio ambiente e também a sociedade, como um todo.”</p>	<p>- “Isso daí na verdade é para ajudar mesmo, a gente ajuda creches localizadas perto na nossa primeira loja. Nós não divulgamos, não fazemos nada, então é mais para ajudar aquele pessoal mesmo.”</p> <p>- “Estão diretamente ligadas aos nossos valores.” (relacionando as práticas com os valores pessoais dos diretores)</p>	<p>Não foram destacados impactos da RSC no negócio da empresa.</p>

Quadro 33. Visão da RSC na organização – “Supermercado D”

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados das entrevistas realizadas.

O diretor da empresa foi direto ao destacar os benefícios e barreiras associados às questões de RSC (ver Quadro 34). Segundo ele, o principal benefício apresentado está relacionado à melhora da imagem da empresa, enquanto a principal barreira pode ser associada aos custos de implementação. De acordo com o diretor do supermercado, os custos da empresa só aumentam e a realização de investimentos em projetos de RSC torna-se mais difícil, pois compete com outras prioridades.

<b>Benefícios de ter RSC</b>	<b>Barreiras para Implantação</b>
<p>-“Acredito que a imagem.”</p>	<p>- “Custo. Tudo é custo. Hoje cada vez mais temos mais concorrentes. Temos um único bolo, e a fatia vai sendo dividida, e os meus custos só aumentam. Então a minha principal barreira é o custo.”</p>

Quadro 34. Benefícios X Barreiras – “Supermercado D”

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados das entrevistas realizadas.

O Quadro 35, a seguir, aponta quais os departamentos envolvidos na gestão da RSC na empresa e se ela utiliza ou não organizações externas para auxiliar no desenvolvimento das ações de RSC. Nota-se que a idealização e a gestão das práticas estão associadas e concentradas na diretoria, notadamente nos membros da família.

Mesmo sabendo de alguns trabalhos de organizações que apoiam as práticas de RSC, a empresa não utiliza tal suporte. A única exceção é que, para a realização de alguns projetos, a empresa consulta seu advogado, como será destacado mais à frente nas análises.

<b>Departamentos envolvidos na RSC</b>	<b>Organizações de suporte (externas)</b>
-“Sou eu junto com a minha irmã, meu pai. A diretoria.”	“A empresa não utiliza organizações de suporte.”

Quadro 35. A RSC na estrutura organizacional do varejista – “Supermercado D”  
Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados das entrevistas realizadas.

Por fim, destaca-se a comunicação das ações de RSC na empresa. Conforme pode ser observado no Quadro 36, o varejista não tem como hábito divulgar suas ações realizadas tanto interna quanto externamente. No entanto a empresa está desenvolvendo um projeto para inserir em seu site, uma área dedicada à comunicação das práticas realizadas. Isso sinaliza o início de uma preocupação com a comunicação das ações.

<b>Ações de divulgação externa (Marketing – comunicação)</b>	<b>Ações de divulgação interna</b>	<b>Dificuldades para comunicação da RSC</b>
- “Nós não divulgamos, não fazemos nada, então é mais para ajudar aquele pessoal mesmo.”  - “Na verdade a divulgação que nós vamos fazer é no site, nós estamos em desenvolvimento agora e vamos começar a divulgar agora no site.”  - “Não teria por que a gente colocar num jornal que nós estamos fazendo isso.”	Não realiza ações de comunicação interna.	Não foram destacadas dificuldades de comunicação.

Quadro 36. Aspectos de comunicação da RSC – “Supermercado D”  
Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados das entrevistas realizadas.

#### **4.4.2. Operações de RSC e relacionamento com os *stakeholders* – “Supermercado D”**

Neste tópico detalha-se como as ações de RSC são desenvolvidas pelo varejista, bem como quais são os principais grupos de *stakeholders* envolvidos. Conforme pode ser observado na Figura 15, a maioria das práticas é desenvolvida com o grupo de *stakeholders* da comunidade, sendo as doações de recursos financeiros e de alimentos as principais ações. Neste caso, um ponto interessante foi destacado.

O varejista realizou, durante um período, uma ginástica matinal gratuita, votada para a comunidade ao redor de uma de suas lojas. Essa atividade era acompanhada por um instrutor

(educador físico), o qual era responsável por passar os exercícios para o pessoal de forma segura. Porém um supermercado da mesma região de atuação do varejista D, que também realizava uma ação parecida, teve um problema durante uma de suas atividades. Um cliente do supermercado que participava da atividade se machucou e acabou processando a empresa. Como esta não estava com uma ambulância, ou um responsável por primeiros socorros, presente no local em que a ginástica era realizada, o cliente ganhou a ação e a empresa teve de pagar-lhe uma indenização. Sabendo disso, o advogado da empresa orientou os gestores a pararem com essa atividade.

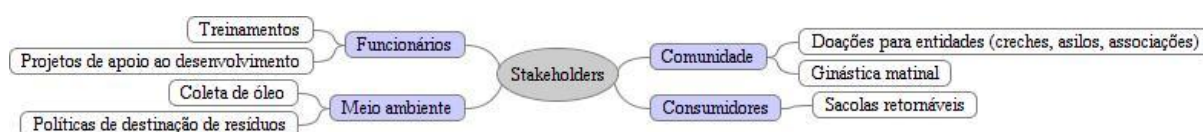


Figura 15. *Stakeholders* identificados – “Supermercado D”

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados do estudo de caso.

Além das ações com foco na comunidade, a empresa também realiza práticas com outros grupos de *stakeholders*, tais como meio ambiente, funcionários e consumidores. As práticas relacionadas ao meio ambiente, atualmente, envolvem praticamente a destinação correta de seus recicláveis e a implementação de políticas de destinação de resíduos, para evitar o impacto na sociedade em que está inserido e não prejudicar o meio ambiente. A empresa também já organizou uma coleta de óleo de cozinha usado, porém teve essa ação interrompida. Segundo o diretor da empresa, o projeto teve uma boa aceitação da comunidade, porém não teve continuidade, sendo um dos fatores a baixa comunicação para a comunidade ao redor da empresa.

As ações com o grupo dos funcionários são idealizadas e implementadas pelo RH da empresa. Além de proporcionar treinamentos periódicos para seus funcionários, a empresa realizou uma parceria com uma faculdade particular da cidade em que está localizada, pela qual os funcionários do supermercado recebem uma bolsa parcial, financiada pela própria empresa, para cursar o ensino superior. A empresa ainda possui uma política que estimula o desenvolvimento dos funcionários que frequentam a faculdade, segundo a qual, os alunos que se destacam recebem uma bolsa integral.

Por fim o grupo dos consumidores. Na inauguração de sua loja na cidade próxima à cidade sede do supermercado, foram distribuídas quase 5.000 sacolas retornáveis. Apesar desse

grande esforço realizado pelo varejista, são poucos os clientes que realmente utilizam as sacolas retornáveis em suas compras. De acordo com o varejista, é importante que o lado cultural também seja trabalhado para que as ações possam ter bons resultados.

#### **4.5. Caso 5 – “Supermercado E”**

Com mais de 40 anos desde sua fundação, o “Supermercado E” tem uma forte posição competitiva em sua região de atuação. Classificado no trabalho como regional, atualmente a empresa possui mais de 700 funcionários distribuídos em suas cinco lojas em diferentes cidades. A empresa encontra-se sob controle familiar e com gestão parcialmente profissionalizada. Seu faturamento anual está entre R\$ 90 e R\$ 300 milhões.

A entrevista foi realizada com a diretora/proprietária da empresa, que atualmente é também a responsável pelas práticas sociais da empresa. De maneira geral, a empresa está em um estágio de RSC não muito desenvolvido, ligado mais a questões filantrópicas. Como empresa forte em sua região, tem uma boa atuação junto a entidades beneficentes, igrejas, escolas etc.

A seguir apresenta-se com mais detalhes como a RSC está integrada com o negócio da empresa e em uma segunda parte quais são as principais práticas realizadas e seus principais *stakeholders* envolvidos.

##### **4.5.1. O papel da RSC na organização – o caso do “Supermercado E”**

O entendimento do conceito de RSC pelo “Supermercado E” está apoiado em três bases, a geração de emprego, o apoio a entidades (filantropia) e as ações com o meio ambiente, sendo as ações de caráter filantrópico as mais praticadas pela empresa. Já o propósito das ações não está relacionado com a promoção da imagem do varejista junto à sociedade em que está inserido. De acordo com o responsável pela idealização e implementação das práticas de RSC na empresa, as ações estão muito relacionadas com seus próprios valores. Hoje todas as ações promovidas partem da diretoria e contam com a ajuda de gerentes locais para operacionalização.

O impacto das atividades no negócio fica mais restrito ao ambiente interno. Por meio das atividades, o gestor espera poder auxiliar melhor seus colaboradores, dando a eles mais oportunidades e melhor padrão de vida. O Quadro 37 apresenta alguns fragmentos da entrevista que confirmam essa visão.

<b>Conceito da RSC</b>	<b>Razão do engajamento na RSC</b>	<b>Impacto da RSC no negócio</b>
<p>- “A responsabilidade corporativa nossa já começa na hora de a gente dar o emprego [...] ela começa na contratação, dando um padrão de vida um pouco melhor para essas pessoas, dentro da nossa realidade.”</p> <p>- “Acho que a gente tem focado nas pessoas que estão à margem da sociedade.”</p> <p>- “Auxílio à entidade... a gente tem algumas parcerias como APAE.”</p> <p>- “Junto com a RS, a gente tenta implantar algumas coisas, por exemplo, mesmo na parte ambiental a troca óleo sujo por óleo limpo em todas as lojas [...] a RS faz parte de qualquer lugar, porque hoje, na verdade, a gente tem que pensar um pouquinho lá na frente.”</p>	<p>- “A gente ajuda muito por ajudar. Não é nem pra divulgar.”</p> <p>- “A gente não utiliza de primeiro carro-chefe, para poder falar, eu ajudo.”</p>	<p>- “Eu acho que sim, algumas pessoas podem não dizer, mas a minha visão particular é ajudar mesmo, é para a gente tentar formar uma sociedade um pouquinho mais equilibrada e aquilo que eu falei, não dando, mas tentando ensinar e tentando dar a oportunidade, para essas pessoas.”</p> <p>- “[...] com esse pensamento a gente tenta passar isso para os nossos funcionários, porque, quando você traz uma pessoa diferente, é difícil essa pessoa se socializar.”</p>

Quadro 37. Visão da RSC na organização – “Supermercado E”

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados das entrevistas realizadas.

O Quadro 38 destaca as principais barreiras e benefícios das atividades de RSC na empresa. Mesmo que o propósito da realização das ações de RSC não envolva a divulgação das práticas, foi destacado como uma das principais vantagens da realização das práticas de RSC a maior exposição da marca e o reconhecimento, pela comunidade em que o supermercado está inserido, como uma empresa que está preocupada com sua comunidade. Além disso foram destacadas a maior fidelização dos clientes e melhora interna na empresa, o que gera um incremento na realização das ações.

As principais barreiras destacadas estão ligadas à burocracia para idealização das práticas, a falta de conhecimento de incentivos legais e governamentais e a dificuldade para a divulgação das ações. Além disso, o entrevistado destacou que, quando a empresa não é conhecida na cidade em que opera (no caso de novas lojas, em novas cidades), existe uma barreira da própria comunidade em aceitar as práticas que são realizadas pelo supermercado, mas que são superadas com o tempo.

<b>Benefícios de ter RSC</b>	<b>Barreiras para implantação</b>
<p>- “Acredito que a gente tem um maior reconhecimento da comunidade onde a gente está integrado.”</p> <p>- “Acaba divulgando mais, expondo mais a marca.</p>	<p>- “Primeiro é uma barreira social mesmo, de você conseguir entrar na sociedade.”</p>



<p>Bem ou mal, a marca acaba aparecendo.”</p> <p>- “Acaba fidelizando alguns clientes que enxergam na gente uma empresa responsável.”</p> <p>- “A empresa melhorou muito e até as ações mudaram.”</p>	<p>- “A gente tem algumas barreiras burocráticas.”</p> <p>- “Eu não vejo muita barreira de custo, porque na verdade a gente acaba ajudando muito e, se fosse só o custo, a gente não ajudaria.”</p> <p>- “A gente precisa entender melhor se pra montar algum grande projeto tem incentivo fiscal, se não tem.”</p> <p>- “Eu acho que a maior barreira é essa para poder divulgar.”</p>
---	---

Quadro 38. Benefícios X Barreiras – “Supermercado E”

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados das entrevistas realizadas.

Como já destacado, o “Supermercado E” é uma empresa em que cujo controle das operações de RSC é familiar. Assim, o principal departamento envolvido é a diretoria. De acordo com o diretor da empresa, a comunidade gosta de tratar com o dono da empresa essas questões, de forma que tanto as ações internas, quanto as externas, partem da diretoria. Outros departamentos, como o RH e alguns líderes de lojas, também são envolvidos, porém na operacionalização das práticas. Quando questionado sobre as organizações que apoiam a elaboração das práticas, a empresa declarou não utilizar esse apoio, porém conhece instituições que poderiam ajudar. O Quadro 39 aponta alguns trechos da entrevista que destacam esses pontos.

Departamentos envolvidos na RSC	Organizações de suporte (externas)
<p>- “Eu... como nós somos uma empresa grande, mas ao mesmo tempo não muito grande. Todo mundo vem atrás do dono ainda [...] Então eu sempre tive isso comigo.”</p> <p>- “O gerente da loja, [...] a minha responsável pelo RH [...] e alguns líderes já conhecem mais ou menos essa estrutura nossa de ajuda.”</p> <p>- “Mas nas outras lojas acaba centralizando muito na gente, na administração.”</p>	<p>- “Ouvir falar já, mas ainda não conheço nenhuma. E também nós nunca procuramos ainda.”</p>

Quadro 39. A RSC na estrutura organizacional do varejista – “Supermercado E”

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados das entrevistas realizadas.

O Quadro 40 apresenta como a comunicação da RS é trabalhada. Como destacado pelo gestor do varejista, a comunicação das atividades de RSC não é foco principal. Apesar de o varejista possuir um espaço dedicado para a comunicação da RSC em seu *web site* institucional, nem

todas as ações realizadas são divulgadas. Nota-se pelo site que os projetos divulgados estão relacionados ao grupo de *stakeholders* da comunidade.

A divulgação interna das ações ainda não é muito bem trabalhada, e os colaboradores que não estão envolvidos diretamente com as ações externas ficam sabendo delas por meio de outros colegas de trabalho, ou mesmo no momento são realizadas. Quanto às dificuldades, estas não foram apresentadas, porque a comunicação interna e externa não acontece com frequência. De acordo com o gestor, estas podem começar a surgir caso a comunicação das práticas seja intensificada.

Ações de divulgação externa (Marketing – comunicação)	Ações de divulgação interna	Dificuldades para comunicação da RSC
<p>“Dependendo como você ajuda, a gente aproveita, faz uma divulgação, mas uma divulgação bem tranquila.”</p> <p>- “Nem no site não tem tudo que a gente faz.”</p> <p>- “A gente às vezes ganha alguns prêmios e acaba nem divulgando.”</p>	<p>- “Uma divulgação boca a boca, o nosso RH fala.”</p> <p>- “Eles estão vendo o tanto que a empresa ajuda só na hora que chega lá na festa.”</p>	<p>- “Na verdade a divulgação é bem tranquila.” (no sentido de pouca divulgação)</p>

Quadro 40. Aspectos de comunicação da RSC – “Supermercado E”  
Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados das entrevistas realizadas.

#### 4.5.2. Operações de RSC e relacionamento com os *stakeholders* – “Supermercado E”

De acordo com a diretora da empresa, as atividades de RSC realizadas têm como foco principal a comunidade. A Figura 16 mostra um mapa mental de como estão distribuídas as práticas de RSC da empresa segundo a teoria dos *stakeholders*. Nota-se que a empresa ainda apresenta um perfil mais filantrópico das ações, porém algumas delas com outros grupos já começam a ser realizadas. A seguir serão destacados alguns pontos importantes notados na entrevista e nas observações realizadas.

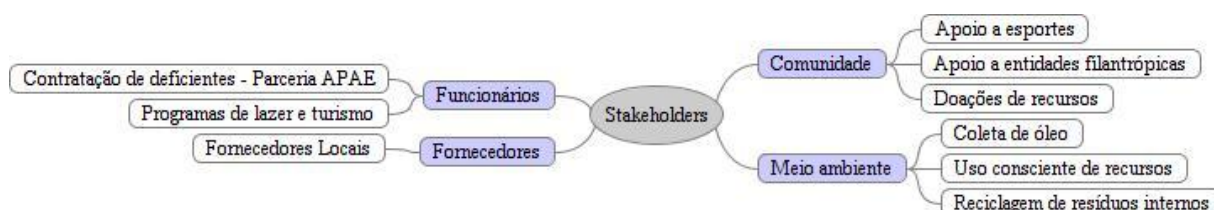


Figura 16. *Stakeholders* identificados – “Supermercado E”  
Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados do estudo de caso.

No grupo “comunidade”, as principais ações estão ligadas a doações de alimentos e recursos. Os principais alvos das ações são entidades beneficentes e escolas, que nesses casos recebem mais doações em alimentos. Um ponto interessante destacado pelo varejista é o apoio ao time de futsal feminino de uma das cidades em que possui uma unidade. De acordo com o varejista, esse apoio possibilita que o time possa ter os materiais necessários para disputar suas competições regionais.

Já com o grupo dos “funcionários”, o varejista apresenta duas ações. A primeira, devido a seu porte e à exigência legal, é a contratação de funcionários portadores de deficiência. Porém o varejista destacou que foi realizada uma parceria com a APAE da cidade, na qual é desenvolvido um projeto que auxilia na capacitação dos alunos da instituição, sendo o supermercado uma das empresas que possibilita esse aprendizado. O segundo projeto está relacionado ao lazer dos funcionários, que, além de realizarem eventos de confraternização periódicos, participam de sorteios para viagens patrocinadas pelo varejista. De acordo com o varejista, essa é uma forma de retribuir a dedicação dos funcionários no dia a dia de trabalho.

Algumas das ações realizadas pelo varejista com a comunidade são estendidas aos funcionários. Porém, de acordo com a diretora, menos de 10% dos funcionários tem pró-atividade para participar. Não foi realizado nenhum estudo oficial, mas, segundo a entrevistada, os funcionários que mais estão envolvidos com essas atividades e demonstram pró-atividade são os que crescem primeiro na empresa.

No grupo dos fornecedores, a única ação realizada é o incentivo a fornecedores locais; destaca-se, entretanto, que não são todas as categorias de produtos que o varejista negocia com os fornecedores locais, sendo privilegiados produtos regionais, hortifrúti, entre outros. Os produtos orgânicos não são muito comercializados pela empresa, mas devido à baixa demanda existente. Segundo a entrevistada, os produtos orgânicos ainda são muito caros e, na hora de escolher, o consumidor opta pelos mais baratos.

Pode-se notar pela Figura 16 que algumas ações já começam a ser realizadas pelo varejista com foco na preservação do meio ambiente. O destaque maior fica para a coleta de óleo de cozinha utilizado. No entanto essa não foi uma iniciativa que partiu do próprio varejista. De acordo com a diretora, uma empresa ofereceu-se para instalar postos de coleta nas lojas e periodicamente recolher para reciclagem o óleo utilizado. Atualmente os clientes têm aderido bem essa ideia e os postos são bem utilizados.

O segundo ponto a ser destacado é a reciclagem de resíduos internos, principalmente plásticos e caixas de papelão. De acordo com o varejista, a venda desses resíduos é uma prática comum já que o volume gerado é muito grande. Nesse caso a reciclagem não é feita diretamente pelo varejista, que apenas vende para terceiros que reciclam o material.

O uso dos recursos de forma consciente é um trabalho que já vem sendo desenvolvido há algum tempo, mas, conforme destacado pelo varejista, a atividade demanda o uso constante de água e principalmente energia. Para esses casos, o varejista começou a instalar geradores nas lojas menores, de forma a economizar energia e baratear seus custos.

Um tópico que vale ser ressaltado é o uso de sacolas retornáveis. Apesar de essa não ser uma prática realizada atualmente na rede, algumas experiências já foram feitas, porém os consumidores não aderiram à iniciativa. O custo das sacolas pode ter sido nesse caso a principal causa, de acordo com diretora da rede. Mesmo algumas sacolas distribuídas em promoções junto a fornecedores não tiveram um resultado muito bom, uma vez que a qualidade do produto ofertado pelos fornecedores não era boa e as sacolas tinham uma vida útil muito curta.

#### **4.6. Caso 6 – “Supermercado F”**

O “Supermercado F” atua no segmento do varejo há mais de 30 anos e está presente em quatro cidades, com um total de oito lojas, sendo classificado como regional. O faturamento anual da empresa está na faixa dos R\$ 16 a R\$ 90 milhões. O controle da empresa é familiar, sendo a sua gestão não completamente profissionalizada.

Neste caso foram entrevistados os diretores/fundadores, junto com os filhos dos diretores que ocupam posições gerenciais na empresa. Além disso, participou da entrevista também a responsável pelo departamento de marketing da empresa, que também tem participação na implementação das práticas de RSC. A gestão da RSC está concentrada nos diretores/fundadores da empresa que idealizam as práticas e participam de sua implementação.

As cidades em que o varejista está localizado (cidades pequenas < 100 mil habitantes) acabam influenciando as ações realizadas, que têm um perfil mais filantrópico. Como empresa tradicional da região em que está localizado, o supermercado é muito procurado por clientes

que buscam doações e auxílios para o desenvolvimento de projetos. A seguir será detalhado como o varejista está integrado nas ações sociais, bem como quais são suas principais práticas e os públicos influenciados.

#### 4.6.1. O papel da RSC na organização – o caso do “Supermercado F”

O conceito da RSC entendido pela empresa abrange diversos pontos, entre eles a geração de empregos para a comunidade em que a empresa está inserida, a realização e o incentivo a eventos na comunidade, bem como o cuidado com o meio ambiente. De acordo com os entrevistados, todos os *stakeholders* seriam envolvidos no negócio. Vale destacar aqui que na visão do varejista não foram considerados alguns *stakeholders*, tais como, fornecedores e os próprios acionistas.

Pode-se notar, também pelo Quadro 41, que o propósito das ações realizadas está relacionado ao sentimento de ajudar a comunidade em que a empresa está inserida e de retribuir a fidelidade dos clientes por comprarem nas lojas da rede. Além disso, os próprios valores dos fundadores/diretores da rede é o que motiva a realização das ações. Destaca-se, pelo entendimento do conceito e pelos propósitos apresentados, que a RSC tem uma vertente mais filantrópica.

Conceito da RSC	Razão do engajamento na RSC	Impacto da RSC no negócio
<p>- “RSC abrange gerar empregos para a população, para a comunidade onde você está inserido, mas não só ajudar as pessoas dando emprego, mas também ajudar os seus clientes, patrocinando eventos sociais ou esportivos, cuidando também do meio ambiente onde você está envolvido.”</p> <p>- “Seriam todos os <i>stakeholders</i> que têm um contato com a empresa.”</p>	<p>- “Ajudar as pessoas na comunidade em que a gente está envolvido.”</p> <p>- “A gente sabe que sem elas nós não teríamos o lucro que temos, e é uma forma de retribuir o que a sociedade faz pra gente.”</p> <p>- “Nós temos essa responsabilidade como uma empresa forte da região de ajudar creches, as APAEs, entidades filantrópicas.”</p>	<p>“Quando eles têm [os diretores] algum reconhecimento nessa área de empregar deficientes, por exemplo, quando eles ajudam a APAE, a creche [...] acho que nada emociona mais eles do que ajudar as pessoas.”</p>

Quadro 41. Visão da RSC na organização – “Supermercado F”

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados das entrevistas realizadas.

O maior impacto das ações de RSC no negócio é a satisfação dos diretores/fundadores da empresa. Isso fica evidenciado quando se questiona sobre os principais benefícios da RSC. De

acordo com um dos diretores, o principal benefício é ver que as ações realizadas estão fazendo a diferença para quem participa e é diretamente alvo das práticas.

Porém algumas barreiras foram destacadas. De acordo com um dos entrevistados, a falta de um planejamento orçamentário é um dos grandes desafios para que o supermercado possa participar de mais ações com fim social. Além disso, ele também destaca que, mesmo sendo uma empresa classificada neste trabalho como regional, a realização das ações está diretamente relacionada ao porte da empresa. O varejista cita o caso das sacolas retornáveis, que ainda não foram implementadas, salvo uma tentativa que não teve continuidade. De acordo com o entrevistado, se o supermercado fosse maior, com mais lojas em outras regiões onde a cultura da sustentabilidade fosse mais difundida, a venda das sacolas retornáveis já seria uma realidade (ver Quadro 42).

<b>Benefícios de ter RSC</b>	<b>Barreiras para Implantação</b>
<p>- “Nós não exploramos muito o marketing das ações [...] seria algo de querer ajudar as pessoas, algo social.”</p> <p>“Seria algo mais para os diretores falarem: a gente cumpre a nossa parte. Seria algo mais da consciência deles, do que algo mensurável.”</p>	<p>- “Eu acho que a principal nossa é a falta, às vezes, de planejamento e de orçamento.”</p> <p>- “Se a gente tivesse um planejamento, o quanto que a gente pode gastar ou não, a gente ia ajudar mais do que a gente ajuda.”</p> <p>- “Às vezes falta algo de grande escala [...] Se a gente fosse maior, acho que provavelmente a gente já teria começado a vender sacola retornável para o cliente.”</p>

Quadro 42. Benefícios X Barreiras – “Supermercado F”

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados das entrevistas realizadas.

O envolvimento dos diretores é claro na idealização e implementação das práticas. Citando o exemplo de um dos diretores, muitas pessoas enxergam o supermercado como a grande empresa da cidade e é para eles que vão pedir ajuda (Quadro 43). As pessoas querem falar diretamente com os donos. Além da diretoria, outros departamentos como o de marketing também participam da execução das ações. No caso dessa empresa, as ações não são realizadas com o apoio de organizações externas.

<b>Departamentos envolvidos na RSC</b>	<b>Organizações de suporte (externas)</b>
<p>Diretores e Departamento de Marketing</p> <p>“Como a empresa, é a grande empresa que tem contato com o consumidor final, com a sociedade, quando eles vêm pedir ajuda, normalmente é para o supermercado.”</p>	<p>Não utilizou e não ouviu falar.</p>

Quadro 43. A RSC na estrutura organizacional do varejista – “Supermercado F”

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados das entrevistas realizadas.

Mesmo sabendo da importância de explorar a comunicação das ações realizadas, o varejista F não tem realizado ações de comunicação para o público externo. Apenas em algumas campanhas filantrópicas, como é o caso da campanha do agasalho, é que são colocados anúncios nos tabloides mensais. Já no caso da divulgação interna, essa não é realizada.

Ações de divulgação externa (Marketing – comunicação)	Ações de divulgação interna	Dificuldades para comunicação da RSC
<p>- “É algo que a gente não faz, deveria ser mais explorado.”</p> <p>- “No frio a gente arrecada agasalho também [...] e coloca no jornal.” (jornalzinho do varejista).</p>	<p>- “A gente mesmo não faz uma divulgação interna.”</p>	<p>Não foram apresentadas dificuldades de comunicação.</p>

Quadro 44. Aspectos de comunicação da RSC – “Supermercado F”  
Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados das entrevistas realizadas.

#### 4.6.2. Operações de RSC e relacionamento com os *stakeholders* – “Supermercado F”

Como já destacado, as ações realizadas no “Supermercado F” têm grande influência dos diretores. As ações têm como principais características a filantropia e como principais alvos a população que está próxima às lojas da rede. De acordo com a declaração de um dos gestores, a RSC em seu conceito mais amplo ainda começa a desenvolver-se.

Nesse caso, surge uma visão interessante sobre o desenvolvimento de práticas mais estruturadas, ou até de um departamento que cuide dessas ações. Segundo um dos entrevistados, a empresa passa por um momento em que está reestruturando algumas de suas áreas, para que assim possa em um futuro próximo iniciar o desenvolvimento de ações de RSC mais estratégicas.

A Figura 17 aponta quais as principais ações realizadas, bem como os principais *stakeholders* influenciados. Apesar de as ações serem pontuais, acontecem periodicamente. Um dos projetos mais interessantes que o varejista realiza é o trabalho com deficientes. Esse projeto, além de ser bem implementado, é o que mais orgulha os gestores. A empresa mantém uma parceria com as APAEs das cidades em que tem lojas e com isso contrata alguns de seus alunos para trabalhar no supermercado. A empresa procura ir além da contratação exigida por lei, criando condições adequadas e acompanhando o desenvolvimento das atividades dos funcionários especiais, além de contratar um número de pessoas superior ao que a lei determina. No último ano, a empresa recebeu uma premiação pelo trabalho realizado.

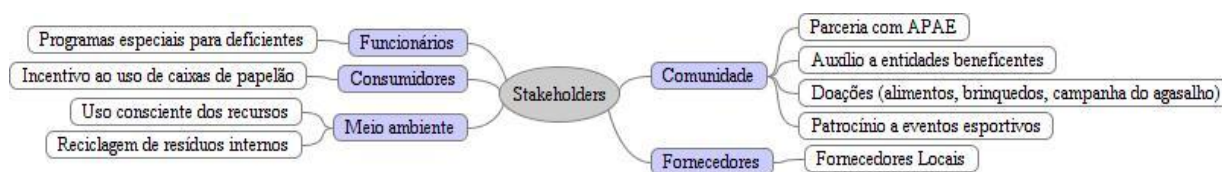


Figura 17. Stakeholders identificados – “Supermercado F”  
 Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados do estudo de caso.

Outros projetos que envolvem a comunidade têm como escopo a doação de alimentos, brinquedos, agasalhos e dinheiro para a realização de eventos beneficentes. Além disso, a empresa também apoia o desenvolvimento de esportes na cidade, patrocinando competições amadoras de futebol, entre outras. Como já destacado, o supermercado é a grande empresa da cidade, o que faz dela a referência para clientes que querem pedir algum tipo de apoio.

As ações com foco no meio ambiente envolvem a venda de resíduos internos, papelão e plásticos (já destacado como prática comum do setor) e o incentivo ao uso consciente dos recursos.

No grupo dos consumidores, uma ação que vem sendo trabalhada é a disponibilização de caixas de papelão em vez da sacolinha plástica. De acordo com um dos entrevistados, a aceitação tem sido boa. No entanto foi questionado o uso das sacolas retornáveis. Segundo um dos diretores, os consumidores estão acostumados a levar as compras nas sacolinhas plásticas e a tentativa para inserção das sacolas na rede não teve resultados positivos. De acordo com o entrevistado, existe uma barreira cultural que precisa ser trabalhada.

Outro ponto que também está associado à barreira cultural é a comercialização de produtos orgânicos. Na visão dos diretores, os clientes não estão dispostos a pagar mais por eles.

#### 4.7. Caso 7 – “Supermercado G”

O “Supermercado G” atua no segmento do varejo há quase 30 anos, estando ainda sob o controle familiar, porém com sua gestão já profissionalizada. Atualmente a rede possui oito lojas e, de acordo com a classificação adotada, pode ser classificada como regional. O supermercado apresenta um faturamento na faixa dos R\$ 16 a R\$ 90 milhões e conta com aproximadamente 500 funcionários.

O entrevistado ocupa o cargo de gerente de RH na empresa há sete anos. Além das funções do RH, ele também cuida das atividades de RSC na empresa, junto com os diretores. Suas



principais funções relativas às ações de RSC envolvem a idealização, implementação e monitoramento das ações. Destaca-se que as ações realizadas pelo varejista têm como principal foco a comunidade ao redor da empresa com um caráter mais filantrópico. Porém o varejista já começa a praticar ações que têm como foco a conscientização de seus clientes e a promoção de ações sustentáveis, como o uso das sacolas retornáveis. A seguir são apresentados os principais resultados referentes ao caso do “Supermercado G”.

#### 4.7.1. O papel da RSC na organização – o caso do “Supermercado G”

O Quadro 45 apresenta como o conceito da RSC é entendido pelo “Supermercado G”. De acordo com o responsável pelo desenvolvimento das atividades de RSC na empresa, o conceito está muito relacionado com as ações realizadas junto à comunidade em que o supermercado está inserido, apresentando uma visão mais filantrópica do conceito. Apesar de a empresa possuir aproximadamente 10 lojas, todos os investimentos realizados são focados nas comunidades próximas a cada loja, tendo como principais beneficiados associações, igrejas, entidades beneficentes, moradores etc. De acordo com responsável pelas ações, o propósito de realizá-las está relacionado com o sentimento de devolver para a comunidade algo que gere lucro para a empresa.

Os principais impactos apresentados estão relacionados com a mudança da imagem da loja junto à comunidade. Em alguns casos, os clientes chegam a questionar por que não estão sendo realizadas ações e, quando essas são realizadas, os clientes gostam de participar.

Conceito da RSC	Razão do engajamento na RSC	Impacto da RSC no negócio
<p>- “Tentar ajudar a comunidade na qual nós temos uma loja. Esse é o intuito maior, trabalhar junto à comunidade na qual nós temos uma loja.”</p> <p>- “Envolveu a comunidade, é tida como ação social.”</p>	<p>- “Primeiro ajudar realmente as comunidades que têm em volta das lojas. Pois nós não estamos na comunidade somente para retirar.”</p>	<p>- “A mudança que tem... é de ser bem recebido pelo cliente.”</p> <p>- “Todo mundo ouve falar da melhoria ambiental [...] ele sabendo que participa de alguma forma, junto onde ele compra, onde convive, ele se sente melhor.”</p> <p>- “Nós temos lojas em periferias e essa loja aqui que atende a classe média alta [...] a gente é mais cobrado na periferia do que pelo pessoal de classe média [...] ele gosta de participar, ele quer participar.”</p>

Quadro 45. Visão da RSC na organização – “Supermercado G”

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados das entrevistas realizadas.

Quando questionado quanto aos benefícios e barreiras (Quadro 46), o entrevistado destacou somente benefícios de estar engajado com a realização de ações. Pode-se destacar dois benefícios apresentados: a melhora da imagem da empresa e a satisfação de participar de eventos que melhorem a situação da comunidade.

<b>Benefícios de ter RSC</b>	<b>Barreiras para implantação</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Ter o nome relacionado a qualquer tipo de evento que melhore a situação das pessoas.”</li> <li>- “Além de ser bom para nós, da empresa, é bom para a imagem da empresa também.”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não foram listadas barreiras.</li> </ul>

Quadro 46. Benefícios X Barreiras – “Supermercado G”

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados das entrevistas realizadas.

O Quadro 47 apresenta as áreas envolvidas com a realização das ações. O entrevistado do Supermercado G tem como cargo formal a gestão do departamento de RH, porém é ele o responsável direto pela coordenação das práticas. Destaca-se, entretanto, que os proprietários da empresa estão diretamente ligados à idealização e seus valores estão muito presentes no que é realizado. De acordo com o entrevistado, os proprietários auxiliam na seleção dos beneficiados e gostam de envolver-se com tudo que é realizado.

Além dos departamentos internos, o supermercado também utiliza sua agência de publicidade para elaboração das campanhas, logos e demais materiais que são utilizados. Quanto às demais entidades de apoio para a realização das práticas de RSC, o entrevistado declarou não utilizar e não conhecer quem possa ajudar na implementação.

<b>Departamentos envolvidos na RSC</b>	<b>Organizações de suporte (externas)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Eu (RH) e diretamente os proprietários.”</li> <li>- “Tem outras empresas (agência) que participam da criação dos logos que são utilizados nas campanhas.”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não conhece organizações de suporte as ações.</li> </ul>

Quadro 47. A RSC na estrutura organizacional do varejista – “Supermercado G”

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados das entrevistas realizadas.

Apesar de a empresa realizar um bom número de ações de RSC voltadas para a comunidade em que está inserida, elas não são utilizadas em suas campanhas de marketing, como destacado pelo entrevistado (Quadro 48). Mesmo não sendo o foco da empresa a divulgação externa, há um link já preparado em seu *website* para a divulgação das ações, porém as informações ainda não estão disponíveis para o público.

Já a comunicação interna é feita de forma a deixar os resultados das ações mais transparentes para os colaboradores. Isso acontece principalmente pelo fato de algumas ações envolverem a doação de recursos e os colaboradores poderem participar. Assim, ao final do período (normalmente mensal), é feito um balancete para mostrar tudo o que é doado. Mesmo com essa preocupação, uma minoria dos funcionários (~5%) não acredita nas ações realizadas pela empresa, o que gera algumas dificuldades na comunicação interna, impactando na percepção dos demais colaboradores.

Ações de divulgação externa (Marketing – comunicação)	Ações de divulgação interna	Dificuldades para comunicação da RSC
- “Não divulgamos ações.”  - “É feito mesmo porque a empresa gosta [...] é feito e fica só para nós.”	- “É feito um balancete certinho, mostrando a eles tudo que era entregue às entidades.”	- “Alguns funcionários, eles não veem com bons olhos.” (com relação à dificuldade de comunicação das ações internas).

Quadro 48. Aspectos de comunicação da RSC – “Supermercado G”  
 Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados das entrevistas realizadas.

#### 4.7.2. Operações de RSC e relacionamento com os *stakeholders* – “Supermercado G”

Neste tópico serão destacadas as principais ações realizadas pelo Supermercado G junto aos seus principais grupos de *stakeholders*. Como já destacado, o varejista tem como foco maior a realização de práticas filantrópicas, principalmente ligadas à comunidade em que está inserido. Isso fica evidenciado quando o responsável pelas práticas de RSC na empresa (entrevistado Supermercado G) destaca quais são as entidades beneficiadas por um de seus programas:

“Não adianta eu colocar uma entidade longe, que não tem nada a ver com o bairro, para que o cliente coloque a nota fiscal para ajudar a entidade [...] A pessoa fala ‘Eu vou doar minha nota fiscal, mas para quem? Quem que é essa entidade?’. Então a gente procura sempre que a entidade que vai receber a nota fiscal seja uma entidade do bairro. A pessoa que vai doar a nota fiscal dela sabe onde é, e a maioria conhece.”

O trecho acima é referente à escolha das entidades beneficiadas pelo projeto de doação da Nota Fiscal Paulista dos clientes que não querem cadastrá-la no próprio CPF. Assim, periodicamente, o varejista doa as notas arrecadas para essas entidades que utilizam o crédito gerado.

Um projeto interessante realizado pela empresa é uma parceria feita entre o varejista e os funcionários para a arrecadação de recursos que são doados a entidades próximas às lojas. Assim, todos os funcionários que optarem, podem doar um real de seus salários para a campanha. Ao final do período, o varejista faz um levantamento do total arrecadado e dobra o valor para que possa ser doado às instituições que se relacionam com a empresa.

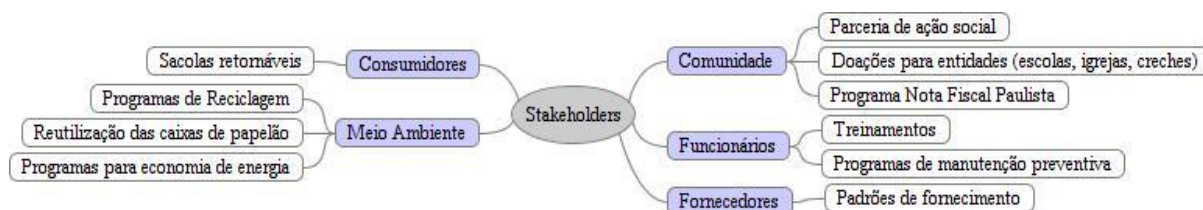


Figura 18. Stakeholders identificados – “Supermercado G”

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados do estudo de caso.

Além dos projetos com a comunidade, o varejista também apresenta algumas outras ações, com foco em outros *stakeholders* conforme pode ser observado na Figura 18. Apesar de não serem muitas as ações, o varejista já começa a desenvolver atividades focadas em mais quatro grupos: consumidores, fornecedores, funcionários e meio ambiente.

No grupo dos funcionários, o varejista iniciou um programa de treinamento e capacitação dos seus funcionários, que envolve conteúdos relativos às atividades específicas das áreas da empresa. O objetivo desses treinamentos é, além de melhorar as habilidades dos funcionários, prestar um serviço melhor aos clientes do supermercado. Um ponto importante sobre o treinamento no varejo é a necessidade da constância, pois, conforme o entrevistado destacou, a rotatividade nas lojas é alta e com isso é preciso que sempre novos treinamentos sejam feitos para que a qualidade da empresa possa ser mantida. Além disso, o varejista implementou um programa de manutenção preventiva de suas lojas para que os funcionários possam ter melhores condições de trabalho, além de um ambiente mais seguro.

Com os fornecedores, apesar de não ser o foco da empresa, alguns produtos orgânicos são comercializados, dada a demanda existente em algumas lojas da rede, porém esse não é um projeto foco da empresa. O que a empresa tem adotado junto aos fornecedores são alguns padrões mínimos de fornecimento, que já envolvem algumas questões ambientais. Esse é o caso da carne, que deve ter comprovada que sua procedência não é de animais criados em áreas de desmatamento.

No grupo do meio ambiente, a empresa já iniciou alguns projetos com foco na preservação e diminuição do impacto. Além da venda das embalagens plásticas e de papelão para empresas de reciclagem, o supermercado passou a implementar em suas lojas cestos para coleta de lixo reciclável em que os clientes podem depositá-lo separadamente. Além disso, a empresa também adotou em lojas maiores da rede o uso de geradores, buscando economizar energia. Uma das barreiras destacadas pelo varejista foi o custo que esses equipamentos têm, o que dificulta a implementação em lojas menores da rede.

Por fim, junto aos consumidores, o varejista iniciou uma grande campanha para a distribuição de sacolas reutilizáveis. O ponto interessante foi a parceria feita com alguns dos principais fornecedores para a confecção dessas sacolas, com isso o varejista consegue fornecer uma sacola de qualidade e durável. Além disso, como o volume de sacolas confeccionadas foi grande, o varejista também disponibiliza para venda para aqueles clientes que não foram sorteados (por meio de brindes instantâneos). Nesse caso, quando a venda ocorre, o varejista vende por um valor equivalente a 50% de seu custo, de forma que facilite o acesso dos clientes às sacolas.

#### **4.8. Caso 8 – “Supermercado H”**

Há mais de 40 anos no mercado o “supermercado H” pode ser classificado como uma empresa de atuação regional (de acordo com a classificação exposta na metodologia). Atualmente conta com 5 lojas e mais de 1.000 funcionários. Com um faturamento entre R\$ 90 e R\$ 300 milhões, a empresa é caracterizada como familiar, porém com sua gestão já profissionalizada.

O entrevistado foi a gerente de RH da empresa, que há dois anos começou a ser responsável pelo desenvolvimento das ações de RSC, porém as questões sociais que envolviam as pessoas já eram desenvolvidas há mais tempo pelo próprio departamento de RH.

De maneira geral, a RSC ainda está se desenvolvendo na empresa, porém já se apresenta em um estágio mais avançado, em que as práticas são realizadas, de maneira formal, por meio de programas/projetos estruturados. Alguns projetos já acontecem há mais de um ano e contam com boa participação dos envolvidos. Um ponto positivo observado foi a proximidade do departamento com a diretoria, que dá um bom apoio para as práticas realizadas.

A seguir é apresentado como a RSC é encarada pela empresa e em uma segunda parte quais são os principais *stakeholders* envolvidos e quais os principais projetos desenvolvidos.

#### 4.8.1. O papel da RSC na organização – o caso do “Supermercado H”

De acordo com o responsável pela RSC no “Supermercado H”, o conceito da RSC pode ser entendido como algo que está relacionado com a responsabilidade que a empresa tem com a comunidade que está a seu redor, e a maioria das ações realizadas têm foco nesse grupo de *stakeholders*. Além das ações relacionadas à comunidade, o conceito também envolve a preocupação da empresa com o meio ambiente, em que está inserida.

Como principais razões para o engajamento, nota-se que a preocupação com as pessoas é um fator determinante e que, mesmo sendo uma empresa familiar, os valores dos proprietários, não são determinantes para a definição e realização das ações. De acordo com o responsável pela área de RSC, a maioria das ações é idealizada pela área e depois levada para aprovação da diretoria. Em alguns casos a diretoria leva ideias, que são analisadas pela área e, se viáveis, são implementadas.

Quando analisado o impacto das ações no negócio da empresa, nota-se um impacto positivo, na visão de vários *stakeholders*, desde os clientes até a diretoria. O Quadro 49 apresenta trechos da entrevista que ressaltam os resultados aqui apresentados.

Conceito da RSC	Razão do engajamento na RSC	Impacto da RSC no negócio
<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Nós entendemos que a empresa, por estar inserida em uma comunidade, tem o seu entorno... pessoas em volta, nós temos responsabilidades sobre elas.”</li> <li>- “Desde a parte de resíduos, como isso vai ser descartado no meio ambiente e até a geração de empregos.”</li> <li>- “A gente dá preferência para contratar as pessoas que são do entorno. As ações de RS, a gente privilegia pessoas do entorno”.</li> <li>- “Não estamos aqui só para gerar lucro para acionista.”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “A cultura da empresa é colocar a pessoa como centro das atenções.”</li> <li>- “Nossos princípios, nossos valores falam de respeito, de honestidade, tudo voltado para a pessoa, responsabilidade socioambiental.”</li> <li>- “A empresa é uma empresa familiar e isso é uma característica da família fundadora, uma família que olha para o outro.”</li> <li>- “Influenciar, não. Eu acho que eles mais aprovam do que influenciam.” (em relação ao posicionamento dos sócios).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Todo mundo que eu converso que a gente fala dos projetos sente orgulho.”</li> <li>- “Às vezes os próprios funcionários indicam, falam dos cursos que vão acontecer.”</li> <li>- “E a diretoria não tem nem que comentar, se eles não liberarem a verba, não tem como a gente fazer, tem apoio grande.”</li> </ul>

Quadro 49. Visão da RSC na organização – “Supermercado H”

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados das entrevistas realizadas.

Quanto aos benefícios e barreiras apresentados (Quadro 50), nota-se que o supermercado apresenta mais benefícios do que barreiras. Entre os principais benefícios pode-se destacar o fortalecimento da imagem, para os públicos interno e externo, a atração e a retenção de pessoas e a melhora do clima organizacional. Já as barreiras estão relacionadas à falta de tempo do responsável pela RSC na empresa e ao alto custo das ações. A primeira barreira pode estar relacionada ao fato de que o responsável pela RSC na empresa, também seja responsável pelas atividades do RH, sendo necessária a divisão do tempo entre as atividades. Já a segunda barreira passa uma ideia de que as ações de RSC são em sua maioria financiadas pela própria empresa e em apenas alguns casos os fornecedores são acessados, diferentemente do que acontece com as ações da área comercial em que em muitos casos os fornecedores são acessados.

<b>Benefícios de ter RSC</b>	<b>Barreiras para Implantação</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Fortalece a imagem, tanto interna como externamente.”</li> <li>- “Traz mais clientes.”</li> <li>- “Atrai talentos”.</li> <li>- “Diminui o seu <i>turnover</i>.”</li> <li>- “Melhora o clima organizacional.”</li> <li>- “Acaba transformando a empresa mais simpática aos olhos do cliente.”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “No meu caso falta de tempo, tenho um foco de atuação que é o RH, então não é a minha pauta de prioridades, não são estas ações.”</li> <li>- “Embora a diretoria invista, não é alto o investimento, então tenho que buscar parceria com fornecedor.”</li> </ul>

Quadro 50. Benefícios X Barreiras – “Supermercado H”

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados das entrevistas realizadas.

Destacados os benefícios e as barreiras, o Quadro 51 resume quais são os departamentos envolvidos com as ações de RSC e as organizações de suporte que a empresa utiliza. Como já destacado, o RH também é o departamento da empresa responsável pelas atividades de RSC. Os demais setores são envolvidos mais na fase de implementação das ações. Já as organizações de suporte são conhecidas e utilizadas também na operacionalização das atividades de RSC. Em pesquisa realizada no site da empresa, pôde-se observar que a ela também conta com uma consultoria especializada na área para desenvolvimento de projetos.

<b>Departamentos envolvidos na RSC</b>	<b>Organizações de suporte (externas)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- “O RH.”</li> <li>- “Às vezes tem alguns outros setores, por exemplo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Tem algumas ONGs, mas eu nunca fui atrás.”</li> <li>- “Para esse de formação em varejo, procurei no Senai,</li> </ul>

este de formação em varejo que teve vários módulos, eu contei com a ajuda do gerente da mercearia.”	no Sebrae.”
---	-------------

Quadro 51. A RSC na estrutura organizacional do varejista – “Supermercado H”  
Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados das entrevistas realizadas.

Outro ponto abordado envolveu as ações de comunicação (Quadro 52), tanto externas quanto internas. Nota-se que a comunicação externa das atividades de RSC da empresa não é tão desenvolvida, tendo como principal canal o site da empresa.

Focando internamente, o “Supermercado H” apresenta maior força na divulgação. O principal canal utilizado é o jornal corporativo e os murais. Porém tanto a comunicação externa quanto a interna apresentam dificuldades. Entre as principais, o entrevistado destacou a falta de interesse das pessoas em ler os conteúdos divulgados e o baixo acesso na área de RSC do site da empresa.

Ações de divulgação externa (Marketing – comunicação)	Ações de divulgação interna	Dificuldades para comunicação da RSC
<ul style="list-style-type: none"> <li>- “A gente é um pouco tímido em divulgar, começamos isto agora, mas não era uma prática nossa.”</li> <li>- “A gente divulga no nosso site e no jornal interno.” (válido também para comunicação interna).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Internamente a gente divulga até mais do que externamente, para que o colaborador saiba o que a gente está fazendo.”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “O pessoal não gosta de ler, às vezes a gente põe nos quadros, então a gente está com a estratégia de pôr a foto com legenda e o pessoal para ler, tem surtido algum efeito.”</li> <li>- “Internet, então, o pessoal não acessa.”</li> </ul>

Quadro 52. Aspectos de comunicação da RSC – “Supermercado H”  
Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados das entrevistas realizadas.

#### 4.8.2. Operações de RSC e relacionamento com os *stakeholders* – “Supermercado H”

Pode-se perceber que a maioria das ações realizadas pela empresa, estão relacionadas com a doação de insumos, o que é facilitado pelo fato de a empresa ser um varejista. O trecho a seguir, destacado da entrevista com o gestor de responsabilidade social no supermercado, deixa isso evidenciado:

“O mais forte são doações, nunca em dinheiro, mas em insumos mesmo por ser supermercado (por exemplo: vestuário e alimentos). Sempre tem entidades que pedem a doação de alguma coisa ou outra, a gente sempre cede”.

Além das doações, o supermercado também está engajado com outras práticas de RSC que beneficiam outros *stakeholders*. A Figura 19 detalha quais são as principais ações de RSC realizadas pelo varejista. Embora, quando questionado sobre quais eram as principais práticas



de RSC da empresa, o entrevistado tenha destacado a maioria dos projetos ligados à comunidade, pode-se perceber pela Figura 19 que o varejista apresenta diversas outras ações com diferentes *stakeholders*.

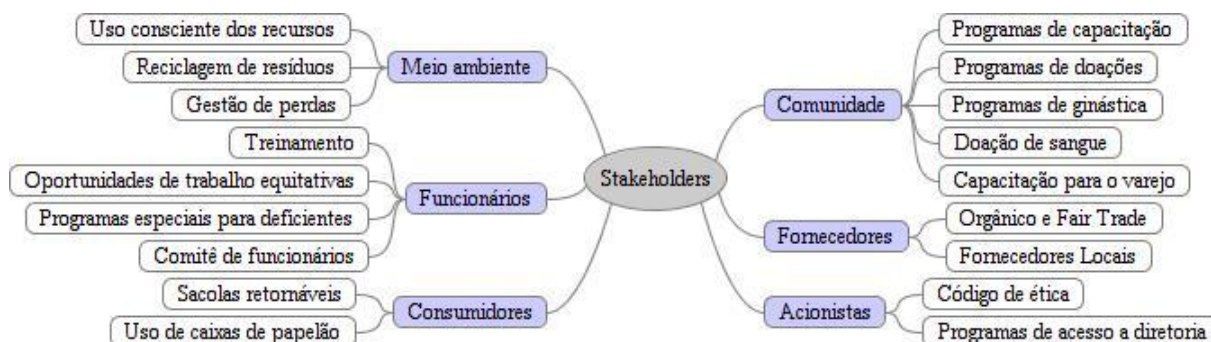


Figura 19. *Stakeholders* identificados – “Supermercado H”  
 Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados do estudo de caso.

Os projetos junto à comunidade são os mais desenvolvidos pelo varejista. Como se pode perceber pela Figura 19, além das doações de alimentos e roupas, a empresa também tem alguns projetos ligados diretamente a sua atividade fim, como o programa de formação para o varejo. Nesse programa, a empresa oferece à comunidade cursos de capacitação gratuitos para atividades ligadas ao dia a dia de um supermercado. Por meio dessa capacitação, as pessoas envolvidas estão mais preparadas não só para serem contratadas pelo próprio supermercado, mas também buscarem empregos em outras lojas do varejo. Além desses cursos focados na atividade varejista, a empresa criou um programa para capacitação de mulheres em atividades como manicure. Esse programa tem tido uma boa aceitação da comunidade e já beneficiou mais de 200 mulheres. As ações junto à comunidade executadas pelo varejista também envolvem um programa de ginástica matinal e campanhas periódicas de doação de sangue, que é estendida aos funcionários e clientes.

Analisando as ações relativas ao meio ambiente, pode-se perceber três ações. A primeira ligada ao estímulo do consumo consciente de recursos, como energia e água. É comum encontrar em corredores do escritório e ambientes do supermercado avisos como “Apague a luz”. Além disso, a empresa realiza palestras periódicas buscando a conscientização. Outra medida adotada foi a instalação de torneiras eletrônicas nos toaletes, o que contribui para redução do consumo de água.

A segunda ação foi o programa para reciclagem de embalagens. O Supermercado H iniciou um projeto, com o auxílio de uma empresa externa, para começar a operar em 2011, com o objetivo de reciclar todas as suas embalagens de papel e plástico. Além disso, esse projeto contempla a implantação de um programa de coleta seletiva que começará internamente para que em seguida possa ser ampliado para os consumidores. O projeto envolve a formação de líderes para atuar em diversos setores das lojas e auxiliar na implementação e manutenção do projeto.

Ainda com relação ao meio ambiente, existe um programa para prevenção e gestão de perdas. No caso de produtos que estão próximos ao vencimento, existe uma realocação ou reaproveitamento interno, como no refeitório do supermercado. No caso dos produtos que perderão o valor comercial, mas estão bons para o consumo não é possível fazer nada a não ser doar para um pequeno criador de animais da região.

Outro grupo de *stakeholders* é o dos funcionários. O varejista mostrou-se preocupado com o treinamento e desenvolvimento de sua equipe, tendo um programa de treinamento com uma meta mínima de 10 horas por funcionário. Além do desenvolvimento dos funcionários, o varejista estimula a formação de comitês para discussão de temas polêmicos e busca de soluções em conjunto.

O grupo dos consumidores também foi analisado. Nele foram duas as principais ações encontradas, ambas ligadas ao mesmo tema, a redução do uso de sacolas plásticas. A primeira visa à troca das sacolas plásticas por sacolas retornáveis. Já a segunda é realizada por meio da disponibilização de caixas de papelão para os consumidores levarem as compras para casa.

As ações com os fornecedores envolvem a valorização daqueles que oferecem produtos *fair trade* e orgânicos. De acordo com o varejista, é crescente a demanda por tais produtos. O supermercado, apesar de possuir cinco lojas em diferentes cidades do estado, estimula a compra de produtos de fornecedores locais, porém são poucos os produtos fornecidos.

Por fim, em relação ao grupo dos acionistas, o varejista apresentou duas práticas que podem ser consideradas dentro das ações de RSC. A primeira foi a elaboração de um código de ética, que ainda está em desenvolvimento e conta com o apoio de uma empresa especializada. A segunda foi a criação de um projeto que facilita o contato dos funcionários com a diretoria da empresa. Esse contato pode ser feito de três maneiras: por telefone (secretária eletrônica), e-

mail e/ou caixa de sugestões. De acordo com o gestor de RSC, o e-mail é o meio que mais recebe mensagens.

#### 4.9. Caso 9 – “Supermercado I”

O “Supermercado I” atua no segmento do varejo de alimentos há mais de 30 anos e atualmente conta com mais de 70 pontos de venda. Com 7.400 funcionários, a empresa possui um faturamento anual superior a R\$ 300 milhões. O controle da empresa é familiar, sendo a sua gestão praticamente toda profissionalizada. Com sua atuação concentrada em apenas um estado brasileiro, o supermercado foi classificado como regional (de acordo com a classificação exposta na metodologia).

O entrevistado foi o diretor de marketing do varejista, que além das funções relativas a seu departamento é o responsável pelas ações de RSC da empresa. As ações de RSC já acontecem há algum tempo, porém apenas em períodos mais recentes estão deixando de apresentar um foco mais filantrópico, para visar aos demais *stakeholders*. A seguir apresenta-se como as ações de RSC estão integradas na empresa e como as principais mudanças estão ocorrendo.

##### 4.9.1. O papel da RSC na organização – o caso do “Supermercado I”

O conceito da RSC para o varejista “I” está relacionado diretamente ao conceito da sustentabilidade e ao respeito ao meio ambiente. Nota-se pelo propósito declarado que a comunidade ao redor da empresa também é considerada, sendo essa o foco principal das ações.

Já o impacto mostra um ponto interessante. As ações de RSC na empresa ainda estão em um ponto inicial, em que alguns paradigmas começam a ser quebrados, principalmente em relação à cultura do varejo de que ações que envolvam investimento de comunicação e exposição da marca têm de acontecer via arrecadação de fornecedores. Assim o impacto maior, segundo o responsável pela área no varejista, tem sido a apresentação desse formato de investimento para os diretores da empresa.

Conceito da RSC	Razão do engajamento na RSC	Impacto da RSC no negócio
- “A RS envolve todos os aspectos de sustentabilidade, de respeito ao meio ambiente.”  - “[...] o que vai ser nosso futuro	- “Melhorar da qualidade de vida [...] de quem está ao nosso redor mesmo. O primeiro passo é a gente ver quem está mais perto.”	- “Nós estamos começando.”  - “A gente não tem isso formatado na cabeça da diretoria, a gente tem

próximo, dos nossos filhos etc.”		<p>que quebrar os paradigmas.”</p> <p>- “Tem um conceito no supermercado que tudo tem que ser via fornecedor, toda a arrecadação de qualquer coisa tem que ser via fornecedor. Num programa desse escopo, isso não pode envolver o fornecedor, porque isso não é uma venda, é uma coisa de consciência, então tem que envolver o nome da empresa.”</p>
----------------------------------	--	--

Quadro 53. Visão da RSC na organização – “Supermercado I”

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados das entrevistas realizadas.

Pode-se perceber pelo Quadro 54 que os benefícios associados pelo varejista à implementação das práticas sociais estão relacionados ao bem-estar dos envolvidos na atividade da empresa, como os funcionários e o meio ambiente. A propagação de uma ideia ou um conceito também é visto como um impacto positivo das ações de RSC.

<b>Benefícios de ter RSC</b>	<b>Barreiras para implantação</b>
<p>- “A imagem é sempre um benefício imensurável. [...] Não vejo pela imagem, eu acho que pelo bem-estar dos funcionários e para o meio ambiente.”</p> <p>- “A pessoa, ela cresce, ela propaga isso para os filhos, então é um trabalho muito além de seu colaborador.” (com relação ao impacto na comunidade).</p>	<p>- “Eu acho que a monetária é uma dificuldade, mas não é a principal.”</p> <p>- “A principal barreira é cultural, de as pessoas aceitarem que as ações têm um impacto de longo prazo.”.</p>

Quadro 54. Benefícios X Barreiras – “Supermercado I”

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados das entrevistas realizadas.

No entanto, como já destacado, a principal barreira a ser vencida para implementação das práticas sociais no varejista é a quebra da barreira cultural existente na empresa frente aos resultados de longo prazo. Além da barreira cultural, o entrevistado destaca o custo das ações, porém não como a principal.

Os departamentos envolvidos na empresa na idealização das práticas são os de Marketing e RH. O operacional do supermercado auxilia na implementação das práticas. Quando questionado quanto à utilização de organizações de suporte na implementação das práticas, o responsável pela RSC na empresa declarou conhecer algumas organizações, porém nunca utilizou desse auxílio.

Departamentos envolvidos na RSC	Organizações de suporte (externas)
- Marketing, RH e operacional.  - Marketing e RH idealizam.	- Não utiliza

Quadro 55. A RSC na estrutura organizacional do varejista – “Supermercado I”  
Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados das entrevistas realizadas.

O Quadro 55 apresenta como a comunicação da RSC acontece no varejista. De acordo com o responsável pelas atividades de RSC no supermercado, a empresa ainda não apresenta um meio de comunicação exclusivo para divulgação das práticas. Já está na agenda de ações do varejista a construção de uma área no *website* da empresa, que comunica as ações realizadas, e também o início de trabalhos com órgãos do terceiro setor para a divulgação de ações conjuntas. Já a divulgação interna das ações acontece de maneira informal, com os funcionários envolvidos nas ações apresentando as ideias aos outros menos envolvidos.

Como destacado, uma das principais barreiras para que o varejista implemente suas práticas de RSC é uma mudança na cultura da empresa. O mesmo acontece para a divulgação, uma vez que os investimentos com a comunicação seriam feitos com o objetivo de conscientizar e informar os *stakeholders* sobre as ações de RSC realizadas.

Ações de divulgação externa (Marketing – comunicação)	Ações de divulgação interna	Dificuldades para comunicação da RSC
- “Ainda não, vamos começar a trabalhar alguma coisa em conjunto com o nosso site.”  - “A gente vai começar a trabalhar em conjunto com órgãos relacionados ao terceiro setor.”	Não apresenta divulgação interna formal.	- “Acho que é mais um entendimento, a cultura da empresa. A gente tem que quebrar um paradigma da empresa de poder divulgar esse tipo de coisa.”  - “Essa é a maior dificuldade do varejo brasileiro. Não tem cultura, a cultura sempre foi só vender, nunca foi de informar, fazer uma conscientização de todos os tipos de coisa que agridem a natureza, de responsabilidade social em outros níveis.”

Quadro 56. Aspectos de comunicação da RSC – “Supermercado I”  
Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados das entrevistas realizadas.

#### 4.9.2. Operações de RSC e relacionamento com os *stakeholders* – “Supermercado I”

Nesta etapa, será analisado como o “Supermercado I” está engajado com seus *stakeholders* e quais são suas principais práticas adotadas. O responsável pelas práticas de RSC entrevistado apresenta uma visão crítica sobre o estágio da RSC na empresa, conforme o trecho a seguir:

“Eu acho que hoje a gente ainda está engatinhando, o varejo brasileiro ainda está engatinhando, mesmo as grandes redes, muita coisa que acontece ainda é um pouco, não de fachada, mas é uma coisa que ainda está muito na palavra e na execução ainda é pouco”.

Destaca-se, entretanto, que, quando o entrevistado apresenta esse estágio inicial das práticas, refere-se a práticas de RSC mais ligadas à estratégia do negócio, pensando em sua sustentabilidade e não somente nas práticas filantrópicas.

Assim, a Figura 20 mostra quais são os principais grupos de *stakeholders* foco das ações, e quais as práticas que a empresa tem desenvolvido. Nota-se que o grupo da comunidade foi um dos que menos apresentaram ações, todas apresentando como principal foco as doações para entidades e catástrofes naturais.



Figura 20. *Stakeholder* identificados – “Supermercado I”  
Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados do estudo de caso.

O destaque nesse supermercado fica para o grupo dos fornecedores e do meio ambiente. No grupo dos fornecedores, o varejista começou a adotar algumas práticas como a utilização de embalagens *multiway* cedidas para seus fornecedores, que fazem toda a logística dos produtos em embalagens retornáveis. Alguns dos benefícios dessa operação são a redução dos resíduos internos, excesso de embalagens plásticas e de papelão, e das perdas, uma vez que essas mercadorias são mais bem acomodadas durante o transporte.

Além disso, o supermercado iniciou seu programa de rastreabilidade bovina. Que busca garantir a qualidade e a procedência da carne fornecida nas lojas. De acordo com o entrevistado, esse projeto terá um ótimo resultado, porém o problema são os custos envolvidos, que poderão deixar o quilo da carne mais caro ao consumidor. Devido a esse desafio, esse projeto começará a ser implementado em etapas.

Por fim, ainda no elo dos fornecedores, a empresa também realiza a comercialização de produtos orgânicos. Porém, de acordo com o entrevistado, esses produtos não são o foco principal da empresa. Isso porque, o foco das lojas da rede é atender as classes C e D e o custo dos produtos orgânicos ainda é mais alto, não estando o consumidor disposto a pagar mais por esse atributo.

O grupo do meio ambiente tem sido o foco das ações da empresa. Um dos programas que estão sendo formatados é a redução do uso das sacolas plásticas e o lançamento de ações de conscientização em uma única campanha. Assim, apesar de estar classificada como uma ação focada no grupo dos clientes, o uso das sacolas será comentado em conjunto com as ações do ambiente. O programa lançado consiste na criação de sacolas customizadas, possivelmente sem a marca do varejista, para que uma cultura seja criada em seus consumidores. Assim, segundo o entrevistado, com sacolas mais visuais e sem a marca do varejista (ou pouco aparente), o cliente terá menos barreiras para utilizá-la. Além disso, projetos paralelos de conscientização ambiental estão sendo trabalhados. Esses trabalhos são importantes, pois, de acordo com o entrevistado, a barreira cultural ainda é muito forte, como destacado pelo trecho a seguir:

“Ainda temos um problema cultural. As pessoas querem a sacolinha para reutilizar em casa como saquinho de lixo. Mesmo aqueles que trazem a sacola acabam pedindo umas sacolinhas para fazer de lixo em casa”.

Um dos programas, também novo no varejista, foi a parceria criada com um de seus fornecedores para a implementação de máquinas/terminais de recepção de embalagens recicláveis. Com isso, o cliente depositando essas embalagens nas máquinas espalhadas pelas lojas, terá um vale que poderá ser utilizado em suas compras de produtos do fornecedor parceiro da estação de reciclagem.

Além disso, o varejista também faz a comercialização de seus resíduos internos, como plástico e papelão. De acordo com o entrevistado, a receita gerada pela comercialização do papelão é alta, sendo esse dinheiro revertido para o varejista que utiliza para pagamentos diversos.

Por fim, vale destacar as atividades com o grupo dos funcionários. De acordo com o entrevistado, o varejista possui um programa que vem sendo aprimorado para treinamento de

seus colaboradores. Apesar de esse ser um desafio, devido ao elevado *turnover*, são realizados programas de reciclagem semestrais, principalmente focados nos funcionários das lojas.

#### **4.10. Caso 10 – “Supermercado J”**

Com um faturamento que supera os R\$ 20 bilhões, atualmente o “Supermercado J” está presente em mais de 15 estados brasileiros e no distrito federal, com mais de 1.800 pontos de venda. De acordo com a classificação adotada neste trabalho, essa empresa é classificada como nacional/global. Além do varejo de alimentos, ela também atua no mercado de eletroeletrônicos, postos de gasolina e farmácias.

Para a coleta dos dados, foi entrevistada uma analista de projetos da área de sustentabilidade da empresa. Além da área de sustentabilidade, a empresa possui um instituto responsável por sua área de projetos sociais. Essa diferenciação entre RSC e sustentabilidade fica evidenciada na apresentação dos resultados deste caso. Além da entrevista, foram consultados materiais com dados secundários, como relatórios publicados pelo varejista, matérias de jornais e revistas e informações no site da empresa.

A RSC no varejista é tratada de maneira estratégica, e suas ações são voltadas para diversos *stakeholders*. Os dados obtidos na entrevista junto com os dados secundários foram compilados e estão apresentados nos tópicos a seguir, que mostram como a RSC está inserida nas atividades do varejista.

##### **4.10.1. O papel da RSC na organização – o caso do “Supermercado J”**

Neste caso é possível notar que o conceito de RSC é separado daquele de sustentabilidade. De acordo com o entrevistado da empresa “J”, o conceito de RSC é incluído no guarda-chuva da sustentabilidade, sendo esse último algo mais amplo. Nota-se pelos resultados que a sustentabilidade está ligada mais aos riscos da atividade e RSC, aos projetos com fim social da empresa (Quadro 57).

Entre os principais conceitos entendidos pelo varejista, nota-se um entendimento bem amplo e que envolve o conceito do *triple bottom line* (as dimensões econômica, social e ambiental). Além disso, o conceito dos *stakeholders* também é presente. Com base na teoria dos *stakeholders* e do *triple bottom line*, a empresa busca uma relação que sustente suas atividades



no futuro com um equilíbrio entre as três dimensões (como apontado na busca da relação ganha-ganha-ganha).

Já o propósito está relacionado com a função/responsabilidade transformadora que o varejo exerce. De acordo com o entrevistado, por ter acesso rápido ao consumidor, o varejo torna-se responsável por contribuir para a melhora de todos que estão envolvidos com suas atividades.

Nota-se pelo Quadro 57 que a política de sustentabilidade adotada pelo varejista está gerando impactos positivos nos grupos que se relacionam com a empresa. Por meio dos dois exemplos citados, nota-se que tanto os públicos internos (colaboradores), quanto os públicos externos (consumidores) estão cada vez mais responsáveis.

Conceito da RSC	Razão do engajamento na RSC	Impacto da RSC no negócio
<p>- “Quando você fala de responsabilidade social corporativa, eu entendo que você está falando do guarda-chuva maior que é a sustentabilidade.”</p> <p>- “A gente tem que ter a compreensão, como empresa, dos impactos que ela tem nas três dimensões, no econômico, no social, no ambiental. O impacto que a empresa tem no econômico, social e ambiental, sobre seus <i>stakeholders</i>, seu entorno, ela precisa ter ações, programas, adotar práticas que permitam potencializar o equilíbrio desses três pilares, desses três aspectos, para hoje, no que se faz no seu dia a dia, e para o futuro.”</p> <p>- “As empresas têm um impacto grande nas três dimensões, o que que ela pode fazer para ter o equilíbrio. Tem que ter o ganha-ganha-ganha.”</p>	<p>- “O que ela tem em mente é assim, o que eu posso fazer para contribuir para a sociedade, para contribuir com todas as pessoas com quem eu me relaciono. Então com o meu cliente, com o meu colaborador, com a comunidade, com o meu acionista.”</p> <p>- “A empresa, ela entende e se vê como um agente responsável e transformador, porque a gente tem um acesso rápido com o consumidor.”</p>	<p>- “Os colaboradores, eles entendem também a responsabilidade, a necessidade de como indivíduo, por fazer parte da empresa, que eles têm.”</p> <p>- “[...] para citar ele como exemplo [programa de reciclagem], tem lojas que não tem e tem cliente que conhece, sabe do projeto e questiona. Não vai em uma das lojas, mas vai na outra porque tem. Já faz parte, já consegue essa ação fazer parte do dia do nosso cliente.”</p>

Quadro 57. Visão da RSC na organização – “Supermercado J”

Fonte: Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados das entrevistas realizadas.

O Quadro 58 destaca os principais benefícios e barreiras encontrados pelo varejista. Nota-se que os benefícios atualmente são mais destacados, pois, segundo o entrevistado, as principais barreiras aconteceram no passado em um momento em que as práticas não eram tão estruturadas.

Pode-se destacar, entretanto, diversos benefícios, como o impacto positivo que todos os *stakeholders* sofrem, a redução dos impactos na operação da empresas, o retorno de longo prazo que as lojas sustentáveis trazem e a melhoria da imagem da empresa frente à sociedade. É importante destacar, nesse caso, que o retorno de longo prazo pode ser encarado por alguns como uma barreira, pois o mesmo recurso, se investido com outros fins, teria um retorno mais rápido. Mas, de acordo com o entrevistado, no caso específico das lojas sustentáveis, o retorno envolve maior economia de recursos (água, energia), menor impacto sobre o meio ambiente, melhora da imagem, conscientização dos clientes, entre outros. Assim, analisando os investimentos sustentáveis por seu retorno de longo prazo, os benefícios ficam mais evidentes.

Benefícios de ter RSC	Barreiras para implantação
<ul style="list-style-type: none"> <li>- “O benefício não é só da empresa, é de todos os <i>stakeholders</i>.”</li> <li>- “Quando você tem o trabalho de redução, para o teu negócio também vai ser muito mais viável.” (com relação à redução do impacto das operações da empresa)</li> <li>- “A loja verde é uma loja mais cara do que as outras lojas. Então você vai ter um retorno financeiro. Não é um retorno imediato, mas é um benefício que ao longo do tempo ele chega.”</li> <li>- “Nosso cliente vem no mercado, vem também querendo saber o que está fazendo, as pessoas também vão comprar um produto seu, mas também querem saber o que você está fazendo [...] O cliente já percebe isso e eu acho que as pessoas de modo geral já estão entendendo o que é a sustentabilidade. “</li> <li>- “Eu acho que esse é o benefício, o benefício de você estar fazendo alguma coisa em prol da sociedade e a sociedade está vendo isso.”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “A empresa já está em uma fase em que ele está engajado nesse tema, então acho que pode ter essas barreiras no início, mas agora flui com mais facilidade, não vejo tanta dificuldade.”</li> </ul>

Quadro 58. Benefícios X Barreiras – “Supermercado J”

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados das entrevistas realizadas.

Como já destacado, o “Supermercado J” é classificado como um varejista de atuação nacional, e sua estrutura organizacional é muito mais detalhada, com uma divisão de cargos bem definida para suas atividades. No caso da sustentabilidade e RSC, essas são coordenadas por dois departamentos específicos diretamente ligados a uma vice-presidência. Assim, as ações na maioria das vezes são idealizadas por esses departamentos, que determinam quais outros departamentos deverão estar relacionados para que as práticas sejam implementadas.

Dependendo do projeto que será idealizado, podem estar envolvidas áreas como RH, Marketing, Jurídico, Manutenção etc.

Neste caso as organizações de suporte são bem utilizadas pelo varejista. Entre elas estão associações, grupos de trabalho, institutos, entre outros grupos relacionados aos assuntos e temas sustentáveis. Nota-se também, pela estrutura apresentada pela empresa, que a sustentabilidade/RSC tem uma grande importância para o negócio (Quadro 59).

<b>Departamentos envolvidos na RSC</b>	<b>Organizações de suporte (externas)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Diversos departamentos da empresa (RH, Marketing, Jurídico, Manutenção).”</li> <li>- “Coordenados pelas áreas de Sustentabilidade e Responsabilidade Social que estão diretamente ligadas à diretoria.”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “A gente tem o pessoal da área de RSC que tem umas parcerias.”</li> <li>- “Na parte de sustentabilidade, a gente tem alguns vínculos com algumas entidades, o Instituto Ethos [...] a gente (também) faz parte de grupos de trabalho, somos signatários de alguns pactos, (como) o pacto de conexão sustentável, da carne e da soja.”</li> </ul>

Quadro 59. A RSC na estrutura organizacional do varejista – “Supermercado J”  
Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados das entrevistas realizadas.

Quanto à comunicação das ações, essa também é bem estruturada, porém, de acordo com o entrevistado, o apelo de marketing não é o foco principal. Os canais que a empresa utiliza para comunicar-se com os públicos externos são folhetos e jornais enviados para os clientes, seu relatório de sustentabilidade divulgado anualmente e o seu *website*.

Já a comunicação interna é feita por meio de folhetos e revistas de circulação interna. Segundo o entrevistado, as principais dificuldades, tanto para a comunicação interna quanto para a externa, envolvem o entendimento que as pessoas têm das ações. Muitas vezes por não entenderem o objetivo das ações realizadas, as pessoas (*stakeholders*) envolvidas, podem não participar ou valorizar a ação da maneira como deveria ocorrer.

<b>Ações de divulgação externa (Marketing – comunicação)</b>	<b>Ações de divulgação interna</b>	<b>Dificuldades para comunicação da RSC</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Tem os canais internos aqui da empresa e o externo que vai para os clientes, algum folheto que vai para o pessoal que é cliente [...] que faz essa divulgação, mas não é o marketing o foco principal.”</li> <li>- “A gente tem o relatório de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “O que a gente divulga nos folhetos, nas revistas, que a gente tem os canais internos aqui da empresa.”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Não é aquela dificuldade constante, mas às vezes o entendimento [...] até que ponto todas as pessoas estão com o mesmo entendimento, dando sintonia com o tema.”</li> </ul>

sustentabilidade.”  - “Também temos no site todas as nossas ações.”		
---	--	--

Quadro 60. Aspectos de comunicação da RSC – “Supermercado J”  
Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados das entrevistas realizadas.

#### 4.10.2. Operações de RSC e relacionamento com os *stakeholders* – “Supermercado J”<sup>12</sup>

O “Supermercado J” tem se destacado no cenário nacional por suas práticas e programas de RSC. Junto com os demais supermercados de atuação nacional e volume de vendas compatíveis, tem como uma de suas características de RSC a inovação. Como já destacado, o supermercado faz uma distinção entre o que é sustentabilidade e responsabilidade social. Nessa análise, realizada com base na teoria dos *stakeholders*, serão tratados os programas (e caracterizados como ações de RSC) sem fazer a diferenciação por áreas que os coordenam.

Alguns pontos devem ser considerados antes das análises serem iniciadas. Como o “Supermercado J” é um varejista de abrangência nacional e conhecido em diversas regiões, os projetos realizados pelo varejista que possuíam nomes, foram descaracterizados com o objetivo de preservar a identidade da empresa participante do estudo. Aqui foram descritas as ações do varejista identificadas durante o estudo de caso e a pesquisa em bases secundárias, podendo alguns projetos realizados pela empresa não terem sido contemplados.

O varejista estudado trata suas questões de RSC como algo que está inserido em sua estratégia de longo prazo. Isso faz com que as ações desenvolvidas não tenham um caráter filantrópico e consigam atingir as três dimensões do *triple bottom line*, econômica, social e ambiental.

Nota-se pela Figura 21 que o varejista está engajado em várias questões com seus diversos *stakeholders*. Dado o número de ações e influenciados, serão descritos alguns dos projetos, que podem ilustrar as principais discussões realizadas no próximo capítulo desta dissertação.

O primeiro grupo analisado foi o grupo da comunidade. Apesar de as práticas de RSC do varejista não terem como característica a filantropia, algumas ações filantrópicas também são realizadas. A empresa organiza e participa de ações que visam à arrecadação de agasalhos, livros, brinquedos e alimentos que são doados para entidades cadastradas. No entanto alguns

<sup>12</sup>Além dos resultados da entrevista, foram utilizados os dados disponíveis nos relatórios de RSC da empresa, bem como as informações disponíveis no site.

dos projetos realizados junto à comunidade estão diretamente ligados a sua atividade fim, a venda de alimentos. Um projeto que vale ser destacado é o de educação alimentar, que tem como objetivo educar e conscientizar as pessoas sobre a importância da alimentação saudável e a necessidade de redução do desperdício. O curso pode ser realizado por qualquer cliente do supermercado e não são cobradas taxas.

Outro projeto realizado pelo varejista visa combater o desperdício de alimentos. Essas ações têm como foco a doação de alimentos excedentes, como frutas, legumes e verduras (FLV) e produtos de limpeza. Atualmente são diversas instituições beneficiadas por essas doações.

Além dos projetos ligados à atividade-fim da empresa, são desenvolvidos outros projetos que visam ao bem-estar da comunidade, como projetos que apoiam o desenvolvimento de práticas esportivas dos clientes, programas culturais, patrocínios esportivos entre outros. Nota-se que algumas ações não são realizadas em escala nacional, sendo limitadas a estados ou regiões.

O segundo grupo a ser destacado é o dos consumidores. O supermercado desenvolveu alguns projetos que tiveram como foco melhorar o relacionamento das lojas com os consumidores que as frequentam. Entre os principais projetos, destacam-se o atendimento ao cliente e os programas para escutar os clientes, com isso o relacionamento pode ser melhorado constantemente.

Uma ação que deve ser destacada é o incentivo ao uso de sacolas retornáveis. A rede já disponibiliza diversos modelos em suas lojas que podem ser adquiridos pelos consumidores. Além disso, a empresa realiza um trabalho de conscientização do uso de sacolas plásticas.

Provavelmente um dos grupos que mais estão recebendo investimentos da empresa é o do meio ambiente. Pode-se observar que a empresa realiza diversas ações com o objetivo de minimizar o impacto de suas atividades. Entre os principais projetos, estão as ações de reciclagem, as construções sustentáveis, as embalagens sustentáveis, o uso consciente dos recursos naturais e a parte logística.

As ações de reciclagem envolvem a criação de estações de reciclagem em algumas lojas da rede para que os clientes possam depositar seus resíduos, coletores de óleo de cozinha utilizado, caixas para o descarte de embalagens secundárias e postos de coletas de aparelhos

eletrônicos. De acordo com o entrevistado, em alguns casos os clientes chegam a se fidelizarem a uma loja da rede devido ao posto de coleta de reciclados que ela possui.

As construções verdes, também conhecidas como *green buildings*, começam a ser projetos mais comuns no cenário nacional, porém ainda com um grande potencial para desenvolvimento. O varejista estudado atualmente já possui algumas lojas que seguem os padrões de construção verde. Essas lojas são construídas para minimizar o impacto no meio ambiente e otimizar a utilização de recursos naturais. De acordo com o varejista, apesar de essas lojas serem um pouco mais caras que as convencionais, o investimento certamente é compensado no longo prazo.

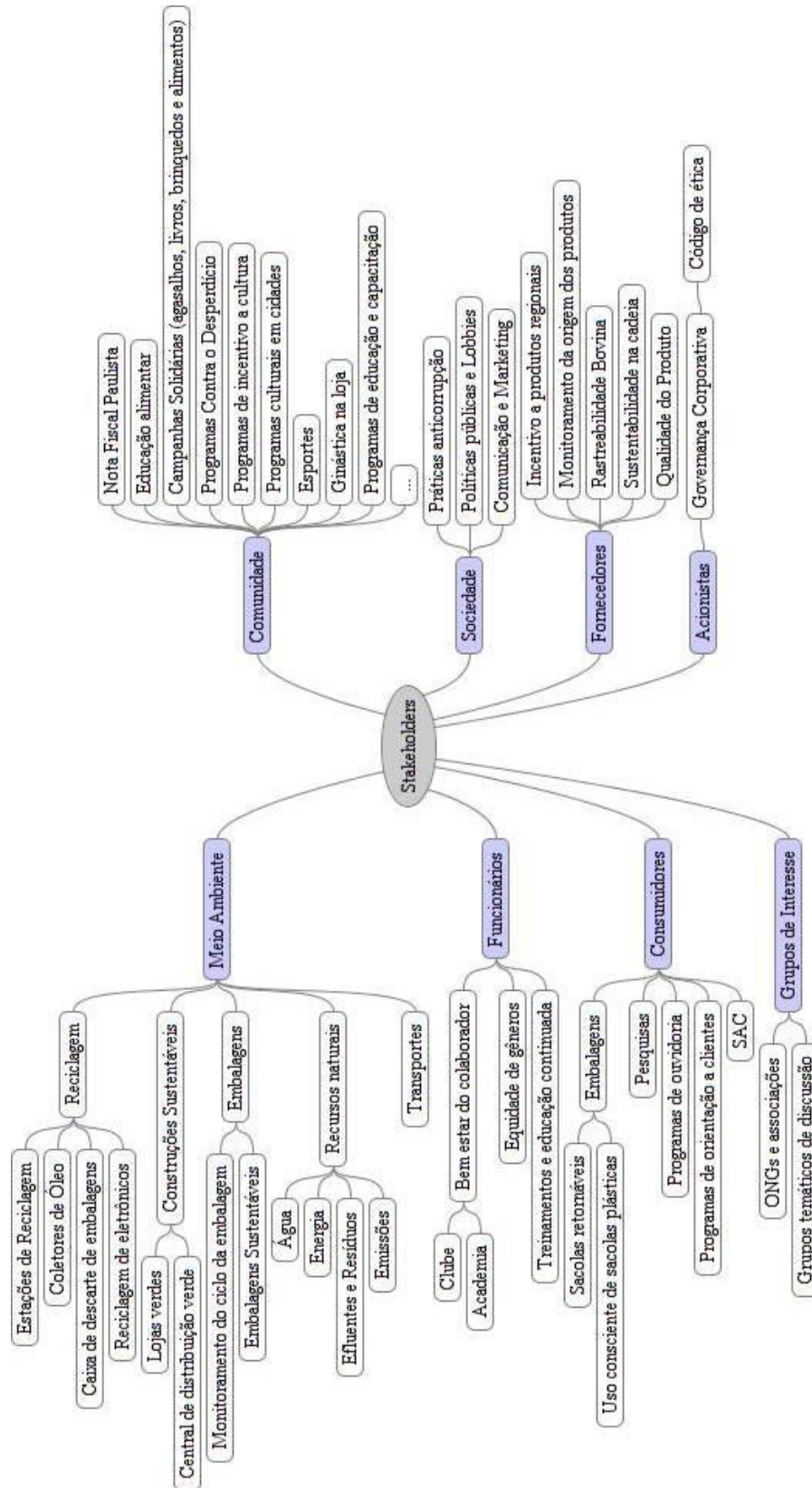


Figura 21. Stakeholders identificados – “Supermercado J”  
 Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados do estudo de caso.

Ainda no grupo do meio ambiente, a empresa também realiza algumas ações para otimizar seu transporte de mercadorias entre os centros de distribuição. Essa adequação logística gerou um impacto positivo na redução das emissões de CO<sub>2</sub>.

O grupo dos funcionários apresenta algumas práticas interessantes. Além de buscar proporcionar condições de trabalho adequadas para seus colaboradores, a empresa procura investir continuamente em treinamentos e capacitação.

O próximo grupo analisado são os fornecedores. Uma das principais ações do grupo é um projeto que envolve o incentivo à comercialização de produtos regionais. Em algumas das lojas de sua rede, são disponibilizados espaços para a comercialização de produtos que têm como característica um processo de produção sustentável, que utiliza de maneira consciente os recursos naturais.

O varejista também conta com um programa de monitoramento da origem de seus FLV. Nesse projeto são avaliadas todas as etapas de produção, colheita e distribuição dos alimentos, de forma a garantir que os produtos que contenham esse selo estejam de acordo com parâmetros predeterminados. Além disso, o varejista também possui um programa similar que garante a qualidade dos produtos bovinos fornecidos.

Por fim, os dois últimos grupos são apresentados: o dos acionistas e o da sociedade. O primeiro grupo envolve as práticas que o supermercado realiza para garantir a boa relação com os acionistas da empresa. Para isso a empresa possui um programa de governança corporativa que regula e visa garantir que as informações divulgadas para seus acionistas sejam as mais verdadeiras e que isso possa ser feito de maneira transparente. Dentro desse contexto, destaca-se a presença de um código de ética, que contém as boas práticas e condutas que devem ser seguidas em todas as relações da empresa.

O segundo grupo destacado é o da sociedade. Destaca-se aqui que esse grupo não havia sido considerado inicialmente, porém algumas práticas realizadas pelo supermercado têm como objetivo desenvolver essa relação. Os principais projetos aqui desenvolvidos envolvem a divulgação de práticas anticorrupção, o monitoramento de políticas públicas e a estruturação de seus canais de comunicação e marketing para informar da melhor maneira possível seus clientes e aqueles que se relacionam com as atividades da empresa.



#### **4.11. Caso 11 – “Supermercado K”**

Com um faturamento superior a R\$ 20 bilhões por ano, o “Supermercado K” é uma das grandes empresas que atuam no mercado nacional. De acordo com a classificação adotada no trabalho, esse varejista pode ser classificado como nacional/global. Com mais de 500 pontos de venda distribuídos em mais de 15 estados brasileiros e no Distrito Federal, a rede conta com mais de 70 mil colaboradores. Além de atuar no varejo de alimentos, a empresa também possui operações com postos de combustíveis, drogarias, lojas de serviços digitais, entre outros.

A entrevistada foi a coordenadora de responsabilidade social na empresa, uma das responsáveis por idealizar e implementar os projetos relativos à área de investimento social da companhia. De acordo com a entrevistada, a área de responsabilidade social e sustentabilidade é dividida na empresa, fato que será detalhado no tópico a seguir. Nota-se pelos resultados que a empresa trata os assuntos relativos à sustentabilidade e à responsabilidade social como parte de sua estratégia corporativa e tem um foco amplo para diversos *stakeholders*. A seguir são detalhados os principais resultados do caso, bem como de que maneira o varejista está integrado com as ações de RSC.

##### **4.11.1. O papel da RSC na organização – o caso do “Supermercado K”**

Como destacado, o “Supermercado K” apresenta uma área específica para a sustentabilidade e a RSC. De acordo com o responsável pela área de RSC do varejista, é necessário que se faça uma distinção dos termos sustentabilidade e responsabilidade social. Segundo o entrevistado o conceito da sustentabilidade está relacionado às atividades principais da empresa, aos riscos dessa atividade. Já a área de responsabilidade social tem como objetivo cuidar das questões relacionadas ao investimento social da empresa nas comunidades.

O propósito das ações está bem claro quando abordado. Segundo o entrevistado, a abordagem ampla, que envolve tanto as ações de sustentabilidade, quanto as ações de RSC, tem como propósito deixar o relacionamento da empresa com seus envolvidos mais ética e transparente, de forma que as questões ambientais sejam respeitadas.

Pode-se dizer que a RSC tem um grande impacto no negócio da empresa. Nota-se pelo Quadro 61 que a empresa segue os mesmos padrões que todas as suas outras unidades no

mundo. Existe uma relação muito forte entre o que é praticado no Brasil e as diretrizes mundiais. A empresa apresenta diversos indicadores que analisam o desenvolvimento das ações junto aos diversos *stakeholders*.

Conceito da RSC	Razão do engajamento na RSC	Impacto da RSC no negócio
<p>- “Hoje tem a diretoria, que cuida dos temas transversais e do relacionamento com <i>stakeholders</i> de uma maneira geral, por isso que eu te falei que é importante a gente fazer a distinção do que é sustentabilidade e do que é RS.”</p> <p>- “A gente tem hoje uma área que está tratando as questões de sustentabilidade, que é chamada de Sustentabilidade, que está falando do negócio mesmo, fazendo a análise de risco.”</p> <p>- “Quando você fala de responsabilidade social, a gente está falando do investimento social e do relacionamento com as comunidades.”</p>	<p>- “Como é que você encara a RS na empresa, a gente vai dizer que é uma forma de gestão que trata dos temas como ética e transparência, respeitando as questões ambientais e do desenvolvimento ambiental.”</p>	<p>- “Algumas diretrizes da nossa matriz [...] as nossas diretrizes para o desenvolvimento sustentável. Essas diretrizes têm indicadores de sustentabilidade, de meio ambiente, de produto, sociais, de relacionamento com os <i>stakeholders</i>, e indicadores de uma maneira geral.”</p>

Quadro 61. Visão da RSC na organização – “Supermercado K”

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados das entrevistas realizadas.

Nota-se, pelo conceito entendido, pelo propósito e o impacto no negócio, que a RSC está cada vez mais desenvolvida no supermercado. O Quadro 62 apresenta os principais benefícios destacados pelo varejista. Pode-se perceber que existe uma consciência de que o mercado, de maneira geral, exigirá empresas mais sustentáveis e responsáveis. Dessa forma, o fato de haver uma área de RSC desenvolvida permite que o varejista possa participar de forma competitiva frente a seus concorrentes. Outro benefício apontado é sobre a sustentabilidade do negócio, no sentido da perpetuidade que o negócio poderá ter quando envolvido com essas práticas. Um terceiro benefício destacado é a imagem frente ao consumidor que a cada dia está mais preocupado com essas questões.

Entretanto, para atingir esses benefícios, o entrevistado elencou alguns desafios a serem superados. Uma primeira barreira a ser superada é o baixo apoio dos governos na realização das ações, apesar de alguns esforços já estarem acontecendo. Outra barreira envolve a conscientização das pessoas (clientes, colaboradores, fornecedores) quanto aos benefícios das práticas sustentáveis. De acordo com o entrevistado, é necessário que uma mudança cultural

aconteça, para que as ações realizadas pelo varejista possam ter um maior impacto. Nesse sentido o varejista tem trabalhado com ações que estimulam a conscientização de todos os envolvidos em seu negócio. Por fim, é destacado um terceiro desafio, que é o pilar econômico do *triple bottom line*. É importante, para que novas ações possam ser realizadas, que as ações atuais estejam alinhadas com a estratégia da empresa e que tragam bons resultados financeiros.

Benefícios de ter RSC	Barreiras para implantação
<p>“Cuidar das questões de sustentabilidade e socioambientais é estar no jogo; pra gente conseguir estar jogando no mercado de varejo, é preciso pensar nessas questões.”</p> <p>- “O negócio só vai ser sustentado ao longo do tempo se ele se preocupar com essas questões”.</p> <p>- “Por estar na ponta, o consumidor tem cada vez mais demandado essas questões.”</p>	<p>- “Com falta de apoio em alguns momentos do governo, mas não sempre.”</p> <p>- “Não consigo falar que existem barreiras, eu consigo falar que existem desafios a vencer, então conscientizar pessoas é um desafio.”</p> <p>- “No <i>triple bottom line</i> quando você vê a questão econômica, ela ainda rege as questões, porque, se você não tem resultado, você não consegue investir, nem no social nem no ambiental.”</p>

Quadro 62. Benefícios X Barreiras – “Supermercado K”

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados das entrevistas realizadas.

Como já destacado, o varejista possui duas áreas funcionais em seu organograma para as questões de sustentabilidade e responsabilidade social, que estão diretamente ligadas a uma diretoria. Além disso, outras áreas, como o RH, a Comunicação, o Jurídico, entre outras também estão envolvidas na implementação das ações.

O varejista também conta com o apoio de institutos e organizações externas, como é o caso do Instituto Ethos, Akatu, Casa Hope, SOS Mata Atlântica, entre outros, para a implementação de suas ações e projetos de RSC.

Departamentos envolvidos na RSC	Organizações de suporte (externas)
<p>- Sustentabilidade, Responsabilidade Social, RH, Jurídico, Comunicação, Diretoria Executiva.</p>	<p>- Institutos e associações.</p>

Quadro 63. A RSC na estrutura organizacional do varejista – “Supermercado K”.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados das entrevistas realizadas.

O Quadro 64 apresenta como é realizada a comunicação das ações de RSC para os públicos externos e internos. Para o público externo, a empresa disponibiliza um relatório anual de sustentabilidade e tem um espaço dedicado em seu *website* para divulgação das ações. Já para

o público interno a empresa tem uma revista informativa distribuída para todas as suas unidades, lojas e escritórios. Nesse informativo, além de notícias relativas à empresa como um todo, são publicados resultados, novas ações de RSC em implantação etc. Além disso, a empresa também disponibiliza as informações para seus colaboradores, por meio de sua intranet.

Ações de divulgação externa (Marketing – comunicação)	Ações de divulgação interna	Dificuldades para comunicação da RSC
A empresa possui relatório de sustentabilidade, espaço em seu site.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Há revista interna em que as ações são divulgadas.</li> <li>- Utiliza portal da intranet, para comunicação e site da empresa</li> </ul>	Não foram apresentadas dificuldades no processo de comunicação.

Quadro 64. Aspectos de comunicação da RSC – “Supermercado K”  
 Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados das entrevistas realizadas.

#### 4.11.2. Operações de RSC e relacionamento com os *stakeholders* – “Supermercado K”<sup>13</sup>

O “Supermercado K” também tem se destacado no cenário nacional por suas práticas de RSC. Assim com o “Supermercado J”, este varejista ocupa uma das posições de liderança no varejo brasileiro, e suas práticas de RSC destacam-se pelo caráter inovador e estratégico. O “Supermercado K” também apresenta uma divisão entre sua área de sustentabilidade e RSC, de forma que nesta análise serão consideradas as ações das duas áreas da empresa.

Como um supermercado de porte nacional/global, segundo a classificação adotada neste trabalho, o varejista apresenta um número grande ações de RSC. Dada essa realidade, alguns pontos devem ser considerados antes de as análises serem iniciadas. Os projetos aqui destacados não representam todas as ações em que o varejista está engajado, sendo aqui destacados aqueles discutidos durante a entrevista com o varejista, bem como as informações do relatório de RSC e aquelas divulgadas no site da empresa. Assim, algumas ações também realizadas pelo varejista podem não estar contempladas nas análises (ver Figura 22).

Por meio da teoria dos *stakeholders*, foram alocados os projetos e ações realizados pelo varejista nos grupos predeterminados. O supermercado têm adotado com direcionador das práticas de RSC temas estratégicos que são incorporados a quase todos os seus projetos. Dada a natureza principal de seu negócio, a comercialização de alimentos, o varejista passou a tratá-

<sup>13</sup>Além dos resultados da entrevista, foram utilizados os dados disponíveis nos relatórios de RSC da empresa, bem como as informações disponíveis no site.

la como tema principal de seus projetos. Essa iniciativa gera uma grande sinergia para os projetos apoiados pela empresa, além de ir ao encontro de sua estratégia principal.

Primeiramente são analisados alguns dos projetos do grupo dos fornecedores. Um dos projetos mais apoiados na empresa é o que busca a certificação de seus fornecedores de FLV, carnes, peixes etc. Esse projeto tem como objetivo passar, aos fornecedores da rede, boas práticas de produção para serem seguidas, garantindo, assim, que os produtos comercializados com esse selo tenham seguido todos os critérios de respeito e cuidados com o meio ambiente e com as questões socioambientais. De acordo com a entrevistada, ainda são grandes os desafios a serem vencidos, entre eles, expandir o projeto para um número maior de fornecedores.

Outro projeto que envolve o elo dos fornecedores tem foco nos produtos marca-própria. A linha desses produtos é direcionada a consumidores que procuram um estilo de vida mais saudável, que buscam alimentos diferenciados. Além disso, o varejista aproveita as embalagens dos produtos para trabalhar com dicas de reciclagem e consumo consciente.

Ainda ligado aos produtos marca-própria, o varejista criou uma série de indicadores que os fornecedores devem seguir. Entre eles, indicadores ligados a práticas sociais e ambientais. Com esses indicadores, o varejista criou várias categorias, que são utilizadas na formação de um *ranking*. Assim, ao final de um período, os fornecedores são avaliados e premiados.

O segundo grupo a ser destacado é aquele do meio ambiente. Os principais temas abordados nesse grupo envolvem: programas de conscientização, que buscam a otimização do uso dos ativos da empresa; programas de gerenciamento de resíduos; coleta de lixo eletrônico, redução das emissões de carbono; e uso consciente dos recursos naturais.

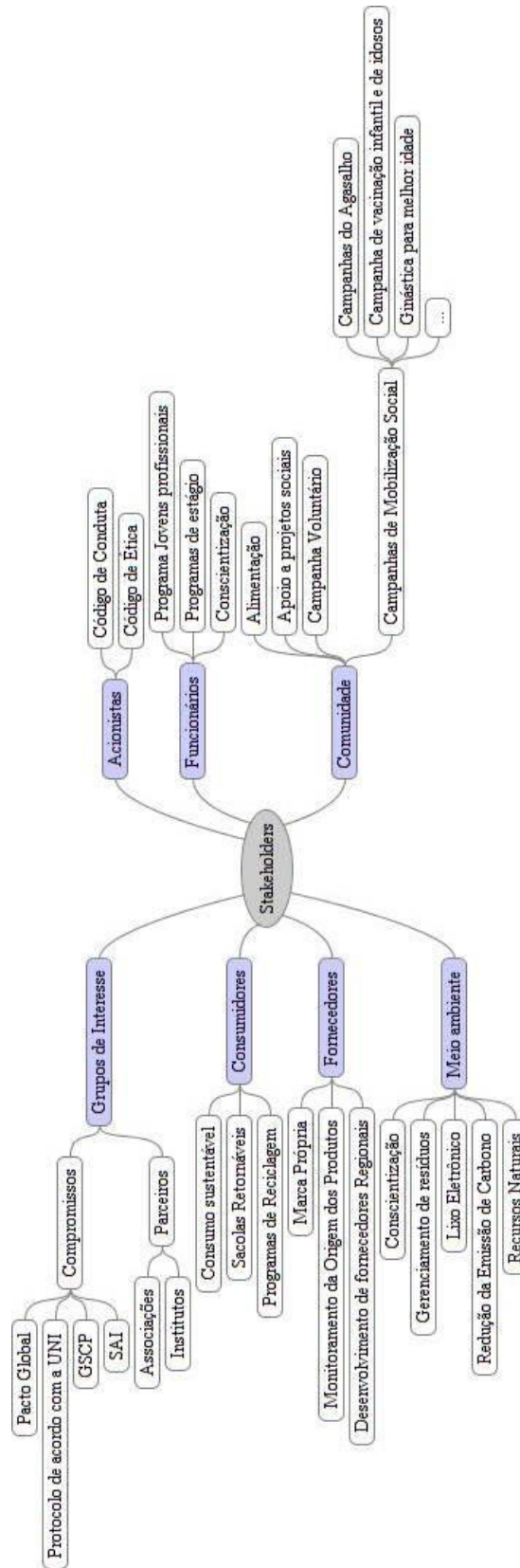


Figura 22. Stakeholders identificados – “Supermercado K”  
 Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados do estudo de caso.

Um dos programas que vale destacar é o de gerenciamento de resíduos. Para ele foram criados postos de coleta de resíduos que podem ser reciclados, como papel, metais, plástico e vidro, em parceria com alguns fornecedores. Dentro desse programa também foram instalados nas lojas coletores de óleo de cozinha utilizado, para que os clientes possam depositar o produto. Além disso, esses coletores também são utilizados pelas próprias lojas que depositam o óleo que utilizam internamente. Esse produto é reciclado e parte dele é utilizada para alimentar os geradores das lojas.

Outro grupo analisado foi o dos consumidores. Nesse grupo são destacados projetos que envolvem o incentivo ao consumo sustentável, a participação em programas de reciclagem e a utilização de sacolas retornáveis. De acordo com a entrevistada do Supermercado K, para que o uso das sacolas retornáveis começasse a dar certo, foi necessário um trabalho intensivo, conforme destacado pelo trecho a seguir:

“Então qual que é a ideia? Primeiro sensibilizar o colaborador para que o colaborador entenda todo o trabalho, não só o trabalho do supermercado, mas como formação do cidadão, para o consumo consciente do colaborador, depois formamos também os consumidores, chamamos os consumidores, para algumas oficinas e formação, e também vestimos a loja explicando, ensinando e aí, fazemos eventos, uma série de coisas para que o consumidor não seja pego de surpresa”.

No grupo dos acionistas, a empresa apresenta um código de ética que abrange cinco grandes temas: os consumidores, os colaboradores, os ativos da empresa, a relação com fornecedores, a idoneidade nas operações financeiras. Com esse documento, a empresa deixa claros, para todos os envolvidos em suas relações diárias, quais são seus valores e os padrões de conduta que deverão ser seguidos.

O próximo grupo analisado é o dos funcionários. O “Supermercado K” apresenta, dentro de seus principais programas com foco nos colaboradores, uma ação de conscientização e treinamento, para que eles possam atuar como multiplicadores, que atuarão junto aos clientes das lojas, instruindo-os sobre boas práticas para o consumo consciente.

A empresa também oferece cursos de capacitação contínua para seus funcionários, para todos os níveis hierárquicos. Além disso, todos os funcionários podem informar-se sobre a possibilidade de seguir carreira na empresa, por meio de um plano de carreira já definido. Os jovens profissionais também são foco da empresa, contando com programas específicos para orientação e desenvolvimento. Nesta parte relacionada às pessoas, o varejista conta com o apoio de seu instituto que, segundo a entrevistada, foi criado com o objetivo para desenvolver

as pessoas da empresa. Este grupo é destacado como um dos mais importantes para o varejista. Por isso foram desenvolvidos vários canais de comunicação com os colaboradores, entre eles jornais internos e a própria intranet, como já ressaltado.

Além do grupo dos funcionários, o varejista também tem grande atuação com o grupo da comunidade. De acordo com a coordenadora de RSC da empresa, eles têm um compromisso de contribuir para o desenvolvimento da comunidade em que estão localizados. Um dos programas interessantes e de grande impacto na sociedade é a participação voluntária de todos os colaboradores (que se candidatam) em projetos de assistência à comunidade. Nesse caso os funcionários são dispensados de quatro horas por mês de sua jornada de trabalho normal para atuar em projetos beneficentes.

Um ponto importante a ser destacado é que, devido ao grande número de projetos em que a empresa estava envolvida, os temas estavam se tornando muito dispersos. Assim, a empresa tomou a decisão de unificar, ou ao menos reduzir, os temas de projetos em que se envolveria. Isso, de acordo com a entrevistada, tornou os projetos mais conectados com a estratégia central da empresa. Esse alinhamento aconteceu também para as campanhas sociais. Conforme observado na Figura 22, são vários os projetos sociais em que a empresa se envolveu no último ano. Apesar de continuar se envolvendo em muitos projetos nos próximos anos, a empresa buscará um alinhamento dos temas a sua estratégia.

Ainda dentro do grupo da comunidade, a empresa realiza um trabalho junto aos bancos de alimentos de algumas cidades em que possui loja para doação de alimentos. Com essa parceria, o varejista consegue reduzir um dos principais problemas do varejo supermercadista: o desperdício de alimentos bons para o consumo humano. Com a parceria com os bancos de alimento, o varejista se sente mais protegido contra possíveis ações judiciais que as pessoas que consumirem os produtos poderiam mover. Nesse caso, com a parceria com o banco de alimentos, existe um rígido acompanhamento de um técnico em segurança alimentar. Além disso, é desenvolvido um trabalho interno com colaboradores-chave das lojas para que os produtos que perderam o valor comercial possam ser manuseados e transportados de modo que sua qualidade não será prejudicada.

Por fim, um último grupo de *stakeholders* são os grupos de interesse, ONGs e associações. A empresa possui associação com diversos grupos que a auxiliam a desenvolver práticas de RSC e a estudar novas possibilidades de engajamento com essas práticas.



## **5. Discussão dos resultados**

Depois de realizada a análise individual dos casos, neste tópico é apresentada a análise cruzada dos casos, utilizando como critério a abrangência geográfica dos varejistas, conforme determinado na metodologia do trabalho. Assim, foram agrupados os supermercados A, B, C e D como locais; E, F, G, H e I como regionais; e os supermercados J e K como nacionais. Segundo Russo e Tencati (2009), os diferentes portes de empresa podem apresentar particularidades em suas práticas de RSC. Assim, nesta etapa do trabalho, busca-se comparar e descrever como as práticas de RSC são executadas pelos diferentes tipos varejistas de alimentos. Todas as análises aqui apresentadas foram feitas com base nos resultados descritos no capítulo anterior (Apresentação dos resultados).

### **5.1. Análise cruzada dos casos**

A seguir está apresentada a análise cruzada dos casos. Os tópicos foram divididos de acordo com as unidades temáticas emergidas da análise de conteúdo das entrevistas. Os tópicos abordados são: o entendimento do conceito da RSC, a razão do engajamento, a estrutura organizacional envolvida, os aspectos de comunicação e as barreiras e benefícios.

#### **5.1.1. O entendimento do conceito da RSC**

Conforme destacado por Crane *et al.* (2008), o conceito da RSC ainda se apresenta como um campo teórico controverso e polêmico. Dada a necessidade de explorar o conceito da RSC em busca de maior desenvolvimento teórico (McWILLIAMS; SIEGEL; WRIGHT, 2006), buscou-se durante o trabalho identificar junto às empresas como o conceito de RSC é entendido.

O Quadro 65 apresenta os principais termos-chave identificados nas entrevistas realizadas. Os resultados encontrados nos 11 estudos de caso mostram que a RSC pode ser entendida como práticas ligadas a comunidade, ações filantrópicas, geração de emprego, preservação do meio ambiente e aos conceitos da sustentabilidade (WCED, 1987) e do *triple bottom line* (atuação com foco nos pilares sociais, ambientais e econômicos). Esses resultados vão ao encontro daqueles encontrados por Dahlsrud (2006), que destacou em seu estudo que as definições de RSC podem ser agrupadas em cinco grandes dimensões: ambiental, social, econômica, dos *stakeholders* e do voluntarismo. Com exceção dos termos ligados a comunidade e a geração

de empregos, que se enquadram na dimensão dos *stakeholders*, os demais são muito semelhantes às dimensões apresentadas.

O que é RSC?	Frequência
Comunidade	7
Meio ambiente	6
Geração de empregos/bem-estar dos funcionários	4
Filantropia	3
Sustentabilidade	2
Social, ambiental e econômico ( <i>triple bottom line</i> )	2

Quadro 65. Revisão do conceito de RSC  
Fonte: Elaborado pelo autor com base nos casos.

No entanto, quando a discussão é levada para os diferentes portes de empresa, faz-se necessária uma análise mais detalhada do entendimento do conceito. Grayson (2002) destacou que o termo responsabilidade social corporativa pode ser mal-interpretado pelas PMEs, abrindo, assim, uma necessidade de verificação junto às empresas. Além disso, Fenwick (2010) aponta a necessidade da realização de maior aproximação entre as PMEs e o conceito de RSC.

Com base nessa necessidade apresentada, a Figura 23 aponta uma síntese de como o conceito é interpretado pelos diferentes portes de varejistas estudados. Essa análise difere daquela de frequência apresentada no Quadro 65, uma vez que os conceitos relacionados a RSC, na figura, foram segmentados pela classificação dos varejistas, enquanto no quadro os conceitos foram agrupados independentemente de qual empresa o tenha destacado.

Pode-se observar que os varejistas menores, no caso classificados como de atuação local, relacionam o conceito de RSC às práticas filantrópicas com foco específico na comunidade ao redor de suas lojas. Essa característica vai ao encontro dos resultados do estudo de Russo e Perini (2010), que destacam, como característica das pequenas empresas, a concentração de suas ações nas comunidades em que atuam.

Nota-se que em alguns varejistas, como os supermercados “A” e “D”, o conceito de RSC apresentou uma leve tendência (conforme anteriormente discutido) a relacionar a preocupação com os *stakeholders*, com colaboradores e o meio ambiente.

No caso dos supermercados regionais, a maioria apresentou o entendimento do conceito relacionado, além de às práticas filantrópicas, também aos *stakeholders*, principalmente aos funcionários e à preservação do meio ambiente. Destaca-se, no entanto, o varejista “G” que

apresentou seu entendimento do conceito muito ligado à realização de práticas sociais com foco filantrópico. Isso pode ser devido à forte atuação que as lojas têm sobre as comunidades ao redor da empresa e aos valores dos proprietários, que se fazem muito presentes na idealização das ações.

Nacional		Varejo J Varejo K
Regional	Varejo G	Varejo E Varejo F Varejo H Varejo I
Local	Varejo C Varejo D Varejo A Varejo B	
	Filantropia – Foco comunidade local	Filantropia + preocupação com outros <i>stakeholders</i> (Colaboradores, Meio ambiente)
		Ações com foco estratégico, preocupação com diversos <i>stakeholders</i>

Figura 23. O conceito da RSC e os diferentes portes de empresa  
Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados dos casos.

Ainda no mesmo grupo, nota-se que os varejistas G e H já apresentaram um entendimento diferente da RSC ao incorporarem ao conceito o foco no desenvolvimento da comunidade e dos funcionários com um objetivo mais estratégico. Além disso, as ações com foco na preservação do meio ambiente têm ganhado uma dimensão muito importante nessas empresas.

Por fim para o grupo das empresas com atuação nacional/global, o conceito da RSC é entendido de forma mais ampla, com forte ligação com os pilares do *triple bottom line* – social, ambiental e econômico – e a diversos grupos de *stakeholders*. Além disso, o foco estratégico no entendimento do conceito ficou evidenciado.

Com base nos resultados apresentados e na análise cruzada dos casos, pode-se analisar a proposição teórica número 2, destacada a seguir:

*Proposição 2:* Os pequenos e médios varejistas apresentam dificuldade em entender o conceito de RSC.

Autores como Grayson (2002) e Jamali, Zanhour e Keshishian (2009), Russo e Tencati (2009) e Fenwick (2010) apontam que o conceito de RSC não é bem interpretado pelas pequenas e médias empresas, que em alguns casos não gostam de utilizar o termo “corporativa”, uma vez que acreditam que ele esteja associado a grandes empresas. Com base nos resultados, percebe-se que os pequenos e médios varejistas associam o conceito da RSC ao desenvolvimento de práticas filantrópicas, ficando o entendimento mais amplo do conceito, voltado para a estratégia e atuação com diversos *stakeholders*, evidenciado nos casos dos grandes varejistas de atuação nacional/global. Esses resultados vão ao encontro da visão dos autores destacados acima, que apontam que as PMEs têm dificuldade em interpretar o conceito da RSC em sua forma mais abrangente.

Assim, a proposição 2 pode ser validada, uma vez que o entendimento do conceito da RSC por parte dos pequenos e médios varejistas ainda está muito relacionado às práticas filantrópicas e ao voluntariado.

### **5.1.2. Razão do engajamento**

Além do entendimento do conceito da RSC pelas empresas, também foi estudado o motivo pelo qual as empresas se engajam com as práticas de RSC. A Figura 24 mostra, de forma agrupada, quais as principais razões destacadas pelas empresas para realizarem suas práticas de RSC.

Nota-se que tanto para as empresas de atuação local, quanto para as empresas regionais, os valores dos acionistas/donos da empresa são os principais motivadores para a realização das práticas nas empresas. Isso acontece muito devido à falta de uma gestão exclusiva para a RSC, como será destacado à frente. Nas empresas locais estudadas, os donos são os que idealizaram e muitas vezes implementaram as ações. Isso pode resultar na dificuldade de separação entre os valores pessoais e as práticas realizadas pela empresa.

Nacional		Varejo J Varejo K	
Regional	Varejo E Varejo G Varejo F	Varejo I Varejo H	
Local	Varejo D Varejo C Varejo A Varejo B		
	Valores pessoais do(s) dono(s) da empresa. Foco Filantrópico	Valores empresariais + Preocupação com o impacto das ações na sociedade e meio ambiente	Foco estratégico, ligado a visão de longo prazo da empresa

Figura 24. Motivos para o engajamento com a RSC  
Fonte: Elaborada pelo autor.

Nas empresas regionais, mesmo apresentando faturamento e número de lojas maiores, seus donos também se mostraram muito presentes na gestão da empresa, mesmo que, em alguns casos, não fossem os responsáveis diretos pela implementação e idealização das práticas. Uma prova desse aspecto é que eram eles que aprovavam os projetos que seriam implementados ou não.

Esses resultados vão ao encontro daqueles de Murillo e Lozano (2006) que afirmam que as ações de RSC nas PMEs estão muito relacionadas a iniciativas e valores dos próprios donos das empresas. Com base nos resultados aqui apresentados, pode-se analisar a quarta proposição teórica, destacada a seguir.

*Proposição 4:* As ações sociais nos pequenos e médios varejistas são em sua maioria influenciadas pelos valores dos proprietários e gestores.

Os resultados dos casos mostraram que todos os varejistas de atuação local têm os valores pessoais fortemente presentes na idealização das práticas sociais. Já no caso dos regionais, dos

cinco casos estudados, três apresentaram a prevalência dos valores pessoais e dois (os varejistas “H” e “I”) apresentaram maior profissionalização na implantação do conceito. Um dos principais motivos para o início da desvinculação dos valores e princípios dos acionistas é a criação de uma área que responde pelas práticas de RSC na empresa.

Por fim, o cenário é bem diferente nas empresas de atuação nacional. Neste último grupo, as ações são criadas e analisadas por áreas específicas que seguem as diretrizes definidas em seu planejamento estratégico para elaboração das ações. Apesar de não serem idealizadas e não estarem ligadas aos valores dos sócios da empresa, é importante que os departamentos que estruturam e implementam as práticas de RSC estejam ligados diretamente à diretoria da empresa. Isso, de acordo com os entrevistados das empresas, ajuda os projetos a ganharem força e a serem efetivamente implementados. Assim, com base no contexto apresentado, pôde-se confirmar a proposição teórica 4.

A análise do entendimento do conceito e das razões das práticas de RSC, destacadas pelas empresas, também possibilita discussão da proposição número 1.

*Proposição 1: As ações de RSC realizadas pelos grandes varejistas têm características e motivações diferentes daquelas realizadas pelos pequenos e médios.*

As características das ações realizadas junto à comunidade local e o envolvimento com ações voluntárias é foco das empresas de atuação local e em parte das regionais. Mesmo as empresas regionais, que não têm um foco declarado no auxílio à comunidade, apresentaram em seu discurso fragmentos que apontam para tal conclusão. Além disso, as principais motivações ainda estão relacionadas com os princípios dos donos, como destacado acima. Já as grandes empresas são caracterizadas por uma estrutura bem desenvolvida, com foco na estratégia e têm como principal motivador a preocupação com os riscos de suas atividades e o conceito da sustentabilidade, buscando a longevidade sem comprometer o futuro. Assim, a proposição teórica 1, também pôde ser confirmada.

Outra característica dos varejistas locais e regionais que pode ser destacada vai ao encontro da proposição teórica número 5:

*Proposição 5:* Os pequenos e médios varejistas realizam ações de forma responsiva, não considerando as práticas como uma oportunidade de geração de valor.

De acordo com os resultados analisados, nota-se que somente os varejistas nacionais têm como propósito para a realização de suas ações de RSC o alinhamento com suas estratégias de longo prazo (Figura 24). Já os varejistas locais e os regionais têm como característica a realização de ações que muitas vezes são demandadas pelos próprios *stakeholders*. Isso acontece mesmo no caso das ações filantrópicas em que os *stakeholders* procuram a empresa solicitando auxílio para eventos, ou mesmo doações para entidades. Assim, percebe-se que a RSC nas empresas menores, em alguns casos, tem como característica serem responsivas, ou seja, o varejista realiza uma ação de RSC por meio de um estímulo da comunidade ou de outros grupos envolvidos em sua atividade. No entanto não foi possível confirmar a proposição 5, uma vez que os resultados obtidos não são suficientes para tal análise.

### **5.1.3. A RSC na estrutura organizacional dos varejistas**

A estrutura organizacional da empresa voltada para a RSC também foi foco de análise do trabalho. Segundo Heslin e Ochoa (2008), as ações de RSC podem surgir de qualquer nível dentro da organização, ou até mesmo de fora dela, porém os gestores mais sêniores têm de desempenhar um papel-chave no direcionamento, estímulo e defesa das iniciativas potenciais de RSC, para que elas possam tornar-se diferenciais das empresas. Com base nas conclusões dos autores, é possível ressaltar a importância que os altos níveis gerenciais das empresas têm no patrocínio e apoio as ações de RSC.

A Figura 25 retrata como os varejistas foram classificados, de acordo com sua estrutura organizacional apresentada para a RSC. Nota-se que as empresas com atuação local têm os donos e gestores como os principais idealizadores e líderes das ações realizadas pela empresa. Se a análise for feita somente com base nas afirmações de Heslin e Ochoa (2008), o forte engajamento dos donos das empresas de pequeno estaria correto, porém existem algumas peculiaridades das PMEs que devem ser levadas em consideração. É o que apontam os resultados da pesquisa realizada por Spence (1999). De acordo com o autor, a participação dos sócios na gestão da empresa e a realização de múltiplas tarefas por esses gestores podem ser fatores que influenciam as características das ações de RSC nas PMEs apresentadas nos tópicos anteriores. Assim, mesmo apresentando uma estrutura enxuta e com poucos

funcionários, é importante que essas empresas comecem a pensar em criar uma estrutura para cuidar de seus projetos de RSC. No entanto, não se sugere que seja criado um departamento específico de RSC nas empresas de pequeno porte, mas que as ações sejam idealizadas e implementadas por outros departamentos, como o RH (ou departamento pessoal), por exemplo, e que os gestores sejam utilizados como validadores e patrocinadores das práticas. Outra possibilidade seria a criação de pequenos comitês compostos pelos principais cargos, comercial, financeiro, RH, entre outros, para que as ações fossem discutidas e implementadas.

Nacional		Varejo J Varejo K
Regional	Varejo E	Varejo I Varejo H
Local	Varejo D Varejo C Varejo A Varejo B	Varejo G Varejo F
	Centralizado nos sócios ou gestores	Coordenadas por áreas com outras funções, como Marketing ou RH
		Apresenta, área específica de RSC ou sustentabilidade

Figura 25. RSC e a estrutura organizacional dos varejistas

Fonte: Elaborada pelo autor.

Os varejistas com atuação regional já se apresentam em situação um pouco diferente. Nesses supermercados, com exceção do varejista E (cujas ações são centralizadas no gestor da empresa), e do F, (cujos donos ainda são responsáveis por boa parte das ações), as demais três empresas já se conscientizaram da importância da atribuição das tarefas a uma área funcional. Um caso que vale ser destacado é o do supermercado H, que, apesar de não ter uma pessoa exclusiva para cuidar das ações de RSC na empresa, já apresenta a formalização desse cargo, atribuído à pessoa que também ocupa a gerência de RH. Neste caso, existe uma cobrança para que tanto as atividades relativas ao cargo de gestor de RSC, quanto as atividades relativas ao cargo da gerência de RH, sejam executadas. Isso gerou um impacto significativo nas ações da



empresa, que tem realizado práticas com um foco mais estratégico. Além disso, a diretoria da empresa está sempre em contato com as ações que são desenvolvidas.

Por fim, destacam-se os varejistas de atuação nacional/global, que apresentam uma estrutura organizacional mais desenvolvida para a gestão das práticas de RSC. Em ambos os casos estudados existe uma separação das áreas de RSC (mais ligada ao investimento social) e sustentabilidade (riscos do negócio). Para as empresas estudadas, a área de RSC é responsável pelos investimentos sociais realizados e coordena principalmente projetos ligados à comunidade local (ao redor das lojas) e também os projetos com fim voluntário. Isso não significa que os projetos realizados não estejam alinhados com a estratégia da empresa. No estudo realizado com o varejista K, a maioria das ações desenvolvidas está alinhada com a temática escolhida pela empresa para suas ações de RSC como um todo.

Já a área de sustentabilidade, também nos dois casos, é responsável por monitorar os riscos da atividade da empresa e realizar projetos que possam contribuir para o desenvolvimento sustentável do negócio. Esse cenário gera uma reflexão sobre a afirmação de Carroll e Shabana (2010), que englobam as discussões sobre sustentabilidade em um guarda-chuva maior, que é a RSC. No caso das empresas aqui estudadas, o conceito da sustentabilidade tem tomado uma dimensão muito maior, colocando-se ao lado do desenvolvimento de práticas sociais, conforme destacado no estudo do caso das empresas “J” e “K”. No entanto, mesmo com o aparecimento desse cenário, mantém-se a ideia proposta por Carroll e Shabana (2010), uma vez que o termo RSC tem sido usado como guarda-chuva teórico por diversos pesquisadores, mesmo em estudos que abordam questões ambientais e econômicas, os dois pilares que completam a ideia do *triple bottom line*.

Portanto, mesmo apresentando departamentos específicos para cuidar das ações de RSC da empresa, destaca-se a necessidade do envolvimento da diretoria no apoio e validação das práticas, como apresentado no início deste tópico. Em ambos os casos estudados, as coordenações de RSC estão diretamente ligadas a diretorias, o que, segundo os entrevistados, é um ponto positivo e que facilita a obtenção de bons resultados dos projetos executados.

#### **5.1.4. Estrutura de comunicação da RSC**

A gestão das práticas de RSC é importante para que as ações implementadas tenham maiores chances de sucesso. Porém a comunicação das ações é um ponto fundamental, pois, além de

funcionar como um mecanismo de *feedback* para os *stakeholders* envolvidos, mostra para os demais, não tão relacionados, como a empresa procura trabalhar os temas ligados à RSC. O estudo realizado por Nielsen e Thomsen (2007) aponta que as empresas, apesar de comunicarem as iniciativas de responsabilidade social (RS), focam suas atividades em apenas alguns *stakeholders* e deixam atividades importantes com pouca divulgação. As conclusões dos autores reforçam a necessidade de um sistema de comunicação mais bem elaborado.

Neste tópico também foram analisadas, por meio da classificação adotada, as estruturas de comunicação dos varejistas. Assim, pode-se observar pela Figura 26, que a comunicação tanto externa quanto interna das empresas tem uma grande variação pelos diferentes grupos.

Nacional			Varejo J Varejo K
Regional	Varejo I Varejo G Varejo F	Varejo H Varejo E	
Local	Varejo D Varejo C Varejo B	Varejo A	
	Não comunica as ações realizadas	Apresenta comunicação interna e externa das ações de maneira não formal	Comunica as ações por meio de relatórios, sites, intranet e revistas internas

Figura 26. Comunicação das ações por porte  
Fonte: Elaborado pelo autor.

O primeiro grupo é o das empresas com atuação local. Os resultados de Murillo e Lozano (2006) mostram que muitas PMEs realizam, em alguns casos, várias ações de RSC, porém apresentam certa dificuldade para comunicá-las a seus *stakeholders*. Nota-se pela Figura 26 que três dos quatro varejistas locais não comunicam suas ações de RSC, tanto interna quanto externamente, por relacionarem com um ato pessoal, que não necessita ser divulgado ou explorado.

A exceção fica para o varejista “A”, que procura comunicar suas ações internamente para seus colaboradores e externamente tenta veiculá-las nos tabloides, comunicando quais ações serão realizadas. Porém isso não é feito de forma estruturada, conforme destacou o entrevistado. No caso do varejista “D”, pode ser observado que a empresa já pensa em comunicar suas práticas de RSC, via seu *website*, porém as informações ainda não começaram a ser divulgadas.

O segundo grupo, das empresas regionais, apresentou um resultado interessante, pois existem empresas em diversos níveis de comunicação. As empresas “F”, “G” e “I” não apresentam ações de comunicação estruturadas. No caso do varejista “F”, são realizadas algumas ações pontuais de comunicação, como divulgar as campanhas nos tabloides de ofertas. O varejista “I” destaca a cultura do varejo brasileiro como uma das principais causas para a não divulgação das ações. Segundo o entrevistado, os varejistas brasileiros sempre foram acostumados a vender e comunicar suas promoções, mas essa necessidade de informar e conscientizar os clientes é algo ainda muito novo.

O varejista “E” apresenta sua comunicação um pouco mais estruturada, com parte das ações que realiza já comunicada no *website* da empresa. Porém ainda reconhece que necessita evoluir bem a comunicação de suas ações, principalmente para os grupos internos. Já o supermercado “H” apresenta-se em um estágio mais avançado na comunicação das práticas que realiza. Atualmente divulga suas ações no site da empresa e também no tabloide de ofertas. O supermercado destaca realizar mais ações de comunicação interna do que externa, porém aponta uma grande dificuldade em atingir esses grupos internos.

Pode-se perceber que o grupo dos varejistas regionais está bem heterogêneo, em relação à comunicação das ações de RSC, partindo de empresas que não divulgam suas ações para empresas que iniciam trabalhos mais elaborados. Destaca-se aqui a afirmação de Bowen (2003), que ressalta a internet como um dos mecanismos mais utilizados para divulgação das atividades de responsabilidade social pelas grandes empresas. Estruturar a divulgação das práticas de RSC no site das empresas para que os *stakeholders* possam acompanhar o desenvolvimento das ações pode ser uma alternativa rápida, economicamente viável e efetiva, para que as empresas aumentem sua comunicação com os demais *stakeholders*.

Por fim, o grupo dos varejistas de atuação nacional já apresenta práticas de comunicação de RSC mais avançadas. Além de comunicarem suas ações no site da empresa, apresentam relatórios anuais de RSC, elaborados em parceria com empresas especializadas, seguindo

padrões internacionais, como o GRI (*Global Reporting Initiative*). Para a comunicação interna, os varejistas utilizam revistas de circulação interna que tratam de vários assuntos, além da intranet da empresa como ferramenta para divulgação das ações mais importantes.

Um recente estudo publicado por Du, Bhattacharya e Sen (2010) mostra que é possível que as empresas estruturarem melhor suas ações de comunicação de RSC, destacando a importância da seleção dos *stakeholders* que devem ser informados. A partir dos resultados expostos aqui, pode-se utilizar o método de comunicação proposto por esses autores para que a comunicação nas empresas varejistas possa ser melhorada. Esse método encontra-se detalhado na proposição da sequência de passos para a implementação de ações de RSC (ver capítulo 6).

#### **5.1.5. Barreiras e benefícios**

Após identificar como o conceito da RSC é entendido pelas empresas, qual o propósito das ações, como a RSC está enquadrada na estrutura organizacional das empresas e como a comunicação das práticas acontece, este tópico aborda quais são as principais barreiras para a implementação das ações de RSC nas empresas e quais os maiores benefícios trazidos pela RSC para os varejistas entrevistados, sejam eles locais, regionais ou nacionais.

O primeiro e o segundo grupos (locais e regionais) podem ser analisados de forma conjunta, o que facilita a análise comparativa com o resultado de outros trabalhos focados em PMEs.

Os principais benefícios encontrados foram:

- o fortalecimento da imagem da empresa e a melhora do meio ambiente – redução do impacto da empresa (JENKINS, 200- ;LONGO; MURA; BONOLI, 2005);
- a satisfação do próprio gestor da empresa, sentimento de fazer algo bom (BEDÊ, 2005);
- a facilitação do recrutamento (JENKINS, 200-) e a retenção de bons profissionais (LONGO; MURA; BONOLI, 2005) – a melhora do clima organizacional e o bem-estar dos colaboradores estão diretamente ligados à retenção dos funcionários. Destaca-se aqui, um estudo realizado por Garay (2006), que aponta que a promoção de práticas de RSC é vista pelos jovens profissionais mais como um fator de retenção de talentos, do que de atração para as empresas. Ressalta-se a importância do engajamento das empresas com as ações de RSC, uma vez que isso pode facilitar a manutenção de seus bons funcionários. É importante deixar

claro, porém, que boas práticas de RSC podem ser apenas mais um de vários outros motivos que contribuem para a retenção dos talentos nas empresas.

- a satisfação do gestor/dono do supermercado, também aparece como um dos benefícios da RSC. Esse resultado vai ao encontro dos resultados da pesquisa de Bedê (2005), que concluiu que 78% das PMEs que destacaram realizar alguma prática social (~350 empresas), apontaram o desejo do empresário em colaborar com a sociedade.

Já as principais barreiras apontadas envolvem:

- o tempo dos gestores para se envolverem com as práticas (CASTKA *et al.*, 2004; LONGO; MURA; BONOLI, 2005). Isso porque com as ações de RSC o envolvimento dos donos dos supermercados locais e regionais (em menor quantidade) foi uma característica observada nas pesquisas;

- o custo das práticas de RSC (CASTKA *et al.*, 2004; BEDÊ, 2005; LONGO; MURA; BONOLI, 2005). Apesar de os custos serem destacados como barreiras para a RSC, o estudo de Jenkins [200-], mostra que as PMEs que já começaram a engajar-se com um maior número de práticas, apresentam no longo prazo melhora de sua eficiência e conseqüentemente redução de seus custos operacionais. Essa visão ainda é completada por Grayson (2002), que afirma que as empresas que já implementaram suas ações não passam por tais problemas, conseguindo em alguns casos aumentar o valor percebido pelos clientes. Diferentemente dos resultados encontrados nos estudos dos autores destacados acima, a falta de planejamento orçamentário também foi destacada como uma barreira. Esse fator está ligado à barreira dos custos que, com bom planejamento orçamentário, poderia ser mais facilmente superada;

- a burocracia (GRAYSON, 2002) e a falta de conhecimento sobre o assunto (LONGO; MURA; BONOLI, 2005) também foram barreiras destacadas;

- por fim, a barreira cultural dos colaboradores e das comunidades ao redor dos supermercados também foi destacada. De acordo com alguns varejistas entrevistados, parte dos funcionários da empresa não aceita as ações e interpreta mal o envolvimento das empresas com as questões de RSC.

Assim, com base na discussão apresentada acima, pode-se analisar a proposição teórica 6:

*Proposição 6:* Os custos, o tempo e demais recursos necessários que as ações de RSC podem impor para os pequenos e médios varejistas, são barreiras consideráveis para a implementação das práticas.

Mesmo alguns autores, como Grayson (2002) e Jenkins [200-], destacando que, em suas pesquisas, as PMEs que já apresentam ações de RSC estruturadas não consideram mais o tempo e custo como barreiras para implantação de novas práticas, nos pequenos varejistas (atuação local) o custo e o tempo ainda são considerados barreiras difíceis de serem superadas. Isso pode estar relacionado à natureza do setor do varejo e à falta de controles gerenciais mais apurados nas pequenas empresas. O primeiro motivo relaciona-se às baixas margens de contribuição, que em média estão próximas a 2%. Isso significa que qualquer custo adicional pode gerar um problema de fluxo para as empresas. O segundo motivo é um complemento do primeiro. Como destacado por um varejista participante do estudo, a falta de controles gerenciais, como um orçamento, pode prejudicar a visualização de possíveis recursos que poderiam melhor destinados as ações de RSC.

Além disso, o forte envolvimento dos gestores/donos das empresas em diversas atividades diárias das empresas dificulta o maior envolvimento com as práticas. Isso é um reflexo também da estrutura organizacional da empresa, pois, como destacado, são os próprios donos que idealizam e controlam as práticas sociais nas pequenas empresas.

Assim, custos e tempo são barreiras consideráveis, notadamente para os varejistas de atuação local, pois no caso dos varejistas de atuação regional são mais facilmente contornadas. Isso acontece devido ao próprio porte da empresa e à estrutura organizacional. Em alguns dos varejistas regionais, principalmente os que apresentam um faturamento elevado, acima dos R\$ 90 milhões ano, nota-se a presença de pessoas assumindo cargos focados na RSC e destinação de parte do orçamento anual para a realização de ações.

Portanto, a proposição 6 pode ser validada, pensando-se somente nos supermercados locais (pequenos) e em alguns supermercados regionais entrevistados (médios), que ainda centralizam as ações na diretoria (donos) e não apresentam controles financeiros que contemplem os investimentos de RSC.

Esses benefícios e barreiras apresentados acima estão relacionados com as empresas de atuação local e regional. Quando se compara com o cenário das empresas de atuação nacional,

os benefícios e barreiras apresentados são outros: com exceção da melhora da imagem da empresa, os varejistas destacaram fatores como a redução dos impactos das operações, a economia dos recursos naturais e o favorecimento do bem-estar da sociedade. Além desses benefícios destacados, notam-se dois outros pontos importantes da RSC no dia a dia das empresas: a obtenção da licença para operar frente aos *stakeholders* da empresa e a facilitação da sustentabilidade do negócio.

Por outro lado, as barreiras destacadas pelos grandes varejistas são menos intensas. Em um dos casos, o varejista relatou que não possui barreiras consideráveis, pois essas eram mais intensas no início da integração do varejista com as práticas e hoje já foram superadas. No outro caso, o varejista aponta as barreiras como pequenos desafios a serem superados, entre eles a falta de apoio dos órgãos governamentais em alguns momentos, a conscientização das pessoas (*stakeholders*) e por fim a necessidade de os projetos desenvolvimentos não gerarem somente custos, mas um retorno financeiro.

O Quadro 66 sintetiza os resultados encontrados para os três grupos de varejistas analisados.

<b>Abrangência</b>	<b>Benefícios</b>	<b>Barreiras</b>
Local	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conscientização dos colaboradores</li> <li>- Fortalecimento da imagem da empresa</li> <li>- Melhoria do meio ambiente</li> <li>- Satisfação pessoal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tempo</li> <li>- Custo</li> <li>- Falta de incentivos fiscais</li> </ul>
Regional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortalecimento da imagem/nome da empresa</li> <li>- Atração/fidelização de clientes</li> <li>- Diminuição do <i>turnover</i></li> <li>- Atração de bons funcionários</li> <li>- Melhora do clima organizacional</li> <li>- Bem-estar dos colaboradores</li> <li>- Satisfação pessoal dos gestores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tempo</li> <li>- Custos/investimentos</li> <li>- Porte empresa</li> <li>- Cultural - comunidade</li> <li>- Cultural - colaboradores</li> <li>- Burocracia</li> <li>- Conhecimento – leis/benefícios fiscais</li> <li>- Dificuldade de divulgação</li> <li>- Falta de planejamento orçamentário</li> </ul>
Nacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redução do impacto das operações</li> <li>- Economia de recursos naturais – impacto na redução dos custos</li> <li>- Melhora da imagem</li> <li>- Bem-estar da sociedade</li> <li>- Licença para operar</li> <li>- Sustentabilidade do negócio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poucas barreiras, mais concentradas no início.</li> <li>- Falta de apoio governamental (em alguns momentos)</li> <li>- Necessidade de retorno dos investimentos sociais e ambientais.</li> <li>- Conscientização das pessoas.</li> </ul>

Quadro 66. Benefícios e barreiras comparados pelas diferentes classificações dos varejistas estudados  
Fonte: Elaborado pelo autor com base na consolidação dos resultados dos casos.

Com base nos resultados e discussões acima, pode-se então analisar a proposição teórica 3:

*Proposição 3:* As barreiras enfrentadas pelos pequenos e médios varejistas são diferentes das barreiras dos grandes varejistas.

Nota-se pelo Quadro 66, que as barreiras destacadas pelos varejistas de atuação local e regional, realmente, divergem das barreiras apresentadas pelos supermercados de atuação nacional. Entre as principais barreiras destacadas pelos primeiros, estão o tempo, o custo, a burocracia e a falta de conhecimento sobre incentivos e leis. Como já destacado, a estrutura de governança da RSC e a falta de controles gerenciais mais apurados podem gerar as duas primeiras barreiras. Já a burocracia e a falta de conhecimento sobre leis e incentivos podem ser superadas com o auxílio de profissionais especializados em RSC e no sistema de leis nacional. Como não são foco deste estudo, não serão detalhadas tais possibilidades, esse trabalho já foi realizado por Estigara, Pereira e Lewis (2009), que destacam em sua pesquisa como as empresas podem utilizar os incentivos fiscais previstos pela legislação brasileira.

Por outro lado, as barreiras enfrentadas pelos varejistas de atuação nacional são diferentes. Nota-se que as mais destacadas pelos varejistas de atuação local e regional já existiram um dia, porém hoje já foram superadas, uma vez que as empresas criaram processos e adquiriram *know-how* com o tempo. Porém alguns outros desafios ainda são presentes como é o caso da necessidade de retorno desses investimentos.

Assim, pode-se confirmar a proposição teórica número 3, uma vez que os resultados encontrados neste estudo mostraram diferenças entre as barreiras enfrentadas pelos varejistas de diferentes portes.

## **5.2. Análise das ações de RSC dos varejistas**

Após analisados os elementos de comunicação e governança associados à RSC, neste item são avaliados os aspectos operacionais das práticas de RSC. Optou-se por essa divisão visando identificar de um lado os dois elementos gestão e comunicação e, de outro, as práticas operacionais das empresas e como elas incorporam os conceitos em seu cotidiano.

Após analisar de forma comparativa como a RSC está estruturada nas empresas focadas neste estudo, será realizada neste tópico uma análise das práticas realizadas pelos varejistas. No



entanto, antes da análise das ações, é importante destacar algumas características do varejo que podem influenciar na realização das práticas de RSC.

Uma das peculiaridades do varejo, já destacada no início do trabalho, é o fato de que pequenas empresas podem ter um faturamento muito elevado, o que dificulta a utilização da classificação do BNDES (2010) para agrupá-las. Dada essa realidade, foi proposto neste trabalho o agrupamento e classificação em relação ao número e localização das lojas das empresas varejistas.

Outro ponto importante, mais focado nas ações de RSC, é o impacto das atividades. O estudo dos impactos das atividades está muito relacionado com o conceito de sustentabilidade. Algumas empresas, como as petrolíferas, mineradoras, usinas hidroelétricas etc., têm um grande impacto de suas operações nas localidades onde estão ou serão instaladas. No varejo esse impacto também acontece, porém de forma mais amena. Pôde-se perceber que os principais impactos estão normalmente relacionados ao aumento do fluxo de veículos pesados nas proximidades das lojas, resultando no congestionamento de vias, aumento do barulho (geradores, caminhões etc.), grande geração de resíduos (normalmente já mitigado pelos varejistas, com sistemas de coleta), entre outras. Um dos pontos, talvez, que são mais alarmantes no varejo é o grande volume de sacolas plásticas distribuídas diariamente, nesse caso o impacto da atividade pode ser considerado grande.

Relacionado com o ponto destacado no parágrafo anterior, destaca-se aqui um fator que foi discutido com todos os varejistas, porém que não resultou em uma aplicação muito forte ao varejo. Uma das questões listadas no roteiro utilizado nas entrevistas foi sobre a prevenção dos passivos sociais e ambientais por meio das práticas de RSC. Apesar de alguns setores realizarem práticas sustentáveis com o objetivo de reduzir esses passivos que podem surgir em sua operação do dia a dia no varejo (nos casos estudados), isso não foi confirmado. A maioria dos varejistas estudados acredita que, ao realizar tais ações, a empresa está melhorando algumas condições de trabalho para seus colaboradores, porém isso não significa que no futuro, caso a empresa demita o funcionário, ele não vá entrar com uma ação judicial contra ela. No caso do ambiental, algumas ações como a redução, ou até eliminação, do uso de sacolas plásticas podem contribuir em parte para que a empresa se previna de passivos ambientais. Porém, como já destacado acima o varejo não é uma atividade que tem muitos impactos sobre o meio ambiente.

Esse contexto abre a possibilidade de uma discussão sobre o que é ser socialmente responsável e o que é feito devido às exigências e legais. Como observado nos estudos de caso realizados, algumas ações destacadas como práticas de RSC, na verdade, acontecem devido à exigência legal. Esse é o caso da eliminação da distribuição do uso de sacolas plásticas em algumas cidades, a contratação de deficientes, mais recentemente a regulamentação da política nacional de resíduos sólidos, além de outros casos mais específicos relativos a leis trabalhistas.

No entanto acredita-se que mesmo nesses casos seja possível atuar de forma socialmente responsável. Conforme destacado por Carroll (1991), a RSC envolve a superação das responsabilidades econômicas, legais e éticas. Assim, mesmo que as empresas estejam realizando tais ações, por necessidade de cumprimento da lei é possível ir além. Conforme observado em alguns dos casos, existe uma preocupação de incrementar esses projetos. No caso da contratação de deficientes, a parceria com as associações das cidades pode facilitar a seleção e a integração desses funcionários. Além disso, quanto mais bem informados os varejistas estão, melhores podem ser as políticas desenvolvidas pelas empresas.

Assim, mesmo que algumas ações sejam demandadas por leis, é importante que as empresas possam pensar em ir além do que é exigido, pois somente com essa preocupação extra é que estarão sendo realmente empresas responsáveis.

Outra particularidade está relacionada com a atividade principal dos varejistas estudados: a comercialização de alimentos. Normalmente as lojas são procuradas pela comunidade que está a seu redor para buscar ajuda, doação de alimentos e recursos. Isso acaba sendo um dos principais direcionadores das ações com foco filantrópico.

Analisando os resultados dos casos dos varejistas locais e regionais, nota-se uma forte presença de ações junto às comunidades locais. Entre as principais ações observadas, pode-se destacar o auxílio a entidades beneficentes, creches, igrejas, escolas entre outras. Um dos principais motivos destacados é que, quando as ações são realizadas junto a entidades localizadas no bairro, os consumidores confiam mais nelas, pois sabem para onde a ajuda está sendo destinada. Além disso, o varejista passa uma imagem melhor para a sociedade em que está localizada a empresa. Como destacado nas entrevistas, os varejistas locais e regionais acreditam retribuir algo para a sociedade.

A oitava proposição teórica destaca o envolvimento dos pequenos e médios varejistas, neste estudo representados pelos varejistas locais e regionais com práticas filantrópicas apenas. Porém, os resultados encontrados neste trabalho não confirmam tal afirmação, uma vez que pode-se observar o envolvimento desses varejistas com demais práticas junto a demais *stakeholders*. Conforme o resultado dos mapas mentais apresentados na análise individual dos casos, nota-se que alguns varejistas de atuação local, como é o caso do “Supermercado A” e do “Supermercado D”, apresentam práticas ligadas aos grupos dos funcionários e meio ambiente. Entre as principais práticas com esses grupos estão, respectivamente: o desenvolvimento de políticas de treinamento e capacitação; a criação de reprogramas de destinação de resíduos recicláveis e o incentivo ao uso racional dos recursos.

*Proposição 8:* Os pequenos e médios varejistas têm como característica envolver-se com ações puramente filantrópicas.

Outra característica do varejo, já destacada por Parente *et al.* (2006), é sua alta capilaridade geográfica, ou seja, um grande número de lojas presentes em várias regiões locais do território, seja ele um país, um estado ou uma cidade. Com base nisso, pode-se concluir que uma mesma rede pode ter lojas localizadas em bairros mais nobres (classe A e B) ou em bairros em que há a concentração de pessoas com renda mais baixa (classe C, D e E). Em alguns outros casos de redes menores, a empresa pode não conhecer as duas realidades. As empresas aqui estudadas enquadram-se nas duas situações, assim percebeu-se durante as entrevistas que a comunidade ao redor das lojas pode ser um fator que vai direcionar algumas ações das empresas, dado que o maior foco das ações dos varejistas ainda são as comunidades ao redor. Assim, com base nessas considerações, pode-se confirmar a proposição teórica 7:

*Proposição 7:* A região de atuação da empresa (bairros e cidades) pode influenciar a implementação das práticas de RSC das empresas varejistas.

No caso de redes maiores (nacionais) que têm lojas em diversas cidades, nota-se que alguns projetos são mais urgentes em algumas localidades como foi o caso do banimento do uso das sacolas plásticas em algumas cidades, devido a uma lei municipal. Nesse caso o varejista teve de estruturar-se para que a comunidade (clientes) da loja não sofressem tanto com essa nova mudança.

### 5.2.1. Análise das ações de RSC e a teoria dos *stakeholders*

Como destacado na metodologia do trabalho, uma das teorias utilizadas para o embasamento da identificação e análise das ações de RSC dos varejistas foi a teoria dos *stakeholders*. Na seção teórica desta pesquisa foram identificados seis grupos principais que atuariam junto ao varejo: comunidade, clientes, fornecedores, funcionários, acionistas e meio ambiente. A Figura 27 foi construída com base nos principais grupos identificados nos 11 estudos de caso e agrupados por grupos (local, regional ou nacional).

Nota-se que os diversos tipos de varejo estudados (locais, regionais e nacionais) apresentam um relacionamento incremental com os grupos de *stakeholders* envolvidos. Ou seja, os varejistas locais estão envolvidos com um número pequeno de *stakeholders* primários, que são aqueles mais próximos às atividades diárias. Já os varejistas médios também estão envolvidos com os mesmos *stakeholders* dos varejistas locais, além de outros dois grupos (os consumidores e os fornecedores). Por fim, os varejistas de atuação nacional estão envolvidos com os mesmos *stakeholders* dos varejistas médios, acrescentando mais três grupos (acionistas, sociedade e grupos de interesse).

Para esta análise, foram eleitos os *stakeholders* que apresentaram práticas mais consolidadas com cada um dos três grupos. Assim, consideraram-se apenas aqueles que já apresentam um relacionamento mais consolidado, no qual as práticas realizadas já estão incorporadas ao dia a dia do varejo. Um exemplo foi a não consideração do grupo dos fornecedores para os varejistas locais, uma vez que apenas um varejista local apresentou tal relacionamento e, mesmo nesse caso, suas práticas não eram tão desenvolvidas. O detalhamento das relações entre os varejistas de diferentes portes e os *stakeholders* está apresentado a seguir.

Os varejistas locais têm como característica o relacionamento com um grupo menor de *stakeholders*, entre os quais destacaram-se o grupo da comunidade, dos funcionários e do meio ambiente. Apesar de apresentar três grupos de melhor relacionamento, é com o grupo da comunidade que os varejistas locais mais se relacionam. Percebeu-se durante os estudos de caso que as ações sociais com as comunidades locais realizadas pelos varejistas são vistas como uma forma de retribuição, ou seja, algo que o varejista pode fazer em troca para sua comunidade ao redor, que é a grande clientela do varejista.

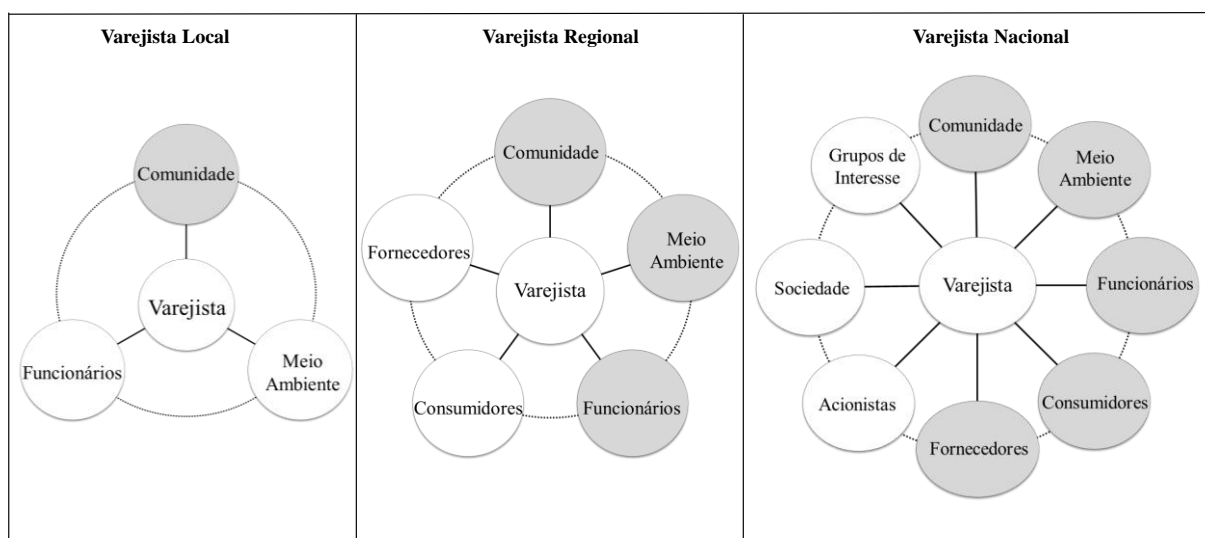


Figura 27. Relacionamento com os *stakeholders* – varejistas locais, regionais e nacionais/globais  
 Fonte: Elaborado pelo autor com base nos casos estudados.

Os demais grupos, funcionários e meio ambiente também aparecem, e as ações com os funcionários já ganham importância dentro dessas empresas. Como o varejo é um segmento cuja rotatividade de funcionários é muito elevada, as ações podem ajudar a minimizar essa rotatividade e a proporcionar melhores condições de trabalho para os colaboradores. No grupo do meio ambiente, as empresas ainda apresentam poucas práticas, porém essas já começam a desenvolver-se. É o caso das ações de coleta de reciclados e da maior conscientização do uso dos recursos naturais.

O grupo dos varejistas regionais já começa a apresentar envolvimento com um maior número de *stakeholders* do que os varejistas locais. Além dos grupos da comunidade, funcionários e meio ambiente, é possível observar uma preocupação com dois outros grupos, os consumidores e os fornecedores. No entanto a maioria das práticas realizadas está relacionada com os três grupos: comunidade, funcionários e meio ambiente.

Destaca-se também que entre os varejistas regionais percebeu-se uma diferença na abordagem das ações de RSC. No caso do varejista “G”, as práticas realizadas estão muito mais focadas na comunidade ao redor de suas lojas. Já os varejistas “E” e “F” têm como foco principal as ações voltadas para os grupos do meio ambiente e funcionários. Os varejistas “I” e “H” são os que mais apresentam ações, com todos os grupos, notadamente o varejista “H”, que apresentou uma quantidade de projetos maior e mais diversificada, caminhando para níveis mais avançados de RSC.

Além dos varejistas classificados como locais e regionais, também foi realizada uma análise com os varejistas classificados como nacionais. Nesse caso, os dois varejistas estudados apresentaram integração mais ampla e com maior quantidade de *stakeholders*. Nota-se pela Figura 27 que os varejistas nacionais estudados apresentaram oito grupos de *stakeholders*, entre eles dois a mais do que os grupos assumidos na parte teórica deste trabalho, são eles: a sociedade (no sentido mais amplo que a comunidade local) e os grupos de interesse (como ONGs, associações etc.). No entanto as ações realizadas, conforme já destacado nos casos individuais, concentram-se em cinco principais grupos: comunidade, funcionários, meio ambiente, fornecedores e consumidores. Nesses casos, as ações realizadas, em sua maioria, já estão mais alinhadas com estratégias empresariais e foco na atividade principal (neste caso venda de alimentos) como proposto por Porter e Kramer (2006).

Assim, conforme destacado por Perrini (2006) e Russo e Perrini (2010), a RSC pode ser mais bem explicada nas PMEs pela teoria do capital social, porém, como destacado neste trabalho, seguiu-se a linha das pesquisas realizadas por Castka *et al.* (2004), Longo, Mura e Bonoli (2005), Jenkins (2006), Jamali, Zanhour e Keshishian (2009) e Fenwick (2010), os quais aplicaram a teoria dos *stakeholders* ao estudo das PMEs. Pode-se concluir com base nos resultados apresentados que a teoria dos *stakeholders* mostra-se adequada para o entendimento das ações realizadas pelos pequenos, médios e grandes varejistas, porém o número de *stakeholders* envolvidos pode variar de acordo com o tamanho da empresa.

A seguir, no Quadro 67 estão destacados quais projetos, dentro de cada grupo de *stakeholder* identificado neste trabalho, podem ser considerados como boas práticas para os demais varejistas que pensam em organizar-se para desenvolver sua área de RSC.

<i>Stakeholders</i>	Ações	Classificação Varejista		
		L	R	N/G
Comunidade	- Programas gratuitos de capacitação para o varejo		X	X
	- Campanhas de arrecadação e doações de alimentos	X	X	X
	- Incentivo ao esporte	X	X	X
	- Programa de doação Nota Paulista (estado de São Paulo)		X	X
	- Programas de conscientização (alimentação, desperdício de alimentos etc.)			X
	- Apoio a projetos sociais	X	X	X
	- Incentivo a campanhas públicas (como doação de sangue)		X	X
	- Programas de integração da comunidade (oficinas, atividades etc.)		X	X
	- Projetos de apoio e incentivo à cultura			X

Stakeholders	Ações	Classificação Varejista		
		L	R	N/G
Consumidores	- Incentivo ao uso de embalagens retornáveis	X	X	X
	- Programas de orientação a clientes			X
	- Programas de melhorias para o atendimento (SAC, pesquisas em loja etc.)			X
	- Incentivo ao consumo sustentável			X
Fornecedores	- Programa de desenvolvimento de fornecedores marca própria (produtos sustentáveis)			X
	- Incentivo a fornecedores locais	X	X	X
	- Programas de rastreabilidade		X	X
	- Criação de selos e certificações			X
	- Fornecedores <i>fair trade</i> e/ou orgânicos	X	X	X
Funcionários	- Implementação de embalagens <i>multiway</i>		X	
	- Programas de treinamento e desenvolvimento		X	X
	- Parcerias com associações para criação de programas específicos para contratação de deficientes	X	X	X
	- Incentivo ao lazer (festas de confraternização, esportes etc.)	X	X	X
	- Criação de um comitê dos funcionários		X	X
	- Oferecimento de oportunidades de desenvolvimento equitativas para os gêneros			X
Meio ambiente	- Programas de conscientização	X	X	X
	- Criação de estações de coleta e reciclagem		X	X
	- Uso de tecnologias verde (ar-condicionado, equipamentos elétricos, iluminação etc.)			X
	- Programas de manutenção preventiva dos equipamentos	X	X	X
	- Programas de uso consciente de recursos	X	X	X
	- Separação e reciclagem dos resíduos	X	X	X
	- Programas de prevenção de perdas e desperdício de alimentos		X	X
	- Uso de tecnologias de construção verde			X
Acionistas	- Incentivo ao desenvolvimento de embalagens (produtos) sustentáveis			X
	- Postos de coleta de embalagens secundárias			X
	- Desenvolvimento de código de ética		X	X
Sociedade	- Governança corporativa			X
	- Canal de acesso para os demais <i>stakeholders</i>		X	X
	- Criação de políticas contra práticas de corrupção			X
Grupos de interesse (ONGs, associações etc.)	- Desenvolvimento de ações de comunicação e marketing, conscientizando a sociedade sobre temas importantes de RSC			X
	- Postura informativa e de orientação			X
	- Criação de programas conjuntos com foco na RSC		X	X
	- Participação de comitês e fóruns de discussão (soja, pecuária sustentável)			X
	- Parceria para conscientização dos demais <i>stakeholders</i>		X	X

Quadro 67. Práticas de RSC e grupos de *stakeholders*  
 Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados dos casos.

No Quadro 67, foi realizada uma classificação de acordo com os grupos (local (L), regional (R) e nacional/global (N/G)) de varejistas estudados. Com base nas análises dos casos, foram identificadas quais as práticas encontradas em cada grupo de empresa. Isso não significa que as práticas identificadas para cada grupo não possam ser desenvolvidas pelos diferentes

tamanhos de empresas. Além disso, é importante destacar que essas práticas foram aquelas identificadas durante os estudos de caso, porém outras podem não ter sido contempladas.

### **5.3. Consolidação dos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades (SWOT) para o varejo em relação à RSC**

De acordo com Kotler e Lee (2005) e Porter e Kramer (2006), as práticas de RSC devem estar alinhadas com as estratégias das empresas. Os resultados apresentados neste trabalho mostram que são poucas as empresas que têm uma integração entre sua estratégia e as ações realizadas, com exceção dos varejistas de atuação nacional. Para facilitar o desenvolvimento das ações de RSC nos varejistas, apresenta-se a seguir, de maneira consolidada, quais foram os principais pontos fortes e fracos dos varejistas participantes a partir dos estudos de caso consolidados.

Em paralelo são discutidos os resultados de uma pesquisa realizada em bases secundárias<sup>14</sup> sobre as principais tendências microambientais nas dimensões político-legal, econômico-natural, sociocultural e tecnológica (PEST) com foco na RSC. Essa análise, conforme Kotler (2000), permite que as empresas possam identificar como o macroambiente pode influenciar positiva ou negativamente seus negócios. Assim, com essa análise feita, o Quadro 69 apresentará a consolidação da matriz SWOT, pontos fortes (S – *strengths*), fracos (W – *weaknesses*), oportunidades (O – *opportunities*) e ameaças (T – *threats*) das empresas participantes no estudo.

Em recente publicação, McDonald (2008), aponta a necessidade de as empresas, em seu planejamento estratégico e de marketing, focarem seus esforços na busca de agregação de valor. Nesse sentido, a análise SWOT facilita a identificação de aspectos que possam comprometer ou contribuir para essa agregação estratégica de valor.

É importante destacar que a análise SWOT realizada foi construída a partir da consolidação dos pontos forte e fracos encontrados nos 11 varejistas estudados, o que não permite que os resultados aqui apresentados sejam generalizados para todo o setor do varejo de alimentos. Porém essa matriz poderá ser utilizada por outros varejistas que queiram iniciar o mapeamento de suas forças e fraquezas ou, ainda, servirá de base para pesquisas futuras

---

<sup>14</sup>Para esse levantamento, foram pesquisados sites de notícias, relatórios setoriais, revistas, revistas setoriais do varejo, jornais etc.



focadas no tema. Já as ameaças e oportunidades, foram consolidadas a partir da análise PEST, realizada com base em dados secundários.

Após isso, foi realizado o cruzamento dessas ameaças e oportunidades com os pontos fortes e fracos apresentados, com o objetivo de propor ações estratégicas para os varejistas se engajarem cada vez mais com as questões de RSC.

Como já destacado, o Quadro 68 aponta a análise PEST dos fatores macroambientais. Nota-se que são várias as mudanças que estão ocorrendo no macroambiente do varejo, relacionadas ao tema da RSC.

No caso do ambiente político legal, as principais mudanças estão relacionadas com a criação de novas leis e regulamentações que visam à diminuição do impacto ambiental das atividades do varejo, como é caso da geração de resíduos e a grande quantidade de sacolas plásticas distribuídas. Além disso, os pactos e compromissos globais estão cada vez mais fortalecidos, o que leva as empresas e outras entidades a se mobilizarem para a criação de novos padrões de gestão. Nesse sentido destaca-se o aparecimento de um novo padrão para a integração da RSC nas empresas, que é o ISO 26.000.

No ambiente econômico-natural, as mudanças estão mais focadas na melhora da economia do país, o que gerou um aumento da renda dos consumidores, conseqüentemente um gasto maior com produtos mais caros (no caso os produtos certificados e orgânicos são favorecidos). Além disso, o aumento da disponibilidade de crédito pode facilitar o desenvolvimento de fornecedores locais, aumentando sua competitividade no varejo. Ainda no cenário econômico, a criação das redes de varejo (grupos de compra) fortalece o poder de barganha das lojas e favorece o crescimento de lojas que antes estavam se tornando pouco competitivas. No entanto a competitividade no varejo continua aumentando, o que leva as empresas a se movimentarem para diferenciar-se de seus concorrentes. O fortalecimento das práticas de RSC pode ser uma alternativa às empresas para a diferenciação frente aos concorrentes.

<b>Político-legal</b>	<b>Econômico-natural</b>	<b>Sociocultural</b>	<b>Tecnológico</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Regulamentação da política nacional de resíduos sólidos (lei para separação do lixo doméstico)</li> <li>- Leis de incentivos</li> <li>- Leis para banimento do uso das sacolas plásticas</li> <li>- Novas normas e padrões para RSC (ISO 26.000)</li> <li>- Pacto global</li> <li>- Metas de desenvolvimento do milênio</li> <li>- Plataformas globais contra compra de produtos produzidos em áreas de preservação</li> <li>- Convenções temáticas entre países</li> <li>- Plano nacional das cadeias de produtos da sociobiodiversidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aquecimento global</li> <li>- Produção / disponibilidade de produtos orgânicos e naturais.</li> <li>- Aumento da renda da população brasileira</li> <li>- Concentração das redes supermercadistas (fusões e aquisições, parcerias)</li> <li>- Formação de redes (centrais de compras) varejistas</li> <li>- Inflação dos alimentos</li> <li>- Aumento da disponibilidade de crédito para produtores</li> <li>- Aumento da competição entre as redes varejistas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento da demanda por produtos orgânicos</li> <li>- Busca por uma vida mais saudável</li> <li>- Aumento do consumo consciente</li> <li>- Demanda por produtos certificados (selos sociais, ambientais, econômicos)</li> <li>- Pressão em toda a cadeia de suprimentos para produção e oferta de produtos sustentáveis</li> <li>- Aumento da demanda por práticas de RSC</li> <li>- Fortalecimento dos produtos marca própria</li> <li>- Preferência do consumidor pela praticidade e comodidade nas compras</li> <li>- Pressão de ONGs engajadas com a RSC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Novas tecnologias para construção de lojas</li> <li>- Introdução de novas máquinas eletrônicas de coleta de recicláveis</li> <li>- Novas tecnologias de comunicação</li> <li>- Redes sociais como meio de comunicação</li> <li>- Avanço na P&amp;D de produtos sustentáveis</li> <li>- Novas tecnologias para fabricação de sacolas plásticas biodegradáveis</li> <li>- Aumento da automação das lojas varejistas</li> <li>- Novas tecnologias das embalagens dos produtos</li> <li>- Novas tecnologias para equipamentos do varejo</li> <li>- Programas de fidelidade por meio do uso de TI</li> <li>- ECR (<i>efficient consumer response</i>) – canais mais integrados com os fornecedores.</li> </ul>

Quadro 68: Análise PEST para RSC no varejo.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados secundários.

Dentro da dimensão natural, as grandes pressões e mudanças ficam por conta das alterações climáticas, responsáveis pela mobilização de governos, empresas e comunidades. Isso está diretamente relacionado com o desenvolvimento de diversas novas práticas de RSC.

No ambiente sociocultural, a grande mudança está relacionada com o comportamento do consumidor. Os novos consumidores estão mais exigentes quanto aos padrões sociais e ambientais. Além disso, apresentam novos hábitos de consumos, buscando uma vida mais saudável. A comodidade devido ao aumento das atividades individuais também passa a ser um ponto que vai influenciar o varejo ainda mais. Todas essas mudanças no ambiente sociocultural impactam a maneira como as empresas estão se envolvendo com as questões sociais.

Por fim, o ambiente tecnológico também terá sua influência no dia a dia das empresas do varejo. Com as novas tecnologias, os impactos podem ser positivos e negativos. As mudanças podem ocorrer desde novas tecnologias para a fabricação dos produtos, novas máquinas de coleta de reciclados, até novas tecnologias de construção. Essas mudanças podem trazer mais benefícios para as empresas que têm como meta realizar investimentos em RSC. Além disso, as mudanças nas tecnologias de comunicação podem facilitar a divulgação das boas práticas de RSC realizadas pelas empresas. No entanto essa mesma tecnologia de comunicação pode tornar-se uma ameaça caso as empresas continuem realizando ações que prejudiquem seus *stakeholders*, uma vez que a velocidade e abrangência da troca de informações aumentam a cada dia.

Assim, com base na análise macroambiental realizada, foi possível a consolidação da análise SWOT. O Quadro 69 apresenta quais foram os principais pontos levantados neste estudo. Nota-se que os pontos fortes destacados são aqueles desejados pelas empresas estudadas e que podem ser controlados. Já os pontos fracos também são controláveis, porém não são desejados pelas empresas.

É importante destacar que não foi feita diferenciação do que é ponto forte e fraco das empresas dos diferentes grupos. Isso foi adotado com o objetivo de consolidar os principais pontos das empresas estudadas e ao final gerar uma lista de tópicos que poderão servir de base para a reflexão de todos os tipos de empresa.

A análise dos pontos fortes das empresas estudadas mostra que o varejo de alimentos realmente tem uma vocação, conforme destacado por Parente *et al.* (2006), para a realização de práticas de RSC. Entre os principais pontos fortes, podem-se destacar o interesse dos diretores em envolver-se com as ações de RSC, a proximidade com a ponta da cadeia (consumidores), a capilaridade geográfica e a boa atuação das associações setoriais. Isso mostra que os varejistas estudados possuem características, em seu ambiente interno, que facilitam a implementação das ações, bem como potencializam as chances de bons resultados.

No entanto os principais pontos fracos levantados mostram que os varejistas estudados ainda têm grandes desafios a serem vencidos, se quiserem desenvolver mais suas ações sociais. Entre esses desafios podem-se destacar: a baixa profissionalização das empresas, a falta de uma estrutura organizacional com foco na RSC, o foco em poucos *stakeholders* e a baixa interação entre as áreas funcionais no desenvolvimento das ações. Esses desafios aplicam-se

aos varejistas locais e a alguns regionais aqui estudados. Porém os varejistas nacionais também apresentaram alguns pontos fracos identificados, como é o caso do grande número de *stakeholders* envolvidos em suas operações, a alta rotatividade de funcionários e o número de funcionários das empresas. Esses são desafios que também podem comprometer a efetividade das ações de RSC das empresas e precisam ser monitorados e acompanhados por meio de políticas bem desenvolvidas.

<p><b>Pontos Fortes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Interesse dos diretores em envolver-se com as ações de RSC</li> <li>- Proximidade com a ponta da cadeia (consumidores)</li> <li>- Poder para influenciar a comunidade local</li> <li>- Poder de barganha junto a fornecedores</li> <li>- Capilaridade geográfica</li> <li>- Estrutura de logística reversa já desenvolvida</li> <li>- Referência local (empresas fortes, reconhecidas pela população)</li> <li>- Forte atuação das associações setoriais (Abras, Apas etc.)</li> <li>- Comercialização de produtos marca própria</li> <li>- Facilidade de realizar parcerias com ONGs e entidades</li> <li>- Parcerias com redes internacionais</li> </ul>	<p><b>Pontos Fracos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de uma estrutura organizacional própria para a gestão da RSC</li> <li>- Baixa profissionalização das empresas</li> <li>- Falta de pessoas especialistas em RSC</li> <li>- Grande número de funcionários</li> <li>- Alto <i>turnover</i></li> <li>- Falta de ferramentas gerenciais (orçamentos)</li> <li>- Estruturação da comunicação das ações de RSC</li> <li>- Foco das ações de RSC em poucos <i>stakeholders</i></li> <li>- Baixa interação entre as áreas funcionais para o desenvolvimento de práticas de RSC</li> <li>- Grande número de <i>stakeholders</i> envolvidos na operação</li> <li>- Necessidade de retorno no curto prazo</li> <li>- Cultura de comunicação voltada para promoção e vendas, não tem cultura informativa.</li> <li>- Apoio dos fornecedores mais voltados para campanhas comerciais</li> <li>- Alta rotatividade de funcionários</li> </ul>
<p><b>Oportunidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Redução de custos, por meio da redução do uso de sacolas plásticas</li> <li>- Aumento da demanda dos consumidores por produtos saudáveis</li> <li>- Programas de relacionamento e fidelidade mais desenvolvidos devido às novas tecnologias</li> <li>- Aumento da procura por produtos certificados</li> <li>- Maior produção agrícola, devido à facilitação do crédito rural → maior oferta para os varejistas</li> <li>- Aumento do poder de barganha dos pequenos varejistas por meio das redes (centrais de compras)</li> <li>- Maior consolidação das empresas do varejo</li> <li>- Mais informações e novos padrões de práticas de RSC disponíveis</li> <li>- Apoio governamental para o desenvolvimento de práticas de RSC</li> <li>- Aumento da coleta seletiva de resíduos</li> <li>- Uso da RSC como fator de geração de valor e diferenciação</li> <li>- Novas tecnologias para desenvolvimento de produtos sustentáveis</li> </ul>	<p><b>Ameaças:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fatores culturais dos consumidores para aceitarem mudanças bruscas</li> <li>- Aumento das restrições ambientais</li> <li>- Banimento do uso de sacolas plásticas</li> <li>- Aumento do preço dos produtos rastreados e certificados</li> <li>- Substituição das pessoas devido à maior automação das lojas</li> <li>- Aumento das pressões dos <i>stakeholders</i> para a redução das emissões de carbono</li> <li>- Aumento dos custos dos alimentos (inflação), leva à preferência do consumidor por produtos mais baratos</li> <li>- Custos das iniciativas sustentáveis</li> <li>- Velocidade da transmissão de informações negativas, sobre produtos e empresas, relacionadas ao tema da RSC</li> <li>- Pressão dos grupos de interesse (ONGs, associações etc.) cada vez maior</li> <li>- Competição entre as redes varejistas</li> </ul>

Quadro 69. Análise SWOT dos varejistas estudados

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos estudos de caso e quadro análise PEST.

As ameaças e oportunidades destacadas foram compiladas a partir da análise PEST (Quadro 68). Nota-se que muitas das mudanças macroambientais se transformam em oportunidades para os varejistas estudados desenvolverem suas práticas de RSC. No entanto outras mudanças são ameaças consideráveis para as empresas do varejo.

Com base nesse cenário de ameaças e oportunidades e pontos fortes e fracos dos varejistas estudados, o Quadro 70 apresenta uma agenda de ações estratégicas que os varejistas podem desenvolver para se integrarem mais com ações de RSC e ao mesmo tempo aproveitarem as oportunidades de mercado, mitigando as ameaças.

<b>Ações estratégicas para desenvolvimento de ações de RSC</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fortalecer a necessidade da criação de uma estrutura gerencial para a RSC.</li> <li>2. Identificar quais são os principais <i>stakeholders</i> da empresa para investir em ações de RSC.</li> <li>3. Criar estrutura de comunicação externa e interna para as ações de RSC.</li> <li>5. Monitorar novas mídias de comunicação para diminuir o tempo de resposta (<i>feedback</i>) aos <i>stakeholders</i>.</li> <li>6. Criar programas de certificação de fornecedores.</li> <li>7. Fortalecer a área de prevenção de perdas, diminuindo a perda de alimentos.</li> <li>8. Desenvolver novas práticas por meio das parcerias internacionais (supermercados internacionais).</li> <li>9. Fortalecer a integração com os fornecedores para desenvolvimento de práticas de RSC.</li> <li>10. Criar programas de fidelidade, vinculados às práticas de RSC.</li> <li>11. Utilizar produtos marca própria para adequação dos novos padrões de consumo dos consumidores.</li> <li>12. Aproximar-se de entidades, associações e ONGs para o desenvolvimento de ações conjuntas.</li> <li>13. Criar programas de gestão de pessoas (treinamento, capacitação, acompanhamento) para reduzir a rotatividade dos funcionários e melhorar a qualidade no trabalho.</li> <li>14. Desenvolver o relacionamento com produtores locais, estimulando a comercialização de produtos orgânicos e <i>fair trade</i>.</li> <li>15. Criar programas de coleta seletiva e depósito de recicláveis.</li> <li>16. Usar as novas tecnologias para diminuição do uso de recursos naturais (água, energia).</li> <li>17. Criar controles gerenciais para o desenvolvimento das ações de RSC.</li> <li>18. Criar programas de conscientização dos consumidores para estimular o consumo consciente.</li> <li>19. Instituir plano de longo prazo para substituição das sacolas plásticas e estimular o uso de sacolas retornáveis.</li> <li>20. Fortalecer parceria com as instituições setoriais para o desenvolvimento de práticas de RSC conjuntas.</li> </ol>

Quadro 70. Agenda de ações estratégicas para o desenvolvimento da RSC no varejo  
Fonte: Elaborado pelo autor com base na análise SWOT (Quadro 69).

## 6. Proposição de um método para implementação de práticas de RSC

Conforme destacado na metodologia, um dos objetivos específicos deste trabalho foi a proposição de uma sequência de passos para auxiliar as empresas a implementarem suas ações de RSC. Assim, inicialmente, foi desenvolvida uma sequência de passos (ver Figura 28) com base no referencial teórico deste estudo, que posteriormente foi validada junto aos especialistas das empresas entrevistados. A validação ocorreu por meio da apresentação da sequência de passos para os entrevistados, solicitando análise e possíveis mudanças. Com base nas sugestões apresentadas pelos entrevistados, foi possível a criação de uma nova sequência de passos destacadas ao final do trabalho.

O tópico a seguir aponta quais foram as fases e os passos criados a partir da revisão teórica realizada no trabalho.

### 6.1. Construção do método com base na teoria

A base para a elaboração deste método seguiu os seguintes conceitos: abordagem estratégica da RSC (PORTER; KRAMER, 2006); teoria dos *stakeholders* (DONALDSON e PRESTON, 1995; FREEMAN<sup>15</sup> (1984, *apud* FALCK; HEBLICH, 2007); JONES 1995); *doing well by doing good* (FALCK; HEBLICH, 2007; KOTLER; LEE, 2005; KRAISORNSUTHASINEE; SWIERCZEK, 2009); comunicação das ações sociais (DU; BHATTACHARYA; SEN, 2010).

Com base nesses e outros autores estudados neste trabalho, foi proposta uma sequência de 12 passos, alocados em cinco fases: “estrutura organizacional”; “mapeamento e planejamento”, “implementação e gestão”, “verificação e aprendizado” e “comunicação”. A figura a seguir (Figura 28) apresenta essas fases e como cada um dos 12 passos estão distribuídos.

---

<sup>15</sup> FREEMAN, R. E. *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman, 1984.

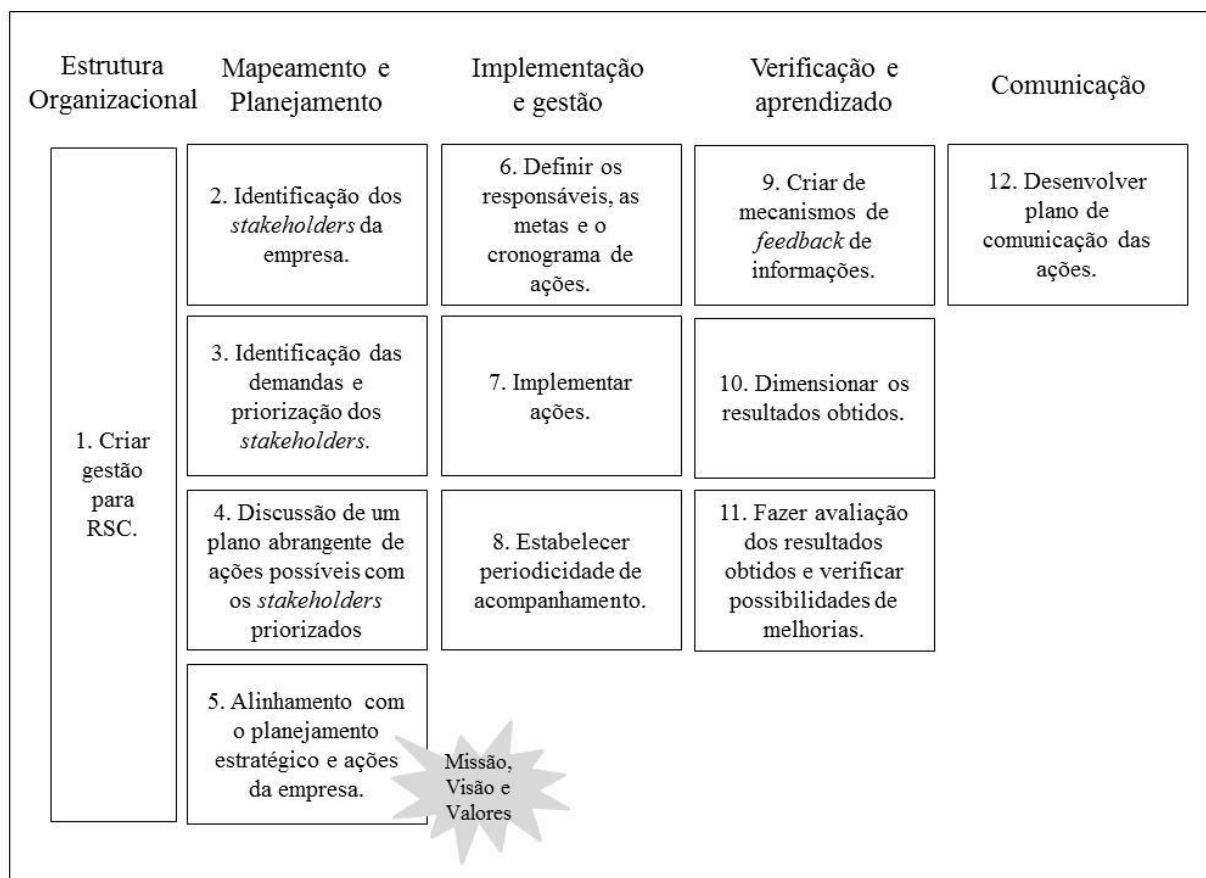


Figura 28. Proposição teórica de uma sequência de passos para a implementação de ações de RSC.  
 Fonte: Elaborada pelo autor com base no referencial teórico da pesquisa.

### 6.1.1. Estrutura organizacional

Para que as ações de RSC sejam efetivamente implementadas nas empresas, é importante que seja criada a “gestão para RSC”. Isso significa que as organizações devem apresentar pelo menos um responsável pela implementação e gestão das práticas. Esse responsável deverá coordenar todos os envolvidos com o processo, bem como monitorar os principais pontos críticos dos projetos. No caso das PMEs, pode ser o próprio gestor da empresa, o que é visto por alguns autores como uma barreira para a implementação (GRAYSON, 2002; SPENCE, 1999). Dessa forma, é preciso ter consciência de que a pessoa escolhida como responsável deve ter tempo para cuidar dessas novas atribuições. Definida essa pessoa, será possível iniciar a fase do mapeamento e planejamento das ações.

### 6.1.2. Mapeamento e planejamento

Nesta fase o gestor/responsável de RSC da empresa deve, além de identificar quais são os *stakeholders* envolvidos com o negócio de sua empresa, priorizá-los e traçar um plano estratégico de ações.

Para identificar quem são os principais *stakeholders*, a empresa pode utilizar a metodologia proposta por Canada (2006). Devido à dificuldade de escolher quem serão seus *stakeholders*, a empresa deve mapeá-los. Esse mapeamento pode ser feito por meio da identificação de todos os relacionamentos que a empresa apresenta. Ou seja, ela deve analisar todos aqueles que, de alguma maneira, são influenciados ou influenciam suas atividades.

Devido ao grande número de *stakeholders* e demandas que competem entre si, a empresa deve adotar um método que a ajude a priorizar os grupos e as demandas. Além da metodologia para priorização proposta por Carroll (1991), que envolve a legitimidade e o poder dos grupos, podem-se utilizar as proposições apresentadas por CSR (2008). Segundo esse estudo, os *stakeholders* de uma empresa devem ser aqueles mais pertinentes ou que mais impactam seu negócio principal.

Depois de ter identificado e priorizado os *stakeholders* da empresa, o gestor/responsável pela RSC deve discutir com os demais gestores ou responsáveis pelos demais departamentos quais ações devem ser desenvolvidas. Nesta etapa, os principais *stakeholders* podem ser envolvidos de maneira que possam dizer à empresa quais são suas principais demandas e como essa relação pode ser melhorada. Sugere-se aqui a formação de um comitê composto por representantes dos principais *stakeholders* da empresa (O'BRIEN, 2001). De acordo com o autor, escutar o que os *stakeholders*, como ONGs, fornecedores, clientes, funcionários, entre outros, têm a dizer pode facilitar o engajamento das empresas com as práticas que realmente irão gerar benefícios de longo prazo para ambos os lados.

Por fim, destaca-se a necessidade de integração das ações com a estratégia da empresa. Conforme apresentado por Porter e Kramer (2002, 2006) e Kotler e Lee (2005), as empresas que apresentam ações de RSC alinhadas com seus direcionadores estratégicos conseguem maximizar seus benefícios, uma vez que os interesses tanto dos *stakeholders* como dos acionistas serão abrangidos.

### **6.1.3. Implementação e gestão**

A terceira fase do método consiste na implementação e gestão das ações de RSC. A partir deste momento, o gestor/responsável pela RSC na empresa deve definir quais das ações, mapeadas e alinhadas nos passos quatro e cinco, devem ser implementadas. Além disso, é importante que seja gerado um cronograma de ações e responsabilidades para



acompanhamento durante a implementação dos projetos. A empresa deve ter claro quais são suas metas com cada projeto que será implementado (passo 6).

Após o início de cada projeto, a empresa deve definir a periodicidade de acompanhamento dos projetos, para que assim possa monitorar como as ações estão sendo aceitas pelos *stakeholders* e quais as possíveis oportunidades de melhoria.

#### **6.1.4. Verificação e aprendizado**

A quarta fase envolve o dimensionamento dos resultados obtidos com os programas de RSC bem como a avaliação de possíveis melhorias e planos de ação. Para iniciar o dimensionamento das ações, sugere-se que as empresas criem, com seus diferentes *stakeholders*, mecanismos de *feedback* e avaliação dos resultados das ações implementadas. Para coletar as opiniões dos envolvidos pelas ações, a empresa pode utilizar o mesmo comitê criado para definir suas práticas.

De acordo com Canada (2006), a verificação dos resultados obtidos é importante, pois a empresa pode descobrir quais são as ações que realmente estão tendo os impactos desejados. Sendo assim, pode determinar ações para correção do que não está funcionando, traçando novas estratégias que podem ser adotadas para superar tais barreiras. Além disso, a empresa pode melhorar suas ações que já estão funcionando, garantindo ainda mais o envolvimento com sua estratégia adotada.

#### **6.1.5. Comunicação**

A comunicação é uma etapa importante do método de implementação de RSC nas empresas. É cada vez mais frequente o uso de padrões de divulgação (tais como, GRI, AA1000, SA8000, Indicadores Ethos) pelas empresas. Destaca-se, porém, que muitas empresas acabam não divulgando o que realmente está alinhado com sua estratégia empresarial adotada (PORTER; KRAMER, 2006). No entanto, por se tratar de relatórios e padrões complexos, não são muito adequados para as PMEs, devendo estas buscarem estratégias de comunicação mais simples. A seguir é apresentado um método desenvolvido por Du, Bhattacharya e Sen (2010), que pode ser um direcionador para a estruturação da comunicação das empresas.

O método proposto pelos autores envolve três fases (ver Figura 29): a comunicação da RSC, os fatores de contingência e as saídas da comunicação. Para a construção do método aqui proposto, serão utilizadas a primeira e a terceira fases. A segunda fase não foi utilizada, pois

os autores do artigo propõem nessa fase um entendimento das características dos *stakeholders* da empresa, bem como o alinhamento com as características da empresa. Essas duas etapas já foram abordadas na fase inicial da metodologia aqui proposta.

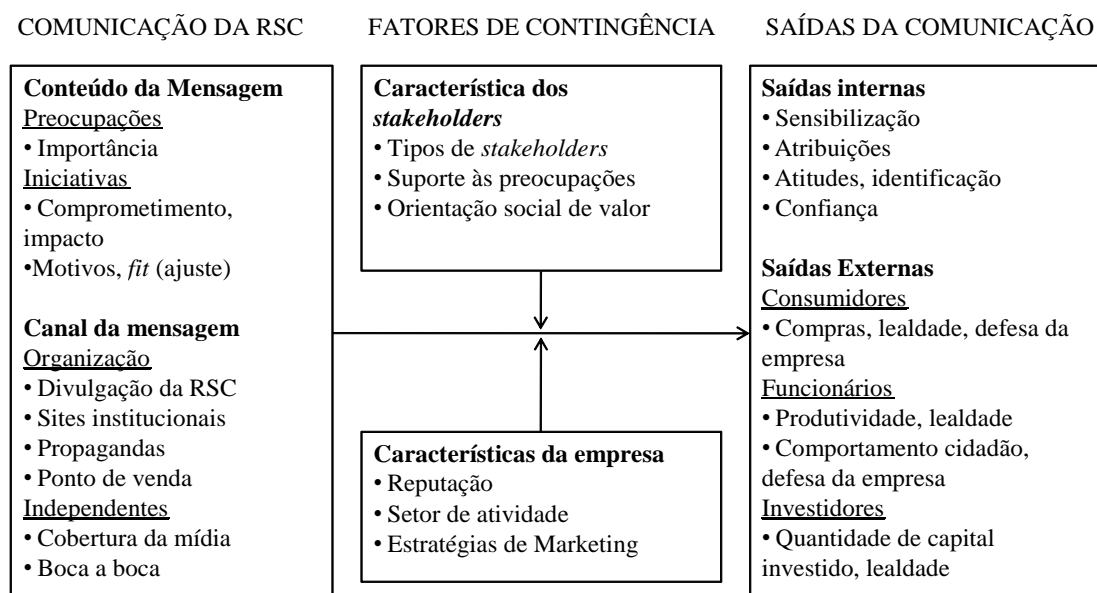


Figura 29. Método para comunicação da RSC  
Fonte: Traduzida de Du, Bhattacharya e Sen (2010, p. 11).

Basicamente a primeira fase do método de Du, Bhattacharya e Sen (2010) aborda duas etapas do processo de comunicação, emissor-receptor (KOTLER, 2000). São elas o conteúdo e canal da mensagem. Para elaborar bem o conteúdo da mensagem, a empresa deve destacar suas preocupações de por que está engajada com tais práticas sociais, mostrando principalmente como suas iniciativas manifestam seu comprometimento com seus *stakeholders*.

Os autores ainda apontam que a empresa deve escolher muito bem qual será o canal utilizado para divulgação das ações. Atualmente um dos canais mais utilizados são os sites das empresas, além disso destaca-se que a internet pode ser mais bem explorada pelas empresas para divulgação de suas ações. Segundo os autores, algumas já apresentam páginas específicas para divulgação de suas ações ou já utilizam redes sociais para divulgação de tais ações. O ponto de venda também pode ser utilizado para a divulgação das práticas. Além disso, a empresa deve ficar atenta às comunicações independentes, tais como a mídia e a propaganda boca-a-boca gerada pelos *stakeholders* da empresa.

Destaca-se que um bom processo de comunicação das práticas sociais da empresa pode gerar, na opinião dos autores, o aumento da satisfação e lealdade dos consumidores e colaboradores.

Além disso, as empresas podem garantir um melhor acesso a capital de terceiros que valorizam empresas que realizam ações sociais.

Essas cinco fases, com os passos propostos, foram apresentadas para os especialistas/gestores da RSC nas empresas estudadas com o objetivo de validar a sequência proposta. O tópico a seguir apresenta como foi feita essa validação e quais as principais sugestões apresentadas.

## **6.2. Validação do método com base nas entrevistas realizadas**

Conforme destacado, este tópico apresenta os resultados obtidos na validação do método apresentado para os profissionais/especialistas responsáveis pelas práticas de RSC nas empresas estudadas. Para obter as contribuições, foi apresentada a sequência definida com base na teoria (Figura 28), para os entrevistados, solicitando uma análise crítica das etapas propostas, revisão da ordem apresentada e implicações gerenciais para sua implementação. A seguir estão detalhadas, nos quadros, as principais contribuições dos entrevistados para cada etapa do método.

### **6.2.1. Estrutura organizacional – validação**

Este tópico apresenta a importância do primeiro passo para a implementação das práticas sociais nas empresas. Conforme destacado pela teoria, é fundamental que se crie uma gestão para a RSC nas empresas. Essa gestão pode ser feita por uma pessoa que terá como função exclusiva a idealização e coordenação das práticas de RSC, ou ainda acumular as responsabilidades do cargo de gestor de RSC.

Como ressaltado nas entrevistas (ver Quadro 71), é fundamental que a empresa apresente um gestor para a RSC. Nota-se a necessidade de a equipe ou pessoa responsável pela RSC na empresa estar diretamente ligada a alguma diretoria, ou no caso de empresas menores à presidência da empresa. Com isso, os projetos idealizados serão validados pelos tomadores de decisão na empresa, o que aumenta a chance de sucesso das ações. Além disso, é importante que esse cargo tenha autonomia para realizar as cobranças necessárias. Para poder acompanhar o desenvolvimento das ações.

Passos do método	Comentários/Sugestões
Criar gestão para a RSC	“O patrocinador dos projetos tem que ser a diretoria da companhia.” (Supermercado K)
Geral	<p>“Um grande problema no varejo que é o tempo dos responsáveis pelo projeto. O dia a dia do varejo é muito dinâmico.” (Supermercado I)</p> <p>“Tudo o que você colocar numa empresa de ideias pode dar resultado, só depende de uma situação da cobrança e da persistência, se você não cobrar e não persistir tudo cai no esquecimento.” (Supermercado G)</p>

Quadro 71. Validação da fase “estrutura organizacional” – Sugestões dos entrevistados  
Fonte: Elaborado pelo autor com base nas entrevistas.

Com base nos comentários dos entrevistados, percebeu-se a necessidade de reforçar a importância que essa fase tem para que as demais fases sejam bem implementadas. O Quadro 72 apresenta as principais mudanças que ocorreram nessa fase com base nos resultados das entrevistas.

Passos do método	O que muda no método?
Criar gestão para a RSC	Mantém a etapa, porém com sua importância reforçada.

Quadro 72. Principais alterações na fase “estrutura organizacional”  
Fonte: Elaborado pelo autor com base nas entrevistas.

### 6.2.2. Mapeamento e planejamento – validação

Dentro da fase do mapeamento e planejamento foram destacados inicialmente quatro passos: “identificação dos *stakeholders* da empresa”; “identificação das demandas e priorização dos *stakeholders*”; “discussão de um plano abrangente de ações possíveis com os *stakeholders* priorizados”; “alinhamento com o planejamento estratégico e ações da empresa”.

O Quadro 73 destaca as principais contribuições dos entrevistados para cada passo dessa fase, que foi a que mais apresentou comentários. Isso porque, na visão dos entrevistados, a fase do planejamento é fundamental para que boas ações de RSC possam ser implementadas.

Passos do método	Comentários/Sugestões
Identificação dos <i>stakeholders</i> da empresa	“Eu acho que é bacana você começar a identificar os <i>stakeholders</i> , que é por onde você começa a pensar.” (Supermercado K)
Identificação das demandas e priorização dos <i>stakeholders</i>	“Como o varejo tem essa natureza de ter tantos <i>stakeholders</i> , porque quase todo mundo é impactado ou impacta a atividade varejista, então pensar em critérios que identifiquem quais são os <i>stakeholders</i> prioritários.” (Supermercado K)

	<p>“Aqui acho que é legal você ter um comitê, ou comitês.” (Supermercado K)</p>
<p>Discussão de um plano abrangente de ações possíveis com os <i>stakeholders</i> priorizados</p>	<p>“Outra coisa que acho que é legal além dos <i>stakeholders</i>, são temas que pra o varejo são importantes.” (Supermercado K)</p> <p>“Principalmente acho que a alta direção da empresa tem que estar bem envolvida nesse início, ela tem que se sentir parte desse processo de construção.” (Supermercado J)</p>
<p>Alinhamento com o planejamento estratégico e ações da empresa</p>	<p>“Eu vejo as grandes empresas fazendo muitas coisas, mas onde realmente eu vou gerar transformação? Será que em tudo eu consigo, porque eu tenho muitos negócios?” (Supermercado K)</p> <p>“Eu acho que a estratégia tem que ser com o tema mesmo, o que é o seu <i>know-how</i>, o que você sabe fazer [...] ter um time que lidere isso, que conduza, que mobilize e tem que ser estratégico.” (Supermercado K)</p> <p>“Porque, desse mapeamento e planejamento, você vai ter os temas críticos que vai ter que trabalhar e vai ter que pontuar com qual tema você vai atuar.” (Supermercado J)</p>
<p>Geral</p>	<p>“Eu acho que a partir do momento que essas pessoas que têm o poder de decisão dentro da empresa fazem parte do processo de construção, essa segunda parte sua aqui, ela se torna mais fácil.” (Supermercado J)</p> <p>“Eu acho que o que falta é um planejamento orçamentário.” (Supermercado F)</p>

Quadro 73. Validação da fase “mapeamento e planejamento” – Sugestões dos entrevistados  
 Fonte: Elaborado pelo autor com base nas entrevistas.

A partir dos comentários, foi possível analisar quais as mudanças necessárias nesta fase. O Quadro 74 resume quais foram as principais modificações que ocorreram e que serão base para a elaboração do método revisado.

<b>Passos do método</b>	<b>O que muda no método?</b>
<p>Identificação dos <i>stakeholders</i> da empresa</p>	<p>- Mantém etapa</p>
<p>Identificação das demandas e priorização dos <i>stakeholders</i></p>	<p>- Reforça a necessidade de ter critérios de escolha dos <i>stakeholders</i></p> <p>- Reforça a necessidade da criação do comitê interno (novo passo, “criação do comitê”, inserido na 1ª fase do método – “Estrutura Organizacional”)</p>
<p>Discussão de um plano abrangente de ações possíveis com os <i>stakeholders</i> priorizados</p>	<p>- Comitê interno tem de realizar uma integração com os principais <i>stakeholders</i> da empresa, buscando discutir os temas mais importantes.</p> <p>- Necessidade do envolvimento da direção da empresa.</p>
<p>Alinhar com o planejamento estratégico e ações da empresa (missão e visão).</p>	<p>- Mantém o alinhamento com os temas estratégicos, porém deve-se definir quais as ações realmente serão implementadas.</p>
<p>Geral</p>	<p>- Criação de um novo passo para esta fase, que é a integração com o orçamento da empresa – “Realização do orçamento de ações de RSC”.</p>

Quadro 74. Principais alterações na fase “mapeamento e planejamento”  
 Fonte: Elaborado pelo autor com base nas entrevistas.

### 6.2.3. Implementação e gestão

A terceira fase inicialmente proposta foi a de “implementação e gestão”. Os passos que essa fase apresentou são: “definir os responsáveis, as metas e o cronograma de ações”; “implementar ações”; e “estabelecer periodicidade de acompanhamento”. O quadro a seguir (Quadro 75) apresenta os principais comentários dos entrevistados sobre essa fase do método.

Passos do método	Comentários/Sugestões
Definir os responsáveis, as metas e o cronograma de ações	Sem comentários
Implementar ações	<p>“Só ficou essa questão que você falou e uma palavra que me incomodou foi o engajamento. Então a gente pode colocar nisso tudo aqui e fazer com que os funcionários se engajem, né?” (Supermercado H)</p> <p>“Conscientização e treinamento dos colaboradores.” (Supermercado I)</p>
Estabelecer periodicidade de acompanhamento	Sem comentários
Geral	NA

Quadro 75. Validação da fase “implementação e gestão” – Sugestões dos entrevistados  
Fonte: Elaborado pelo autor com base nas entrevistas.

Assim, com base nos comentários e sugestões dos entrevistados, foram destacadas no Quadro 76 quais as principais mudanças que ocorreram no método. Com base nas sugestões apresentadas pelos entrevistados foi criado um novo passo: “o treinamento e conscientização dos envolvidos no processo”. Esse passo surge com o objetivo de minimizar uma das barreiras encontradas nos estudos de caso realizados, que foram a falta de interesse dos colaboradores em participar das ações e as barreiras culturais.

Passos do método	O que muda no método?
Definir os responsáveis, as metas e o cronograma de ações	- Mantém a etapa. Dada a necessidade de um maior engajamento das pessoas, na etapa que envolve a definição das responsabilidades, é importante que o gestor cobre um maior envolvimento das pessoas/ <i>stakeholders</i> .
Implementar ações	<p>- Ao invés de ser uma etapa, será destacada como marco – “implementação das ações”.</p> <p>- Criação de uma nova etapa para treinamento / conscientização dos <i>stakeholders</i> internos. – “treinamento e conscientização dos envolvidos no processo”</p>
Estabelecer periodicidade de acompanhamento	Mantém a etapa

Quadro 76. Principais alterações na fase “implementação e gestão”  
Fonte: Elaborado pelo autor com base nas entrevistas.

#### 6.2.4. Verificação e aprendizado

Este tópico apresenta os comentários e sugestões dos entrevistados em relação à fase da “verificação e aprendizado”. As fases analisadas foram: “criar mecanismos de *feedback* de informações”, “dimensionar os resultados obtidos” e “fazer avaliação dos resultados obtidos e verificar possibilidades de melhorias”. O Quadro 77 destaca quais foram os principais trechos das entrevistas realizadas, com as mudanças sugeridas.

Passos do método	Comentários/Sugestões
Criar mecanismos de <i>feedback</i> de informações	Sem comentários
Dimensionar os resultados obtidos	<p>“Uma parte que eu vejo dificuldade, acho que tem coisa que é difícil você mensurar o resultado obtido. A maioria das ações sociais que nós patrocinamos, as doações, não é mensurado o resultado obtido.” (Supermercado F)</p> <p>“Deveria ter um caixa para verificar o retorno financeiro. Apesar de ser difícil de mensurar da para saber o tanto que foi investido e se isso teve ou não impacto.” (Supermercado I)</p>
Fazer avaliação dos resultados obtidos e verificar possibilidades de melhorias	Sem comentários
Geral	<p>“A parte de avaliação, ela é muito importante, para saber como que está, tudo que você mapeou e implementou. Porque aí você pode melhorar, e aí colocar mais alguns daqueles temas.” (Supermercado J)</p>

Quadro 77. Validação da fase “verificação e aprendizado” – Sugestões dos entrevistados  
Fonte: Elaborado pelo autor com base nas entrevistas.

Como se pode perceber pela análise do Quadro 78, não foram realizadas alterações nos três passos inicialmente propostos. No entanto deve-se destacar um ponto apontado durante uma das entrevistas. O impacto e o retorno financeiro são preocupações dos gestores e pessoas envolvidas com as ações de RSC. Como é possível observar pelo Quadro 77, dois entrevistados sugeriram a criação de um passo para verificação do retorno financeiro. No entanto, de acordo com McWilliams, Siegel e Wright (2006), ainda não foram apresentadas metodologias validadas para a mensuração dos investimentos sociais, sendo mantida a etapa de dimensionamento com foco mais qualitativo.

Passos do método	O que muda no método?
Criar mecanismos de <i>feedback</i> de informações	- Mantém a etapa
Dimensionar os resultados obtidos	- Mantém a etapa. Apesar da dificuldade em mensurar os resultados obtidos, esta etapa será mantida, uma vez que é importante que as empresas tenham uma ideia do quanto os projetos realizados tiveram de impacto.

	- A mensuração, no entanto, não será quantitativa dado que o cálculo do retorno de investimentos sociais ainda é um desafio a ser vencido. Sugere-se aqui uma mensuração mais qualitativa, avaliando quais foram os impactos que as ações tiveram.
Fazer avaliação dos resultados obtidos e verificar possibilidades de melhorias	- Mantém a etapa
Geral	- Ressalta a necessidade da avaliação dos resultados obtidos, que será base para ao novo plano de ações de RSC da empresa.

Quadro 78. Principais alterações na fase “verificação e aprendizado”

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas entrevistas.

### 6.2.5. Comunicação

A última fase apresentada do método construído com base na teoria foi a da comunicação das ações. Como se pode perceber pelo Quadro 79, um dos entrevistados ressalta a necessidade de a comunicação das ações ser iniciada junto com a implementação das ações, de maneira a aumentar o envolvimento e informação dos demais *stakeholders*, tanto internos, quanto externos.

Passos do método	Comentários/Sugestões
Desenvolver um plano de comunicação das ações.	“É a parte de comunicação que deveria ser acompanhada desde a parte da implementação. Começou a implementar, você faz a parte de comunicação [...], porque muitas vezes você implementa e ninguém fica sabendo.” (Supermercado A)
Geral	Sem comentários

Quadro 79. Validação da fase “comunicação” – Sugestões dos entrevistados

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas entrevistas.

Assim, como resultado, tem-se a extinção da fase de comunicação (ver Quadro 80) e a criação de um novo passo dentro da fase de “implementação e gestão”. Esse passo estará alinhado com o desenvolvimento de um plano de comunicação interno e externo durante toda a implementação das ações da empresa.

Passo do método	O que muda no método?
Desenvolver um plano de comunicação das ações.	- Início da comunicação das ações após a implementação, tanto a comunicação interna quanto a comunicação externa. Essa etapa será a substituta da última fase proposta – “Comunicação” o que extinguirá com o passo 12 – “Desenvolver plano de comunicação das ações”.

Quadro 80. Principais alterações na fase “comunicação”

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas entrevistas.



### 6.3. Apresentação do método para implementação de práticas de RSC revisado

Com base nos resultados da validação do método, foi possível chegar a uma nova proposição da sequência de passos para a implementação de ações de RSC nas empresas. A Figura 30 detalha quais são as novas fases e passos propostos.

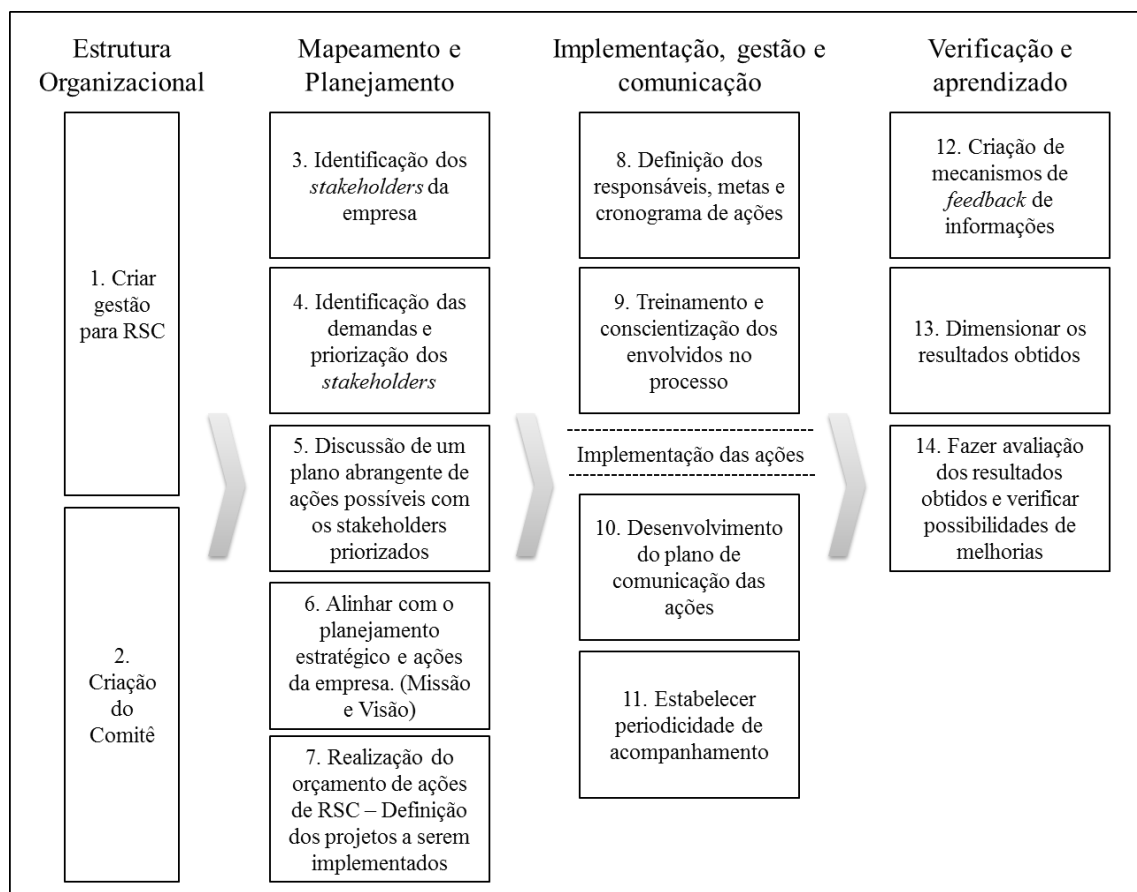


Figura 30. Sequência de passos para a implementação de práticas de RSC nas empresas

Fonte: Elaborada pelo autor.

O método proposto fica dividido em quatro fases e 14 passos, sendo as fases divididas em “estrutura organizacional”, “mapeamento e planejamento”, “implementação, gestão e comunicação” e “verificação e aprendizado”. A seguir serão descritas as principais atividades de cada passo para que as empresas possam implementar suas práticas de RSC.

O primeiro passo é a criação da gestão para a RSC. Durante a realização dos estudos de caso e com base na validação realizada, notou-se que o tempo que as atividades de RSC demandam pode ser considerado uma barreira para sua implementação. Assim, sugere-se que, antes de as atividades de RSC serem iniciadas nas empresas, seja criado um cargo que terá como atividades principais o desenvolvimento, implementação e acompanhamento das ações de RSC. É importante destacar que não são todas as empresas que poderão ter uma pessoa para

ocupar somente esse cargo, porém, uma vez definidas as responsabilidades do cargo, essa função poderá ser acumulada por outra área, como o departamento de RH ou Marketing. O importante é que essa pessoa que acumule as funções seja cobrada por desenvolver as atividades referentes ao cargo acumulado.

Após definido o responsável, ou responsáveis, pelas atividades de RSC na empresa, sugere-se que seja criado um comitê de RSC. Esse comitê deve ser composto por pessoas-chave dentro da organização, ou seja, diretores, gerentes, ou até representantes dos grupos de *stakeholders*. Sabe-se, porém, que não são todas as empresas que terão condições de criar esse comitê devido à estrutura organizacional enxuta. No entanto, conforme destacado pelos entrevistados, o envolvimento da diretoria da empresa é fundamental para que as atividades sejam bem desenvolvidas. Assim, o gestor da RSC deve ter facilidade de acesso à diretoria para discussão das ideias a serem implementadas.

O terceiro passo, já dentro da segunda fase (mapeamento e planejamento), envolve a identificação dos *stakeholders* da empresa. Conforme destacado por Polonsky (1995), são vários os *stakeholders* de uma empresa, entre eles os funcionários, acionistas, governos, grupos de interesse (ONGs, associações), meio ambiente, fornecedores, instituições financeiras, comunidade científica, entre outros. Assim, é importante que o gestor de RSC, junto com o comitê, faça uma análise de quais são aqueles que mais influenciam ou são influenciados pelas atividades da empresa.

O quarto passo consiste na priorização dos *stakeholders* identificados e identificação de suas principais demandas. A priorização pode ser feita por meio da metodologia proposta por Carroll (1991), segundo o autor, os *stakeholders* devem ser priorizados seguindo-se uma lógica de legitimidade e poder sobre o negócio, assim, aqueles que grupos que estiverem mais próximos das atividades da empresa e exercerem maior poder sobre as atividades cotidianas deverão ser priorizados. Como já destacado na etapa conceitual do método, a priorização pode ser feita com base no impacto que os *stakeholders* geram no negócio principal da empresa.

Após a priorização, ainda dentro do quarto passo, o gestor de RSC deve buscar identificar as principais demandas dos grupos priorizados. Essa identificação pode ser feita por meio de reuniões entre o gestor, o comitê gestor e os grupos de *stakeholders* identificados.

Assim, com base nos encontros realizados, o gestor de RSC deve listar todos os temas que poderão ser desenvolvidos com os grupos de *stakeholders* e partir para uma etapa de

discussão de ações possíveis de serem realizadas. Essa discussão deve ser interna e, caso o comitê tenha sido instituído, deverá ser realizada em conjunto com ele. No caso de empresas que devido a seu porte não instituíram o comitê, essa discussão poderá ser feita diretamente com o diretor da empresa, porém ela é fundamental para que as ações realizadas possam ter maiores chances de sucesso.

O sexto passo envolve o alinhamento das ações definidas com o planejamento estratégico da empresa. Conforme destacado por Porter e Kramer (2006), as ações de RSC devem ter sinergia e estar alinhadas com o negócio principal da empresa, de modo que os investimentos realizados possam gerar valor no longo prazo para a empresa.

O último passo da segunda etapa foi criado após a sugestão de um dos entrevistados, que destacou a importância de inserir as ações de RSC no orçamento da empresa. Isso pode auxiliar na implementação das ações e até na priorização de implantação das ações. Isso porque algumas delas podem ter um custo muito elevado, o que poderia comprometer o bom desempenho financeiro da empresa. Por meio da realização do orçamento do projeto, a firma conseguirá visualizar o tanto que esses investimentos terão de impacto no negócio, podendo rever a ordem de implementação de ações com base nesses números.

Esse passo encerra a segunda fase do método, os próximos quatro passos são parte da terceira fase, que envolve a implementação, a gestão e a comunicação das ações. É nessa fase que se inicia o desenvolvimento das ações e o gestor terá um papel fundamental na definição dos envolvidos e no acompanhamento das atividades realizadas.

Assim, o oitavo passo, aborda a definição dos responsáveis, ou pessoas que estarão envolvidas no processo de implementação das práticas. É importante que a definição das responsabilidades seja bem elaborada, para que as ações possam ter maior chance de sucesso. Além dos responsáveis, o gestor deverá apontar quais são as metas e resultados esperados de cada atividade desenvolvida. As metas devem ser realistas e objetivas. Também é preciso que os envolvidos nas atividades saibam exatamente qual é o objetivo final do projeto ou ação que será realizada. Por fim sugere-se que seja criado um cronograma de ações, que será base para o acompanhamento do *status* do desenvolvimento das atividades.

O nono passo também surgiu após a validação do método e dos estudos de caso realizados. Uma das barreiras levantadas para a implementação das atividades de RSC nas empresas foi a falta de envolvimento dos demais colaboradores, não ligados diretamente aos programas.

Além disso, o fator cultural também foi levantado como outra barreira. Assim, sugere-se que o gestor da RSC organize treinamentos por meio de *workshops*, palestras ou mesmo reuniões para discussão, sobre a importância que o desenvolvimento das ações sociais tem para a empresa e o que é esperado como contribuição dos envolvidos durante a implementação das práticas. Feito esses treinamentos de conscientização, o gestor estará pronto para iniciar a implementação das ações.

O próximo passo é iniciar o plano de comunicação das ações de RSC. Com base nos casos estudados, percebeu-se a necessidade de um plano de comunicação para os *stakeholders*, tanto os internos, quanto os externos. Na proposição teórica do método, a comunicação das ações, estava destacada como a última etapa, porém, com base nas sugestões de um dos entrevistados, essa etapa foi antecipada, pois é importante que os *stakeholders* possam acompanhar as ações desde seu início até a finalização. É útil destacar que a comunicação dos resultados parciais é tão importante, quanto a comunicação final dos resultados alcançados.

Assim, o plano de comunicação desenvolvido deve contemplar quais serão as atividades realizadas durante todo o cronograma de implementação das ações. Os meios de comunicação podem variar de acordo com o porte da empresa, porém algumas sugestões podem ser revistas corporativas, murais, intranet, informativos digitais para a comunicação interna, e sites, revistas, tabloides, relatórios de RSC, entre outras mídias para a comunicação externa. Sugere-se que a estrutura de comunicação proposta por Du, Bhattacharya e Sen (2010) seja mantida como base para que as empresas possam realizar suas ações de comunicação.

Como destacado na etapa conceitual do método, é cada vez mais frequente o uso de padrões de comunicação (como GRI, AA1000, SA8000, Indicadores Ethos), principalmente para os relatórios de RSC. Esses padrões podem ser muito complexos e difíceis de serem aplicados nas pequenas e médias empresas. Assim, para esses casos sugere-se que sejam adotadas estruturas de comunicação menos complexas e que demandem um investimento menor, tais como a divulgação por meio de sites e novas mídias sociais.

Pôde-se perceber durante os estudos de caso que o baixo acompanhamento das práticas realizadas é um problema relevante na idealização das práticas. Assim, é importante que o gestor de RSC possa ter clara qual a periodicidade do acompanhamento das ações a ser realizado. Esse acompanhamento consiste no 11º passo do método. Um possível meio de implementação desse acompanhamento das ações é a criação de indicadores de desempenho,

que deverão ser criados com base nas características das atividades. No entanto podem-se destacar alguns exemplos, tais como o número de beneficiados, participantes envolvidos, investimento por beneficiado, entre outros. Esse passo encerra a terceira fase do método.

Os próximos três passos são parte da última fase do método proposto. Essa é a fase da verificação e aprendizado. Conforme destacado por um dos entrevistados, essa fase é importante, pois é ela que dará base para o gestor da RSC na empresa definir quais projetos terão continuidade, quais deverão ser reformulados e quais deverão ser abandonados.

O 12º passo envolve a criação de mecanismos de *feedback* de informações. A empresa deve ter alguns canais pelos quais os envolvidos no projeto, tanto os executores, quanto os influenciados, possam comunicar-se. É por meio do *feedback* das informações que o gestor da RSC poderá ter informações para avaliar o desenvolvimento das ações e conseqüentemente dimensionar os resultados obtidos. Alguns meios de *feedback* são entrevistas com os *stakeholders* envolvidos nas atividades, ou novas reuniões em conjunto com o comitê de RSC.

Com base nesses resultados, o gestor terá informações suficientes para realizar o dimensionamento dos resultados do projeto (passo 13). Além disso, poderão ser utilizados os mesmo indicadores criados para o acompanhamento das ações.

Durante a validação do método, um dos entrevistados levantou a necessidade da realização de uma análise financeira de retorno de investimento das ações de RSC. De acordo com McWilliams, Siegel e Wright (2006), ainda não foram apresentados estudos com metodologias que apontem como esse cálculo pode ser realizado. A exceção está em alguns estudos que buscam identificar uma correlação entre as ações de RSC e o desempenho financeiro das empresas (BRINE; BROWN; HACKETT, 2006), porém, no caso deste estudo, não foi possível chegar a uma relação positiva. Desta forma, sugere-se aqui que o dimensionamento dos resultados seja feito de forma mais qualitativa ou por meio do acompanhamento dos indicadores, como já destacado.

Assim, com esse levantamento de dados, o gestor terá base para avaliar os resultados obtidos e traçar o plano de melhoria para o futuro. Essas ações são parte do último passo do método (passo 14). O gestor deve analisar quais foram os projetos que realmente tiveram um bom impacto tanto para seu negócio, quanto para os *stakeholders* envolvidos. Aqueles projetos que não apresentaram bons resultados deverão ser descartados, abrindo espaço para a criação de

novos projetos. Sugere-se que a avaliação seja apresentada para o comitê gestor ou, no caso das empresas que não instituíram o comitê, que seja realizada uma reunião com a diretoria da empresa. Essa validação será base para o desenvolvimento de um novo ciclo de ações.

## 7. Considerações finais, limitações e sugestões de pesquisa futuras

Este capítulo tem como objetivo apresentar as principais considerações sobre os resultados encontrados nesta pesquisa, consolidando a análise sobre as teorias abordadas. Além disso, destaca quais as principais limitações encontradas, bem como oferece algumas sugestões de temas pesquisas futuras.

As perguntas de pesquisa abordadas nessa pesquisa foram: como os estudos e conceitos da RSC têm evoluído? Como os varejistas de diversos portes compreendem e aplicam os conceitos da RSC? Quais são as principais barreiras e benefícios envolvidos nas práticas de RSC dos varejistas de diferentes portes? Quais são as principais particularidades das práticas de RSC realizadas pelos diversos portes de varejo de alimentos? Como é realizada a gestão das práticas de RSC nas empresas do varejo de alimentos?

Assim, conforme destacado nos objetivos, este trabalho buscou avançar em uma lacuna teórica destacada por Lee (2008) e Lindgreen e Swaen (2010), que apontaram a maior necessidade de estudos sobre a relação da RSC e as PMEs. Devido ao setor de aplicação do estudo de caso ter sido o varejo de alimentos, não foi possível a utilização da classificação por tamanho de empresas proposta pelo BNDES (2010), que utiliza o critério do faturamento para a classificação das empresas, nem a classificação proposta pelo Sebrae (2010), baseada no número de funcionários. Como destacado nos aspectos metodológicos, o varejo de alimentos é um setor em que as empresas de pequeno porte podem apresentar expressivos faturamentos e em alguns casos um número elevado de funcionários.

Assim, as análises foram baseadas na divisão das empresas por sua abrangência geográfica de atuação. As classificações utilizadas foram: local, para varejistas que possuíam operações em apenas uma ou duas cidades próximas entre si; regional, para os varejistas que apresentavam lojas em mais de duas cidades diferentes, porém em regiões próximas; e nacional/global, para as empresas com lojas distribuídas em diversos estados brasileiros, ou ainda em outros países.

Com base nessa segmentação, foi possível não só analisar como os varejistas de diferentes portes estão engajados com as práticas de RSC, mas também como é o relacionamento dessas empresas com seus principais *stakeholders*.

A análise dos dados foi estruturada com base na técnica de análise de conteúdo, seguindo a metodologia proposta por Bardin (2008). Para a realização desta análise as entrevistas foram

gravadas (com a prévia autorização dos entrevistados), sendo todas transcritas. Entre as principais dificuldades encontradas na coleta dos dados, destacam-se: a quantidade de informações levantadas em cada caso, o acesso aos entrevistados e o cruzamento das informações obtidas. No entanto, a estruturação das categorias de pesquisa *a priori* e a elaboração do protocolo de pesquisa foram fundamentais para a garantia da equidade da coleta dos dados, nos diversos casos realizados. Esse fator foi chave para a realização das análises individuais e cruzadas dos casos.

Pôde-se perceber pela análise dos dados que o grupo dos varejistas locais apresentou certa homogeneidade dos resultados, podendo-se chegar próximo ao que Voss, Tsirikrisis e Frohlich (2002) chamam de saturação teórica. Com a realização dos quatro estudos de caso, notou-se que os varejistas de atuação local, neste caso os varejistas de pequeno porte, têm um entendimento muito próximo do conceito de RSC. Para eles, a RSC ainda está muito associada às práticas filantrópicas e ao voluntariado, e em alguns casos a preocupação com o meio ambiente já começa a aparecer. Além disso, a atuação com as comunidades próximas às lojas e a influência dos valores nas ações foi uma característica marcante para todas as empresas desse grupo. As barreiras (custo e tempo) e benefícios (satisfação pessoal e melhoria da imagem) para implementação das ações de RSC foram muito semelhantes para os quatro casos.

O mesmo não aconteceu com o grupo das empresas de atuação regional. Sua classificação em um único grupo pode ter sido uma limitação deste trabalho, uma vez que esse grupo apresentou empresas com características, tanto estruturais como de gestão, muito diferentes. No caso as empresas E, F e G, a estrutura de gestão foi muito parecida, sendo a decisão muito centralizada nos donos do negócio e os processos de gestão da empresa não desenvolvidos totalmente (nível de profissionalização ainda baixo). Nesses varejistas, as ações ainda apresentaram um foco maior no grupo da comunidade, e os valores dos donos também se mostram presentes. A diferença dessas empresas, em relação às de atuação local, está nas atividades desenvolvidas com o grupo dos funcionários. Nesses varejistas algumas políticas de treinamento e desenvolvimento mais estruturadas já começam a ser desenvolvidas.

Por sua vez, o varejista H já apresentou algumas características diferentes. No caso dessa empresa, as ações de RSC realizadas tinham um foco mais estratégico e não eram tão vinculadas aos valores dos donos da empresa, que já haviam deixado os cargos gerenciais da empresa, passando a atuar como conselheiros. Nesse caso, as ações observadas tiveram um



foco em diversos grupos de *stakeholders*, tais como o meio ambiente, os funcionários, a comunidade, os acionistas e os fornecedores.

Por fim, ainda dentro do grupo dos varejistas regionais, destaca-se o varejista I, que possui um grande número de lojas, mais de 50, e um faturamento elevado, quando comparado aos demais varejistas regionais. Porém a comparação com os varejistas de atuação nacional ficaria inapropriada, uma vez que a diferença entre esse e as redes nacionais também é muito grande. No caso dessa empresa, as práticas de RSC apresentadas têm um foco maior nos impactos da atividade sobre o meio ambiente. Ainda notou-se a existência de uma barreira grande em relação à intensificação das práticas de RSC, uma vez que praticamente todos os investimentos realizados são voltados, hoje, para as ações comerciais e com um grande apoio dos fornecedores.

Assim, dada a grande amplitude desse grupo e os diferentes tipos de empresas presentes, sugere-se que em pesquisas futuras sejam criadas classificações intermediárias para esse grupo de empresas. Um exemplo poderia ser a classificação por região de atuação e o número de lojas, ou mesmo pelo tamanho médio de suas lojas – classificação por *check outs* (caixas).

Já para o grupo dos varejistas nacionais, pôde-se observar a mesma homogeneidade dos resultados, observada nos varejistas locais. Dos três maiores varejistas de alimentos do Brasil, dois foram parte do estudo. As práticas de RSC apresentadas tinham como foco diversos grupos de *stakeholders*. O alinhamento entre as ações de RSC e a estratégia da empresa, proposto por Porter e Kramer (2006), também foi percebido. As práticas de RSC dos dois varejistas estudados estavam muito ligadas ao negócio principal da empresa (a comercialização de alimentos). Isso mostra que os varejistas, ao mesmo tempo em que estão preocupados o futuro de seus negócios, também estão atentos aos impactos que geram junto a seus *stakeholders*.

Analisando este último grupo, notou-se que as práticas de RSC já estão mais desenvolvidas, o que corrobora os resultados apresentados por Duarte (2010), que ressalta que as grandes empresas brasileiras já apresentam níveis de práticas de RSC mais elevados. No entanto o desafio para as empresas médias e pequenas ainda é grande, e a necessidade de novos estudos para avanço das teorias ainda continua.

A seguir são destacadas as oito proposições teóricas, construídas com base no referencial estudado e que foram avaliadas neste trabalho, durante a discussão dos resultados. O Quadro 81 resume quais das proposições foram validadas de acordo com os resultados encontrados.

<b>Proposição</b>	<b>Resultado</b>
<i>Proposição 1:</i> As ações de RSC realizadas pelos grandes varejistas têm características, motivações diferentes das ações realizadas pelos pequenos e médios.	Validada
<i>Proposição 2:</i> Os pequenos e médios varejistas apresentam dificuldade em entender o conceito de RSC.	Validada
<i>Proposição 3:</i> As barreiras enfrentadas pelos pequenos e médios varejistas são diferentes das barreiras dos grandes varejistas	Validada
<i>Proposição 4:</i> As ações sociais nos pequenos e médios varejistas são em sua maioria influenciadas pelos valores dos proprietários e gestores.	Validada
<i>Proposição 5:</i> Os pequenos e médios varejistas realizam ações de forma responsiva, não considerando as práticas como uma oportunidade de geração de valor.	Não validada
<i>Proposição 6:</i> Os custos, o tempo e demais recursos necessários que as ações de RSC podem impor para os pequenos e médios varejistas, são barreiras consideráveis para a implementação das práticas.	Validada
<i>Proposição 7:</i> A região de atuação da empresa (bairros e cidades) pode influenciar a implementação das práticas de RSC das empresas varejistas.	Validada
<i>Proposição 8:</i> Os pequenos e médios varejistas têm como característica se envolverem com ações puramente filantrópicas.	Não validada

Quadro 81. Resumo da validação das proposições apresentadas  
Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados apresentados.

Nota-se que duas das oito proposições apresentadas não puderam ser validadas com os estudos de caso realizados. Como tema de pesquisas futuras, sugere-se que essas proposições sejam retomadas e apresentadas em forma de hipóteses, para que, por meio de testes estatísticos, novas conclusões possam ser apresentadas.

Além da análise comparativa dos diferentes grupos de varejistas, outro ponto abordado e discutido nesse trabalho foi a aplicação da teoria dos *stakeholders* na análise das empresas de pequeno e médio porte. Conforme destacado, alguns trabalhos, como os de Perrini (2006) e de Russo e Perrini (2010), apontam que a teoria dos *stakeholders* não seria a mais adequada para explicação da relação das PMEs com a RSC, sendo, na visão dos autores, a teoria do capital social, aquela que melhor explica essa relação. No entanto, como destacado, este trabalho utilizou as conclusões de Castka *et al.* (2004), Longo, Mura e Bonoli (2005), Jenkins (2006), Jamali, Zanhour, Keshishian (2009) e Fenwick (2010), os quais defendem o uso da teoria dos *stakeholders* para o estudo das RSC nas PMEs.

Com base nos resultados aqui apresentados, verificou-se que o uso dessa teoria facilitou o entendimento e análise das práticas realizadas para os varejistas pertencentes a esse grupo. Isso aconteceu, porque, quando os *stakeholders* eram identificados pelos gestores de RSC nessas empresas, a associação das ações foi facilitada. Reforçam-se aqui as conclusões de Carroll (1991), que apontam a teoria dos *stakeholders* como um importante marco no estudo da RSC, pois ela colocou “nome e face” nos membros da sociedade que se relacionam com as empresas.

A análise dos pontos fortes e fracos, das ameaças e oportunidades, possibilitou a identificação de uma lista de ações estratégicas que os varejistas podem implementar para o desenvolvimento de suas ações de RSC. Notou-se que o fato de os supermercados apresentarem uma posição intermediária em sua cadeia de valor, estando próximos aos fornecedores, como também aos consumidores, possibilita que o varejo trabalhe como um articulador das práticas desenvolvidas.

Outro ponto importante, que deve ser destacado, é a necessidade da criação de uma gestão para a RSC nas empresas. Com base no referencial teórico estudado e no resultado dos casos, pôde-se perceber que as empresas que apresentam pessoas responsáveis pelas ações de RSC (que têm um cargo de RSC, com atividades descritas), têm projetos e atividades de RSC mais bem desenvolvidas.

O método para implementação de práticas de RSC em empresas, apresentado ao final do trabalho, fica como sugestão para as empresas interessadas no desenvolvimento de ações de RSC. Algumas limitações desse método devem ser destacadas. A primeira relativa a sua implementação em todos os portes de empresa. Apesar de esse método ter sido construído com base em teorias de RSC e validado junto a especialistas de mercado de diferentes portes de empresa, algumas etapas podem ser muito complexas ou caras para que pequenas e médias empresas implementem. Assim, fica como sugestão para pesquisas futuras implementação desse método em empresas de diferentes portes (pequenas, médias e grandes), buscando a validação das etapas propostas de forma prática. Além da validação, esses estudos podem ser base para a criação de métodos mais específicos para cada porte de empresa.

Por fim, destaca-se que a utilização de estudos de caso, por se tratar de um método de caráter exploratório, pode gerar maior dificuldade na generalização das conclusões com base nos resultados obtidos. Por isso seria necessária a elaboração de pesquisas de natureza

quantitativa, com uma amostra aleatória e representativa. No entanto os estudos de caso aqui realizados possibilitaram um entendimento profundo sobre como as ações de RSC estão integradas nos varejistas de diferentes portes. As conclusões destacadas abrem frente para que novos trabalhos sejam realizados e ainda, com base nesses resultados, outros varejistas se sintam motivados a aumentar suas ações de RSC em suas operações diárias.

## Referências Bibliográficas

ABRAS, Ranking. In. **Revista Superhiper**, Ano 35, n. 396, abril 2009.

ABRAS, Ranking. In. **Revista Superhiper**, Ano 36, n. 407, 2010.

ABRE, Associação Brasileira de Embalagem. Disponível em:  
<[http://www.abre.org.br/meio\\_reci\\_brasil.php](http://www.abre.org.br/meio_reci_brasil.php)>. Acesso em: 15 maio 2010.

ADLER, P.; KWON, S.-W. *Social capital: prospects for a new concept*. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 1, p. 17-40, 2002.

AKATU, Instituto. **O que é consumo consciente?** Disponível em:  
<[http://www.akatu.org.br/consumo\\_consciente/oque](http://www.akatu.org.br/consumo_consciente/oque)>. Acesso em: 15 maio 2010.

ALVES, E. A. Dimensões da responsabilidade social da empresa: uma abordagem desenvolvida a partir da visão de Bowen. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 38, n.1, p. 37-45, jan./fev./mar. 2003

AMADEU JUNIOR, A.; GELMAN, J. J.; MACEDO, L. C de. A mobilização do setor varejista brasileiro para a responsabilidade social: do assistencialismo ao alinhamento estratégico. In: GELMAN, J. J.; PARENTE, J. (Org.). **Varejo socialmente responsável**. Porto Alegre: Bookman, 2008. v. 1, p. 15-32.

ANDRADE, J. H.; ESCRIVÃO FILHO, E. Cluster e cooperação entre empresas: uma enquête (*survey*) com pequenos empreendimentos hoteleiros da região central do Estado de São Paulo. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS – EGEPE, 3., 2003, Brasília. *Anais...* Brasília, 2003.

AULD, G.; BERNSTEIN, S.; CASHORE, B. *The new corporate social responsibility*. **The Annual Review of Environment and Resources**, v. 33, p. 413-435, 2008.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 5. ed. Lisboa: Edições 70, 2008.

BARNEY, J. *Firm resource and sustained competitive advantage*. **Journal of Management**, v 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BEDÊ, M. A. **Responsabilidade social nas micro e pequenas empresas do Estado de São Paulo**. São Paulo: Sebrae, 2005.

BLOMBÄCK, A.; WIGREN, C. *Challenging the importance of size as determinant for CSR activities*. **Management of Environmental Quality: An International Journal**, v. 20, n. 3, p. 255-270, 2009.

BNDES. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. **Porte de empresa**. Disponível em:

<[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Navegacao\\_Suplementar/Perfil/porte.html](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Navegacao_Suplementar/Perfil/porte.html)> Acesso em: 15 janeiro 2010.

BOERSMA, F. V. *The urgency and necessity of a different type of market: the perspective of producers organized within the fair trade market.* **Journal of Business Ethics**, v. 86, p 51–61, 2009.

BOWEN, D. Corporate social responsibility (CSR), reporting and the WWW: increasingly entwined. 2003. Disponível em: <<http://www.cesjournal.com/pages/alerts/ref/100304009s.pdf>>. Acesso em: 18 jul. 2010

BRAGA JR, S. S.; COSTA, P. R.; MERLO, E. M.. Logística reversa como alternativa de ganho para o varejo: um estudo de caso em um supermercado de médio porte. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS – SIMPOI, 9., 2006, São Paulo. *Anais...* São Paulo: FGV-EAESP, 2006.

BRINE, M.; BROWN, R; HACKETT, G. **Corporate social responsibility and financial performance in the Australian context.** Australian Treasury, 2006.

BRØNN, P. S.; VIDAVER-COHEN, D. *Corporate motives for social initiative: legitimacy, sustainability, or the bottom line?* **Journal of Business Ethics**, v. 87, p. 91–109, 2009.

BSR, Business for Social Responsibility. Disponível em: < <http://www.bsr.org/>>. Acesso em: 18 jul. 2009.

BURKE, L.; LOGSDON, J.M. *How corporate social responsibility pays off.* **Long Range Planning**, v. 29, n. 4, p. 495-502, 1996.

BUZAN, T; BUZAN, B. *The mind map book: how to use radiant thinking to maximize your brain's untapped potential.* London: BBC Books, 1993.

CANADA, Government of. *Corporate social responsibility: an implementation guide for Canadian business.* Ottawa: Government of Canada, 2006.

CARREFOUR. **Selo Garantia de Origem.** Disponível em: <<http://www.grupocarrefour.com.br/sustentabilidade/garantia-de-origem/>>. Acesso em: 18 maio 2010.

CARROLL, A. B. *A three-dimensional conceptual model of corporate performance.* **Academy of Management Review**, v. 4, p. 497-505, 1979.

\_\_\_\_\_. *The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders.* **Business Horizons**, v. 34, p. 39-48, 1991.

\_\_\_\_\_. *Social issues in management research: experts' views, analysis and commentary.* **Business & Society**, v. 33, p. 5-29, 1994.

\_\_\_\_\_. *Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct.* **Business and Society**, v. 38, n. 3, p. 268–295, 1999.

\_\_\_\_\_. A history of corporate social responsibility: concepts and practices. In CRANE, A.; McWILLIAMS, A.; MATTEN, D.; MOON, J.; SIEGEL, D. (Eds.). *The Oxford handbook of corporate social responsibility*. Oxford: Oxford University Press, 2008. p. 19-46.

CARROLL, A. B.; SHABANA, K. M. *The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice*. **International Journal of Management Reviews**, p.85-105, 2010.

CASTALDO, S.; PERRINI, F.; MISANI, N.; TENCATI, A. *The missing link between corporate social responsibility and consumer trust: the case of fair trade products*. **Journal of Business Ethics**, v. 84, p.1-15, 2009.

CASTKA, P.; BALZAROVA, M. A.; BAMBER, C. J.; SHARP, J. M. *How can SMEs effectively implement the CSR agenda? A UK case study perspective*. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 11, p. 140-149, 2004.

CEMPRE, Compromisso Empresarial Para a Reciclagem. Disponível em: <[http://www.cempre.org.br/ciclossoft\\_2008.php](http://www.cempre.org.br/ciclossoft_2008.php)>. Acesso em: 22 maio 2010.

CERIBELI, H. B.; PRADO, L. S.; MERLO, E. M. Análise da integração da estratégia e das práticas de responsabilidade social nos pequenos varejistas do estado de São Paulo. In: ASAMBLEA ANUAL DEL CONSEJO LATINOAMERICANO DE ESCUELAS DE ADMINISTRACION – CLADEA, 44., 2009, Guayaquil.

CHAVES, G. L. D.; ALCANTARA, R. L. C. Logística reversa: uma análise de sua evolução por meio da revisão da literatura. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 29., 2009, Salvador. *Anais...* Bahia, 2009.

CLARKSON, M. B. E. *A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance*. **The Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, 1995

CLARO, P. B. O.; CLARO, D. P.; AMÂNCIO, R. Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 43, n. 4, p. 289-300, out./nov./dez. 2008.

COX, R.; BRITTAIN, P. *Retailing: an introduction*. 5. ed. London: Prentice Hall, 2004.

CRANE, A.; McWILLIAMS, A.; MATTEN, D.; MOON, J.; SIEGEL, D. The corporate social responsibility agenda. In: CRANE, A.; McWILLIAMS, A.; MATTEN, D.; MOON, J.; SIEGEL, D. *The Oxford handbook of corporate social responsibility*. New York. Oxford University Press, 2008.

CSL, CSI News. Grupo Pão de Açúcar comemora resultados em programas de sustentabilidade e desenvolvimento social, fev. 2010. Disponível em: <<http://www.grupocsl.org/wordpress/?p=5578>>. Acesso em 17 abril 2010.

CSR, EUROPE. **Proactive stakeholder engagement** – ORSE / CSR EUROPE – December, 2008. Disponível em: <[http://www.csreurope.org/data/files/toolbox/Stakeholder\\_engagement.pdf](http://www.csreurope.org/data/files/toolbox/Stakeholder_engagement.pdf)>. Acesso em: 18 jul 2010.

DAHLSTRUD A. *How corporate social responsibility is defined?: an analysis of 37 definitions*. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 15. p. 1-13, 2006.

DAVIS, K. *The case for and against business assumption of social responsibilities*. **Academy of Management Journal**, v. 16, n. 2, p. 312-22, 1973.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. *The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications*. **Academy of Management Review**, v. 20 n. 1, p. 65-91, 1995.

DRUCKER, P. F. *People and performance: the best of Peter Drucker on management*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press,, 2007.

DU, S.; BHATTACHARYA, C. B; SEN, S. *Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): the role of CSR communication*. **International Journal of Management Reviews**, v. 1, n. 12, p. 8-19, 2010.

DUARTE, F. *Working with corporate social responsibility in Brazilian companies: the role of managers' values in the maintenance of CSR cultures*. **Journal of Business Ethics**, 2010. No prelo. Disponível em: <<http://www.springerlink.com/content/u3707764q2128169/>>. Acesso em jul 2010.

DUNFEE, T. W. Stakeholder theory: managing corporate social responsibility in a multiple actor context. In CRANE, A., McWILLIAMS, A., MATTEN, D., MOON, J.; SIEGEL, D. (Eds.). *The Oxford handbook of corporate social responsibility*. Oxford: Oxford University Press, 2008. p. 19-46.

EGRI, C. P.; RALSTON, D. A. *Corporate responsibility: a review of international management research from 1998 to 2007*. **Journal of International Management**, v. 14, n. 4, 319-339, 2008.

EISENHARDT, K. M. *Building theories from case study research*. **The Academy Of Management Review**, v. 14, n. 4, p.532-550, Oct. 1989.

EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E. *Theory building from cases: opportunities and challenges*. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 1, p. 25-32, 2007.

ESTIGARA, A.; PEREIRA, R; LEWIS, S. A. L. B. **Responsabilidade social e incentivos fiscais**. Atlas : São Paulo, 2009.

ETHOS, Instituto. **Práticas e perspectivas de responsabilidade social empresarial no Brasil em 2008**, 2009. Disponível em:<[http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/295/aprenda\\_mais/publicacoes/publicacoes.aspx](http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/295/aprenda_mais/publicacoes/publicacoes.aspx)>. Acesso em: 05 mai 2010.

ETHOS, Instituto. 2010a. Disponível em: <[http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/29/o\\_que\\_e\\_rse/o\\_que\\_e\\_rse.aspx](http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/29/o_que_e_rse/o_que_e_rse.aspx)>. Acesso em: 2 maio 2010.



\_\_\_\_\_. **Publicações**. 2010b. Disponível em:

<[http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/295/aprenda\\_mais/publicacoes/publicacoes.aspx](http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/295/aprenda_mais/publicacoes/publicacoes.aspx)>, Acesso em: 10 set. 2010.

EXAME, **Guia Exame de sustentabilidade**. Abril: São Paulo, 2009.

FALCK, O.; HEBLICH, S. *Corporate social responsibility: doing well by doing good*. **Business Horizons**, v. 50, n. 3, p. 247-254, May/June 2007.

FENWICK, T. *Learning to practice social responsibility in small business: challenges and conflicts*. **Journal of Global Responsibility**, v. 1, n. 1, p. 149-169, 2010.

FLO, Fairtrade Labelling Organizations International. **Introducing fairtrade**. Disponível em: <[http://www.fairtrade.net/what\\_is\\_fairtrade.html](http://www.fairtrade.net/what_is_fairtrade.html)>. Acesso em: 14 maio 2010.

FOMBRUN, C.; GARDBERG, N.; BARNETT, M. L.. *Opportunity platforms and safety nets: corporate citizenship and reputational risk*. **Business and Society Review**, v. 105, n. 1, p. 85-106, 2000.

FRANKENTAL, P. *Corporate social responsibility – a PR invention?* **Corporate Communications: An International Journal**, v.6, p. 18-23, 2001.

FREIRE, R.; SANTOS, S. R. O.; SOUZA, M. J. B.; ROSSETTO, C. R. Responsabilidade social corporativa: evolução da produção científica. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO – RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL NAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS, 4., 2008, Niterói. *Anais...* Rio de Janeiro, 2008. II Simpósio Internacional de Transparência nos Negócios, 2008.

FRIEDMAN, M. The social responsibility of business is to increase its profits. **New York Times**, p. 405-409, 3 September 1970.

GALBREATH, J. *Building corporate social responsibility into strategy*. **European Business Review**, v. 21, n. 2, 2008.

GARAY, A. B. S. *A responsabilidade social corporativa (RSC) como elemento de atração de talentos: percepção dos alunos destaques do curso de administração*. **Revista Eletrônica de administração – REAd**, edição 51, v. 12, n. 3, mai./jun. 2006.

GARRIGA, E.; MELÉ, D. *Corporate social responsibility theories: mapping the territory*. **Journal of Business Ethics**, v. 53, p. 51-71, 2004.

GELBMANN, U. *Establishing Strategic CSR in SMEs: an Austrian CSR quality seal to substantiate the strategic CSR performance*. **Sustainable Development**, v. 18, p. 90-98, 2010.

GELMAN, J. J.; PARENTE, J. (Org.). **Varejo socialmente responsável**. Porto Alegre: Bookman, 2008. v. 1, p. 15-32,

GIL, A.C., **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. – 8 reimpr. São Paulo : Atlas, 2006

GLAISTER, K. W.; FALSHAW, J. R. *Strategic planning: Still going strong?* **Long Range Planning**, n. 32, v. 1, p. 107-116, 1999.

GNEEZY, A. *et al.* *Shared social responsibility: a field experiment in pay-what-you-want pricing and charitable giving.* **Science**, v. 329, 16 July 2010.

GODOI, C. K.; BALSINI, C. P. V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In GODOI, C.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, B. A. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos.** São Paulo : Saraiva, 2006.

GRAYSON, D. **Inspiration – successfully engaging Europe’s smaller businesses in environmental and social issues:** a thought-piece for The Copenhagen centre. The Copenhagen Centre, 2002.

GUARNIERI, P.; DUTRA, D. J. S.; PAGANI, R. N.; HATAKEYAMA, K.; PILATTI, L. A. *Obtendo competitividade através da logística reversa: um estudo de caso em uma madeireira.* **Journal of Technology Management & Innovation**, v. 1, p. 121-130, 2006.

GUPTA, S.; PIRSCH, J. *The influence of a retailer’s corporate social responsibility program on re-conceptualizing store image.* **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 15, p. 516-526, 2008.

HAIR JUNIOR, J. F. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração.** Porto Alegre: Bookman, 2006.

HART, S. *A natural resource-based view of the firm.* **Academy of Management Review**, v. 20, p. 986-1014, 1995.

HEERWAGEN, J. H. *Green buildings, organizational success, and occupant productivity.* **Building Research and Information**, v. 28, n.5, p. 353-367, 2000.

HESLIN, P. A.; OCHOA, J. D. *Understanding and developing strategic corporate social responsibility.* **Organizational Dynamics**, v. 37, n. 2, p. 125-144, 2008.

HILÁRIO, W. O melhor desempenho dos últimos 13 anos. **Revista Superhiper.** Ano 35, n. 396, abril, 2009.

IBASE. Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas. **Quem somos.** Disponível em: <<http://www.ibase.br/modules.php?name=Conteudo&pid=24>>. Acesso em: 11 abril 2010.

IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Governança Corporativa.** Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/Secao.aspx?CodSecao=17>>. Acesso em: 11 abril 2010.

IDV, Instituto para Desenvolvimento do Varejo. Vendas do varejo brasileiro têm forte avanço em abril. **Conjuntura e Comércio Varejista.** Disponível em: <<http://www.idv.org.br/conjuntura-ccv-texto.aspx?IdTextoCCV=496>> Acesso em: 15 junho 2010.

IPEADATA. **Produto interno bruto (PIB)**. Disponível em:

<[http://www.ipeadata.gov.br/ipeaweb.dll/ipeadata?SessionID=1745551380&Tick=1279249081931&VAR\\_FUNCAO=SubmeterFormulario\('frmMain','Series%3FSessionID%3D1745551380%26Text%3Dpib%26Tick%3D1279249081930'\);&Mod=M](http://www.ipeadata.gov.br/ipeaweb.dll/ipeadata?SessionID=1745551380&Tick=1279249081931&VAR_FUNCAO=SubmeterFormulario('frmMain','Series%3FSessionID%3D1745551380%26Text%3Dpib%26Tick%3D1279249081930');&Mod=M)>. Acesso em: 10 junho 2010.

ISO, International Organization for Standardization. 1 November launch of ISO 26000 guidance standard on social responsibility. Disponível em: <<http://www.iso.org/iso/pressrelease.htm?refid=Ref1366>>. Acesso em: 19 Nov. 2010. 2010b.

ISO, International Organization for Standardization. What is ISO 26000?. Disponível em: <[http://www.iso.org/iso/iso\\_catalogue/management\\_and\\_leadership\\_standards/social\\_responsibility/sr\\_iso26000\\_overview.htm#sr-1](http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_and_leadership_standards/social_responsibility/sr_iso26000_overview.htm#sr-1)>. Acesso em: 15 dez. 2010. 2010a.

JAMALI, D.; ZANHOOR, M; KSEHISHIAN, T. *Peculiar strengths and relational attributes of SMEs in the context of CSR*. **Journal of Business Ethics**, v. 87, p. 355-77, 2009.

JENKINS, H. **Corporate social responsibility—engaging SMEs in the debate: initial research findings**. Centre for Business Relationships, Accountability, Sustainability and Society (BRASS), [200-].

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

JENSEN, M. C. *Value maximization, stakeholder theory and the corporate objective function*. **Business Ethics Quarterly**, v. 12, n. 2, p. 235-56, 2002. Disponível em: <<http://vnweb.hwwilsonweb.com/hww/jumpstart.jhtml?recid=0bc05f7a67b1790ef409bfd03ef7308db53321785ebc7a499be3a6ee54414904e61f907c736a7858&fmt=H>>. Acesso em: 10 mai 2010.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. *Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure*. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.

JONES, P.; COMFORT, D.; HILLIER, D. *Corporate social responsibility and the UK's top ten retailers*. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 33, n. 12, p. 882-892, 2005.

\_\_\_\_\_. *Corporate social responsibility: a case study of the top ten global retailers*. **EuroMed Journal of Business**, v. 2, n. 1, 2007.

JONES, T. *Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics*. **Academy of Management Review**, v. 20 n. 2, p. 404-37, 1995.

JONES, T. *Corporate social responsibility revisited, redefined*. **California Management Review**, n. 22, v. 2, p. 59-67, 1980.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; LEE, N. **Corporate social responsibility**: doing the most good for your company and your cause. NJ: Wiley, Hoboken, 2005.

KRAISORNSUTHASINEE, S.; SWIERCZEK, F. W. *Doing well by doing good in Thailand*. **Social Responsibility Journal**, v. 5, n. 4, p. 550-565, 2009.

KRIPPENDORFF, K. *Content analysis: an introduction to its methodology*. 2. ed. California: Sage Publications, 2004. Disponível em:  
<[http://books.google.com/books?id=q657o3M3C8cC&printsec=frontcover&dq=krippendorff+content+analysis&hl=en&ei=gPdFTPfFFYKC8gbhovmeBQ&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CC0Q6AEwAA#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com/books?id=q657o3M3C8cC&printsec=frontcover&dq=krippendorff+content+analysis&hl=en&ei=gPdFTPfFFYKC8gbhovmeBQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CC0Q6AEwAA#v=onepage&q&f=false)>. Acesso em: 23 mai 2010.

KURUCZ, E. C.; COLBERT, B. A.; WHEELER, D. The business case for corporate social responsibility. In CRANE, A., McWILLIAMS, A., MATTEN, D., MOON, J.; SIEGEL, D. (Eds.). **The Oxford handbook of corporate social responsibility**. Oxford: Oxford University Press, 2008. p. 83-112.

LEE, M. P. *A review of the theories of corporate social responsibility: its evolutionary path and the road ahead*. **International Journal of Management Reviews**, v. 10, p. 53-73, 2008.

LEITE, P. R.; BRITO, E. P. Z. Reverse logistics of returned products: is Brazil ready for the increasing challenge? In: BALAS ANNUAL CONFERENCE, 2003. São Paulo, 2003.

LEVY, M.; WEITZ, B. A. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

LINDGREEN, A.; SWAEN, V. *Corporate social responsibility*. **International Journal of Management Reviews**, v. 1, n. 12, p. 1-7, 2010.

LOCKETT, A.; MOON, J.; VISSER, W. *Corporate social responsibility in management research: focus, nature, salience and sources of influence*. **Journal of Management Studies**. v. 43, n. 1, January 2006.

LONGO, M.; MURA, M.; BONOLI, A. *Corporate social responsibility and corporate performance: the case of Italian SMEs*. **Corporate Governance**, v. 5, n. 4, p. 28-42, 2005.

MACEDO, L. C. Responsabilidade social empresarial e sustentabilidade na cadeia de valor do varejo. In: **Prêmio Ethos-Valor 8ª Edição**. Artigo vencedor na Categoria Estudantes Pós-Graduação. Setembro, 2008.

MACHADO FILHO, C. A. P.; ZYLBERSZTAJN, D. *A empresa socialmente responsável: o debate e as implicações*. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 39, n. 3, p. 242-254, jul/ago/set. 2004.

MACHADO FILHO, C. P. **Responsabilidade social e governança**. O debate e as implicações. São Paulo: Pioneira/ Thomson Learning, 2006.

MAIGNAN, I.; FERREL, O.; FERREL, L. *A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing*. **European Journal of Marketing**, v. 29, n. 9/10, p. 956-977, 2005.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

McDONALD, M. **Planos de marketing, planejamento e gestão estratégica**. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

McWILLIAMS, A.; SIEGEL, D. *Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective*. **The Academy of Management Review**, v. 26, n 1, p. 117-127, 2001.

McWILLIAMS, A.; SIEGEL, D.; WRIGHT, P. M. *Corporate social responsibility: strategic implications*. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 1, p. 1-18, 2006.

MEZA, M. *Alicerces da sustentabilidade: lojas à frente de seu tempo*. **Revista Superhiper**, Ano 35, n. 394, fev. 2009a.

\_\_\_\_\_. *Responsabilidade social no seu supermercado*. **Revista Superhiper**, Ano 35, n. 398, jun. 2009b.

\_\_\_\_\_. *Informações revelam o cotidiano do setor*. **Revista Superhiper**, Ano 36, n. 407, abr. 2010.

MOIR, L. *What do we mean by corporate social responsibility?* **Corporate Governance**, v. 1, n. 2, p. 16-22, 2001.

MURILLO, D.; LOZANO, J. M. *SMEs and CSR: an approach to CSR in their own words*. **Journal of Business Ethics**, v. 67, p. 227-240, 2006.

NARVER, J. C. *Rational management responses to external effects*. **Academy of Management Journal**, v. 14, n. 1, p. 99-115, Mar. 1971.

NEVES, J. L. *Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades*. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 1, 2 semestre 1996.

NEVES, M. F.; LOPES, F. F.; CÔNSOLI, M. A. Atacado e varejo. In: NEVES, M. F.; CASTRO, L. T. (Orgs.). **Marketing e estratégia em agronegócios e alimentos**. São Paulo: Atlas, 2003.

NIELSEN, A. E.; THOMSEN, C. *Reporting CSR – what and how to say it?* **Corporate Communications: An International Journal**, v. 12, n. 1, p. 25-40, 2007.

O'BRIEN, D. **Integrating corporate social responsibility with competitive strategy**. Boston, MA: The Center for Corporate Citizenship at Boston College, 2001. Disponível em: <<http://www.reportesocial.com/Eng/Files/Biblioteca/4/Integrating%20CSR%20with%20competitive%20strategy.pdf>>. Acesso em: 23 maio 2010.

PÃO DE AÇÚCAR. **Caras do Brasil**. Disponível em: <<http://www.grupopaodeacucar.com.br/carasdobrasil/default.asp>>. Acesso em: 21 abril 2010.

PAPASOLOMOU-DOUKAKIS, I.; KRAMBIA-KAPARDIS, M.; KATSILOUDES, M. *Corporate social responsibility: the way forward? Maybe not!* **European Business Review**, v. 17, n. 3, p. 263-279, 2005.

PARENTE, J. (Coord.). **Responsabilidade social no varejo: conceitos, estratégias e casos no Brasil**. São Paulo: Saraiva, 2004.

\_\_\_\_\_. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2007.

PARENTE, J.; GELMAN, J.; CARDOSO, R. (Coords.). **Fórum de varejo e consumo sustentável: experiências, debates e desafios**. São Paulo: FGV, 2009.

PARENTE, J.; GELMAN, J. J. (Coords.). **Varejo e responsabilidade social: visão estratégica e práticas no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

PARENTE, J.; MACEDO, L. C.; CARDOSO, R. C.; FREIRIA, V. Varejo e responsabilidade Social In. PARENTE, J.; GELMAN, J. J. (Coords.). **Varejo e responsabilidade social: visão estratégica e práticas no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

PARENTE, J.; TEREPIINS, F. M. Responsabilidade social empresarial do varejo no Brasil: um estudo multicasos em empresas de grande porte. In SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS – SIMPOI, 9., 2006, São Paulo. *Anais...* São Paulo: FGV-EAESP, 2006.

PASSADOR, C. S. A responsabilidade social no Brasil: uma questão em andamento. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DELA CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 7., 2002, Lisboa. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Caracas : Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 2002.

PEREIRA, D. R. M.; PINTO, M. R. *Perfis de empresas varejistas quanto à adoção de práticas de responsabilidade social*. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 39, n. 2, p. 153-163, abr./maio/jun. 2004.

PERRINI, F. *SMEs and CSR theory: evidence and implications from an Italian perspective*. **Journal of Business Ethics**, n. 67, v. 3, 305-316, 2006.

POLONSKY, M. J. *A stakeholder theory approach to designing environmental marketing strategy*. **Journal of business & industrial marketing**, v. 10, n. 3, p. 29-46, 1995.

PORTER, M. E; KRAMER, M. R. *The competitive advantage of corporate philanthropy*. **Harvard Business Review**, Boston, v. 80, p. 56-69, 2002.

\_\_\_\_\_. *Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility*. **Harvard Business Review**, Boston, v. 84, n. 12, p. 78-92, 2006.

\_\_\_\_\_. *The big idea. Creating shared value: how to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth*. **Harvard Business Review**, Boston, Jan./Feb. 2011.

PORTER, M. E.; MILLAR, V. E. How information gives you competitive advantage. 1985. In PORTER, M. E. **On Competition**. Cambridge: Harvard Business School Press, 1998.

PRADO, L. S.; MAFUD, M. D.; MERLO, E. M.. Corporate social responsibility: a case study between Brazilian and the foreign retail market. In: BALAS ANNUAL CONFERENCE, 2010, Barcelona. *Proceedings...* Barcelona, 2010.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, Boston, v. 68, n. 3, p. 79-91, May 1990.

REA, L. M.; PARKER, R. **Metodologia de pesquisa: do planejamento à execução**. São Paulo: Pioneira/ Thomson Learning, 2002.

ROCHA, W.; BORINELLI, M. L. Análise estratégica de cadeia de valor: um estudo exploratório do segmento indústria-varejo, In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 6., 2006, São Paulo. *Anais eletrônicos...* São Paulo: USP, 2006. Disponível em: <<http://www.congressoeac.locaweb.com.br/artigos62006/425.pdf>>. Acesso em: 15 mai 2010.

RUSSO, A.; PERRINI, F. *Investigating stakeholder theory and social capital: CSR in large firms and SMEs*. **Journal of Business Ethics**, v. 91, p. 207-221, 2010.

RUSSO, A.; TENCATI, A. *Formal vs. informal CSR strategies: evidence from Italian micro, small, medium-sized, and large firms*. **Journal of Business Ethics**, v. 85, p. 339-353, 2009.

SALAM, A. M. *Corporate social responsibility in purchasing and supply chain*. **Journal of Business Ethics**, v. 85, p. 355-370, 2009.

SANTOS, A. M. M. M.; COSTA, C. S. **Características gerais do varejo no Brasil**. BNDES Setorial. 1998. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/publicacoes/catalogo/setor2.asp>>. Acesso em: 15 fev. 2009.

SCHWART, B.; SCHWART, K. *'ISO-lating' corporate social responsibility in the organizational context: a dissenting interpretation of ISO 26000*. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 16, n. 5, p. 289-299, 2009.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Classificação das MPÉs por número de empregados. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br/TenhoUmaEmpresa/Biblioteca/OutrosConteudos/OutrosSetores/Paginas/Classificacaoempregado.aspx>>. Acesso em: 14 set. 2010

SIEGEL, D. S.; VITALIANO, D. F. *An empirical analysis of the strategic use of corporate social responsibility*. **Journal of Economics & Management Strategy**, v. 16, n. 3, p. 773-792, 2007.

SILVEIRA, N. C. **Aplicação dos indicadores ethos de responsabilidade social empresarial: estudo de caso com uma empresa da economia de comunhão**. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) –Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, São Paulo.

SPENCE, L. J. *Does size matter? The state of the art in small business ethics*. **Business Ethics: A European Review**, v. 8, n. 3, p. 163-174, 1999.

\_\_\_\_\_. *CSR and small business in a European policy context: the five “C”s of CSR and small business agenda*. **Business and Society Review**, v. 112, n. 4, p. 533-552, 2007.

SPILLER, R. *Ethical business and investment: a model for business and society*. **Journal of Business Ethics**, n. 27, p. 149-160, 2000.

STEVENSON, W. J. **Estatística aplicada à administração**. São Paulo: Harbra, 1986.

UNGC, United Nations Global Compact. **The ten principles**. Disponível em <<http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/index.html>>. Acesso em: 15 maio 2010.

URSINI, T. R.; SEKIGUCHI, C. Desenvolvimento sustentável e responsabilidade social: rumo à terceira geração de normas ISO. In: **Inovação, Legislação e Inserção Social**. São Paulo: Instituto Uniemp, 2005. Disponível em: <[http://www.ethos.org.br/\\_Uniethos/Documents/Texto\\_DSERS\\_ISO26000\\_TarcilaeCelso.pdf](http://www.ethos.org.br/_Uniethos/Documents/Texto_DSERS_ISO26000_TarcilaeCelso.pdf)>. Acesso em: 15 dez 2010.

VISSER, W. Corporate social responsibility in developing countries. In: CRANE, A., McWILLIAMS, A., MATTEN, D., MOON, J. AND SIEGEL, D. (Eds.), **The Oxford handbook of corporate social responsibility**. Oxford: Oxford University Press, 2008. p. 473-499.

\_\_\_\_\_. Revisiting Carroll’s CSR pyramid: an african perspective. 2006. Disponível em: <[http://www.waynevisser.com/chapter\\_wvisser\\_africa\\_csr\\_pyramid.pdf](http://www.waynevisser.com/chapter_wvisser_africa_csr_pyramid.pdf)>. Acesso em: 14 maio 2010.

VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. *Case research in operations and management*. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, p. 195-219, 2002.

WALMART. **Compromissos do Walmart Brasil**. Disponível em: <[http://www.walmartbrasil.com.br/arquivo/compromissos\\_do\\_wm\\_brasil.pdf](http://www.walmartbrasil.com.br/arquivo/compromissos_do_wm_brasil.pdf)>. Acesso em: 25 maio 2010.

WCED, World Commission on Environmental and Development. Our common future. 1987. Disponível em: <<http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>>. Acesso em: 15 junho 2010.

WHETTEN, D. A.; RANDS, G.; GODFREY, P. What are the responsibilities of business to society?. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. (Eds.). **Handbook of strategy and management**. London: Sage, 2002. p. 373-408.

WHOLE FOODS. Disponível em: <<http://www.wholefoodsmarket.com/company/>>. Acesso em: 5 junho 2010.

WORLDGBC, World Green Building Council. Disponível em: <<http://www.worldgbc.org/>>. Acesso em: maio 2010.

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



YOUNG, R. *Dilemmas and advances in corporate social responsibility in Brazil. The work of the Ethos Institute.* **Natural Resources Forum**, v. 28, n. 4, p. 291, 2004

ZIEK, P. *Making sense of CSR communication.* **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 16, p. 137-145, 2009.

ZYLBERSZTAJN, D.; SPERS, E. E.; CUNHA, C. F. *Filière Qualité: tracing the chain for food quality.* In: INTERNATIONAL PENSA CONFERENCE, 7., 2009, São Paulo. *Anais...* São Paulo, 2009.

# APÊNDICES

## **APÊNDICE A – Protocolo de estudo de caso**

### **1. Introdução ao estudo de caso e o objetivo do protocolo**

- a. Como já discutido, o objetivo deste estudo de caso foi entender as práticas de responsabilidade social corporativa realizadas pelos diferentes portes de varejistas de alimentos buscando identificar as principais características do desenvolvimento dessas ações em empresas de diferentes porte.

### **2. Procedimento de coleta de dados**

#### **a. Nomes dos locais a serem visitados:**

- i. Supermercado A
- ii. Supermercado B
- iii. Supermercado C
- iv. Supermercado D
- v. Supermercado n

#### **b. Pessoas a serem entrevistadas nas empresas**

- i. Donos ou gestores nas pequenas e médias empresas, gestores responsáveis pelas ações de RSC nas organizações e demais pessoas da empresa que podem contribuir para coleta de dados.

#### **c. Procedimento de contato e comunicação com as empresas**

- i. Primeiro contato: fazer contato por telefone ou e-mail com a empresa selecionada, visando identificar seu interesse em participar do estudo de caso, buscando a identificação da(s) pessoa(s) mais indicada(s) para a realização da pesquisa.
- ii. Carta-convite: enviar carta de apresentação da pesquisa e convite para participação do estudo (APÊNDICE C) para as pessoas indicadas no primeiro contato.
  - Acompanhar o andamento para marcar a data.
- iii. Agendamento das entrevistas: enviar carta de agradecimento pela disponibilidade em participar do estudo de caso com a solicitação de uma data para marcar as entrevistas com os participantes de cada empresa (APÊNDICE D).
  - Enviar o roteiro a ser utilizado na entrevista.

iv. Pós-entrevista: enviar dados tabulados para análise e validação dos entrevistados

**d. Procedimento de coleta dos dados nas empresas selecionadas**

i. Agendamento das entrevistas: agendada a data, enviar e-mail/ligar 48 horas antes da data da visita.

ii. Enviar roteiro das entrevistas: enviar antecipadamente o roteiro das entrevistas para que o entrevistado possa preparar-se.

iii. Realizar as entrevistas por meio do roteiro semiestruturado desenvolvido.

- Gravar as entrevistas e transcrever gerando documentação para análise.
- Apresentar objetivos da pesquisa.
- Verificar a possibilidade de coletar evidências que confirmem o que foi falado pelo entrevistado.
- Agradecer o entrevistado e a empresa pela oportunidade de realizar o trabalho.

iv. Enviar dados tabulados para validação

- Monitorar e cobrar validação dos questionários pelos entrevistados.

v. Enviar a versão final digital da Dissertação para os participantes junto com carta de agradecimento pela participação (APÊNDICE E).

**3. Esboço do relatório do estudo de caso**

a. Conforme a metodologia de análise de conteúdo, foi realizada uma transcrição literal as entrevistas. Após isso, foram seguidos os passos propostos na metodologia do trabalho para análise dos resultados.

## APÊNDICE B– Roteiro de pesquisa

### 1ª seção: Características dos respondentes:

- Nome: \_\_\_\_\_
- Sexo: ( ) Feminino ( ) Masculino
- Faixa etária:

( ) 21 a 30 anos	( ) 31 a 40 anos	( ) 41 a 50 anos	( ) Acima de 50 anos
------------------	------------------	------------------	----------------------

- Qual é seu cargo atual na empresa?
- Há quanto tempo está no cargo?
- Qual é sua formação/curso?

### 2ª seção: Características da empresa:

- Há quanto tempo a empresa está no mercado?
- Quantos funcionários a empresa possui?
- O controle da empresa é familiar?
- A gestão da empresa é profissionalizada?
- Em qual faixa de faturamento anual bruto sua empresa melhor se enquadra?

	Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões
	Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões
	Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões
	Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
	Maior que R\$ 300 milhões

- Quantas lojas sua empresa possui?
- Qual é a região de atuação da empresa?

	Local: tem uma ou mais lojas em uma única cidade
	Regional: tem mais de uma loja, com unidades em diferentes cidades da região
	Nacional/global: tem lojas em diversos estados ou atua em outros países

### **3 seção: Visão geral da responsabilidade social corporativa**

- O que o senhor (a) entende pelo conceito de responsabilidade social corporativa?
- A empresa está engajada com as práticas sociais? Quais?
- Como a responsabilidade social é encarada pela empresa?
- Qual é o propósito das ações sociais realizadas pela empresa?
- As ações realizadas são divulgadas ou utilizadas em campanhas de marketing? Se sim, quais são os principais canais utilizados?
- Quais são suas principais dificuldades em comunicar as ações de RSC, não pensando somente em campanhas de marketing?
- A empresa conhece ou já ouviu falar de organizações que apoiam a implementação de práticas sociais? Já utilizou esse serviço?
- As ações de RSC ajudam a empresa a prevenir passivos sociais e ambientais?
- De maneira geral quais são os principais benefícios e barreiras para sua empresa se engajar com as questões sociais e ambientais?
- Quem são as pessoas/departamentos da empresa que estão envolvidos com essas práticas?

#### **Seção 4: Análise das ações de RSC e a integração com os grupos de *stakeholders*.**

##### **Comunidade**

- Como a comunidade ao redor é afetada pelas atividades diárias da empresa? Existe alguma preocupação com esses impactos?
- Os funcionários são engajados/participam das ações sociais providas pela empresa com a comunidade? Se sim, cite alguns exemplos.

##### **Acionistas**

- A empresa possui código de ética?
- A empresa possui uma distribuição de lucros bem definida e justa?
- Como são definidas as ações estratégicas e de longo prazo?
- Os diretores e gestores podem ser acessados facilmente pelos influenciadores?
- Como os acionistas influenciam as ações de RSC realizadas?

##### **Colaboradores/funcionários**

- Qual é a porcentagem atual de homens e mulheres nos cargos gerenciais?
- De maneira geral, a empresa proporciona oportunidades de trabalho equitativas para homens e mulheres?
- A empresa está engajada com o desenvolvimento e o treinamento dos colaboradores?
- Sua empresa proporciona ou apoia atividades, como jogos, confraternização etc, para os colaboradores?
- O ambiente da empresa proporciona condições de trabalho adequadas e que atendem às normas de segurança exigidas? O que você considera que poderia ser feito para melhorar?

##### **Clientes**

- A empresa possui ações de incentivo ao consumo consciente?
- Existe algum programa de reciclagem e retorno de embalagens?
- Sua empresa já adotou ou incentiva a utilização de sacolas reutilizáveis? Como isso é feito?

### **Fornecedores**

- Sua empresa estimula o desenvolvimento de pequenos fornecedores locais e comercializa seus produtos?
- A empresa comercializa produtos que seguem os padrões de produção *fair trade* ou de orgânicos?
- Sua empresa analisa se seus fornecedores apresentam boas práticas de RSC? Isso é levado em consideração no momento da compra?
- A empresa deixa claros para seus fornecedores quais os padrões de RSC que eles devem apresentar para fornecer para a empresa?

### **Meio ambiente**

- Como sua empresa atua para combater os problemas de excesso no consumo de água e energia?
- Sua empresa trata seus resíduos e lixo? Existem programas?
- Como a sua empresa trata a sobra e suas perdas de alimentos?
- Existe uma política de reaproveitamento de alimentos que estão bons para o consumo humano?



**APÊNDICE C– Carta-convite**

*(papel timbrado da universidade)*

Ribeirão Preto, XX de XXX de 2010.

*À empresa participante*

*A/C. nome do contato indicado*

Vimos, por meio desta, convidar sua empresa a participar do estudo de caso referente à pesquisa de Mestrado “*Avaliação das práticas de responsabilidade social corporativa nos diversos portes de varejo de alimentos*”, realizada pelo aluno Lucas Sciencia do Prado, sob orientação do Prof. Dr. Edgard Monforte Merlo, do Departamento de Administração, da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, da Universidade de São Paulo.

O objetivo desta pesquisa é entender as práticas de responsabilidade social corporativa (RSC) realizadas pelos pequenos, médios e grandes varejistas de alimentos, buscando identificar as particularidades (pontos críticos) da RSC, principalmente nas pequenas e médias empresas. A justificativa de tal enfoque é a crescente demanda da comunidade e demais agentes envolvidos nas atividades das empresas, por ações que contribuam para a minimização dos impactos das atividades empresariais tanto nas questões sociais quanto ambientais.

A pesquisa será realizada por meio de uma entrevista com responsáveis envolvidos com as questões sociais nas empresas de varejo selecionadas, e o roteiro das entrevistas será previamente enviado para os participantes. Os dados serão revelados mantendo-se, porém, o sigilo das empresas que participaram, a não ser que haja um consenso de todos os participantes para que os nomes sejam identificados. O material, após tabulado e analisado, será enviado para os participantes para que seja revisado e aprovado. Ao final do trabalho, todos os participantes receberão uma cópia digital da dissertação com as análises e resultados.

Caso tenham qualquer dúvida a respeito, estamos à disposição para esclarecimentos.

Atenciosamente,

---

Pesquisador: Lucas Sciencia do Prado  
(ls.doprado@usp.br)  
(16-8126-6939)

---

Prof. Dr. Edgard Monforte Merlo  
(edgardmm@usp.br)  
(16-3602-3901)

**APÊNDICE D– Carta de agradecimento de participação**

*(papel timbrado da universidade)*

Ribeirão Preto, XX de XXX de 2010.

*À empresa participante*

*A/C. nome do contato indicado*

Vimos por meio desta, agradecer o aceite de participação no estudo de caso referente à pesquisa de Mestrado “*Avaliação das práticas de responsabilidade social corporativa nos diversos portes de varejo de alimentos*” realizada pelo aluno Lucas Sciencia do Prado, sob orientação do Prof. Dr. Edgard Monforte Merlo, do Departamento de Administração, da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo.

Anexo segue o roteiro que será utilizado na pesquisa. As questões foram desenvolvidas com o objetivo de entender como a sua empresa está engajada com as práticas de responsabilidade social.

Destacamos que os dados serão revelados **mantendo o sigilo das empresas que participaram**, a não ser que haja um consenso de todos os participantes para que os nomes sejam identificados.

Agradecemos a sua colaboração e caso tenham qualquer dúvida a respeito, estamos a disposição para esclarecimentos.

Atenciosamente,

---

Pesquisador: Lucas Sciencia do Prado  
(ls.doprado@usp.br)  
(16-8126-6939)

---

Prof. Dr. Edgard Monforte Merlo  
(edgardmm@usp.br)  
(16-3602-3901)

**APÊNDICE E – Carta de finalização da participação da pesquisa**

*(papel timbrado da universidade)*

Ribeirão Preto, XX de XXX de 2010.

*À empresa participante*

*A/C. nome do contato indicado*

Vimos por meio desta, agradecer sua participação no estudo de caso referente à pesquisa de Mestrado “*Avaliação das práticas de responsabilidade social corporativa nos diversos portes de varejo de alimentos*” realizada pelo aluno Lucas Sciencia do Prado, sob orientação do Prof. Dr. Edgard Monforte Merlo, do Departamento de Administração, da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo.

Agradecemos a todos de sua empresa que colaboraram com o desenvolvimento desse trabalho. Lembramos que lhe será enviado um exemplar digital dessa Dissertação depois de finalizada toda a pesquisa.

Agradecemos a sua colaboração.

Atenciosamente,

---

Pesquisador: Lucas Sciencia do Prado  
(ls.doprado@usp.br)  
(16-8126-6939)

---

Prof. Dr. Edgard Monforte Merlo  
(edgardmm@usp.br)  
(16-3602-3901)

## **APÊNDICE F – Supermercado A - Respostas seção 3 do roteiro de pesquisa**

- **O que o senhor (a) entende pelo conceito de responsabilidade social corporativa?**

Responsabilidade social é poder trabalhar, parte do ganho da nossa empresa para poder ajudar os mais necessitados, ou algumas associações. Visa ao bem-estar da sociedade, ajudar as pessoas que precisam.

A primeira ação social que nós fazemos em nossa empresa é com os nossos funcionários, nós damos todo o apoio que os funcionários precisam, para que nem ele, nem seus filhos passem dificuldade dentro do próprio lar.

- **Como a responsabilidade social é encarada pela empresa?**

O pessoal todo que se engaja nesse tipo de trabalho, a satisfação pessoal é muito grande.

A gente procura convidar as pessoas para conhecer o trabalho.

Teve uma Páscoa que nós levamos ovo de Páscoa para uma creche. O importante não é só você organizar a ação, mas realmente participar, até o final da ação, vai até a entrega para as pessoas, ver o quanto que você está ajudando.

- **Qual é o propósito das ações sociais realizadas pela empresa?**

Nós não temos nenhum tipo de propósito de tentar sensibilizar o cliente. Nós fazemos por gosto, para realmente saber que a empresa está contribuindo para a sociedade. Não é por motivo de tentar ganhar um maior número de clientes de querer ganhar uma vantagem comercial.

- **As ações realizadas são divulgadas ou utilizadas em campanhas de marketing? Se sim, quais são os principais canais utilizados?**

As campanhas são colocadas em mídia, panfletos, às vezes é feito televisão também. Geralmente é feito a filmagem da entrega dos produtos, dos equipamentos.

A agência ajuda a coordenar, ela entra em contato com as associações, programa a data que vai ser feita entrega dos bens, ela faz uma filmagem.

- **Quais são suas principais dificuldades em comunicar as ações de RSC, não pensando somente em campanhas de marketing?**

A maior dificuldade que temos, talvez seja as pessoas entender qual é a mensagem da campanha. Talvez a maior dificuldade interna seja o custo de você fazer.

Externamente talvez seja o custo da produção, que tem a dificuldade pelo preço. Internamente, você tem que ficar martelando um pouquinho na cabeça das pessoas até elas entenderem realmente a necessidade e qual é a mensagem que a gente quer passar.

- **A empresa conhece ou já ouviu falar de organizações que apoiam a implementação de práticas sociais? Já utilizou esse serviço?**

A gente utiliza muito as paróquias. Eles fazem até essa parte de organização [...]. Eles têm um grupo que é responsável pela distribuição de alimentos para as famílias.

Nós fizemos um evento para poder arrecadar dinheiro para ajudar a creche. O padre seleciona as pessoas responsáveis pelo evento. A princípio nós tentamos conseguir o máximo de doação possível, o que não consegue de doação eu consigo a preço de custo para completar o cardápio. E a irmã que define o que vai ser destinado o dinheiro.

- **As ações de RSC ajudam a empresa a prevenir passivos sociais e ambientais?**

Eu acredito que hoje não, por que hoje as leis ambientais estão muito rigorosas.

Antigamente você conseguia contornar. Hoje não, a fiscalização, os promotores eles realmente estão cobrando para que seja feito. Então hoje a cobrança é muito maior do que antigamente.

- **De maneira geral quais são os principais benefícios e barreiras para sua empresa se engajar com as questões sociais e ambientais?**

O benefício principal hoje é você poder conscientizar o seu funcionário que ele tem que constituir uma família, que ele tem que ter responsabilidade. E com relação aos clientes não é

nosso intuito como eu te disse, mas os clientes acabam enxergando a empresa como uma empresa responsável pela comunidade.

Quanto às barreiras. Primeiro, o tempo. Isso daí demanda um tempo. Eles demandam que você arrecade produtos, e depois você distribuir. Tem um custo operacional, que você tem que tirar um funcionário para fazer esse tipo de trabalho, para ajudar, geralmente nós emprestamos nossos caminhões para fazer esse tipo de trabalho. Nós emprestamos nossos veículos, então tudo isso tem um custo e tem um tempo também.

- **Quem são as pessoas/departamentos da empresa que estão envolvidos com essas práticas?**

Como nós somos uma empresa familiar onde trabalha praticamente toda a família, acho que toda a empresa é envolvida. Nós da família mesmo procuramos conscientizar os funcionários das necessidades que todos têm para desenvolver esses projetos.

## **APÊNDICE G - Supermercado B - Respostas seção 3 do roteiro de pesquisa**

- **O que o senhor (a) entende pelo conceito de responsabilidade social corporativa?**

A primeira vista que a gente tem é de ajudar entidades, doar alimentos, mas no meu ver é muito pequeno em relação a tudo que a responsabilidade social pode fazer.

Tem muita coisa que você pode fazer e de repente você até faz e muita gente não sabe. Tem aquilo que você faz dentro da loja, que você faz na comunidade. A comunidade procura a gente. Também aquilo que você pode proporcionar para funcionários, que precisam de um monte de coisas, e que na legislação não existe, dentro das normas trabalhistas está fora e aí você investe se você achar que vale a pena investir, se você acreditar, aí você investe.

- **Como a responsabilidade social é encarada pela empresa?**

A rede é o seguinte, a rede é formada várias lojas. Cada loja tem sua maneira de operar. Cada loja tem dependência de trabalhar aquilo que achar melhor.

Eu ajudo o lar, mas a minha maior ajuda do lar é fazer os eventos. Eu cozinho, eu trabalho.

- **Qual é o propósito das ações sociais realizadas pela empresa?**

Eu acho que o propósito maior dessas ações é melhorar a qualidade de vida e dignidade do pessoal.

- **As ações realizadas são divulgadas ou utilizadas em campanhas de marketing? Se sim, quais são os principais canais utilizados?**

Eu não exploro nada disso em mídia e nem ganho nada com isso. Até por que eu não vou lá filmar entregando nada, eu não faço matéria entregando nada. Eu acho assim, se você conseguir melhorar a qualidade, tudo isso vai melhorar.

- **Quais são suas principais dificuldades em comunicar as ações de RSC, não pensando somente em campanhas de marketing?**

Não destacou.

- **A empresa conhece ou já ouviu falar de organizações que apoiam a implementação de práticas sociais? Já utilizou esse serviço?**

Eu não conheço não.

- **As ações de RSC ajudam a empresa a prevenir passivos sociais e ambientais?**

Lógico. Eu acho até que esses *key accounts*, que se envolvem, eles já previnem certos passivos. Coleta de óleo, coleta de certos descartáveis ai. Isso, além de ter um ganho para o consumidor, previne o passivo que vai trazer e que a empresa, queira ou não queira, vai se responsabilizar.

- **De maneira geral quais são os principais benefícios e barreiras para sua empresa se engajar com as questões sociais e ambientais?**

O principal benefício é aquilo que você vai melhorar o meio ambiente. Fala no envolvimento com a comunidade, o que você vai gerar de melhoria nessa comunidade. Vejo dois grandes ganhos: o primeiro é o meio ambiente que não vai ser tão agredido, já o segundo é o ganho social das pessoas da comunidade, principalmente essas pessoas, esses jovens, que vão ter uma chance.

Eu acho que a grande barreira, é o custo que você vai ter disso. No caso a loja menor, a verba de ela investir alguma coisa é muito pequena. Então isso é uma barreira.

- **Quem são as pessoas/departamentos da empresa que estão envolvidos com essas práticas?**

Por ser empresa pequena, por ser uma empresa que é gerida. A gestão quem faz sou eu, a coisa acontece na minha mão.



## APÊNDICE H - Supermercado C - Respostas seção 3 do roteiro de pesquisa

- **O que o senhor (a) entende pelo conceito de responsabilidade social corporativa?**

Conheço pouco de RSC, só o que é falado mesmo.

- **Como a responsabilidade social é encarada pela empresa?**

É bem visto, os funcionários apoiam bastante, sempre quando tem. Por exemplo, aa distribuição de cestas básicas eles querem participar. No ano passado se vestiram até de Papai Noel.

- **Qual é o propósito das ações sociais realizadas pela empresa?**

É uma empresa pequena e familiar, está nos valores da família o ato de ajudar, então todo ano tinha algo diferente com a cidade, para ajudar e pelo carinho pela cidade.

- **As ações realizadas são divulgadas ou utilizadas em campanhas de marketing? Se sim, quais são os principais canais utilizados?**

A gente não tem muita esta comunicação, por que não estamos estruturados pra isto. Então não há divulgação, a cidade já sabe, quando chega na data que vai ter o evento, isto quando a gente que inicia. Agora quando as pessoas vêm pedir ajuda (eles têm os banners deles) e ai a gente até coloca o nosso logo quando a gente patrocina.

- **Quais são suas principais dificuldades em comunicar as ações de RSC, não pensando somente em campanhas de marketing?**

NA.

- **A empresa conhece ou já ouviu falar de organizações que apoiam a implementação de práticas sociais? Já utilizou esse serviço?**

A gente pela sabe televisão, mas aqui na nossa região a gente não tem muito conhecimento de entidades que apoiam.

- **As ações de RSC ajudam a empresa a prevenir passivos sociais e ambientais?**

Não particularmente não, as ações não são feitas pensando nisto

- **De maneira geral quais são os principais benefícios e barreiras para sua empresa se engajar com as questões sociais e ambientais?**

Benefício inicial de ajudar a cidade e o benefício pessoal. Além disso, os clientes veem o supermercado com melhores olhos, não veem como uma empresa que só quer lucrar, uma imagem melhor dos clientes.

Verba, quanto mais verba tivéssemos poderíamos ajudar muito mais, os impostos são muito pesados, as empresas sofrem pra se manter, então se tivessem impostos menores para as empresas dariam para ajudar muito mais.

- **Quem são as pessoas/departamentos da empresa que estão envolvidos com essas práticas?**

Setor administrativo (diretoria geral). Passa por eles o que a gente vai fazer e quanto vamos gastar, mas nunca fica só neles. Quando é definido alguma coisa, isto é passado para os outros funcionários e eles acabam se engajando.

## **APÊNDICE I - Supermercado D - Respostas seção 3 do roteiro de pesquisa**

- **O que o senhor (a) entende pelo conceito de responsabilidade social corporativa?**

Responsabilidade social seria um trabalho, ou a forma de trabalho, para um bem na sociedade, ou para não afetar ela. Por que hoje é isso que a gente tá buscando, não afetar mais. Tanto que eu vou te dar um exemplo. Essa loja aqui, nós estamos em cima do aquífero guarani. Você pode ver que o nosso estacionamento foi feito com pedras que possibilitam o escoamento da água para não afetar. Então eu acredito que responsabilidade social seria tudo isso, tanto na parte do meio ambiente, para que tudo que a gente faça não afete o meio ambiente e também a sociedade, como um todo.

- **Como a responsabilidade social é encarada pela empresa?**

Não destacado.

- **Qual é o propósito das ações sociais realizadas pela empresa?**

Isso daí na verdade é para ajudar mesmo, a gente ajuda creches localizadas perto na nossa primeira loja.

- **As ações realizadas são divulgadas ou utilizadas em campanhas de marketing? Se sim, quais são os principais canais utilizados?**

Nós não divulgamos, não fazemos nada, então é mais para ajudar aquele pessoal mesmo.

Hoje na verdade a divulgação que nós vamos fazer é no site, nós estamos em desenvolvimento agora e vamos começar a divulgar agora no site. Não teria por que a gente colocar num jornal que nós estamos fazendo isso.

- **Quais são suas principais dificuldades em comunicar as ações de RSC, não pensando somente em campanhas de marketing?**

Não apresentou dificuldades dada a baixa comunicação das ações.

- **A empresa conhece ou já ouviu falar de organizações que apoiam a implementação de práticas sociais? Já utilizou esse serviço?**

Não, nós mesmos fazemos.

- **As ações de RSC ajudam a empresa a prevenir passivos sociais e ambientais?**

É o que eu falo. Isso daí é meio complicado. O certo seria fazer leis, ou algumas normas, para as empresas se adequarem e não afetarem nem o meio ambiente, nem a sociedade.

- **De maneira geral quais são os principais benefícios e barreiras para sua empresa se engajar com as questões sociais e ambientais?**

Acredito que a imagem. Hoje é até moda, você vê que sai toda hora na TV a sustentabilidade. Então acredito que isso fica bom para empresa. Se, chega uma pessoa aqui da rua, vamos supor que a gente faça uma coleta de óleo de cozinha, eles vão ligar essa atitude a nossa preocupação com o meio ambiente.

Custo. Tudo é custo. E hoje cada vez mais, temos mais concorrentes. Temos um único bolo e a fatia vai sendo dividida. Só que os meus custos só aumentam. Então a minha principal barreira é o custo.

- **Quem são as pessoas/departamentos da empresa que estão envolvidos com essas práticas?**

Sou eu junto com a minha irmã e meu pai. A diretoria.

## **APÊNDICE J - Supermercado E - Respostas seção 3 do roteiro de pesquisa**

- **O que o senhor (a) entende pelo conceito de responsabilidade social corporativa?**

A responsabilidade corporativa nossa já começa na hora de a gente dar o emprego. A nossa responsabilidade social ela começa na admissão do funcionário, porque você já vai dar para ele uma condição melhor de vida por que ele já vai ter seu dinheiro. A responsabilidade social de qualquer empresa começa na contratação, dando um padrão de vida um pouco melhor para essas pessoas, dentro da nossa realidade.

Acho que a gente tem focado nas pessoas que estão à margem da sociedade. Auxílio à entidade, a gente tem algumas parcerias, como com a APAE.

- **Como a responsabilidade social é encarada pela empresa?**

Algumas pessoas podem não dizer, mas a minha visão particular é ajudar mesmo. E com esse pensamento a gente tenta passar isso para os nossos funcionários, por que quando você traz uma pessoa diferente, é difícil até essa pessoa se socializar, sabe?

Junto com a RS a gente tenta implantar algumas coisas, por exemplo, mesmo na parte ambiental a troca óleo sujo por óleo limpo em todas as lojas.

A RS faz parte de qualquer lugar, porque hoje na verdade a gente tem que pensar um pouquinho lá na frente.

- **Qual é o propósito das ações sociais realizadas pela empresa?**

A gente ajuda muito para ajudar. Não é nem pra divulgar. Dependendo como você ajuda a gente aproveita, faz uma divulgação, mas uma divulgação assim, bem tranquila.

A gente não utiliza de primeiro carro-chefe, para poder falar, eu ajudo.

- **As ações realizadas são divulgadas ou utilizadas em campanhas de marketing? Se sim, quais são os principais canais utilizados?**

Não, não. Como nosso marketing também, a gente é muito tranquilo, então a gente não fica falando. Nem no site não tem tudo que a gente faz. A gente está para montar A RS no site, mas nos não montamos até hoje. A gente as vezes ganha alguns prêmios e acaba nem divulgando

- **Quais são suas principais dificuldades em comunicar as ações de RSC, não pensando somente em campanhas de marketing?**

Muito pouco, uma divulgação boca a boca, o nosso RH fala. Na verdade a divulgação é bem tranquila. Na verdade eles (os funcionários) estão vendo o tanto que a empresa ajuda só na hora que chega lá na festa.

- **A empresa conhece ou já ouviu falar de organizações que apoiam a implementação de práticas sociais? Já utilizou esse serviço?**

Ouvir falar já, mas ainda não conheço nenhuma. E também nós nunca procuramos ainda.

- **As ações de RSC ajudam a empresa a prevenir passivos sociais e ambientais?**

Nunca dimensionei, nunca analisei. Mas eu acredito que com certeza, alguma coisa sempre. Mas na verdade a gente nunca fez esse tipo de estudo, nem análise.

- **De maneira geral quais são os principais benefícios e barreiras para sua empresa se engajar com as questões sociais e ambientais?**

Acredito que a gente tem um maior reconhecimento da comunidade onde a gente tá integrado. Acaba divulgando mais, expondo mais a marca. Bem ou mal a marca acaba aparecendo. Acaba fidelizando alguns clientes que enxergam na gente, uma empresa responsável. A empresa melhorou muito e até as ações mudaram.

Eu acho que a maior barreira é essa para poder divulgar.

Primeiro é uma barreira social mesmo de você conseguir entrar na sociedade. Acredito que a gente tem algumas barreiras burocráticas. Por que a gente precisa entender melhor se pra você montar algum grande projeto você tem incentivo fiscal, se não tem. Eu acredito que a maior barreira é essa burocrática eu precisava ter uma pessoa que entenda melhor como é que a gente pode diminuir os passivos. Vamos ajudar e onde que a gente vai ganhar com isso, ou deixar de perde, não só gastar para depois conseguir algum tipo de retorno.

Eu não vejo muita barreira de custo, por que na verdade a gente acaba ajudando muito e se fosse só o custo a gente não ajudaria... é falta de conhecimento mesmo dessa parte toda

- **Quem são as pessoas/departamentos da empresa que estão envolvidos com essas práticas?**

Eu. Como nós somos uma empresa grande, mas ao mesmo tempo não muito grande. Todo mundo vem atrás do dono, ainda. Então eu sempre tive isso comigo

O gerente da loja. Ele também está sempre por dentro, então ele sempre sabe o que a gente pode o que a gente não pode.

A minha responsável pelo RH. Alguns líderes já conhecem mais ou menos essa estrutura nossa de ajuda de auxílio que a gente tem com essa parte social, mas não são muitas as pessoas.

Mas nas outras lojas acaba centralizando muito na gente, na administração mesmo.

## APÊNDICE K - Supermercado F - Respostas seção 3 do roteiro de pesquisa

- **O que o senhor (a) entende pelo conceito de responsabilidade social corporativa?**

RSC abrange gerar empregos para a população, para a comunidade onde você está inserido, mas não só ajudar as pessoas dando emprego, mas também ajudar os seus clientes, patrocinando eventos sociais ou esportivos, cuidando também do meio ambiente onde você está envolvido. Seriam todos os *stakeholders* que têm contato com a empresa.

- **Como a responsabilidade social é encarada pela empresa?**

Eu acho que falta muito para chegar onde eu penso. Um pouco da parte ambiental seria esse lado, mas não tem nada muito estruturado.

Quando eles têm [os diretores] algum reconhecimento nessa área de empregar deficientes, por exemplo, quando eles ajudam a APAE, a creche [...] acho que nada emociona mais eles do que ajudar as pessoas.”

- **Qual é o propósito das ações sociais realizadas pela empresa?**

Acho que tem a parte de ajudar as pessoas na comunidade que a gente tá envolvido. Ajudar as entidades, a gente sabe que sem elas nos não teríamos o lucro que temos, e é uma forma de retribuir o que a sociedade faz pra gente. Nós temos essa responsabilidade como uma empresa forte da região de ajudar creches, as APAES, entidades filantrópicas.

- **As ações realizadas são divulgadas ou utilizadas em campanhas de marketing? Se sim, quais são os principais canais utilizados?**

Todo mundo explora muito esse lado de comunicação da RSC e da parte aqui nunca teve isso. É algo que a gente não faz, deveria ser mais explorado. Tirando o patrocínio a eventos esportivos, acho que o resto é pouco explorado. A gente nem coloca, tudo que meu pai e o meu tio ajudam.

- **Quais são suas principais dificuldades em comunicar as ações de RSC, não pensando somente em campanhas de marketing?**



Não tem nada. Acho que nem quando a gente doa brinquedos isso é divulgado. Seria mais quando eles vão a algum lugar e veem alguma coisa. Mas a gente mesmo não faz uma divulgação interna.

- **A empresa conhece ou já ouviu falar de organizações que apoiam a implementação de práticas sociais? Já utilizou esse serviço?**

Não

- **As ações de RSC ajudam a empresa a prevenir passivos sociais e ambientais?**

Acho que sim, ajudam com certeza. A parte ambiental eu não sei, mas eu acho que está ajudando só a retardar, por que falta muito para chegar onde o povo imagina ser o ideal.

- **De maneira geral quais são os principais benefícios e barreiras para sua empresa se engajar com as questões sociais e ambientais?**

Nós não exploramos muito o marketing das ações. Seria algo de querer ajudar as pessoas, algo social. Seria algo mais pro meu pai e meu tio falarem: “a gente cumpre a nossa parte”. Seria algo mais da consciência deles, do que algo mesurável.

Eu acho que a nossa principal [barreira] é uma falta, às vezes, de planejamento e de orçamento. Às vezes chega um monte de coisa aqui e é sem critério nenhum para aceitar ou não. Se a gente tivesse um planejamento, o quanto que a gente pode gastar ou não, a gente ia ajudar mais do que a gente ajuda. Focar melhor as ações. Às vezes a gente contribui coisa que não tem nada haver com a empresa.

Às vezes falta algo de grande escala. Se a gente fosse maior, acho que provavelmente a gente já teria começado a vender sacola retornável para o cliente [por exemplo].

- **Quem são as pessoas/departamentos da empresa que estão envolvidos com essas práticas?**

Marketing e a diretoria

## **APÊNDICE L - Supermercado G - Respostas seção 3 do roteiro de pesquisa**

- **O que o senhor (a) entende pelo conceito de responsabilidade social corporativa?**

Tentar ajudar a comunidade na qual nos temos uma loja. Esse é o intuito maior, trabalhar junto a comunidade o qual nós temos uma loja. Nós somos uma rede, um supermercado de vizinhança.

- **Como a responsabilidade social é encarada pela empresa?**

Nós temos uma parceira de ação social. O supermercado arrecada um real de cada funcionário para eles poderem sentir o que eles estão fazendo e tudo que é arrecadado, a empresa dobra o valor. Nós ajudamos hoje 3 entidades assistenciais.

A gente trabalha com escolas estaduais, municipais, creche, igrejas, com todas as festas que eles têm. A empresa ajuda com um valor até razoável para cada um, todos os meses. Tem igrejas que ajudam todos os meses pessoas com cestas básicas e que todo mês é mandado, através de um memorando, uma solicitação e nós respondemos com o valor. Eles vão à loja para retirar em mercadoria para que eles possam ajudar a comunidade deles. Esse é um trabalho que nos fazemos forte mesmo é esse daí.

É bem espontâneo, é aberto. Então nos mostramos que nos fazemos, colocamos para eles aonde é que é direcionado esse valor, e tudo que arrecada a empresa dobra esse valor e nos damos para três entidades de caridade.

- **Qual é o propósito das ações sociais realizadas pela empresa?**

Primeiro, realmente, ajudar as comunidades que têm em volta das lojas. Pois nós não estamos na comunidade somente para retirar.

Essa é a ideia, ajudar o que puder na comunidade. É por isso que nos ajudamos a igreja católica, a igreja protestante, a escola municipal, a escola estadual, é a comunidade em volta. Até com alimento, ou com o dinheiro para poder fazer um jornal da comunidade, um jornal da escola. Então tudo isso acho que envolve né? Envolveu a comunidade é tida como ação social.

- **As ações realizadas são divulgadas ou utilizadas em campanhas de marketing? Se sim, quais são os principais canais utilizados?**

Não divulgamos ações. É feito mesmo por que a empresa gosta, mas não é divulgado isso não.

- **Quais são suas principais dificuldades em comunicar as ações de RSC, não pensando somente em campanhas de marketing?**

Alguns funcionários, eles não veem com bons olhos, bem pouco, bem pouco. Existem aqueles que não acreditam, mas tudo é feito um balancete certinho, mostrando a eles tudo que era entregue as entidades, mas sempre há uma porcentagem pequena, mas tem a recusa sim.

- **A empresa conhece ou já ouviu falar de organizações que apoiam a implementação de práticas sociais? Já utilizou esse serviço?**

Não

- **As ações de RSC ajudam a empresa a prevenir passivos sociais e ambientais?**

O ambiental nós temos um trabalho também que é terminar com a sacola plástica. E nos temos parcerias, quer ver? Nós temos parcerias com vários fornecedores para diminuir o uso do saquinho, o saquinho plástico. Lógico que é para o benefício da sociedade.

- **De maneira geral quais são os principais benefícios e barreiras para sua empresa se engajar com as questões sociais e ambientais?**

Ter o nome relacionado a qualquer tipo de evento que melhore a situação das pessoas. Além de ser bom para nós da empresa, é bom para a imagem da empresa também.

Barreiras, não. Por que no momento chegar e pedir ou convidar algum fornecedor, geralmente é bem aceito isso. Então eu não acredito que tenha barreira para isso não. [Os fornecedores estão bem aberto para esse tipo de parceria?] Muito, principalmente as empresas maiores, não tenha a menor dúvida. Elas querem ter o nome ligado a qualquer tipo de evento que faça bem para a imagem deles. Acho que hoje é o objetivo de todos. E vai beneficiar a cidade, o que for. E vai beneficiar o nome deles.

- **Quem são as pessoas/departamentos da empresa que estão envolvidos com essas práticas?**

Sou em mesmo. Temos uma *house* de criação, que faz as propagandas. Tem outras empresas que participam da criação dos logos que são utilizados nas campanhas. E diretamente o proprietário.

### **APÊNDICE M - Supermercado H - Respostas seção 3 do roteiro de pesquisa**

- **O que o senhor (a) entende pelo conceito de responsabilidade social corporativa?**

Nós entendemos que a empresa por estar inserida em uma comunidade tem o seu entorno... pessoas em volta nos temos responsabilidades sobre elas.

Desde a parte de resíduos, como isso vai ser descartado no meio ambiente e até a geração de empregos. A gente dá preferência para contratar as pessoas que são do entorno. As ações de RS a gente privilegia pessoas do entorno. Não estamos aqui só para gerar lucro para acionista

- **Como a responsabilidade social é encarada pela empresa?**

Todo mundo que eu converso que a gente fala dos projetos sente orgulho. As vezes os próprios funcionários indicam, falam dos cursos que vão acontecer. E a diretoria não tem nem que comentar, se eles não liberarem a verba não tem como a gente fazer, tem apoio grande.

- **Qual é o propósito das ações sociais realizadas pela empresa?**

A cultura da empresa é colocar a pessoa como centro das atenções. Nossos princípios, os nossos valores falam de respeito de honestidades, tudo voltada para pessoa, responsabilidade sócio ambiental. A empresa é uma empresa familiar e isso é uma característica da família fundadora, uma família que olha para o outro.

- **As ações realizadas são divulgadas ou utilizadas em campanhas de marketing? Se sim, quais são os principais canais utilizados?**

A gente é um pouco tímido em divulgar, começamos isto agora, mas não era uma prática nossa.

A gente divulga no nosso site e no jornal interno. Internamente agente divulga até mais do que externamente, para que o colaborador saiba o que a gente está fazendo.

- **Quais são suas principais dificuldades em comunicar as ações de RSC, não pensando somente em campanhas de marketing?**

O pessoal não gosta de ler. Internet o pessoal não acessa. As vezes a gente põe nos quadros. A gente está com a estratégia de por a foto com legenda e o pessoal para ler, tem surtido algum efeito.

- **A empresa conhece ou já ouviu falar de organizações que apoiam a implementação de práticas sociais? Já utilizou esse serviço?**

Tem algumas ONGS, mas eu nunca fui atrás. Para esse de formação em varejo, procurei no Senai no Sebrae.

- **As ações de RSC ajudam a empresa a prevenir passivos sociais e ambientais?**

Acho que sim, não sei exatamente como, não é a minha formação, sou psicóloga e por estar no RH fazer coisas relacionadas à pessoas, me colocaram na área de sustentabilidade. Eu acho que ajuda a prevenir, não que não vá ter, se você é uma empresa simpática aos olhos da comunidade inclusive dos seus colaboradores, porque que eles vão tem processar.

- **De maneira geral quais são os principais benefícios e barreiras para sua empresa se engajar com as questões sociais e ambientais?**

Fortalece a imagem, tanto internamente como externamente, como isso você traz mais clientes, atrai talentos, diminui o seu *turnover* e melhora o clima organizacional. No meu, caso falta de tempo, tenho um foco de atuação que é o RH, então não é a minha pauta de prioridades não são estas ações, embora eu goete, me da prazer, não da para fazer tudo que te da prazer, você tem que fazer o que você foi contratado [para fazer]. Então o tempo e embora a diretoria invista, não é alto o investimento então tenho que buscar parceria com fornecedor, então é finanças e tempo.

- **Quem são as pessoas/departamentos da empresa que estão envolvidos com essas práticas?**

Na verdade é uma mistura de tudo isto, geralmente eu faço alguma proposta. Eu estou na empresa há oito anos, então você acaba com um pouco da cultura, escuto sempre falar em pessoas, a empresa acaba esperando isto de mim, algumas propostas.

O RH. [você que idealiza tudo e vai tocando o projeto?] As vezes tem alguns outros setores, por exemplo este de formação em varejo, que teve vários módulos eu contei com a ajuda do gerente da mercearia que deu a parte da mercearia, mas quem conduziu o projeto mesmo foi o RH.

## **APÊNDICE N - Supermercado I - Respostas seção 3 do roteiro de pesquisa**

- **O que o senhor (a) entende pelo conceito de responsabilidade social corporativa?**

A RS envolve todos os aspectos de sustentabilidade, de respeito ao meio ambiente. Hoje a gente tem um projeto muito interessante que já estão acontecendo em algumas cidades, que é o projeto da sacola plástica, então tudo que envolve meio ambiente, RS, que trate com pessoas, que deixa a vida do ser humano ou que trate de um futuro melhor para o ser humano é o que envolve responsabilidade social, em todos os passos. Nos mínimos detalhes que a gente tem em cada loja, tratamento de loja, tratamento dos resíduos que ficam no supermercado, toda a parte de reciclagem, de caixa etc. Então eu acho que todos os aspectos que envolvem o meio ambiente e o que vai ser nosso futuro próximo, dos nossos filhos etc.

- **Como a responsabilidade social é encarada pela empresa?**

Nós estamos começando. A gente não tem isso formatado na cabeça da diretoria a gente tem que quebrar os paradigmas mudar, é uma coisa que ainda está engatinhando. No supermercado hoje as margens diminuíram muito para trabalhar, então a gente está bem apertado em relação a margem. E tem um conceito no supermercado que tudo tem que ser via fornecedor, toda a arrecadação de qualquer coisa tem que ser via fornecedor. Num programa desse escopo isso não pode envolver o fornecedor, porque isso não é uma venda, é uma coisa de consciência, então tem que envolver só o nome da empresa e isso tem um gasto muito grande, então por isso que a gente quer quebrar o paradigma e começar a investir mais nessa relação.

- **Qual é o propósito das ações sociais realizadas pela empresa?**

A melhorar da qualidade de vida, todo mundo assustado com que está vendo, as reportagens de geleira derretendo etc. Eu acho que melhorar um pouco a qualidade de vida, não vamos nem tão longe, de quem está ao nosso redor mesmo. O primeiro passo é a gente ver quem está mais perto.

- **As ações realizadas são divulgadas ou utilizadas em campanhas de marketing? Se sim, quais são os principais canais utilizados?**



Ainda não, vamos começar a trabalhar alguma coisa em conjunto com o nosso site. Em site de ONGs, algumas coisas junto. A gente vai começar a trabalhar em conjunto com órgãos relacionados ao terceiro setor alguma coisa assim a gente está tentando fazer.

- **Quais são suas principais dificuldades em comunicar as ações de RSC, não pensando somente em campanhas de marketing?**

Eu acho que a monetária é uma dificuldade, mas não é a principal. Acho que é mais um entendimento, a cultura da empresa. A gente tem que quebrar um paradigma da empresa de poder divulgar esse tipo de coisa. Essa é a maior dificuldade do varejo brasileiro. Não tem cultura, a cultura sempre foi só vender, nunca foi de informar de fazer uma conscientização de todos os tipos de coisa que agridem a natureza de responsabilidade social em outros níveis. Então eu acho que ainda falta mudar um pouco a cultura do supermercado brasileiro, quebrar esse paradigma.

- **A empresa conhece ou já ouviu falar de organizações que apoiam a implementação de práticas sociais? Já utilizou esse serviço?**

Não.

- **As ações de RSC ajudam a empresa a prevenir passivos sociais e ambientais?**

Hoje em dia qualquer atitude que você toma para prevenir, seja em qualquer aspecto, social ou no ambiental. Hoje em dia as pessoas antes de fazer, as empresas antes de fazer, elas têm que pensar muito bem até por que os passivos são muito grandes e hoje qualquer tipo de ação que você possa fazer, não ambiental, qualquer ação que faça isso pode te fechar a loja, pode acarretar alguns problemas sérios e por um tempo muito longo. Então com toda essa movimentação que está acontecendo, as pessoas têm mais consciência. Antes de fazer qualquer coisa que vá agredir, qualquer tipo de ação de RS, se pensa um pouco antes, se faz um planejamento para que não seja feita alguma bobagem.

- **De maneira geral quais são os principais benefícios e barreiras para sua empresa se engajar com as questões sociais e ambientais?**

Não vejo pela imagem eu acho que pelo bem-estar dos funcionários. O bem-estar para o meio ambiente. A pessoa sabe que ela está numa empresa parceira, uma empresa que colabora para o meio ambiente. Que colabora com os aspectos sociais sejam quais forem. Eu acho que é um ganho para o colaborador incrível. A pessoa ela cresce, ela propaga isso para os filhos, então é um trabalho que vai muito além que seu colaborador. Você começa a movimentar o ambiente em que essa pessoa vive, o bairro em que ela vive.

Como o público da loja é mais C/D/E a principal barreira é cultural, de as pessoas aceitarem que as ações tem um impacto de longo prazo. Essas pessoas pensam no imediato, o futuro é hoje.

- **Quem são as pessoas/departamentos da empresa que estão envolvidos com essas práticas?**

As pessoas envolvidas: Marketing, RH e operacional. Marketing e RH idealizam.

Tem uma diretriz que parte daqui, mas também a gente tem a atuação de gerente em loja, então existe uma certa autonomia das lojas, as pessoas que lideram as lojas, os gerentes, as pessoas que encabeçam, que lideram as lojas de fazerem algumas ações de responsabilidade social aonde elas se encontram, na região que se encontram.

## APÊNDICE O - Supermercado J - Respostas seção 3 do roteiro de pesquisa

- **O que o senhor (a) entende pelo conceito de responsabilidade social corporativa?**

A gente tem a área de sustentabilidade e área de RS. A área de sustentabilidade é a parte que vê o impacto nos negócios da empresa e a RS são as ações sociais e o instituto tão no mesmo chapéu.

Quando você fala de responsabilidade social corporativa eu entendo que você está falando do guarda-chuva maior que é a sustentabilidade. A gente tem que ter a compreensão como empresa dos impactos que ela tem nas três dimensões, econômico, no social, no ambiental. O impacto que a empresa tem no econômico, social e ambiental, sobre seus *stakeholders*, seu entorno. Ela precisa ter ações programas adotar práticas, que permitam potencializar o equilíbrio desses três pilares, desses três aspectos, para hoje no que se faz no seu dia a dia e para o futuro. A empresa tem um impacto grande nas três dimensões, o que ela pode fazer para ter o equilíbrio. Tem que ter o ganha, ganha, ganha.

- **Como a responsabilidade social é encarada pela empresa?**

Para citar ele como exemplo [programa de coleta seletiva], tem lojas que não tem e tem clientes que conhecem, sabem do projeto e questionam. Não vai em uma das lojas, mas vai na outra por que tem. Já faz parte, já consegue essa ação fazer parte do dia do nosso cliente.

Os colaboradores, eles entendem também a responsabilidade, a necessidade de como indivíduo, por fazer parte da empresa, que eles têm de trabalhar nesses projetos.

- **Qual é o propósito das ações sociais realizadas pela empresa?**

O que ela tem em mente é assim, o que eu posso fazer para contribuir para a sociedade, para contribuir com todas as pessoas que eu me relaciono. Então com o meu cliente, com o meu colaborador, com a comunidade, com o meu acionista.

Eu acho que esse é o propósito. O que a empresa pode fazer para ajudar de alguma forma a sociedade.

- **As ações realizadas são divulgadas ou utilizadas em campanhas de marketing? Se sim, quais são os principais canais utilizados?**

O que a gente divulga nos folhetos, nas revistas que a gente tem, são os canais internos aqui da empresa. E o externo que vai para os clientes, algum folheto que vai para os clientes, tem um folheto que faz essa divulgação, mas não com o foco... não é o marketing o foco principal. Surgiu alguma ação nova, algo que precisa ser comunicado para a sociedade que agregue, aí comunicamos. A gente tem o relatório de sustentabilidade. Também temos no site todas as nossas ações.

- **Quais são suas principais dificuldades em comunicar as ações de RSC, não pensando somente em campanhas de marketing?**

Eu acho assim, o que as vezes... não é aquela dificuldade constante, mas as vezes o entendimento. Até que ponto todas as pessoas estão com o mesmo entendimento dando sintonia, com o tema. Mas se as pessoas elas estão, isso flui... o assunto é transversal, ele permeia, acho que tá mais fácil, você não encontra tanta dificuldade para conseguir comunicar

- **A empresa conhece ou já ouviu falar de organizações que apoiam a implementação de práticas sociais? Já utilizou esse serviço?**

Sim, a gente tem o pessoal da área de RSC que tem umas parcerias, a gente com as sacolas retornáveis a gente tem parcerias com a SOS mata atlântica. A Casa Hope a gente tem parceria, se eu não me engano na parte de RS, tem com a AACD, tem com hospital de Barretos.

Na parte de sustentabilidade a gente tem alguns vínculos com algumas entidades, o instituto Ethos, a gente [também] faz parte de grupos de trabalho, somos signatários de alguns pactos, o pacto de conexão sustentável, da carne, da soja, da madeira, do fórum empresas pelo clima, do instituto Ethos, então assim, a gente faz parte desses grupos de trabalho.

- **As ações de RSC ajudam a empresa a prevenir passivos sociais e ambientais?**

Eu acho que sim. Igual um trabalho que a gente tem de eficiência energética de redução, isso já é um impacto, quando você trabalha para minimizar, igual reduzir energia da loja, isso já um impacto, você já está prevendo né? Eu acho que sim.

- **De maneira geral quais são os principais benefícios e barreiras para sua empresa se engajar com as questões sociais e ambientais?**

O benefício não é só da empresa, é de todos os stakeholders. Quando você tem o trabalho de redução, para o teu negócio também vai ser muito mais viável. (referente a redução do impacto das operações da empresa)

A loja verde é uma loja mais cara do que as outras lojas. Então você vai ter um retorno financeiro. Não é um retorno imediato, mas é um benefício que ao longo do tempo ele chega.

Nosso cliente vem no mercado, vem também querendo saber o que está fazendo, as pessoas também vão comprar um produto seu, mas também quer saber o que você está fazendo [...] O cliente já percebe isso e eu acho que as pessoas de modo geral já estão entendendo o que é a sustentabilidade.

Eu acho que esse é o benefício, o benefício de você estar fazendo alguma coisa em prol da sociedade e a sociedade está vendo isso.

A empresa já esta em uma fase que ele está engajado nesse tema, então acho que pode ter essas barreiras no início, mas agora flui com mais facilidade, não vejo tanta dificuldade.

- **Quem são as pessoas/departamentos da empresa que estão envolvidos com essas práticas?**

Eu vou falar aqui da parte de sustentabilidade do negócio, então a gente tem a parte de manutenção de obras, o marketing também é envolvido, RH também é envolvido, comunicação é envolvida, jurídico é envolvido, quase todas as áreas, eu acho que são todas as áreas de uma certa forma elas são envolvidas, umas mais outras menos de acordo com o foco da área, mas todas são de.. com grau diferente de envolvimento. As áreas são envolvidas de acordo com as características dos projetos que serão desenvolvidos.

## APÊNDICE P - Supermercado K - Respostas seção 3 do roteiro de pesquisa

- **O que o senhor (a) entende pelo conceito de responsabilidade social corporativa?**

Se a gente pudesse dizer assim, como é que você encara a RS na empresa a gente vai dizer que é uma forma de gestão que trata dos temas com ética e transparência, respeitando as questões ambientais e do desenvolvimento ambiental, é esse jeito que a gente entende que é a empresa responsável. A gente se organizou para que todas as políticas, os *guide lines* e os temas transversais, então saem dessa diretoria, mas a sustentabilidade de uma maneira geral a ideia é que ela esteja incorporada no negócio como um todo.

A gente tem hoje uma área que está tratando as questões de sustentabilidade, que é chamada de Sustentabilidade, que está falando do negócio mesmo, fazendo a análise de risco.

Quando você fala de responsabilidade social, a gente está falando do investimento social e do relacionamento com as comunidades.

- **Como a responsabilidade social é encarada pela empresa?**

Algumas diretrizes da nossa matriz [...] as nossas diretrizes para o desenvolvimento sustentável. Essas diretrizes têm indicadores de sustentabilidade, de meio ambiente, de produto, sociais, de relacionamento com os *stakeholders*, e indicadores de uma maneira geral.

.

- **Qual é o propósito das ações sociais realizadas pela empresa?**

Como é que você encara a RS na empresa, a gente vai dizer que é uma forma de gestão que trata dos temas como ética e transparência, respeitando as questões ambientais e do desenvolvimento ambiental.

- **As ações realizadas são divulgadas ou utilizadas em campanhas de marketing? Se sim, quais são os principais canais utilizados?**

[Foi comentado sobre o relatório de RSC e outros canais de comunicação].

A gente também tem uma intranet. Tem os assuntos em destaque. Aqui também tem um pouco de como a gente se comunica esse padrão. E o nosso site, você viu? Temos o relatório de sustentabilidade.

- **Quais são suas principais dificuldades em comunicar as ações de RSC, não pensando somente em campanhas de marketing?**

Não foram apresentadas dificuldades na comunicação.

- **A empresa conhece ou já ouviu falar de organizações que apoiam a implementação de práticas sociais? Já utilizou esse serviço?**

[comentários feitos sobre as parcerias]

A gente começou na loja [...] fazendo todo um trabalho na loja com os colaboradores primeiro, para que os colaboradores entendessem o que ia ser feito e até falando do consumo consciente, uma parceria com o instituto Akatu pelo consumo consciente.

- **As ações de RSC ajudam a empresa a prevenir passivos sociais e ambientais?**

Não foram feitos comentários sobre essa questão.

- **De maneira geral quais são os principais benefícios e barreiras para sua empresa se engajar com as questões sociais e ambientais?**

Cuidar das questões de sustentabilidade e socioambientais é estar no jogo, pra gente conseguir estar jogando no mercado de varejo é preciso pensar nessas questões, então é primordial. E na sustentabilidade do negócio. Por que o negócio só vai ser sustentado ao longo do tempo se ele se preocupar com essas questões. Se não negligenciar as questões de uma maneira geral. Até por que como a gente falou, por estar na ponta do consumidor, o consumidor tem cada vez mais demandado essas questões também.

As barreiras que a gente encontra são as barreiras que a maioria das empresas encontram. Então resistência com as agencias controladoras, com falta de apoio em alguns momentos do governo, mas não sempre. Agora as questões despertando para isso, principalmente com essa nova lei de resíduos, barreiras. Não consigo falar que existem barreiras, eu consigo falar que existem desafios a vencer então conscientizar pessoas é um desafio, trazer mais gente pra perto é um desafio. Eu acho que a gente tem uma barreira, não chega a ser uma barreira, é um desafio, no tripé lá, no *triple bottom line*, quando você vê a questão econômica, ela ainda rege com certeza.

Talvez mas em longo prazo, tem um desafio interno de o tempo inteiro estar mobilizando as pessoas para esse tema fique em pauta, mas não acho que é uma barreira é um desafio.

- **Quem são as pessoas/departamentos da empresa que estão envolvidos com essas práticas?**

Tem os temas de RH, de jurídico, trata todos os temas transversais da empresa, tem a sustentabilidade, tem a responsabilidade social, tem a comunicação da empresa, tem a comunicação com o governo, então hoje essa diretoria, cuida dos temas transversais e do relacionamento com *stakeholders* de uma maneira geral, por isso que eu te falei que é importante a gente fazer a distinção do que é sustentabilidade e do que é RS, por que cada empresa trata de uma maneira diferente.