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

OMAR EL FARO

**Avaliação de critérios socioambientais na seleção de fornecedores de
produtos marcas próprias no varejo: um estudo qualitativo**

Orientador: Prof. Dr. Rogério Cerávolo Calia

RIBEIRÃO PRETO
2013

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

Profa. Dra. Sonia Valle Walter Borges de Oliveira
Chefe do Departamento de Administração

OMAR EL FARO

Avaliação de critérios socioambientais na seleção de fornecedores de produtos marcas próprias no varejo: um estudo qualitativo

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 original encontra-se disponível na FEA-RP/USP.

Orientador: Prof. Dr. Rogério Cerávolo Calia

RIBEIRÃO PRETO
2013

AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

El Faro, Omar

Avaliação de critérios socioambientais na seleção de fornecedores de produtos marcas próprias no varejo: um estudo qualitativo. Ribeirão Preto, 2013.

108 p. : il. ; 30 cm

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

Orientador: Calia, Rogério Cerávolo

1. Marcas próprias. 2. *Stakeholders*. 3. Sustentabilidade.

FOLHA DE APROVAÇÃO

Omar El Faro

Avaliação de critérios socioambientais na seleção de fornecedores de produtos marcas próprias no varejo: um estudo qualitativo.

Dissertação apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo para a obtenção do título de Mestre em Ciências.
Área de concentração: Administração de Organizações – Sustentabilidade

Aprovado em: 17/10/2013

Banca Examinadora

Prof. Dr. Rogério Cerávolo Calia

Instituição: FEA-RP/USP. Assinatura:_____

Prof^a. Dra Lara B. Liboni Amui

Instituição: FEA-RP. Assinatura:_____

Prof^a. Dra Verônica Angélica Freitas de Paula

Instituição: UFU. Assinatura:_____

DEDICATÓRIA

Aos meus pais (*in memoriam*). Onde quer que estejam, devem estar felizes por mim. E aos meus irmãos e irmãs, que, na ausência deles, me dão apoio e segurança.

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. Rogério Cerávolo Calia, pela atenção e apoio durante o processo de orientação deste trabalho.

Aos professores doutores Lara Bartocci Liboni Amui, Sonia Valle Walter Borges de Oliveira, Paulo Sérgio Miranda Mendonça, bem como a todos os professores que me deram aulas durante o curso.

Aos colegas do mestrado, pela ótima convivência.

À minha irmã Lenira El Faro, pesquisadora científica, por ter me incentivado a fazer o mestrado.

À Simone Morandi Gomes, cuja ajuda foi de extrema importância para conseguir acesso aos entrevistados dos varejistas.

Aos entrevistados: Cristina Borba, Aparecido Borghi, Zanone Campos, Fabian Aurélio Vidoz, Kazuo Matsui e Neide Montesano.

À bibliotecária da FDRP/USP, Ednéia Santos Rocha, por me ajudar na formatação e diagramação final desta dissertação.

Aos colegas de trabalho, pela compreensão.

À FEA-RP e a seus funcionários, bem como à USP, pela oportunidade de realização do curso de mestrado.

RESUMO

EL FARO, O. **Avaliação de critérios socioambientais na seleção de fornecedores de produtos marcas próprias no varejo:** um estudo qualitativo. 2013. 108 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2013.

Empresas multinacionais têm se deparado com a necessidade de adotar práticas sustentáveis, ocorrendo o mesmo com grandes redes varejistas. Estas empresas, assim como toda sua rede de fornecimento, devem estar em sintonia com a responsabilidade social e ambiental. Os produtos marcas próprias, sendo de responsabilidade dos varejistas, poderiam se adequar aos padrões sustentáveis. Esta pesquisa contribui com a literatura do varejo, pois há poucos estudos envolvendo marcas próprias e seus aspectos socioambientais. Tem como objetivo investigar como e quais são os aspectos socioambientais contemplados pelo varejo em relação aos fornecedores de marcas próprias. Mais que isso, pretende entender quais certificações e indicadores são utilizados para assegurar se os padrões sustentáveis têm sido respeitados. Para isso, o método de pesquisa adotado foi o qualitativo, tendo como forma de coleta de dados entrevistas semiestruturadas com os três principais varejistas do Brasil, três fornecedores de marcas próprias e a Abmapro, além de consulta a documentos. A análise dos dados foi feita com a técnica de análise de conteúdo, sendo os dados agrupados em categorias temáticas. Como resultado, foi possível encontrar que as certificações BRC e FSC estão presentes nos contratos entre varejistas e fornecedores de marcas próprias. E que a verificação do cumprimento desses quesitos é realizada por empresas terceirizadas (SGS e *Bureau Veritas*) que auditam os fornecedores periodicamente.

Palavras-chave: marcas próprias; fornecedores; varejo; sustentabilidade; responsabilidade social; *stakeholders*.

ABSTRACT

EL FARO, O. **Environmental and social evaluation criteria in private label product supplier's selection by retail: a qualitative study**. 2013. 108 p. Dissertation (MSc) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2013.

Multinational companies are facing the necessity of adopting sustainable practices. The big retailers suffer with the same problem. They, besides of all supply network must be tuned with social and environmental sustainability. The private label products, which are by retailer's responsibility, could fit with the sustainable patterns. This research contributes with the retail literature, because there are no many papers about private label and environmental and social sustainability thematic. The objective is to investigate how and which environmental and social criteria are important for retailer in relation with private label products supplier's – is innovator. Besides this, this research intends to comprehend what are the certifications and indicators that are used to assure if sustainable patterns have been followed. For this, the adopted research method is qualitative study, and collecting data are semi-structured interviews with the three main retailers of Brazil, three private label product supplier's and Abmapro, besides document consulting. The data analyses are done with content analyses technique, being the data grouped into thematic categories. As a result, it was possible to identify that BRC and FSC certifications are in the contract between retailers and private label supplier's. And that accomplish of these requirements is done outside enterprises (by SGS and Bureau Veritas) that inspect often suppliers.

Keywords: private labels; suppliers; retail; sustainability; social responsibility, stakeholders.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de Performance Social Corporativa.....	27
Figura 2 - Modelo original de <i>stakeholders</i>	30
Figura 3 - Modelo <i>stakeholders</i> atualizado.	31
Figura 4 – Orientação das empresas para os <i>stakeholders</i>	33
Figura 5 – Modelo de engajamento e tratamento moral de <i>stakeholders</i>	36
Figura 6 – Procedimento para Compra Verde.	58
Figura 7 – Esquema do método utilizado.	71
Figura 8 – Relações entre fornecedores de marcas próprias, varejo e Abmapro.....	77

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Características da orientação dos <i>stakeholders</i>	34
Quadro 2 - As preferências da empresa na aplicação de Responsabilidade Social Empresarial (RSE).35	
Quadro 3 – Grau de relacionamento <i>stakeholders</i>	37
Quadro 4 – Práticas socioambientais do varejo.....	42
Quadro 5 - Terminologias de marcas próprias.	46
Quadro 6 - Evolução da estratégia de marcas próprias.....	47
Quadro 7 – Processo de seleção e avaliação de fornecedores de marcas próprias.	51
Quadro 8 – Benefícios externos e internos da adoção do ISO 9001.....	55
Quadro 9 – Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial.	60
Quadro 10 – Métodos de entrevista.	65
Quadro 11 – As perguntas da entrevista.	71
Quadro 12 – Empresas, datas, cargos, coleta e tempo de duração das entrevistas.	74
Quadro 13 – Resumo de dados consolidados por variável.	91

LISTA DE SIGLAS, SÍMBOLOS E ABREVIATURAS

ABMAPRO	Associação Brasileira de Marcas Próprias e Terceirização
ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
BRC	<i>British Retail Consortium</i>
BVS	<i>Bureau Veritas</i>
CED	Comitê para Desenvolvimento Econômico
CEO	<i>Chef Executive Office</i>
CSP	<i>Corporate Social Performance</i>
CSR	<i>Corporate Social Responsibility</i>
EVA	<i>Economic Value Added</i>
FMI	Fundo Monetário Internacional
FSC	<i>Forest Stewardship Council</i>
GFSI	<i>Global Food Safety Initiative</i>
LCA	<i>Life Cycle Assessment</i>
ODA	Assistência Oficial para o Desenvolvimento
OHSAS	<i>Occupation Health and Safety Assessment Series</i>
OIT	Organização Internacional do Trabalho
OMC	Organização Mundial do Comércio
ONG	Organização não Governamental
RSE	Responsabilidade Social Empresarial
SA	<i>Social Accountability</i>
TBL	<i>Triple Bottom Line</i>

Sumário

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	12
1.2 OBJETIVO GERAL	13
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
2 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	15
2.1 A sustentabilidade e suas dimensões	20
2.1.1 Definições de sustentabilidade	20
3 RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL	25
3.1 STAKEHOLDERS	29
4 VAREJO E PRÁTICAS SOCIOAMBIENTAIS	39
5 MARCAS PRÓPRIAS	45
5.1 Histórico das marcas próprias	45
5.2 Conceito de marcas próprias	45
5.3 Evolução do conceito – 4 gerações	47
5.4 Motivações estratégicas para um fabricante produzir marcas próprias	49
5.5 Motivações estratégicas para os distribuidores investirem em marcas próprias	50
5.6 Relações varejo e fabricantes	50
5.7 Seleção dos fornecedores de marcas próprias	51
6 CERTIFICAÇÕES DE MARCAS PRÓPRIAS	55
6.1 ISO 9001	55
6.2 ISO 14001	56
6.3 ISO 26000	58
6.4 SA 8001 – <i>Social Accountability</i>	59
6.5 OHSAS 18001 – <i>Occupation Health and Safety Assessment Series</i>	60
6.6 Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial	60
6.7 <i>Accountability</i> AA 1000	62
7 MÉTODO	65
7.1 Tipo de pesquisa	65
7.2 Método da pesquisa	65
7.3 Seleção dos casos	66
7.4 Caracterização dos casos	67

7.4.1 Varejista Y	67
7.4.2 Varejista Z	67
7.4.3 Varejista X.....	68
7.4.4 Fornecedor B	68
7.4.5 Fornecedor A	69
7.4.6 Fornecedor C	69
7.4.7 ABMAPRO	69
7.5 Coleta de dados.....	69
7.6 Técnica de análise de dados.....	70
7.7 Dimensões do estudo e Protocolo de Pesquisa.....	71
7.8 Diário de Pesquisa	74
8 ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO	77
8.1 Proatividade	78
8.2 Relação	80
8.3 Produto	82
8.4 Contratos.....	84
8.5 Verificação.....	87
8.6 Importação	89
9 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	93
9.1 Resposta ao Problema de Pesquisa e aos objetivos geral e específicos.....	93
9.2 Contribuições teóricas e gerenciais	94
9.3 Limitações da Pesquisa.....	95
9.4 Futuras linhas de Pesquisa.....	95
REFERÊNCIAS	97
APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista – Varejo.....	105
APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista – Fornecedores de produtos marcas próprias	107
APÊNDICE C – Roteiro de Entrevista – Abmapro.....	108

1 INTRODUÇÃO

Os ideais de Friedman (1970) segundo os quais os gestores deviam responder somente aos acionistas ficaram ultrapassados, mais notadamente, quando o conceito de *stakeholders* veio à tona nos anos 1980. A partir disso, a empresa passa a ter que prestar contas a outros *stakeholders* além dos acionistas (*stockholders*). E deve prestar contas não só financeiras, mas também sociais e ambientais.

De acordo com Timlon (2011), empresas que são globais têm se deparado com o risco de não prestar contas nas questões ambientais e sociais. O preço que se paga é alto, pois qualquer deslize ético de um fornecedor, por exemplo, pode resvalar na empresa compradora, podendo causar publicidade adversa, danos à imagem, reputação da empresa compradora e até problemas e custos legais (REUTER et al., 2010). Essa mesma lógica se aplica às grandes cadeias varejistas (algumas delas, inclusive, são globais).

Especificamente no caso das marcas próprias, o estudo de Kremer e Viot (2012) validou empiricamente a relação de reciprocidade entre a marca própria e a marca do varejista, isto é, as marcas próprias podem influenciar a imagem da marca do varejista e vice-versa. Assim, por transferência de significado, quando as marcas próprias estão associadas a respeito ao meio ambiente e satisfazem a necessidade dos consumidores, a imagem do varejista também é melhorada.

Os produtos de marcas próprias, sendo de propriedade do varejista, poderiam respeitar padrões socioambientais internacionalmente vigentes e que fossem verificáveis. Nisso o varejo assume, ao mesmo tempo, um papel de incentivador e de cobrador desses critérios em relação aos seus fornecedores, elo a montante na cadeia (PARENTE et al., 2004).

A propósito, a definição de marcas próprias “diz respeito especificamente àqueles produtos ou marcas que pertencem aos varejistas, atacadistas, associações ou qualquer outro distribuidor de bens de consumo, registrados e comercializados com exclusividade” (ABMAPRO, 2012).

Para se ter uma ideia, a participação das marcas próprias no Brasil é de 4,9 %, enquanto que em países como Reino Unido alcança 42%, Suíça 46%, Espanha 38%, Holanda 25%, Canadá 18% e EUA 17% (ACNielsen, 2011).

Estudos sobre marcas próprias têm aparecido acompanhados de temas, como: ciclos econômicos e de negócios (recessão, crescimento, renda disponível), comportamento dos consumidores de marca própria, características de varejistas que comercializam marca

própria, relacionamento entre indústria fornecedora de marcas próprias e varejistas compradores e características dos produtos de marca própria (GOONER; NADLER, 2012).

Embora as questões sociais e ambientais tenham sido comentadas por Burt (2000) e Anselmsson e Johansson (2007) em produtos de marca própria de 4ª geração, o objetivo deste trabalho – que é verificar como e quais aspectos socioambientais são contemplados pelo varejo na sua relação com seus fornecedores de produtos marcas próprias – pode contribuir para a literatura, já que há poucos trabalhos abordando sustentabilidade e marcas próprias.

Segundo Reuter et al. (2010), é de forte relevância acadêmica e prática investigar como as empresas integram critérios econômicos, ecológicos e sociais em seus processos de fornecimento e decisão sobre fornecedores – em particular aquelas em busca de práticas genuinamente sustentáveis. Num contexto mais geral, os artigos envolvendo sustentabilidade e varejo estão em sua infância (WIESE et al., 2012). Ainda mais, se for considerado o fato de que a literatura internacional carece de estudos que retratem o varejo no Brasil (DELAI; TAKAHASHI, 2013).

Do ponto de vista gerencial, também é possível dizer que existe no varejo, em âmbito de sua marca institucional, uma tendência de apelo aos temas socioambientais. Então, por uma questão de coerência de imagem institucional, as marcas próprias, como estão contidas na esfera do varejo e são de propriedade dele, deverão adotar práticas de respeito ao meio ambiente e ao social, não só no discurso, mas que possam ser verificáveis ou passíveis de auditoria.

Como se trata de um tema pouco estudado, será adotada a pesquisa de caráter exploratório-qualitativo, aplicando-se entrevistas em profundidade semiestruturadas com os gestores de marcas próprias dos três maiores varejistas no Brasil, com os fornecedores de marcas próprias e com a presidente da Abmapro.

Este trabalho segue abordando temas como: desenvolvimento sustentável e sustentabilidade, responsabilidade social empresarial, teoria dos *stakeholders*, varejo, marcas próprias e atributos na seleção dos fornecedores de marcas próprias.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Como e quais são os critérios socioambientais que o varejo leva em conta no programa de relacionamento e desenvolvimento de marcas próprias junto aos seus fornecedores?

1.2 OBJETIVO GERAL

O objetivo principal deste trabalho é analisar como e quais critérios socioambientais o varejo contempla no programa de relacionamento e desenvolvimento de marcas próprias junto a seus fornecedores.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos são:

- Verificar a proatividade (CARROLL, 1979; O'HIGGINS, 2010) e quais *stakeholders* influenciam o varejo no que se refere às práticas socioambientais;
- Analisar como o varejo exerce seu poder sobre os outros elos da cadeia em questões sustentáveis;
- Apurar se existem atributos socioambientais nos produtos marcas próprias;
- Investigar se os contratos de fornecimento de marcas próprias contemplam indicadores e certificações socioambientais;
- Analisar como os varejistas verificam o cumprimento de requisitos socioambientais dos contratos de fornecimento de marcas próprias;
- Analisar se o varejo exige aspectos socioambientais dos produtos marcas próprias importados.

2 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

A questão ambiental surgiu em meio à discussão entre o aumento do desenvolvimento econômico e o limite do meio ambiente de absorver esse crescimento. Nesse sentido, como lembram Nobre e Amazonas (2002), se deu a discussão do livro da década de 1970 *The Limits to growth*¹. Rotulado de neomalthusiano, já afirmava o caráter contraditório da relação entre desenvolvimento (entendido como crescimento econômico ou crescimento do consumo material) e meio ambiente (entendido como estoque de recursos naturais e como capacidade de absorção do ecossistema humano). A obra também chamava a atenção para a necessidade de compreensão do desenvolvimento como desenvolvimento social e não como crescimento econômico (NOBRE; AMAZONAS, 2002).

Anos mais tarde, em 1987, a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, por meio do documento Relatório Brundtland (homenagem à ex-Primeira Ministra norueguesa Gro Harlem Brundtland), definiu desenvolvimento sustentável como sendo: “o desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer as habilidades das futuras gerações de satisfazerem suas necessidades” (OUR COMMON FUTURE, 1987).

À então ministra coube fazer uma ponte entre dois interesses conflitantes e que competiam entre si. De um lado estavam os ambientalistas, que defendiam a ideia de limites do crescimento ou a posição do não crescimento, a fim de proteger os recursos naturais e os direitos das futuras gerações. E, de outro, estavam os economistas/desenvolvimentistas, especialmente do Terceiro Mundo, que defendiam a necessidade de mais crescimento e desenvolvimento, para aliviar a pobreza no presente e para que essas nações pudessem desempenhar um papel apropriado nos negócios internacionais (MITCHAM, 1995). Ou seja, “as ‘poluições de sobrevivência’ e as ‘poluições da afluência’ não podem ser colocadas no mesmo patamar” (AGARWAL; NARAIN², 1991 apud SACHS, 1993b, p. 47)

O desenvolvimento sustentável foi um conceito fadado a produzir uma aparente fachada de consenso entre ‘desenvolvimentistas’ e ‘ambientalistas’ e ao mesmo tempo “um enigma a ser criticado por sua vaguidão, imprecisão e caráter contraditório” (NOBRE; AMAZONAS, 2002, p. 25; MITCHAM, op. cit., 1995) e carregado com uma disputa política e teórica.

¹ MEADOWS, D. et al. **The limits to growth**. A report for the Club of Rome’s project on the predicament of Mankind. Londres: Potomac, 1972.

² AGARWAL, A.; NARAIN, S. **Global Warming in an Unequal World**. A case of environmental colonialism. Nova Delhi, Centre for Science and Environment, 1991.

Conforme Baroni (1992, p. 17), “a incorporação do adjetivo sustentável à ideia tradicional do desenvolvimento reconhece implicitamente que este não foi capaz de aumentar o bem-estar e reduzir a pobreza, como é sua proposta”.

Implicitamente, a ideia de desenvolvimento sustentável traz subjacente um conflito social e econômico pelo uso dos recursos naturais, além das disputas políticas e teóricas mencionadas. Pois, “o industrial, o agricultor, o burocrata, o cidadão preocupado com a poluição, o político, o tomador de decisão, o trabalhador e o habitante do Primeiro Mundo [...] não têm os mesmos interesses nem a mesma ideia sobre o que seja desenvolvimento sustentável” (BARONI, 1992, p. 24).

Outro evento importante durante a evolução do conceito de desenvolvimento sustentável foi a Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, realizada em junho de 1992 no Rio de Janeiro (Eco-92).

Se o evento de 1987 foi marcado pelo declínio da Guerra Fria, da polarização (Leste-Oeste, Capitalistas x Comunistas) e da inserção da questão ambiental em primeiro plano na agenda política internacional, a Rio-92 lançou as bases de uma nova ordem político-econômica mundial, discutindo não só a relação entre meio ambiente e desenvolvimento, mas também a relação entre desenvolvidos e não-desenvolvidos (NOBRE; AMAZONAS, 2002).

Na nova polarização – agora entre Norte e Sul – de um lado estavam os países pobres e subdesenvolvidos ou em desenvolvimento reivindicando alívio da dívida externa, aumento da Assistência Oficial para o Desenvolvimento (ODA), acesso à liquidez internacional, estabilização e aumento do preço de *commodities*, e acesso a mercados no Norte, enquanto que os países desenvolvidos do Norte deveriam comprometer-se a mudar seus próprios padrões de produção e consumo para modelos de desenvolvimento favoráveis à ecologia (NOBRE; AMAZONAS, 2002).

O documento produzido pela Rio-92 foi chamado de Agenda 21. As áreas de ação consideradas pelo documento em relação ao meio ambiente foram: proteger a atmosfera; combater o desmatamento; a perda de solo e a desertificação; prevenir a poluição da água e do ar; deter a destruição das populações de peixes e promover e gestão segura de resíduos tóxicos. O programa de ação tinha como objetivo fortalecer o papel desempenhado por grandes grupos – mulheres, organizações sindicais, agricultores, crianças e jovens, povos indígenas, comunidade científica, autoridades locais, empresas, indústrias e ONGs – para alcançar o desenvolvimento sustentável (ONU, 2013).

A despeito das disputas ideológicas, políticas, teóricas, sociais e econômicas implícitas à ideia de desenvolvimento sustentável, o que se discute agora não é mais a

contradição entre desenvolvimento e preocupação ambiental, e sim como o desenvolvimento sustentável pode ser alcançado (BARONI, 1992).

Dez anos após a Eco-92, entre 26 de agosto e 4 de setembro de 2002, aconteceu em Johannesburg, África do Sul, o que ficou conhecida como Rio+10, ou em inglês: *Johannesburg Summit 2002 (Johannesburg Summit 2002 – World Summit on Sustainable Development)* (UNITED NATIONS, 2013).

A conferência reafirmou o desenvolvimento sustentável como um elemento central da agenda internacional e deu um novo incentivo para a ação global de luta contra a pobreza e proteção ao meio ambiente. A África foi tida como um alvo no qual se concentrariam as necessidades de desenvolvimento e estratégia de segurança alimentar.

Algumas das iniciativas apregoadas pela Conferência de Johannesburg foram:

- Água e saneamento: os EUA anunciaram \$970 milhões em investimentos em projetos ligados à água e saneamento nos anos subsequentes;
- Energia: a ONU promoveu pesquisa, transferência e organização de tecnologias verdes e limpas para os países em desenvolvimento;
- Saúde: pretendia-se reduzir a mortalidade infantil em dois terços e maternal em três quartos em relação às taxas do ano 2000. Redução da prevalência do HIV entre homens e mulheres na faixa de 15 a 24 anos em 25% nos países mais afetados em 2005 e globalmente em 2010, bem como combater malária, tuberculose e outras doenças;
- Agricultura: EUA iriam investir \$90 milhões em 2003 em programas de agricultura sustentável;
- Gestão da Biodiversidade e dos ecossistemas: Canadá e Rússia anunciaram a intenção de ratificar o Protocolo de Kyoto. Os EUA anunciaram \$53 milhões para florestas entre 2002 e 2005;
- Água: desenvolver planos de eficiência em água até 2005;
- Oceanos e peixes: manter e restaurar os estoques reduzidos de peixes, prevenção da pesca ilegal em 2004;
- Atmosfera: facilitar a implementação do Protocolo de Montreal sobre substâncias que destroem a camada de ozônio, assegurando um fundo para 2003/2005.

No aniversário de 20 anos da realização da Rio-92, ocorreu a Rio+20, realizada novamente no Rio de Janeiro, Brasil, entre 20 e 22 de junho de 2012. A Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável teve como eixos temáticos: alimentação, água e saneamento, cidades, desastres, empregos e inclusão social, oceanos, e energia sustentável (RIO+20, 2013).

Em relação ao tema alimentação, as propostas para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no rascunho do documento final da Conferência Rio+20 incluem metas específicas até 2030: zero degradação da terra; aumento de 20% na eficiência da cadeia de produção de alimentos (redução de perdas e do desperdício do campo à mesa); aumento de 20% na eficiência de uso da água na agricultura; utilização de tecnologia de colheita por gotejamento em 70% das terras irrigadas.

Quando o assunto é água e saneamento, em torno de 2,5 bilhões de pessoas ainda não têm saneamento básico, tais como banheiros ou latrinas. Cerca de 1,5 milhão de crianças morrem a cada ano – cinco mil por dia – de doenças diarreicas, em grande parte evitáveis, por meio de saneamento adequado e melhor higiene. Somente a agricultura responde por quase 70% da retirada dos recursos hídricos globais. Estima-se que a eficiência de irrigação – mais colheitas por gota – e a reutilização da água podem ser aumentadas em cerca de um terço com a tecnologia existente. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável: acesso universal à água limpa e potável, promoção de eficiência d'água e tratamento de águas residuais.

No que se refere ao tema cidades, estão entre as propostas para a Rio+20: incentivo a uma abordagem integrada para planejar e construir cidades sustentáveis por meio de redes eficientes de transporte e comunicação; prédios mais verdes; assentamentos humanos eficientes e sistemas de prestação de serviços; melhora da qualidade do ar e da água; preparação e resposta a desastres e maior resiliência climática; promover e implementar a reciclagem e a reutilização do lixo.

O risco de desastres, um dos temas da Rio+20, representa um grande desafio ao desenvolvimento sustentável. Terremotos, inundações, secas, furacões e tsunamis têm impactos devastadores sobre as pessoas, o meio ambiente e as economias. Os níveis de risco estão aumentando em razão de fatores como as alterações climáticas, a pobreza, as falhas de planejamento e gestão no ordenamento territorial e a degradação dos ecossistemas. Entre 1970 e 2010, a proporção da população que vive em bacias hidrográficas sujeitas a inundações aumentou 114%, já em regiões costeiras expostas a ciclones o aumento foi de 192%.

Falando do tema empregos e inclusão social: de acordo com o último relatório Tendências Globais de Emprego da Organização Internacional do Trabalho (OIT), 200

milhões de pessoas estão atualmente desempregadas e mais de 600 milhões de empregos serão necessários nos próximos 10 anos. Cerca de 80% da população mundial vivem em países onde a disparidade de renda está aumentando. Diante desse cenário, a promoção de empregos verdes é fundamental para a transição para uma economia mais verde. O Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente define ‘empregos verdes’ como empregos na agricultura, indústria, serviços, administração e muitos outros setores que contribuem para a preservação e a restauração do meio ambiente.

Oceanos desempenham um papel importante no sistema climático global ao gerarem oxigênio e absorverem cerca de 30% das emissões globais de CO₂. Os recifes de coral estão entre os ecossistemas biologicamente mais ricos e produtivos do mundo, fornecendo alimento, apoio ao turismo, servindo como berçários para espécies comerciais de peixes e protegendo a costa.

Estima-se que 75% dos recifes de coral do mundo estão ameaçados pela mudança climática, incluindo aquecimento dos mares e o aumento da acidificação dos oceanos. Cerca de 85% dos estoques de peixes do mundo estão totalmente explorados ou superexplorados. “O esgotamento dos estoques de peixes é uma questão crítica para mais de um bilhão de pessoas que dependem dos peixes para a segurança alimentar, principal fonte de proteína animal” (RIO+20, 2013). As propostas consideradas nas negociações da Rio+20 visam a coibir a pesca predatória e ilegal; expandir áreas marinhas protegidas, reduzir a poluição dos oceanos e monitorar melhor os impactos das mudanças climáticas, tais como a acidificação dos oceanos.

Por fim, o tema da energia sustentável, que é a energia acessível, barata, limpa e mais eficiente. O Secretário-Geral da ONU, Ban Ki-moon, lidera uma importante iniciativa global, “Energia Sustentável para Todos”, mobilizando todos os setores da sociedade, incluindo empresas, governos, investidores, grupos da comunidade e academia. A intenção é consolidar o apoio a três objetivos interligados: 1) assegurar o acesso universal aos modernos serviços de energia; 2) dobrar a taxa global de melhoria de eficiência energética; 3) duplicar a quota das energias renováveis na matriz energética global. Isso pode impulsionar o crescimento econômico, melhorar a equidade e preservar o meio ambiente. Ao todo, 1,3 bilhão de pessoas ainda não têm acesso à eletricidade. “Cerca de 2,7 bilhões dependem de madeira, carvão, carvão vegetal ou resíduo animal para cozinhar e aquecer” (RIO+20, 2013).

2.1 A sustentabilidade e suas dimensões

De 1960 até hoje, três grandes ondas de pressão pública fizeram parte da agenda ambiental (ELKINGTON, 2006). A primeira delas foi de 1960 até a metade dos anos 1970 e teve como principal característica a profusão das legislações ambientais nos países mais industrializados ou desenvolvidos. Essa primeira fase ficou conhecida como “*Limits*” (Limites). A segunda onda teve maior intensidade entre 1988 e 1991 e abordou temas como destruição da camada de ozônio (O₃) e de florestas tropicais, bem como temas ligados ao consumerismo verde. Tal fase foi denominada de “*Green*” (verde). E a terceira onda foi a da “Globalização”, cujo pico se deu entre 1999 e 2002, sendo marcada por protestos contra a OMC (Organização Mundial de Comércio), Banco Mundial, FMI, G-8, Fórum Econômico Mundial para chamar a atenção para o papel das instituições públicas e internacionais em promover – ou ocultar – o desenvolvimento sustentável. Esses protestos se justificam, pois algumas das instituições acima citadas se saíram fortalecidas depois da Eco-92, apesar de se saber que as políticas levadas a cabo por tais instituições (FMI e Banco Mundial) são largamente responsáveis pela existência não-sustentável e miserável de bilhões de pessoas (³KENNEDY, 1995 apud NOBRE; AMAZONAS, 2002).

Elkington (2006) ainda previa uma quarta onda, com pico em 2010, focando em temas como: criatividade, inovação, soluções empreendedoras para grandes desafios, como pandemias e alterações climáticas, já presentes no Fórum Econômico Mundial em Davos 2006. Durante este evento, o ex-presidente dos EUA, Bill Clinton (democrata), nomeou as mudanças climáticas, desigualdades globais e culturais, divisão religiosa como os maiores desafios atuais, sendo as mudanças climáticas o único problema que pode ter papel relevante na marcha da civilização atual.

2.1.1 Definições de sustentabilidade

Na ideia central da criação de valor sustentável está o reconhecimento de que, para uma companhia prosperar por muito tempo, ela deve continuamente atender as necessidades da sociedade por produtos e serviços sem destruir o capital natural e social (ELKINGTON, 1999a).

³ KENNEDY, D. Do we really want to get where we are going? An activist's appraisal of the trade and environment debate since Rio. **Australian Geographer**, v. 26, n. 1, 1995.

A essa definição de sustentabilidade se junta o conceito *Triple Bottom Line*, termo cunhado em 1994 por John Elkington e, em 1995, também chamado de 3Ps (*People, Planet and Profits*, em português: Pessoas, Planeta e Lucros).

Basicamente, o conceito TBL (*Triple Bottom Line*) “expressa o fato de que companhias e outras organizações criam valor em múltiplas dimensões [...] e, nesse caso, estamos falando sobre valores econômico, social e ambiental adicionados – ou destruídos” (ELKINGTON, 2006, p. 523-524).

De acordo com Elkington (1999a), o valor econômico adicionado ou EVA pressupõe que o lucro das empresas seja maior do que o custo do capital investido. A criação de valor ambiental atenta para a capacidade futura dos ecossistemas continuarem produzindo riquezas numa base sustentável, sendo o capital natural composto pela combinação de fontes renováveis e não renováveis. E a criação de valor social envolve o capital humano (o conhecimento e as habilidades desenvolvidas ou perdidas) e o capital social (níveis de cooperação, confiança e resiliência nas várias comunidades).

Em outros artigos (ELKINGTON, 1999b, 1999c), o autor propõe as sete revoluções sustentáveis:

- Revolução 1 – Mercados. As tendências mais importantes são: a maior competição entre as empresas, o mercado financeiro exigindo a adoção de critérios sustentáveis pelas empresas antes de conceder créditos e um consumo mais sustentável. Assim, num ambiente de mercado cada vez mais competitivo, local e globalmente, o TBL figuraria como estratégia comercial e de diferenciação;
- Revolução 2 – Valores. Há uma mudança gradativa no sentido de mais profissionalização no que se refere à administração das empresas, o surgimento de um espírito mais coletivista e mais cauteloso e, também, um movimento em direção à maior diversidade e sustentabilidade;
- Revolução 3 – Transparência. As novas tecnologias de comunicação e informação (TV por satélite e Internet) têm contribuído para relações mais estreitas, claras e abertas das empresas com seus *stakeholders*. O processo de maior transparência poderá ser voluntário ou sem nenhum envolvimento das empresas, escapando do controle, muito por causa do maior acesso à informação;

- Revolução 4 – Ciclo de vida da tecnologia. Se antes interessava ao sistema um ciclo de vida do produto menor (seja por obsolescência programada ou não) para girar a economia e a indústria, a tendência agora é contrária, pois há um aumento considerável de resíduos e uma diminuição da disponibilidade de matérias-primas. Portanto, o desafio não é só adotar o TBL durante os processos de produção e de cadeia de suprimentos, mas também – e crescentemente – depois que o ciclo de vida e a utilidade dos produtos acabam. A história dos produtos será exposta e avaliada desde a extração de matéria-prima à distribuição, recolhimento e reciclagem;
- Revolução 5 – Parcerias. Empresas que uma vez foram vistas como inimigas mortais estão se aproximando e propondo novas formas de relacionamento para obter sucesso na nova ordem. Essa nova filosofia pressupõe maior sinergia e cooperação entre empresa e seus parceiros comerciais, o estabelecimento de parcerias e alianças estratégicas entre empresas das cadeias de fornecimento;
- Revolução 6 – Tempo. Há uma verdadeira transformação na relação da humanidade com o tempo, na forma de entendê-lo e administrá-lo. Com isso, ocorre uma ampliação da dimensão de tempo, cada vez mais acontecimentos por minuto, todos os dias, no mundo todo. Em vez de táticas, estratégias de longo prazo. As simples previsões dão lugar a cenários, visões de futuro, ampliação de horizontes e aumento da criatividade. O paralelo com o TBL aqui reside no fato de que a agenda da sustentabilidade requer um pensamento ao longo de décadas, gerações e, em alguns casos, séculos. Trata-se de uma concepção, portanto, avessa ao imediatismo;
- Revolução 7 – Governança Corporativa. Ocorre uma mudança do foco exclusivamente financeiro para o foco multidimensional, entre eles o TBL. Outra pergunta recorrente é: Qual é o equilíbrio mais apropriado entre *shareholders* e os outros *stakeholders*?

As sete revoluções em curso apresentadas por Elkington (1999b; 1999c) implicam, sobretudo, uma mudança do velho paradigma para um novo paradigma.

Para Sachs (1993a, p. 25-27, grifos do autor), a sustentabilidade é composta por cinco dimensões:

Sustentabilidade social: o objetivo é construir uma civilização do ‘ser’, em que exista maior equidade na distribuição do ‘ter’ e da renda, de modo a melhorar substancialmente os direitos e as condições de amplas massas de população e reduzir a distância entre os padrões de vida de abastados e não-abastados.

Sustentabilidade econômica: possibilitada por uma alocação e gestão mais eficientes dos recursos e por um fluxo regular do investimento público e privado. Uma condição fundamental para isso é superar as atuais condições externas, decorrentes de uma combinação de fatores negativos já mencionados: o ônus do serviço da dívida e do fluxo líquido de recursos financeiros do Sul para o Norte, as relações adversas de troca, as barreiras protecionistas ainda existentes nos países industrializados e, finalmente, as limitações do acesso à ciência e à tecnologia.

Sustentabilidade ecológica: intensificação do uso dos recursos potenciais dos vários ecossistemas – com um mínimo de dano aos sistemas de sustentação da vida – para propósitos socialmente válidos; limitação do consumo de combustíveis fósseis e de outros recursos e produtos facilmente esgotáveis ou ambientalmente prejudiciais, substituindo-os por recursos ou produtos renováveis e/ou abundantes e ambientalmente inofensivos; redução do volume de resíduos e de poluição, por meio da conservação e reciclagem de energia e recursos; autolimitação do consumo material pelos países ricos e pelas camadas sociais privilegiadas em todo o mundo; intensificação da pesquisa de tecnologias limpas e que utilizem de modo mais eficiente os recursos para a promoção do desenvolvimento urbano, rural e industrial; definição das regras para uma adequada proteção ambiental.

Sustentabilidade espacial: voltada a uma configuração rural-urbana mais equilibrada e a uma melhor distribuição territorial de assentamentos humanos e atividades econômicas, com ênfase nas seguintes questões: concentração excessiva nas áreas metropolitanas; destruição de ecossistemas frágeis, mas vitalmente importantes, por processos de colonização descontrolados; promoção de projetos modernos de agricultura regenerativa e agroflorestamento, operados por pequenos produtores, proporcionando para isso o acesso a pacotes técnicos adequados, ao crédito e aos mercados; ênfase no potencial para industrialização descentralizada; estabelecimento de uma rede de reservas naturais e de biosfera para proteger a biodiversidade.

Sustentabilidade cultural: traduzindo o conceito normativo de ecodesenvolvimento em uma pluralidade de soluções particulares, que respeitem as especificidades de cada ecossistema, de cada cultura e de cada local.

Na verdade, sua visão acrescentou duas novas dimensões ao *Triple Bottom Line*: espacial e cultural.

Kuhlman e Farrington (2010) propõem a substituição das dimensões social e econômica da sustentabilidade, já conhecidas, por uma simples dimensão chamada bem-estar. Para eles, lidar com a ideia de bem-estar e a de sustentabilidade separadamente irá melhorar a transparência, precisão e compreensão dos conceitos. Assim, a palavra sustentabilidade corresponderia à dimensão ambiental, enquanto o bem-estar corresponderia aos pilares social e econômico. O conceito de bem-estar também incorpora necessidades intangíveis, como liberdade, educação, segurança, democracia, justiça, valores culturais, comida, água, abrigo e saúde. Em suma, são condições objetivas e subjetivas, que contribuem para a felicidade das pessoas.

A sustentabilidade também pode ser dividida em sustentabilidade forte e sustentabilidade fraca. Alguns recursos, como espécies em extinção e aqueles que são insubstituíveis, são considerados como sustentabilidade forte e são defendidos por ecologistas

e cientistas ligados à natureza. Já a sustentabilidade fraca refere-se a recursos que são substituíveis por outros, sendo preferida pelos economistas. Assim, o grau de força da sustentabilidade é determinado pelo quão substituível é cada recurso natural ou feito pelo homem (KUHLMAN; FARRINGTON, 2010; QUENTAL; LOURENÇO; SILVA, 2011).

Para Porter e Van der Linde (1995a), a nova lógica econômica liga meio ambiente, maior produtividade e eficiência na utilização de recursos, inovação e competitividade. A melhoria e eficiência ambiental geram oportunidades econômicas e competitivas. Muitas empresas estão utilizando a inovação para comandar preços *premiums* para produtos verdes e para abrir novos segmentos de mercado.

Uma das formas de inovação tem a ver com impactos ambientais relacionados a produtos e processos. Quando ligada a produtos, essa inovação cria produtos de maior qualidade, mais seguros, com custo reduzido (substituição de matérias-primas ou menos embalagem) e que são mais fáceis de reciclar e desmontar. A inovação motivada por regulamentações ambientais pode estar ligada a processos produtivos, criando maior produtividade e eficiência no uso de matérias-primas e recursos, maior monitoramento, economia de recursos e materiais, reciclagem e reuso de materiais, menor consumo de energia elétrica durante o processo produtivo, redução de estoque, conversão de lixo em materiais reaproveitáveis, condições e locais de trabalho mais seguros (PORTER; VAN DER LINDE, 1995b).

Para Hart e Milstein (2003), a criação de valor sustentável pelas empresas exige quatro aspectos. Primeiro, elas podem criar valor reduzindo o nível do consumo de materiais e a poluição associada à rápida industrialização. Segundo, as empresas podem criar valor operando com grandes níveis de transparência e respeito em relação à sociedade civil. Terceiro, as organizações podem criar valor por meio do desenvolvimento de novas tecnologias de vanguarda com um grande potencial de diminuir a pegada de carbono do homem no planeta. E, finalmente, podem criar valor encontrando as necessidades daqueles que estão na base da pirâmide em termos de renda, de forma que facilite a inclusão, a criação e a distribuição de riqueza.

3 RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

A exemplo do que ocorreu com os conceitos de desenvolvimento sustentável e de sustentabilidade, a ideia de responsabilidade social empresarial também teve sua história de evolução. É o que mostra Archie Carroll, em seu artigo “Responsabilidade Social Empresarial: evolução da construção de uma definição” (1999).

Na década de 1950, o grande marco foi o lançamento do livro “*Social Responsibilities of the Businessman*”, de Bowen⁴ (1953 apud CARROLL, 1999). Neste trabalho seminal sobre o tema, já havia a noção de que os homens de negócio eram responsáveis pelas consequências de suas operações, que iam além dos lucros ou aspectos econômicos. Por causa da obra, Carroll (1999, p. 270) reconhece Howard R. Bowen como “o pai da Responsabilidade Social Empresarial”.

Durante os anos 1960, há um aumento significativo das tentativas de formalizar o significado de Responsabilidade Social Empresarial (RSE). Merecem nota Davis⁵ (1960 apud CARROLL, 1999) e McGuire⁶ (1963 apud CARROLL, 1999). Para este, a responsabilidade social supõe que a empresa não tem apenas obrigações legais e econômicas, mas também responsabilidades com a sociedade, tais como: interesse na política, no bem-estar da comunidade, na educação, na satisfação ou felicidade dos funcionários e em todo mundo social em volta.

Um dos conceitos que marcaram a década de 1970 foi o do CED – Comitê para Desenvolvimento Econômico⁷ (1971 apud CARROLL, 1999). Por meio da publicação “Responsabilidades Sociais das Corporações de Negócios” (1971), o CED propôs a definição dos três círculos concêntricos, pela qual o círculo interno corresponderia à função econômica da empresa, seus produtos e empregos, o círculo intermediário pregava exercer a função econômica com uma consciência e sensibilidade para valores de mudança social e, o círculo externo, focava nas responsabilidades que as empresas devem assumir para auxiliar a sociedade, estando amplamente e ativamente envolvida com problemas urbanos e pobreza.

Vale a pena lembrar que a transição dos anos 1960 para os anos 1970 foi marcada por movimentos sociais, abrangendo respeito ao meio ambiente, segurança dos trabalhadores,

⁴ BOWEN, H. R. **Social responsibilities of the businessman**. New York: Harper & Row, 1953.

⁵ DAVIS, K. Can business afford to ignore social responsibilities? **California Management Review**, v. 2, p. 70-76, Spring 1960 e DAVIS, K. Understanding the social responsibility puzzle: What does the businessman owe to society? **Business Horizons**, v. 10, p. 45-50, Winter 1967.

⁶ MCGUIRE, J. W. **Business and society**. New York: McGraw-Hill, 1963.

⁷ COMMITTEE FOR ECONOMIC DEVELOPMENT. **Social responsibilities of business corporations**. New York: Author, 1971.

consumidores e funcionários, todos contemplados com políticas governamentais de regulamentação (CARROLL, 1999).

Davis⁸ (1973 apud CARROLL, 1999) deu sua contribuição ao dizer que a responsabilidade social começa onde a lei termina. Isto é, a empresa passa a agir com responsabilidade social não por ser obrigada por leis, mas por seus próprios princípios e valores. E, no trabalho “*Dimensions of corporate social performance: an analytic framework*”, Sethi⁹ (1975 apud CARROLL, 1999) propôs três categorias: *social obligation*, *social responsibility* e *social responsiveness*. Obrigação social seria um comportamento empresarial em resposta às forças do mercado ou às restrições legais e estaria ligada somente a critérios econômicos e legais. Responsabilidade social implica trazer o comportamento empresarial para um patamar que é congruente com as normas sociais predominantes, valores e expectativas de performance e desempenho. A consciência social seria uma adaptação do comportamento empresarial às necessidades sociais, como um estágio antecipatório e preventivo.

Mais no final da década, surge uma definição de responsabilidade que abrange de modo mais completo as obrigações ou papéis que as empresas têm com a sociedade. Tal definição engloba as quatro categorias de performance social nos negócios: econômica, legal, ética e discricionária (filantrópica e voluntária) (CARROLL, 1979):

- Responsabilidades econômicas: As organizações de negócios são a unidade econômica básica da sociedade. E como tal, têm a responsabilidade de produzir produtos e serviços que a sociedade quer e vendê-los com lucro;
- Responsabilidades legais: São as leis e regulamentações sob as quais se espera que os negócios devam operar;
- Responsabilidades éticas: Constituem-se nos comportamentos, atitudes e atividades que a sociedade espera como forma de conduta adequada aos negócios. Não necessariamente essas normas de conduta devem ser obrigatórias ou codificadas em lei. A sociedade tem expectativas em relação aos negócios, que superam e vão além das obrigações legais;
- Responsabilidades discricionárias: Tal como nas responsabilidades éticas, a sociedade também não tem uma definição clara sobre as responsabilidades

⁸ DAVIS, K. The case for and against business assumption of social responsibilities. **Academy of Management Journal**, v. 16, p. 312-322, 1973.

⁹ SETHI, S. P. Dimensions of corporate social performance: an analytic framework. **California Management Review**, v. 17, p. 58-64, Spring 1975.

discricionárias. Assim, o papel esperado das organizações fica a critério e livre escolha delas próprias, de modo voluntário, dependendo do desejo das empresas no engajamento como agentes sociais. Exemplos de atividades voluntárias são as contribuições filantrópicas das empresas para auxiliar a sociedade.

Mas, mesmo depois dessas quatro categorias, ainda restam dois eixos: o das questões sociais envolvidas e o da filosofia da sensibilidade social. Pois, o “Modelo de Performance Social Corporativa” proposto por Carroll (1979) é tridimensional, conforme representado na Figura 1:

Figura 1 - Modelo de Performance Social Corporativa

Fonte: Carroll (1979).

O eixo da filosofia da sensibilidade social representa o papel do gestor e sua atuação (tomadas de decisão, processos, controle, planejamento). Pela Figura 1, percebe-se que a “posição do gerente perante a responsabilidade social flutua entre ‘fazer nada’ e ‘fazer muito’, entre atuar como uma reação a uma pressão a atuar de forma proativa” (CARROLL, 1979, p. 502).

O eixo das questões sociais é composto pelos temas: consumerismo, meio ambiente, discriminação, segurança dos produtos, segurança no trabalho e acionistas. Como se vê, apesar de ser um modelo de 1979, as questões sociais contidas nele ainda são bastante atuais.

De acordo com Carroll (1999), na década de 1980, os esforços dos estudiosos e profissionais da área se concentraram não só em definir o conceito ou teoria, mas também na tentativa de medir, quantificar e realizar pesquisas empíricas. Desse contexto surgem temas relacionados ao tema da Responsabilidade Social Empresarial (RSE), como Performance Social Corporativa, *Corporate Social Responsiveness*, Políticas Públicas, Ética nos negócios e Teoria dos *Stakeholders*.

Jones¹⁰ (1980 apud CARROLL, 1999) conceitua CSR (*Corporate Social Responsibility*) como a noção de que as corporações têm a obrigação para com os grupos constituídos da sociedade, além dos acionistas e proprietários e além do que está prescrito por lei. Ele enfatiza também a CSR (*Corporate Social Responsibility*) como um processo.

No ano de 1984, o termo *stakeholder* é popularizado por Freeman¹¹ (1984 apud CARROLL, 1999). Segundo Carroll (1991), há uma natural proximidade entre a ideia de CSR (*Corporate Social Responsibility*) e a de “*organization stakeholders*”. O autor diz que a nomenclatura do *stakeholder* coloca ‘nomes e faces’ nos membros sociais ou grupos que são mais importantes para os negócios e para quem estes devem ser responsáveis.

Drucker¹² (1984 apud CARROLL, 1999), no trabalho “*The new meaning of corporate social responsibility* (1984)”, foca sua definição de CSR (*Corporate Social Responsibility*) na ideia de que as organizações de negócios devem converter as responsabilidades sociais em oportunidades de negócios, em benefícios econômicos, capacidade produtiva, competência humana, em trabalhos bem-remunerados e em riqueza.

As teorias relacionadas à Responsabilidade Social Empresarial (RSE) que chamaram mais atenção nos anos 1990 foram Performance Social Corporativa, Ética nos negócios, Teoria dos *Stakeholders* e Cidadania empresarial (empresa-cidadã) (CARROLL, 1999). De fato, observa-se uma importante ênfase dada aos resultados ou performance da CSR (*Corporate Social Responsibility*) pela autora Wood¹³ (1991 apud CARROLL, 1999), além de revisitar o modelo proposto por Carroll (1979) de CSP (*Corporate Social Performance*).

¹⁰ JONES, T. M. Corporate social responsibility revisited, redefined. **California Management Review**, p. 59-67, Spring 1980.

¹¹ FREEMAN, R. E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.

¹² DRUCKER, P. F. The new meaning of corporate social responsibility. **California Management Review**, v. 26, p. 53-63, 1984.

¹³ WOOD, D. J. Corporate social performance revisited. **Academy of Management Review**, v. 16, p. 691-718, 1991.

A RSE, posta em prática pelas decisões dos homens de negócios, pode ter consequências positivas, tanto internamente quanto externamente. Entre as variáveis externas à organização, Alves (2003) enumera como possíveis benefícios: o aumento no volume de vendas, fortalecimento da imagem da empresa, valorização das suas marcas no mercado e fidelização da clientela. Como variáveis internas à própria organização, Alves (2003) aponta como vantagens: maior motivação dos funcionários, aumento de produtividade, diminuição do absenteísmo e da rotatividade do pessoal e maior facilidade para recrutar novos valores profissionais.

No entanto, se ao invés de adotar práticas de RSE, os homens de negócios tomarem decisões com consequências negativas, a sociedade perceberá e reagirá, prejudicando os interesses da própria empresa. Ou seja, as novas formas de controle social na sociedade atual, como o poder de mercado dos clientes, pela mídia quando expressa a vigilância da sociedade civil e pelo aparelho jurídico-judiciário do Estado (SROUR¹⁴, 2000, p. 19-20 apud ALVES, 2003, p. 43) podem pôr em risco a própria sobrevivência do negócio, tamanha a capacidade de retaliação dos *stakeholders* (SROUR, 1994).

Uma das definições mais atuais do termo RSE é a do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (ETHOS, 2010):

Responsabilidade social empresarial é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.

3.1 STAKEHOLDERS

Talvez a melhor forma de responder a questão ‘para quem’ e ‘para que’ uma empresa exista seja dividi-la em duas partes.

Atendendo a questão ‘para que’, Friedman (1970) diz que, na medida em que a empresa está produzindo bens e serviços, remunerando os fatores de produção (capital e trabalho), gerando renda para a sociedade e impostos para os governos, passa a ser função do poder público aplicar os tributos para resolver problemas sociais, e não da firma. O gerente é

¹⁴ SROUR, Robert H. **Ética empresarial: posturas responsáveis nos negócios, na política e nas relações pessoais**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

contratado para cuidar do capital dos acionistas e a eles deve prestar contas. Esta é sua responsabilidade (FRIEDMAN, 1970).

Percebe-se, com essas ideias, que a empresa existe para dar lucro. Como também se nota a clara divisão entre acionistas e dirigentes. A teoria do acionista (firma) prevê que o papel dos dirigentes é aumentar os lucros dos acionistas, respondendo-se, portanto, a indagação sobre ‘para que’ a empresa existe (FRIEDMAN, 1970).

Mas ainda não se respondeu ‘para quem’ uma empresa deve existir. Não por acaso, uma das principais críticas feitas à teoria da firma refere-se ao fato de que os acionistas (proprietários) não são os únicos interessados nas empresas. Existem outras partes interessadas que podem manifestar interesses que não sejam apenas o lucro e os benefícios econômico-financeiros (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009). Essas partes interessadas muitas vezes se contrapõem à ideia da teoria da firma ou acionista e passam a receber o nome de teoria dos *stakeholders*.

A teoria dos *stakeholders* ganha corpo na década de 1980 pela obra “*Strategic Management: a stakeholder approach*” (1984) de R. Edward Freeman. Freeman, Wicks e Parmar (2004) a definem como qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela realização dos objetivos organizacionais. A definição pode ser melhor compreendida ao vermos a Figura 2.

Figura 2 - Modelo original de *stakeholders*.

Fonte: Donaldson; Preston (1995).

Vários autores (DONALDSON; PRESTON, 1995; MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997; FASSIN, 2009; BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009) dizem que as setas do esquema são bidirecionais, pois indicam as relações de interdependência nos dois sentidos (*empresa-stakeholders* e *stakeholders-empresa*). Em outras palavras, as partes interessadas afetam e são afetadas, influenciam e são influenciadas pelas empresas.

Anos mais tarde, Freeman¹⁵ (2003 apud FASSIN, 2009, p. 115) traz um modelo derivado do original, mais atualizado, conforme a Figura 3.

Figura 3 - Modelo *stakeholders* atualizado.

Fonte: Freeman (2003 apud FASSIN, 2009, p. 115).

De acordo com Phillips e Reichart (2000), um dos problemas da teoria dos *stakeholders* é a dificuldade de distinguir aqueles indivíduos ou grupos que são *stakeholders* daqueles que não são. Starik¹⁶ (1995 apud PHILLIPS; REICHART, 2000, p. 188-189) não confere ao meio ambiente (natureza) o *status* de *stakeholder*, pois, para isso, é necessário ter poderes políticos e econômicos. Mas, mesmo não tendo *status* de *stakeholder*, a entidade meio ambiente merece consideração moral. À medida que a comunidade depende do meio ambiente para sobreviver, a voz da natureza passa a ser ouvida pela empresa, visto que o meio

¹⁵ FREEMAN, R. E. **Stakeholder management revisited:** What's the state of the art? Lecture: Leuven, 2003.

¹⁶ STARIK, M. Should trees have managerial standing? Toward Stakeholder status for non-human nature. *Journal of Business Ethics*, v. 14, p. 207-217, 1995.

ambiente passa a ser representado pelas comunidades locais ou agências defensoras da natureza.

Numa provável tentativa de atenuar essa polêmica da identificação dos *stakeholders*, Mitchell, Agle e Wood (1997) propuseram um modelo de relevância/saliência para explicar ‘para quem’ e ‘para que’ os administradores/empresa prestam atenção. Ou seja, quem são de fato os *stakeholders* que merecem mais atenção e que realmente importam. E quais seriam os atributos característicos de cada *stakeholder* que melhor chamariam a atenção dos gestores das empresas?

Os três principais atributos são: poder, legitimidade e urgência. Etzioni¹⁷ (1964 apud MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997, p. 865) subdividiu o poder em três sub-categorias: coerção (força física), o utilitário (recursos materiais e financeiros) e o normativo (baseado em recursos simbólicos, como a imprensa). Mitchell, Agle e Wood (1997) ainda lembram que o acesso a recursos é uma variável não estática, razão pela qual o poder é transitório (pode ser adquirido quanto perdido).

A respeito da legitimidade, Suchman¹⁸ (1995, p. 574 apud MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997, p. 866) diz que é “uma percepção generalizada ou suposição de que as ações de uma entidade são desejáveis, corretas ou apropriadas dentro de algum sistema social construído de normas, valores, crenças e definições”.

O atributo urgência refere-se ao tempo, à velocidade ou ao quanto uma demanda é criticamente importante para um *stakeholder*. Assim, a identificação de determinados grupos como *stakeholders* pelas firmas se dá em função da posse ou não de: poder, legitimidade e urgência.

Não é só a identificação de *stakeholders* que pode ser alvo de estudo, mas também a categorização da empresa dentro de quatro tipos, de acordo com sua orientação frente aos grupos (*stakeholders*). Nesse sentido O’Higgins (2010) classificou as orientações em relação aos *stakeholders* em: Cética, Pragmática, Engajada e Idealista. Em conjunto com essas quatro categorias a autora utilizou as visões instrumental e normativa.

A visão normativa é composta por precedentes legais, direito de propriedade, doutrina dos contratos justos, pensamento comunitário, a psicologia dos gerentes, equidade e justiça, tradições filosóficas, respeito e dignidade.

¹⁷ ETZIONI, A. **Modern organizations**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1964.

¹⁸ SUCHMAN, M. C. Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. **Academy of Management Review**, v. 20, p. 571-610, 1995.

Ao passo que a visão instrumental enxerga as necessidades dos *stakeholders*, seu bem-estar, e seu tratamento justo como reivindicações secundárias. E quando consideram, o fazem de maneira oportunista, para maximizar os lucros de acionistas ou se defender de ameaças.

Agregando as quatro categorias e as visões normativas e instrumentais, O'Higgins (2010, p. 159) propôs o modelo da Figura 4:

Figura 4 – Orientação das empresas para os *stakeholders*.

Fonte: O'Higgins (2010, p. 159).

Tanto a empresa cética quanto a pragmática obedecem à lógica instrumental. Enquanto que a engajada e a idealista veem os *stakeholders* pelo ângulo normativo. Como será visto nos quadros a seguir, a diferença de enfoques determina posturas empresariais diferentes.

No Quadro 1, nota-se que, entre as empresas céticas e pragmáticas, o gerenciamento dos *stakeholders* acontece de maneira reativa ou como uma forma de atenuar o poder deles. Enquanto isso, nas empresas engajadas e idealistas, a relação procura ser de maior confiança, justiça e beneficente. Isso apenas concentrando em um dos quesitos do quadro em questão.

Quadro 1 - Características da orientação dos *stakeholders*.

	Cética	Pragmática	Engajada	Idealista
Propósito organizacional	<i>Shareholders</i> , bem-estar dos donos.	<i>Shareholders</i> , bem-estar dos donos.	Bem-estar da empresa e envolvimento com os legítimos <i>stakeholders</i> .	Bem-estar da sociedade.
Identificação dos <i>stakeholders</i>/ relevância ou saliência	Instrumental. Sem <i>stakeholders</i> , somente influenciadores gerais.	Instrumental. Poder e urgência.	Normativo, Legitimidade, poder e urgência, <i>stakeholders</i> .	Normativo, Legitimidade, dependência e urgência.
Gerenciamento <i>stakeholder</i>	Reativo, impessoal.	Convencional, auto-interesse, atenuar o poder dos <i>stakeholders</i> .	Equidade, interdependência, relacionamentos, diálogo, confiança.	Beneficente.
Medidas de desempenho	Retorno para os acionistas.	Lucratividade, participação de mercado, retorno acionistas.	Ciclo virtuoso de desempenho financeiro e social empresarial.	Impacto social empresarial.
Empresa e <i>stakeholders</i>, limites e fronteiras	Firma discreta em relação à sociedade.	Firma discreta em relação à sociedade.	Integrada nas redes sociais com variedade de <i>stakeholders</i> .	Ligada aos membros auto-escolhidos.

Fonte: O'Higgins (2010, p. 161).

O Quadro 2 segue raciocínio parecido com o Quadro 1, pois mantém as classificações “cética”, “pragmática”, “engajada” e “idealista”, só que contempla novas opções de classificação no outro eixo. Por exemplo, na “opção de criação e geração de valor”, a empresa “cética” é incidental, a “pragmática” copia práticas bem-sucedidas, enquanto que a “engajada” busca um equilíbrio de interesses entre a empresa e seus legítimos *stakeholders*, e a “idealista” volta-se apenas às próprias necessidades.

Cruzando as quatro classificações com o quesito “implementação” da Responsabilidade Social Empresarial, percebe-se que a empresa “cética” implementa responsabilidade social com intuito estratégico, de aproveitar oportunidades. A empresa “pragmática” opta por terceirizar a implementação. A “engajada” desenvolve parcerias e relacionamentos de longo prazo e contínuos. E a empresa “idealista” faz parcerias, terceiriza ou faz sozinha, de maneira contínua ou episódica.

Em relação ao “impacto na firma” que a adoção da Responsabilidade Social Empresarial poderia provocar, as empresas “cética” e “pragmática” comportar-se-iam de maneira reativa, preservando antigos paradigmas. A empresa “idealista” teria comportamento defensivo. E a “engajada” abriria mais possibilidade para reflexão, aprendizado e

desenvolvimento próprio e da rede (*stakeholders*), estimulando a criatividade e maior relacionamento. A ideia de aprendizado “*double-loop*”, em oposição ao aprendizado “*single-loop*”, prevê que o aprendizado possa ser dividido com outras empresas, não ficando restrito a uma só. Isso potencializaria os efeitos benéficos de se implantar a Responsabilidade Social Empresarial a toda uma cadeia, por exemplo, a cadeia varejista de produtos marcas próprias.

Quadro 2 - As preferências da empresa na aplicação de Responsabilidade Social Empresarial (RSE).

	Cética	Pragmática	Engajada	Idealista
Senso de estímulo para envolvimento com RSE	Não relacionado com RSE.	Poder e urgência dos <i>stakeholders</i> .	Legitimidade dos <i>stakeholders</i> baseada na equidade das tarefas do ambiente, poder e urgência dos <i>stakeholders</i> .	Próprios objetivos, urgente e necessidades, equidade.
Opções de criação e geração de valor	Incidental.	Análise estratégica, lógica instrumental, mimetiza práticas que deram certo.	Discurso, equilíbrio de interesses entre (firma e os legítimos <i>stakeholders</i>).	Respondendo às próprias escolhas de necessidades sociais.
Implementação	Como um produto de estratégia, oportunidades e ameaças.	Episódica, terceirizada e popular.	Desenvolvimento de parcerias e relacionamentos de longo-prazo contínuos.	Episódico ou contínuo, terceirizados, parcerias ou si próprios.
Impacto na firma	Inalterado, defensivo, aprendizado <i>single-looping</i> , reativa (auto-preservativo), antigos paradigmas.	Inalterado, Defensivo, reativa, preserva antigos paradigmas.	Potencial para aprendizado substancial e desenvolvimento interno, reflexão, aprendizado <i>double-loop</i> , ideias, imaginação, criatividade, metas e políticas, relacionamento, redes.	Inalterado, aprendizado <i>single-loop</i> , ações corretivas, defensiva.

Fonte: O’Higgins (2010, p. 166).

Uma relação pode ser feita entre as classificações propostas nos Quadros 1 e 2 de O’Higgins (2010) com o modelo proposto por Greenwood (2007) na Figura 5.

No modelo da Figura 5 as letras “A”, “C”, “E” e “G” teriam, respectivamente, os significados abaixo:

- A: Real engajamento com os *stakeholders*;
- C: Pequeno engajamento. Só age no interesse dos legítimos *stakeholders*;
- E: Voltado ao mercado, pequeno engajamento, somente resposta à demanda do mercado, não em real interesse pelos *stakeholders*;
- G: Engajamento com os *stakeholders* legítimos para atender a interesses futuros dos *shareholders*, age aparentemente, somente para ter uma boa reputação ou imagem.

Então, na possível comparação entre os dois modelos, o paternalismo (C) e a responsabilidade (A) teriam um posicionamento normativo, tal como as empresas engajadas e idealistas. Já o neoclássico (E) e o estratégico (G) estariam alinhados com a visão instrumental, como as empresas céticas e pragmáticas.

Figura 5 – Modelo de engajamento e tratamento moral de *stakeholders*.

Fonte: Adaptado de Greenwood (2007, p. 322).

Utilizando o critério do grau de relacionamento entre os *stakeholders*, Friedman e Miles (2002) propuseram o modelo do Quadro 3. Por esse modelo, as relações entre empresas

e *stakeholders* são classificadas numa espécie de matriz, na qual de acordo com a necessidade ou contingência e com a compatibilidade ou incompatibilidade, alguns *stakeholders* ficariam em um determinado quadrante.

Quadro 3 – Grau de relacionamento *stakeholders*.

	Necessário	Contingencial
Compatíveis	<i>Shareholders</i> , parceiros comerciais	Associações comerciais entre empresas (oportunidades)
Incompatíveis	Empregados, Governo, Consumidores, fornecedores, algumas ONGs	Organizações mais radicais e até criminosas

Fonte: Friedman e Miles (2002).

No cruzamento entre compatíveis e incompatíveis com necessário, as relações poderiam ser pautadas por contratos formais. Do outro lado, nos cruzamentos entre compatíveis e incompatíveis com contingencial, as relações poderiam ser tanto por meio de contratos formais como informais.

É necessário lembrar, quando se fala em contrato, que a governança das relações contratuais visa manter a ordem, diminuir conflitos e possibilitar ganhos mútuos. E seguir contratos – principalmente os formais, documentados e registrados em cartórios – é uma forma de se adequar à chamada Nova Economia Institucional (WILLIAMSON, 2000), garantindo os direitos de propriedade e de ter uma atuação respeitosa ao sistema legal. O mais importante é que os contratos não devem ser vistos como uma amarra, pois podem ser revistos periodicamente.

4 VAREJO E PRÁTICAS SOCIOAMBIENTAIS

O varejo é o elo do canal de *marketing* ou da cadeia produtiva responsável pela venda de produtos ou serviços diretamente ao consumidor final, para uso pessoal e não comercial (KOTLER; KELLER, 2006; PARENTE, 2009). O atacado difere do varejo, pois atua no processo de venda para o cliente institucional, aquele que compra os produtos e serviços para depois revendê-los ou como insumo para suas atividades empresariais (PARENTE, 2009).

O varejista desempenha um papel intermediário, atuando como um elo de ligação entre o nível do consumo e o nível do atacado ou da produção, assumindo cada vez mais um papel proativo na identificação das necessidades do consumidor e na definição do que deverá ser produzido para atender às expectativas do mercado. Outro papel decisivo do varejo refere-se ao seu grande poder de barganha frente aos fornecedores. Isso se acentua ainda mais, na medida em que aumenta a concentração dos varejistas e o surgimento dos megavarejistas com grande capacidade de negociação e economia de escala (KOTLER; KELLER, 2006; PARENTE, 2009).

Diante desse cenário, a vulnerabilidade e a dependência dos fornecedores cresceram a tal ponto, que os grandes varejistas começam a impor condições de fornecimento aos fabricantes, como a forma de abastecimento, procedimentos de gestão, processos produtivos, o que e quanto produzir, como determinar preços e promoções, quando e como despachar mercadorias (KOTLER; KELLER, 2006; PARENTE, 2009). Além de tudo isso, “os distribuidores são muito exigentes em relação à qualidade e buscam cada vez mais fornecedores que, além de diferenciados, estejam comprometidos com a preservação do meio ambiente e à responsabilidade social” (SILVA et al., 2011, p. 88)

Mas nem sempre o varejo teve todo esse poder. Kumar e Steenkamp (2008, p. 1-2) lembram que “durante a maior parte do século XX, os varejistas eram relativamente pequenos, se comparados a seus fornecedores”. Assim, quem exercia o domínio sobre os demais elos do canal eram os fabricantes, que forçavam os varejistas a aceitar seus produtos com preços e políticas de promoção já definidos. Esse panorama só passou a mudar, favoravelmente ao varejo, em meados da década de 1970, gradualmente, quando varejistas como *Ahold*, *Carrefour* e *Metro* passaram a se expandir internacionalmente, deixando de ser empresas familiares para se tornarem empresas globais. Depois desse processo de crescimento dos varejistas, houve uma mudança no equilíbrio de poder entre eles e os fabricantes, passando a ter a importância e a grande influência conhecidas atualmente.

Tanto pela sua localização estratégica na cadeia de valor (entre a produção e o consumo) (BOBE; DRAGOMIR, 2011), quanto pelo seu grande poder de barganha e econômico, o varejo assume um papel de extrema importância quando o assunto é responsabilidade social e sustentabilidade. Os varejistas, portanto, têm como influenciar toda a cadeia de suprimentos do ponto de vista da sustentabilidade social e ambiental (JONES; COMFORT; HILLIER, 2011; KOTZAB et al., 2011; LEWIS; SCHMIDT; DUVALL, 2012; WIESE et al., 2012).

Cadeia a montante, o varejista pode adotar “critérios de compra que ampliem o tradicional binômio preço-qualidade, pode induzir seus fornecedores a equacionar problemas sociais e ambientais na produção ou extração dos produtos” (CARDOSO, 2008, p. 71). Ainda em relação aos fornecedores, Parente et al. (2004, p. 16) lembram que:

[...] na busca por estender sua atuação social para outros elos da cadeia produtiva, o varejo pode ainda contribuir com ações de responsabilidade social perante os fornecedores, estabelecendo relações comerciais de parceria pautadas pelos princípios da honestidade e do ‘ganha-ganha’, selecionando produtos feitos por empresas socialmente responsáveis e por fornecedores que contribuem com a nação ao pagarem impostos.

Cadeia a jusante, ou seja:

[...] olhando pelo lado da demanda, o varejo tem a possibilidade de ajudar os consumidores a utilizarem critérios socioambientais em suas decisões de compra, tanto disponibilizando produtos mais sustentáveis como fornecendo informações no ponto-de-venda (PARENTE et al., 2004, p. 16).

Os varejistas sofrem pressão do público e de agências governamentais para controlar os produtos das suas prateleiras, sobre os quais eles não têm um controle direto e total. Estando inseridos em cadeias de suprimentos globais, os varejistas acabam sendo responsabilizados pelos produtos em nível local, mesmo que não tenham participado efetivamente de sua produção/fabricação e logística. A exceção é quando se trata de produtos marca própria, de cujo processo o varejo participa ativamente (LEWIS; SCHMIDT; DUVALL, 2012).

Nos últimos dois anos, houve dois exemplos divulgados pela grande mídia, envolvendo a marca Zara e supermercadistas europeus.

O caso envolvendo a grife Zara deve-se ao fato de uma equipe de fiscalização formada pelo Ministério do Trabalho, Polícia Federal, Sindicato das Costureiras, agentes da Polícia Federal (PF), integrantes do Núcleo de Enfrentamento ao Tráfico de Pessoas da Secretaria da

Justiça e Defesa da Cidadania do Estado de São Paulo e auditores da Superintendência Regional do Trabalho e Emprego de São Paulo (SRTE/SP) terem encontrado, em 2011, uma casa na Zona Norte de São Paulo onde 16 pessoas, sendo 15 bolivianos, viviam e trabalhavam em condições de semi-escravidão. Esses trabalhadores produziam peças de roupa para outra empresa, que era fornecedora da grife Zara, que, por sua vez, faz parte do grupo espanhol *Inditex*. Segundo a acusação, os trabalhadores enfrentavam uma jornada de trabalho de mais de 16 horas por dia, não tinham salário fixo, sem carteira assinada, além de trabalharem num local abafado, com pouca iluminação e onde as janelas eram mantidas fechadas para ninguém saber que havia uma oficina de costura ali (GUERRA, 2011).

Mais recentemente, houve em 2013 o caso da lasanha e do hambúrguer vendidos com carne de cavalo, como se fossem feitos de carne bovina. Na Alemanha, a marca de lasanhas *TiP* estava sendo vendida pela rede de supermercados *Real*, que, em seguida à descoberta, retirou os produtos das prateleiras. Na França, a carne de cavalo foi encontrada em produtos da marca *Picard* e em lasanha congelada produzida pela *Comigel*. A empresa está sendo investigada tanto na França quanto na Suíça. A *Comigel* forneceu carne moída às redes de supermercados britânicas *Tesco* e *Aldi*, e à fabricante de congelados *Findus* no país (BBC BRASIL, 2013a).

Na Grã-Bretanha, a rede de supermercados *Tesco* colocou anúncios de página inteira em vários jornais do país se desculpando por vender hambúrgueres que continham carne de cavalo. Inspectores irlandeses encontraram cerca de 30% de carne de cavalo no produto da marca *Tesco*. Quantidades menores de carne equina também foram encontradas em hambúrgueres vendidos por outros supermercados, como *Iceland*, *Lidl*, *Aldi* e *Dunnes* (BBC BRASIL, 2013b). O fato é que, além da fraude e venda enganosa dos produtos, o consumo de carne de cavalo pode representar uma ameaça à saúde dos consumidores. Embora ainda não detectado, a carne de cavalo pode ter a presença de fenilbutazona, um anti-inflamatório usado em equinos, que é proibido para consumo humano.

Nos dois casos, envolvendo marca própria ou não, a irresponsabilidade de fornecedores criou problemas à ponta final da cadeia: varejo e consumidores.

Portanto, para agir de maneira responsável, os varejistas dependem do comportamento dos seus fornecedores e sub-fornecedores, seja nos casos envolvendo condições de trabalho da mão-de-obra nas fábricas, seja no caso de produtos orgânicos, ou até mesmo em produtos com informações sobre a pegada de carbono (WIESE et al., 2012). Em todo caso, precisa haver muita confiança, comprometimento, transparência e ética no relacionamento ou parceria entre os vários elos da cadeia varejista.

Algumas práticas socioambientais encontradas na literatura podem ser resumidas pelo Quadro 4.

Quadro 4 – Práticas socioambientais do varejo.

	Ações	Autores
AMBIENTAIS	Consumo de energia elétrica: otimização dos sistemas de refrigeração, iluminação, freezers fechados.	(BOBE; DRAGOMIR, 2011).
	Lixo (restos de comida).	(BOBE; DRAGOMIR, 2011).
	Redução do volume das embalagens.	(BOBE; DRAGOMIR, 2011).
	Alimentos transgênicos.	(BOBE; DRAGOMIR, 2011).
	Uso de produtos químicos.	(BOBE; DRAGOMIR, 2011).
	Uso de fontes limpas e renováveis de energia, uso de lâmpadas de baixo consumo de energia elétrica, gerenciamento de resíduos e do lixo, diminuição do consumo de água e embalagens recicláveis.	(THOMPSON, 2007; KOTZAB et al., 2011).
	Considerar as mudanças climáticas e emissões de CO ₂ , produtos ecologicamente corretos.	(JONES; COMFORT; HILLIER, 2005, 2011).
	Otimização do transporte, consumidores encorajados a comprar somente produtos ecologicamente corretos.	(KOTZAB et al., 2011).
	Destino do lixo orgânico às usinas de compostagem.	(PORTER; KRAMER, 2006).
	Caminhões e demais veículos convertidos para rodar com biocombustíveis.	(PORTER; KRAMER, 2006).
SOCIAIS	Incentivo à diversidade dos funcionários no ambiente de trabalho, evitando diferenças de gênero, sexo, cultura.	(JONES; COMFORT; HILLIER, 2005; MARQUES; MENDONÇA; JABBOUR, 2010; JONES; COMFORT; HILLIER, 2011).
	Recrutar funcionários das comunidades locais.	(JONES; COMFORT; HILLIER, 2005; MARQUES; MENDONÇA; JABBOUR, 2010; JONES; COMFORT; HILLIER, 2011).
	Condições de segurança e saúde dos trabalhadores, adoção de treinamento e desenvolvimento e remuneração justa dos funcionários.	(JONES; COMFORT; HILLIER, 2005, 2011).

Excluir fornecedores que fazem uso de trabalho forçado e infantil; incentivar pequenos fornecedores; certificar-se de que os materiais utilizados ao longo da cadeia varejista não resultem de contrabando ou origem ilegal.	(MARQUES; MENDONÇA; JABBOUR, 2010).
Incentivar seus consumidores a adotar um estilo de vida e alimentação saudáveis.	(KOTZAB et al., 2011).
Ações de caridade e contribuições para organizações locais e nacionais.	(JONES; COMFORT; HILLIER, 2005, 2011).
Fomentar o desenvolvimento local priorizando fornecedores locais.	(PORTER; KRAMER, 2006; MARQUES; MENDONÇA; JABBOUR, 2010).
Métodos mais humanos de criar animais nas fazendas.	(PORTER; KRAMER, 2006).

Fonte: Elaborado pelo autor.

Pelo que se vê no Quadro 4, não aparece nenhuma prática socioambiental do varejo relacionada aos produtos de marcas próprias. Isso, de certa maneira, sugere como o tema deste trabalho pode contribuir positivamente para o avanço na literatura do varejo.

5 MARCAS PRÓPRIAS

5.1 Histórico das marcas próprias

O surgimento das marcas próprias deu-se na segunda metade do século XIX, na Europa (PÉREZ; GALLO, 2003; SILVA et al., 2011).

Pérez e Gallo (2003) dizem que os primeiros indícios desse tipo de produto são encontrados em 1869, quando a rede varejista *Sainsbury* no Reino Unido lançou sua marca própria. Na França, os primeiros produtos de marca própria aparecem em 1923, quando a rede varejista *Coop* decidiu lançar uma variedade de produtos com sua bandeira.

Silva et al. (2011) afirmam que os programas de marcas próprias tiveram início no Brasil na década de 1970, com produtos genéricos implantados pelas redes multinacionais Carrefour e Makro e redes nacionais como o Grupo Pão de Açúcar.

Foi só nos anos 1980 que outras cadeias varejistas brasileiras decidiram adotar a estratégia de marcas próprias. Na ocasião, foram lançados produtos de primeira necessidade ou básicos com grande volume de vendas, mas sem muitos cuidados com a qualidade e com a imagem de marca. É dessa mesma época também o mito de que os produtos de marca própria eram mais baratos porque não tinham muita qualidade. Esse fato se agravou ainda mais com a recessão econômica e pressão inflacionária dos anos 1980, que dificultavam a profissionalização do setor (SILVA et al., 2011).

Já na década de 1990, após a abertura comercial e a relativa estabilização da moeda decorrente do Plano Real, houve uma expansão das marcas próprias no Brasil. Com esse novo cenário surgiu a necessidade dos distribuidores se diferenciarem em um mercado cada vez mais competitivo. De modo que as empresas passaram a investir em marcas próprias mais elaboradas, próximas dos produtos líderes de mercado (SILVA et al., 2011).

5.2 Conceito de marcas próprias

As marcas próprias podem ser definidas como sendo patrocinadas ou de propriedade dos varejistas, atacadistas ou distribuidores e são vendidas exclusivamente em suas lojas (HYMAN; KOPF; LEE, 2010; NENY CZ-THIEL, 2011), enquanto que as marcas de fabricante são de propriedade das indústrias fabricantes e são vendidas para o mercado em geral (NENY CZ-THIEL, 2011).

Em se falando dos produtos de marcas próprias, o varejista é responsável não somente pela promoção, distribuição, espaço de prateleira, e pela precificação, mas também pela natureza do produto. Isto é, decidem o tamanho, cor, letra, e a arte da embalagem dos produtos marca própria, bem como decidem sobre a qualidade e especificações de sabor (MORTON; ZETTELMEYER, 2004; PIATO et al., 2011).

O termo marca própria é intercambiável, principalmente no idioma inglês. São sinônimos os termos *private label*, *own-labels*, *retailer brands*, *own brands* ou *store brands*. (HUANG; HUDDLESTON, 2009). O quadro a seguir resume bem como esses sinônimos aparecem, especialmente na língua inglesa.

Quadro 5 - Terminologias de marcas próprias.

Terminologia em inglês	Terminologia em Português	Autores
<i>Own label products / brands</i>	Marcas próprias	Huang; Huddleston (2009)
<i>Private-label products / brands</i>	Marcas privadas	Hoch (1996); Quelch; Harding (1996); Jonas; Roosen (2005)
<i>Retailer products brands</i>	Marcas do varejista	Burt (2000); Anselmsson; Johansson (2009)
<i>Distributors' brands</i>	Marcas do distribuidor	Silva et al. (2011)
<i>Store brands or labels</i>	Marcas de loja	Pauwels; Srinivasan (2004)
<i>Grocery brands</i>	Marcas de mercearia	Anselmsson; Johansson (2007)
<i>Home brands</i>	Marcas da casa	Nenycz-Thiel (2011)

Fonte: Baseado em Silva et al. (2011).

O fato de haver um predomínio da literatura inglesa no tema de marcas próprias não quer dizer que ele também não encontre denominações em outros idiomas, como o espanhol. Pérez e Gallo (2003) referem-se às marcas próprias como *las marcas de distribuidor*.

5.3 Evolução do conceito – 4 gerações

Ao longo dos últimos 50 anos, houve uma evolução das gerações de marcas próprias, notadamente em 4 fases ou gerações (ANSELMSSON; JOHANSSON, 2009; HUANG; HUDDLESTON, 2009; CHIMHUNDU; HAMLIN; McNEILL, 2011), como mostra o Quadro 6.

Quadro 6 - Evolução da estratégia de marcas próprias.

	Primeira geração	Segunda geração	Terceira geração	Quarta geração
Tipo de marcas	genérica, sem nome marca livre, sem marca	quase marca, marca própria	marca própria	marca própria estendida, como marca própria segmentada
Estratégia	genéricas	menor preço	"me-too"	valor agregado
Objetivo	aumento de margens; oferecer opções de escolha em preços	aumento de margens; redução do poder do fabricante; oferta de produtos com melhor relação preço/qualidade	aumento de margens nas categorias; aumento do sortimento de produtos; construir imagem do varejo entre os consumidores	aumento e manutenção da base de consumidores; aumento de margens nas categorias; melhora na imagem do varejo; diferenciação
Produto	produtos básicos e funcionais	linhas de produtos exclusivos em grandes volumes	produtos em grandes categorias	grupo de produtos que formam imagem; grande nº de produtos, em pequenos volumes (nichos)
Tecnologia	processo de produção simples e tecnologia básica, atrás do líder do mercado	tecnologia ainda inferior aos líderes de mercado	próximo à marca líder	tecnologia inovadora
Qualidade/imagem	baixa qualidade e imagem inferior comparada às marcas de fabricante líderes	média qualidade, mas ainda percebida como inferior em relação às marcas de fabricante líderes; segunda marca	comparável às marcas de fabricante líderes	igual ou superior às marcas líderes; produtos diferentes e inovadores em relação às marcas líderes
Nível de preços	20% abaixo das marcas líderes	10 a 20% abaixo das marcas líderes	5 a 10% abaixo das marcas líderes	igual ou superior às marcas líderes

Motivação de compra do consumidor	preço é o principal critério de compra	preço ainda é importante	tanto qualidade quanto preço; relação entre valor por dinheiro	produtos melhores e únicos
Fornecedores	nacionais, não especializados	nacionais, parcialmente especializados na fabricação de marcas próprias	nacionais, em sua maioria especializados para a fabricação de marcas próprias	internacionais, fabricando principalmente marcas próprias

Fonte: Laaksonen; Reynolds¹⁹ (1994 apud SILVA et al., 2011, p. 86-87).

Na primeira geração, as marcas próprias eram genéricas, não tinham nome, usavam tecnologia simples e eram de baixa qualidade e imagem em relação às marcas líderes de fabricante. As marcas próprias da segunda geração eram de média qualidade, porém vistas como de baixa qualidade, comparando-se com as marcas de fabricante e inferior a estas no quesito tecnologia. Já na terceira geração, as marcas de varejo são de qualidade comparável às das marcas líderes de fabricante, com tecnologia muito próxima das marcas de fabricante. Os produtos de marcas próprias da quarta geração têm qualidade similar ou até superior às marcas líderes, sendo mais inovadores e diferentes das marcas *top* de fabricantes, com tecnologia superior em alguns casos (CHIMHUNDU; HAMLIN; McNEILL, 2011).

Pelo Quadro 6 percebe-se também com o foi a evolução do nível de preços. Na primeira geração, os preços eram até 20% abaixo das marcas líderes. Na segunda geração, de 10 a 20% abaixo das marcas líderes. Na terceira geração, de 5 a 10% abaixo das marcas líderes. E, na quarta geração, o preço passa a ser igual ou superior às marcas líderes. Isso inclusive explica a estratégia “motivação de compra do consumidor”, em cada uma das gerações. Nas primeiras gerações, a estratégia era de oferecer produtos genéricos a um público cuja principal motivação de compra era o preço menor. Nas terceira e quarta gerações, a tendência muda, pois a estratégia dos produtos é ter qualidade igual ou superior às marcas líderes, tendo valor agregado e a motivação para a compra passa a ser a de adquirir produtos com melhor qualidade e com melhor relação entre valor por dinheiro.

Ainda a respeito do Quadro 6, os fornecedores dos produtos marcas próprias das primeiras gerações eram nacionais e não especializados ou parcialmente especializados, enquanto que os fornecedores das terceira e quarta gerações passaram a ser nacionais, em sua maioria especializados em marcas próprias e também internacionais, fabricando principalmente marcas próprias. O objetivo dos produtos marcas próprias das primeira e

¹⁹ LAAKSONEN, H.; REYNOLDS, J. Own brands in food retailing across Europe. **The Journal of Brand Management**, v. 2, n. 1, p. 37-46, 1994.

segunda gerações era oferecer produtos com preços menores, ao passo que o objetivo das terceira e quarta é melhorar a imagem do varejista frente aos consumidores, além de criar diferenciação.

Complementando a ideia das gerações de marcas próprias, Pérez e Gallo (2003) afirmam que, no mesmo âmbito temporal, podem conviver duas ou mais gerações que tenham aparecido em momentos diferentes da escala evolutiva de tempo.

Na Europa, especialmente no Reino Unido, podem ser encontrados exemplos das duas últimas gerações de marcas próprias (terceira e quarta), mais notadamente nas marcas próprias dos varejistas *Marks and Spencer* e *Tesco* (AILAWADI; KELLER, 2004).

Alguns varejistas do Reino Unido têm usado as marcas próprias estrategicamente para fisgar grupos ou nichos de consumidores com novos valores, como aqueles que dão valor a uma alimentação mais saudável, ao bem estar dos animais ou até mesmo a questões ligadas ao meio ambiente (BURT, 2000; JONAS; ROOSEN, 2005; HYMAN; KOPF; LEE, 2010).

Além dessas questões apontadas, os conceitos de responsabilidade social corporativa podem estar ligados às marcas próprias, principalmente às da 4ª geração de marcas próprias do Reino Unido, até como estratégia de diferenciação (ANSELMSSON; JOHANSSON, 2007). Jonas e Roosen (2005) afirmam que o estabelecimento de produtos orgânicos como de alta qualidade e segurança pode levar os varejistas a ter um ganho de imagem.

5.4 Motivações estratégicas para um fabricante produzir marcas próprias

Os principais motivos para um fabricante produzir marcas próprias são: ocupação de capacidade ociosa (QUELCH; HARDING, 1996; SILVA et al., 2011); redução ou diluição dos custos fixos (QUELCH; HARDING, 1996; SILVA et al., 2011); ganho de escala e crescimento (SILVA et al., 2011); aumento do fluxo de caixa e garantia de rentabilidade (SILVA et al., 2011); possibilidade de melhorar a qualidade de seus processos e produtos devido às exigências dos clientes (SILVA et al., 2011); desejo de diversificar os negócios e conseguir, mediante o atendimento do segmento de marca própria, melhorar as condições de negociação para a marca de fabricante (SILVA et al., 2011); possibilidade para pequenas e médias empresas manufatureiras de entrar no mercado (varejo) e expandir seus negócios, bem como seus padrões de operação (ALTINTAS et al., 2010; SILVA et al., 2011).

Como vantagens para a entrada dos fabricantes no mercado de marcas próprias, destacam-se: reduzidas despesas de comunicação e propaganda, pois estes custos ficam sob responsabilidade do distribuidor (DUNNE; NARASIMHAN, 1999; OUBIÑA; RUBIO;

YAGÜE, 2006; PIATO et al., 2011); volume de produção e vendas assegurado por prazo definido devido às cláusulas do contrato (PIATO et al., 2011); no caso de pequenos fabricantes, o fornecimento de marcas próprias pode ser a porta de acesso a grandes mercados distribuidores (PIATO et al., 2011); cooperação ao invés de concorrência (PIATO et al., 2011).

Como desvantagens, há: tempo de *set-up* de máquinas (QUELCH; HARDING, 1996; PIATO et al., 2011), gastos com estoques e compra de embalagens, imposição por parte do varejista de contratos de curto prazo, auxílios de promoção conjunta, descontos contratuais (PIATO et al., 2011).

5.5 Motivações estratégicas para os distribuidores investirem em marcas próprias

Dentre as principais razões para os distribuidores incentivarem projetos de marca própria, destacam-se: obtenção de melhores margens e lucros maiores (HOCH; BANERJI, 1993; HOCH, 1996; PAUWELS; SRINIVASAN, 2004; WU; WANG, 2005; BELDONA; WYSONG, 2007; ALTINTAS et al., 2010; SILVA et al., 2011); melhor imagem da loja (ALTINTAS et al., 2010) e lealdade do consumidor (WU; WANG, 2005; NENY CZ-THIEL, 2011; SILVA et al., 2011); mais competitividade e diferenciação em relação aos demais concorrentes (WU; WANG, 2005; SILVA et al., 2011); obter melhor poder de barganha em relação aos fabricantes (PAUWELS; SRINIVASAN, 2004; ALTINTAS et al., 2010; NENY CZ-THIEL, 2011; SILVA et al., 2011).

Como desvantagens, há um aumento das despesas com estoque de produtos e a ausência de apoio do fabricante nas promoções e na divulgação dos itens disponíveis ao consumidor (PIATO et al., 2011).

5.6 Relações varejo e fabricantes

Muito embora as relações do tipo ganha-ganha e/ou de cooperação sejam fundamentais entre varejo e fabricantes para o bom desempenho da estratégia de marcas próprias (SILVA et al., 2011), é preciso chamar a atenção para o papel dúbio do varejista, atuando ora como comprador dos produtos dos fabricantes das marcas líderes, ora como concorrente ao instituir programas de marca própria (OUBIÑA; RUBIO; YAGÜE, 2006; RUBIO; YAGÜE, 2008).

5.7 Seleção dos fornecedores de marcas próprias

O Quadro 7 resume os passos do processo de seleção e avaliação de fornecedores de marcas próprias. São abordados os procedimentos clássicos, como avaliação da capacidade produtiva, financeira e de fornecimento, aspectos de qualidade e até aspectos mais atuais como a responsabilidade socioambiental.

Quadro 7 – Processo de seleção e avaliação de fornecedores de marcas próprias.

Etapas	CrITÉRIOS de seleção	Descrição do processo
Pré-seleção de fornecedores	Recomendações da rede de contatos; informações de mercado; certificação de terceiros.	Os distribuidores procuram pré-selecionar alguns fornecedores para avaliação; esses fornecedores podem ser indicados por indústrias, clientes, revistas e por outros contatos; eles também podem ser recrutados através de pesquisa de mercado realizada por empresas especializadas que pré-selecionam alguns fornecedores para avaliação (certificação de terceiros). Essas empresas fazem uma auditoria (de fábrica, processos, qualidade dos produtos etc.) dos fornecedores, estabelecendo uma pontuação a cada fornecedor avaliado, e informam os resultados de sua certificação.
Análise do histórico dos fornecedores	Reputação e experiência; possuir marca de fabricante reconhecida no mercado.	Os distribuidores também analisam se os fornecedores já produzem marcas próprias para outros revendedores ("reputação"); essa experiência anterior é um critério que facilita o acordo entre as partes. Outro aspecto verificado, mas sem muita rigidez, é se os fornecedores possuem uma marca de fabricante com expressividade no mercado (marcas líderes); isso traz certa tranquilidade quanto à qualidade dos produtos oferecidos e torna a escolha mais fácil.
	Idoneidade e credibilidade do fornecedor; responsabilidade socioambiental.	São verificados alguns aspectos sobre a idoneidade ética e moral dos fornecedores (obrigações fiscais, tributárias, segurança do trabalho), além das certificações relacionadas ao produto, responsabilidade social e ambiental; isso pode afetar a imagem da marca própria; como exemplo, o uso de trabalho infantil em uma carvoaria que fornece carvão com a marca dos distribuidores.
	Averiguação da situação e estabilidade financeira do fornecedor.	A situação financeira dos fornecedores é importante indicativo para que sejam avaliadas as possibilidades de quebra de confiança nos acordos de fornecimento (exemplo: alterar a qualidade dos produtos para economizar nos custos de produção sem comunicar aos distribuidores).

Contato preliminar	Colocação das condições contratuais de longo prazo.	Os fornecedores pré-selecionados são convidados para um primeiro contato, no qual são discutidas de maneira transparente todas as exigências e a forma de trabalho de ambos.
Visita à fábrica dos fornecedores	Análise da capacidade produtiva; análise do sistema de logística; análise da capacidade de manutenção da qualidade do produto; análise do ambiente empresarial.	Além da auditoria realizada por empresas terceirizadas, os gerentes e a equipe técnica dos distribuidores também fazem uma visita à fábrica dos fornecedores e avaliam aspectos importantes da produção (equipamentos, processos, manual de boas práticas), nível tecnológico e logístico (exemplo: rastreamento do produto), aspectos organizacionais (funcionários, estrutura física e departamental) e, principalmente, os sistemas de controle de qualidade.
Solicitação de amostras do produto	Requerimento de laudos técnicos dos produtos e de documentação fiscal.	Solicita-se aos fornecedores o envio de algumas amostras do produto para avaliação, bem como seus laudos técnicos e a documentação exigida por órgãos reguladores. Essa análise das amostras do produto, geralmente, segue as especificações de uma ficha técnica pautada nos padrões de órgãos reguladores e, às vezes, nas especificações técnicas exigidas pelos próprios distribuidores.
Avaliação das amostras	Análise comparativa das amostras dos produtos; realização de teste cego.	Os distribuidores realizam uma criteriosa avaliação das amostras dos produtos; essa avaliação é, na maior parte dos casos, uma análise comparativa, ou seja, as amostras são submetidas à avaliação ou experimentação (no caso de alimentos) pelo denominado "teste cego", que procura avaliar, anonimamente, o desempenho e a qualidade das amostras em relação aos produtos de referência (geralmente a marca líder).
Apresentação das propostas	Comparação do grau de competitividade do fornecedor e do produto.	Solicita-se aos fornecedores o envio de suas propostas de custo total unitário (valor por unidade produzida), para que sejam avaliadas as melhores relações custo/benefício.
Escolha do fornecedor	Condição de equilíbrio entre todos os critérios avaliados.	A escolha final do fornecedor depende do equilíbrio buscado pelos distribuidores entre os principais aspectos analisados, tais como custo de produção, qualidade dos produtos, confiança e principalmente atitude. Avalia-se se o fornecedor está realmente interessado e comprometido com aquilo que está propondo.

Fonte: Piato et al. (2011, p. 148-149).

O Quadro 7, no entanto, não descreve o que deve ser feito depois que os fornecedores foram selecionados. O que deve ser feito para verificar se os requisitos avaliados e aprovados pela empresa estão sendo cumpridos? Daí é que surgem as visitas de inspeção e acompanhamento.

É preciso visitar de corpo presente o chão de fábrica e conversar com os funcionários para assegurar que eles não são cooptados e coagidos para conseguir de fato essas respostas

(ZUTSHI; CREED; SOHAL, 2009). Não basta apenas realizar o *check-list* para verificar se tem ou não certificação ou trabalho infantil. São necessárias, então, auditorias constantes nos fornecedores de marcas próprias, planejadas e não planejadas.

A empresa também deve conhecer em profundidade a origem das matérias-primas, insumos e produtos utilizados em sua produção ou nas operações diárias e ter a garantia de que, nessa origem, os direitos humanos e o meio ambiente são respeitados (INDICADORES ETHOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL, 2007).

6 CERTIFICAÇÕES DE MARCAS PRÓPRIAS

A Abmapro (Associação Brasileira de Marcas Próprias e Terceirização) estuda uma certificação única que englobará, além dos critérios de qualidade, critérios de responsabilidade social, meio ambiente, saúde e segurança, contando para isso com o apoio de entidades regulamentadoras, como a ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária), o Procon e o Inmetro, de grandes redes varejistas, como o Walmart, o Carrefour e o Pão-de-Açúcar (PIATO et al., 2011). Enquanto isso não acontece, podem ser utilizadas as certificações internacionalmente conhecidas e em vigência no momento. Na opinião de Nidumolu, Prahalad e Rangaswami (2009), padrões como FSC (*Forest Stewardship Council*) e *Electronic Product Environmental Assessment Tool* são mais rígidos do que a maioria das leis e regulamentações dos países e podem ser aplicadas em transações comerciais internacionais.

6.1 ISO 9001

É o conjunto de elementos que permitem desenhar e implementar sistemas de gerenciamento da qualidade: (1) organização focada nos consumidores, (2) liderança, (3) envolvimento das pessoas, (4) abordagem voltada a processos, (5) abordagem de sistema para gerenciamento, (6) melhoria contínua, (7) abordagem factual para tomada de decisão e (8) benefício mútuo nos relacionamentos com fornecedores (ZENG; SHI; LOU, 2007).

Os principais benefícios podem ser:

Quadro 8 – Benefícios externos e internos da adoção do ISO 9001.

Benefícios Externos	Benefícios Internos
Acesso a novos mercados	Aumento de produtividade
Melhoria da imagem institucional	Diminuição na taxa de produtos defeituosos
Melhoria da participação de mercado	Melhoria nos tempos de entrega
Certificação ISO 9000 como ferramenta de <i>marketing</i>	Diminuição de não-conformidades
Melhoria no relacionamento com clientes	Diminuição de reclamações dos consumidores

Satisfação dos consumidores	Melhora na comunicação interna
Melhoria na comunicação com consumidores	Melhora na qualidade dos produtos
	Melhora na vantagem competitiva
	Motivação pessoal

Fonte: Sampaio; Saraiva; Rodrigues (2009).

As desvantagens apontadas por Sampaio, Saraiva e Rodrigues (2009) são: custos altos de implementação e manutenção, falta de conhecimento dos auditores sobre indústrias específicas e diferentes padrões de interpretação dos auditores.

6.2 ISO 14001

Provê um sistema de acompanhamento, gerenciamento e melhoria de performance com relação ao meio ambiente, que pode ser melhorado continuamente e verificado por um auditor externo (NEE; WAHID, 2010).

Fazem parte da série ISO 14000: *environmental labeling* (ISO 14020), *performance evaluations* (ISO 14031), *life-cycle assesment* (ISO 14040), e *product standard* (ISO 14060) (RONDINELLI; VASTAG, 2000).

O *eco-label* ou *ecolabelling* é um eficiente instrumento de informação e comunicação aos consumidores (PROTO; MALANDRINO; SUPINO, 2007). É usado como uma forma de promover os produtos mais sustentáveis, provendo informações que permitam os consumidores escolherem produtos com melhor performance ambiental e guiando o desenvolvimento de produtos. Deve englobar o LCA (*Life Cycle Assessment*) como base para o desenvolvimento do critério ou rótulo ambiental (MUNGKUNG; HAES; CLIFT, 2006). O *Life Cycle Analysis* é uma ferramenta para quantificar e analisar as emissões e impacto ambiental de um produto, processo ou sistema desde a extração das matérias-primas até o descarte final, passando pelos estágios intermediários (fabricação, transporte e uso) (OLIVEIRA; SERRA; SALGADO, 2010).

Segundo Rondinelli e Vastag (2000), o sistema de gerenciamento ambiental ISO 14001 requer:

- Desenvolvimento e adoção da política ambiental demandam comprometimento da Alta Direção;
- Um processo de planejamento que identifique aspectos ambientais das operações, aspectos legais, um conjunto de objetivos claros e definidos para melhoria ambiental, e um conjunto de programas de gerenciamento ambiental;
- Sistema de implementação e operação que inclua uma estrutura com os responsáveis pelo gerenciamento ambiental, programas de treinamento, conscientização e competência dos funcionários, comunicação interna e externa do Sistema de Gerenciamento Ambiental, um sistema de documentação, controle e procedimentos de operação e controle de impactos ambientais e planos emergenciais;
- Sistema de checagem e correção que inclua monitoramento e mensuração para reportar as não-conformidades e para tomar ações corretivas e preventivas, auditoria do sistema de gerenciamento ambiental;
- Melhoria contínua.

As críticas à ISO 14001 são que os custos de desenvolvimento, documentação e certificação dos Sistemas de Gerenciamento Ambiental podem desencorajar muitas empresas pequenas e médias de procurarem essa certificação.

Há alguns benefícios de implementar a ISO 14001, como: acesso a novos mercados, aumento de participação de mercado, respeito à legislação, redução de riscos, acesso a mais capital, melhoria no processo de produção, melhoria na performance ambiental, melhoria na imagem pública da empresa, vantagem competitiva em alguns segmentos, operações mais limpas (OLIVEIRA; SERRA; SALGADO, 2010).

As teorias tradicionais da área de compras enfatizam: (1) a qualidade dos produtos, (2) entrega, e (3) preço, mas negligenciam produtos verdes, fornecedores, e sistemas de logística que dão suporte à performance da empresa. Estudos empíricos sugerem que o papel tradicional da área de compras deve ser reavaliado à luz de um melhor gerenciamento ambiental ao longo das empresas e ao longo da cadeia de suprimentos (CHEN, 2005), como se pode ver na Figura 6.

Figura 6 – Procedimento para Compra Verde.

Fonte: Chen (2005).

6.3 ISO 26000

Padroniza as definições de responsabilidade social nas organizações (SCHWARTZ; TILLING, 2009).

A ISO 26000 objetiva auxiliar as organizações e sua rede no que se refere a suas responsabilidades sociais e em prover um guia prático para operacionalizar a responsabilidade social, identificando e engajando com os *stakeholders* e aprimorando a credibilidade das reportagens e reclamações feitas sobre responsabilidade social.

São seus componentes essenciais: direitos humanos, local de trabalho e questões ligadas aos funcionários, incluindo questões como saúde e segurança do trabalho, práticas injustas de negócios, como suborno, corrupção e práticas anticompetitivas, governança corporativa, aspectos ambientais, questões de mercado e de consumidores, envolvimento com os *stakeholders*, desenvolvimento social (CASTKA; BALZAROVA, 2008).

6.4 SA 8001 – *Social Accountability*

Trata-se da primeira referência internacional de mensuração sobre as práticas ligadas ao local de trabalho. Foi formulada para permitir a certificação e auditoria de terceiros. O princípio da SA 8000 tende a criar um efeito em toda cadeia de suprimentos, não sendo apenas aplicado internamente à organização, mas também sendo usado como uma ferramenta para gerenciar os fornecedores externos.

A SA 8000 é uma ferramenta, portanto, para melhorar a qualidade de vida dos funcionários e prevê que:

- Os empregadores não devem contratar crianças abaixo dos 15 anos de idade;
- Os empregadores não podem forçar os trabalhadores a trabalhar contra sua vontade;
- Os empregadores devem tomar medidas de proteção para garantir a saúde e a segurança dos trabalhadores;
- Os funcionários devem ter a liberdade de barganhar com empregadores (criando e sendo membros de associações de comércio de sua preferência);
- São proibidas a discriminação racial e outras;
- Empregadores não devem usar ou dar suporte ao uso de práticas disciplinares;
- Os funcionários/trabalhadores devem ser pagos pelo menos com o salário mínimo;
- O horário de trabalho deve ser limitado a 48 horas por semana e com hora-extra de até 12 horas semanais;
- O sistema de gerenciamento deve ser padronizado.

A SA 8000 traz benefícios, mas também custos de gerenciamento, custo com consultores externos e serviços de treinamento, custo de auditoria e certificação com terceiros, custos de pessoal envolvido. Isso trará dificuldades para pequenas e médias empresas implantarem a certificação (ROHITRATANA, 2002).

6.5 OHSAS 18001 – *Occupation Health and Safety Assessment Series*

O gerenciamento da saúde e segurança do trabalho tem como objetivo criar e manter um ambiente de trabalho seguro, enquanto protege e mantém a boa saúde dos trabalhadores. A OHSAS 18001 foi publicada em 1999 e prevê, portanto, um controle proativo dos riscos ocupacionais e habilita a organização a melhorar sua performance em segurança e saúde do trabalho (ZENG; SHI; LOU, 2007).

6.6 Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial

Os indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial são divididos em sete grandes grupos, conforme o Quadro 9: Valores, Transparência e Governança; Público Interno; Meio Ambiente; Fornecedores; Consumidores e Clientes; Comunidade; Governo e Sociedade.

Quadro 9 – Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial.

Valores, Transparência e Governança
<u>Auto-regulação da Conduta</u>
Indicador 1 - Compromissos Éticos
Indicador 2 - Enraizamento na Cultura Organizacional
Indicador 3 - Governança Corporativa
<u>Relações Transparentes com a Sociedade</u>
Indicador 4 - Relações com a concorrência
Indicador 5 - Diálogo e engajamento com as partes interessadas (<i>Stakeholders</i>)
Indicador 6 - Balanço Social
Público Interno
<u>Diálogo e Participação</u>
Indicador 7 - Relações com sindicatos
Indicador 8 - Gestão participativa
<u>Respeito ao Indivíduo</u>
Indicador 9 - Compromisso com o futuro das crianças
Indicador 10 - Compromisso com o desenvolvimento infantil
Indicador 11 - Valorização da diversidade
Indicador 12 - Compromisso com não-discriminação e promoção da equidade racial
Indicador 13 - Compromisso com a promoção da equidade de gênero
Indicador 14 - Relações com trabalhadores terceirizados
<u>Trabalho Decente</u>
Indicador 15 - Política de remuneração, benefícios e carreira
Indicador 16 - Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho

Indicador 17 - Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade
Indicador 18 - Comportamento nas demissões
Indicador 19 - Preparação para aposentadoria
Meio Ambiente
<u>Responsabilidade com as Gerações Futuras</u>
Indicador 20 - Compromisso com a melhoria da qualidade ambiental
Indicador 21 - Educação e conscientização ambiental
<u>Gerenciamento do Impacto Ambiental</u>
Indicador 22 - Gerenciamento dos impactos sobre o meio ambiente e do ciclo de vida dos produtos e serviços
Indicador 23 - Sustentabilidade da economia florestal
Indicador 24 - Minimização de entradas e saídas de materiais
Fornecedores
<u>Seleção, avaliação e parceria com fornecedores</u>
Indicador 25 - Critérios de seleção e avaliação de fornecedores
Indicador 26 - Trabalho infantil na cadeia produtiva
Indicador 27 - Trabalho forçado (ou análogo ao escravo) na cadeia produtiva
Indicador 28 - Apoio ao desenvolvimento de fornecedores
Consumidores e Clientes
<u>Dimensão Social do Consumo</u>
Indicador 29 - Política de comunicação comercial
Indicador 30 - Excelência no atendimento
Indicador 31 - Conhecimento e gerenciamento dos danos potenciais de produtos e serviços
Comunidade
<u>Relações com a Comunidade Local</u>
Indicador 32 - Gerenciamento do impacto da empresa na comunidade de entorno
Indicador 33 - Relações com organizações locais
<u>Ação Social</u>
Indicador 34 - Financiamento da Ação Social
Indicador 35 - Envolvimento com a Ação Social
Governo e Sociedade
<u>Transparência Política</u>
Indicador 36 - Contribuições para campanhas políticas
Indicador 37 - Construção da cidadania pelas empresas
Indicador 38 - Práticas anticorrupção e antipropina
<u>Liderança Social</u>
Indicador 39 - Liderança e influência social
Indicador 40 - Participação em projetos sociais governamentais

Fonte: Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial (2007).

Os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial (2007) podem ser utilizados por qualquer tipo de empresa, inclusive pelo varejo.

6.7 Accountability AA 1000

A palavra *accountability* não tem uma tradução bem definida para o português. O conceito mais próximo de seu real significado é: obrigação de responder por algo. Por trás da palavra está a ideia da necessidade de proteger o cidadão da má conduta burocrática. Trata-se da responsabilidade na administração pública. “O exercício da *accountability* é determinado pela qualidade das relações entre governo e cidadão, entre burocracia e clientelas” (CAMPOS, 1990, p. 35). O pleno exercício desse conceito pressupõe uma sociedade amadurecida, em que o cidadão tenha uma postura ativa (de sujeito) de exigir seus direitos perante o Estado, ao invés de pedi-los como favores. Nesse tipo de sociedade democrática mais avançada, o conceito prospera e faz sentido.

No âmbito empresarial, Beckett e Jonker (2002) resumem os princípios da *Accountability AA 1000* como:

- *Inclusivity*: aspirações e necessidades de todos os grupos de *stakeholders*;
- *Completeness*: envolve áreas de atividade relacionadas à performance ética e social da organização;
- *Materiality*: inclusão de uma informação significativa que pode afetar um ou mais grupo de *stakeholders*;
- *Regularity and timeliness*: necessidade de uma regular sistemática e ação na hora no processo;
- *Quality assurance*: preocupa-se com a auditoria dos processos da organização por uma terceira parte independente e competente;
- *Accessibility*: comunicação apropriada e eficaz com os *stakeholders* da organização;
- *Comparability*: habilidade de comparar informação do desempenho da organização em relação a períodos anteriores, desempenhos-alvo ou *benchmarks* externos;
- *Reliability*: características que permitem à organização e a seus *stakeholders* dependerem da informação provida pelo *social accounting* e sua natureza como livre de erros e viés;
- *Relevance*: utilidade da informação como formadora de conhecimento e opinião;
- *Understandability*: o grau de compreensão da informação, incluindo questões de linguagem, estilo e formato;

- *Embeddedness*: princípio relacionado à integração do sistema, e de fazer os processos de *social accounting* parte do sistema geral de medida de desempenho da organização;
- *Continuous improvement*: princípio que encoraja o desenvolvimento de resultados em ações e melhora de desempenho.

7 MÉTODO

7.1 Tipo de pesquisa

Há poucos estudos voltados especificamente ao problema de pesquisa desta dissertação. Com isso, este trabalho pode contribuir para avanços na literatura internacional sobre o varejo e a sustentabilidade, mais especificamente sobre os aspectos socioambientais das marcas próprias.

Richardson (1999) diz que a escolha do método de pesquisa deriva do problema de pesquisa. E lembra que, “quando não se tem informação sobre determinado tema e se deseja conhecer o fenômeno” (RICHARDSON, 1999), é indicado um estudo exploratório e qualitativo.

Segundo Doz (2011), a pesquisa qualitativa abre a caixa preta dos processos organizacionais e propicia uma forte inspiração para novas ideias e agendas de pesquisa.

Por tudo isso, neste trabalho optou-se pelo tipo de pesquisa exploratória qualitativa.

7.2 Método da pesquisa

A pesquisa qualitativa trabalha, sobretudo, com informações na forma de texto. A coleta dessas informações (entrevistas e observações) produzem dados, que, por gravação e transcrição, se transformam em textos (FLICK, 2004).

Qu e Dumay (2011) apontam a existência de três formas ou métodos de entrevista:

Quadro 10 – Métodos de entrevista.

Entrevista Estruturada	Entrevista Semiestruturada	Entrevista Não estruturada
---------------------------	-------------------------------	-------------------------------

Fonte: Qu; Dumay (2011).

Pensando o Quadro 10 como um espectro, o método de entrevista estruturada, por sua natureza, permitiria a análise de um número maior de casos/entrevistas, ao passo que o método de entrevista aberta possibilitaria apenas a análise de um caso (QU; DUMAY, 2011).

Assim, a visão neopositivista (estudar fatos) corresponde mais ao método de entrevistas estruturadas, a visão romântica (focado em significados) corresponderia mais a

método de entrevista aberta, e a visão localista (que considera a construção social) seria a mais próxima do método de entrevista semiestruturada (QU; DUMAY, 2011).

O método escolhido para esta dissertação foi o de entrevistas semiestruturadas junto a funcionários em nível gerencial da área de marcas próprias dos três varejistas mais importantes e influentes no Brasil, com gerentes de empresas fornecedoras de marcas próprias e com a presidente da Abmapro.

Trata-se do mais comum de todos os métodos de coleta de informações de entrevistas qualitativas. As entrevistas semiestruturadas têm uma certa popularidade por serem flexíveis, acessíveis e inteligíveis e, mais importante, são capazes de revelar importantes e frequentemente escondidas facetas do comportamento humano e organizacional.

Por terem sua base na conversação entre pessoas, permitem ao entrevistador habilidoso adequar o estilo, o andamento e a ordem das questões para extrair as respostas mais completas dos entrevistados. E, o mais importante: permitem ao entrevistado responder com suas próprias palavras e na forma como pensam e usam sua linguagem (QU; DUMAY, 2011).

Uma das críticas feitas aos estudos qualitativos diz respeito à dificuldade na generalização das descobertas. No entanto, Flick (2004) rebate essas críticas dizendo que a generalização numérica não necessariamente é a correta, pois muitos estudos qualitativos visam a desenvolver novos *insights* e teorias. O que na verdade mais importa é o critério das decisões relativas à amostragem, fundamentais para a generalização, do que o número de casos que são estudados.

“As questões relevantes aqui são ‘quais casos’, em vez de ‘quantos’, e ‘o que os casos representam ou para que foram selecionados?’ Portanto, a questão da generalização na pesquisa qualitativa está menos vinculada à quantificação do que às vezes se presume” (FLICK, 2004, p. 277-278).

7.3 Seleção dos casos

Na escolha das empresas cujos funcionários foram entrevistados, o critério adotado foi o da representatividade. Em outras palavras, foram selecionados os três maiores e mais importantes varejistas no Brasil, a saber Varejista Z, Varejista X e Varejista Y.

De acordo com o *ranking* Exame (2012), o Varejista Y é a maior empresa de varejo no Brasil. Seu faturamento em 2010 foi de 40 bilhões de reais. A rede possui 1582 lojas e 137 mil funcionários.

O mesmo *ranking* aponta em segundo lugar o Varejista X, cujo faturamento em 2010 foi de 27,2 bilhões de reais. A rede de origem francesa tem 500 lojas e 70 mil funcionários.

Em terceiro lugar aparece Varejista Z no Brasil, que registrou faturamento de 16 bilhões de reais. A rede de origem norte-americana conta com 500 lojas e 87 mil funcionários no Brasil.

Por todos esses números apresentados – de faturamento, número de lojas e de funcionários – tem-se ideia da dimensão e importância dos varejistas selecionados.

O critério de seleção das empresas fornecedoras foi o de acessibilidade (indicados pela Abmapro). Foram entrevistados três fornecedores de marcas próprias, pelo menos um fornecedor de cada grande varejista.

7.4 Caracterização dos casos

7.4.1 Varejista Y

Foi a primeira rede de varejo a disponibilizar pontos de entrega voluntária de materiais recicláveis (papel, plástico, metal, vidro e óleo de cozinha usado) nas suas lojas. As chamadas Estações de Reciclagem do Varejista Y estão presentes em três bandeiras do Grupo (Y, ETR e CPB) (VAREJISTA Y, 2010).

O grupo também investe em programas de redução do uso de recursos naturais (água, energia), poluentes e resíduos em algumas de suas lojas e centros de distribuição.

O Varejista Y, por meio da marca YTQ, investe no programa de produção de carne de qualidade e com isso reduz os riscos de saúde pública, oferecendo segurança sanitária aos rebanhos pecuários e segurança alimentar aos consumidores. É o chamado Programa ‘QDORIG’ do Varejista Y (QDORIG, 2010). Com relação à sustentabilidade, as fazendas produtoras e fornecedoras de carne são auditadas e assumem o compromisso de desenvolver as comunidades locais, com baixo impacto em matas nativas e com menor emissão de gases de efeito estufa. Também adota a rastreabilidade, que permite identificar a origem do produto e todo seu processo de produção, garantindo maior transparência e qualidade aos clientes.

7.4.2 Varejista Z

O Varejista Z tem como meta aumentar a oferta de produtos sustentáveis, bem como fazer o alinhamento da cadeia de suprimentos. Assinou também o ‘Pacto da Pecuária’ e o ‘Pacto pela Erradicação do Trabalho Escravo’. E, com relação aos fornecedores, o Varejista Z

realiza uma triagem dos produtores que têm foco em boas práticas trabalhistas, respeitam as leis, preservam o meio ambiente, boas práticas agrícolas, estabelecendo parâmetros desde a produção até a embalagem (VAREJISTA Z, 2010).

7.4.3 Varejista X

Além de realizar ações comunitárias, disponibilizar estações de coleta seletiva em algumas lojas e tratar seus resíduos orgânicos transformando-os em adubo (VAREJISTA X, 2010), o grupo investe no Projeto GTO.

O selo 'GTO' é aplicado a cerca de 40 produtos perecíveis, divididos nas seguintes categorias: Frutas, Verduras e Legumes, Peixes e Carnes, Queijo e Arroz. Para os consumidores, as vantagens são: produtos da mais alta qualidade, ecológica e socialmente corretos e com a rastreabilidade (que garante produtos confiáveis, seguros e de qualidade) (MACEDO, 2004).

Para isso, o Varejista X aplica vigilância constante em relação aos fornecedores certificados com o selo, realizando auditoria constante e visitas a campos de cultivo, pastos, abate, armazenamento. Segundo Macedo (2004), os auditores verificam as questões de leis trabalhistas, se não há trabalho escravo infantil, se os uniformes e EPIs (Equipamentos de Proteção Individual) são usados adequadamente, se usam produtos nocivos à saúde, se estão recebendo treinamento adequado quanto à higiene, manuseio de máquinas, manipulação dos alimentos e, ainda, leva em conta o trabalho social realizado com os funcionários e a comunidade.

Especificamente no caso ambiental, o Varejista X tem cinco compromissos principais: “redução do efeito estufa, proteção dos recursos naturais, gerenciamento de resíduos, preservação da qualidade e disponibilidade de água e da biodiversidade” (MACEDO, 2004, p. 131).

7.4.4 Fornecedor B

Com dez anos de existência, a empresa conta com dois parques industriais, um localizado em Contagem-MG e outro em Pirapora-MG. Foca seus esforços na produção de alimentos em pó, principalmente amido de milho não transgênico e achocolatado em pó, tendo produção mensal de duas mil toneladas/turno. Fornece produtos marcas próprias para os

três maiores varejistas no Brasil: varejistas X, Y, Z. Trabalham nela cerca de 120 funcionários. Seu faturamento anual gira em torno de R\$ 200 milhões.

7.4.5 Fornecedor A

Localizada em São Caetano do Sul-SP, a indústria fabrica alimentos, como: croutons, biscoitos, batatas fritas, torradas, amendoins e salgadinhos. Foi fundada em 1994 e atualmente fatura em torno de R\$ 450 mil por mês, tendo aproximadamente 60 funcionários. Fornece para o pequeno, médio e grande varejista. É fornecedor do maior varejista de origem nacional.

7.4.6 Fornecedor C

Criada em 1984, trabalha no ramo de produtos para limpeza automotiva (limpa vidro, silicone gel, limpa pneus, lava autos, cera limpadora).

Instalada no município de Santo André-SP, em uma área de 4.500 m², fornece produtos marcas próprias para o maior varejista norte-americano instalado no Brasil. Tem em torno de 60 funcionários.

7.4.7 ABMAPRO

Com sede em São Paulo-SP, a Abmapro (Associação Brasileira de Marcas Próprias e Terceirização) foi criada em 2006, trazendo para o Brasil uma associação com o propósito de institucionalizar o mercado de marcas próprias e terceirização, tanto no nível B2B (indústria, serviços e varejo), quanto no B2C (consumidor). Presidida por Neide Montesano, tem como missão informar e orientar os empresários da cadeia de marcas próprias, bem como os consumidores brasileiros, sobre as vantagens do fenômeno do “*Private Label*”.

7.5 Coleta de dados

No caso deste trabalho, os dados primários foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas e em profundidade, baseadas na literatura, junto aos gerentes dos três maiores varejistas do país, três fornecedores e uma associação do setor, sendo pertinentes ao tema de estudo em questão.

Os dados secundários foram verificados em consultas a documentos disponibilizados pelos entrevistados, visitas a *websites* das empresas.

7.6 Técnica de análise de dados

As entrevistas geraram dados, que, gravados e transcritos, transformaram-se em textos. Assim, a técnica de análise de dados utilizada neste trabalho foi a análise de conteúdo. Isso porque “a análise do conteúdo é um dos procedimentos clássicos para analisar o material textual, não importando qual a origem desse material – desde produtos da mídia até dados de entrevista” (FLICK, 2004, p. 201).

Tendo os dados brutos, é necessário descobrir os núcleos de sentido que compõem a comunicação. Esses núcleos de sentido são os temas (unidades de registro), que correspondem a uma “regra de recorte (do sentido e não da forma) que não é fornecida, visto que o recorte depende do nível de análise e não de manifestações formais reguladas” (BARDIN, 2011, p. 135).

Feito isso, o próximo passo é a categorização, cujo objetivo é fornecer “uma representação simplificada dos dados brutos” (BARDIN, 2011, p. 148-149). Ou seja, é a passagem de dados brutos a dados organizados.

“As categorias são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (unidades de registro, no caso da análise de conteúdo) sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão das características comuns destes elementos” (BARDIN, 2011, p. 147). O critério da categorização pode ser semântico.

Portanto, neste trabalho a categorização foi temática, sucedida de uma análise da enunciação. Pois “a análise da enunciação é complementar de uma análise temática previamente efetuada” (BARDIN, 2011, p. 222).

A análise da enunciação “apoia-se numa concepção da comunicação como processo e não como dado. Funciona desviando-se das estruturas e dos elementos formais” (BARDIN, 2011, p. 217).

Após definir isso, procedeu-se a interpretação ou decodificação, isto é, a compreensão do processo em ato, que resultou da confrontação de diferentes indicadores. Esses indicadores podem ser lapsos, falhas lógicas, lugares comuns (resumos sociais, frases feitas, máximas, provérbios), jogos de palavras, figuras de retórica (fazem parte do trabalho do discurso e não se inscrevem nele inofensivamente) e alusões (BARDIN, 2011).

Figura 7 – Esquema do método utilizado.

Fonte: Elaborada pelo autor (2013).

Conforme o esquema representado pela Figura 7, depois de realizadas as análises categorial e de enunciação – responsáveis pela decodificação dos textos – produziram-se os resultados e discussões, gerando o conhecimento. Assim, partiu-se da informação bruta, passando-se para a decodificação e interpretação para, depois, chegar-se à produção do conhecimento.

7.7 Dimensões do estudo e Protocolo de Pesquisa

A seguir, no Quadro 11, tem-se o quadro de dimensões, que deu origem às principais perguntas realizadas nas entrevistas. Posteriormente, essas dimensões orientaram – e coincidiram – com a criação das categorias temáticas, presentes nas análises dos resultados.

Quadro 11 – As perguntas da entrevista.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	DIMENSÃO	DEFINIÇÃO	AUTOR	PERGUNTA
Verificar a proatividade (CARROLL, 1979; O'HIGGINS, 2010) e quais <i>stakeholders</i> influenciam o varejo no que se refere às práticas	Proatividade	A ideia da sustentabilidade se pauta no conceito do <i>triple bottom line</i> , que engloba três esferas: econômica, social e ambiental.	(ELKINGTON, 2006).	<i>Para você, qual é o significado da palavra sustentabilidade? Como a empresa onde você trabalha demonstra estar preocupada com práticas sustentáveis?</i>

socioambientais.		As empresas podem ser comprometidas com a responsabilidade social empresarial espontaneamente e por acreditar em sua importância (proativa) ou podem reagir a pressões de grupos externos, a leis, adotando uma postura reativa e defensiva.	(CARROLL, 1979); (FREEMAN; WICKS; PARMAR, 2004); (O'HIGGINS, 2010).	<i>O que você acha que levou esta empresa a adotar práticas sustentáveis? De onde parte esse interesse, da própria empresa ou de pressões externas?</i>
Analisar como o varejo exerce seu poder sobre os outros elos da cadeia em questões sustentáveis.	Relação	O varejo atualmente tem um grande poder de barganha e econômico em relação aos demais elos da cadeia. Acredita-se que esse poder, além de sua posição estratégica na cadeia de suprimentos, possam também influenciar os outros elos na questão da sustentabilidade.	(PARENTE, 2009; KOTLER; KELLER, 2006); (WIESE et al., 2012; KOTZAB et al., 2011; JONES; COMFORT; HILLIER, 2011); (PARENTE et al., 2004); (CARDOSO, 2008).	<i>De que maneira você acha que o varejo exerce seu poder sobre os outros elos da cadeia no que diz respeito à sustentabilidade?</i>
Apurar se existem atributos socioambientais nos produtos marcas próprias.	Produto	As primeiras gerações de produtos marcas próprias se diferenciavam pelo preço mais baixo. No entanto, as novas gerações podem se diferenciar por meio de outros atributos, como a sustentabilidade.	(CHIMHUNDU; HAMLIN; McNEILL, 2011; ANSELMSSON; JOHANSSON, 2009; HUANG; HUDDLESTON, 2009); (BURT, 2000; JONAS; ROOSEN, 2005; HYMAN; KOPF; LEE, 2010; ANSELMSSON; JOHANSSON, 2007); KELLER (2006).	<i>Os primeiros produtos marcas próprias tiveram sua diferenciação baseada em preço. Atualmente há outros diferenciais para esses produtos? Nesse novo posicionamento, já há diferenciais de responsabilidade social e ambiental?</i>
		Quando se trata de questões ambientais, um produto pode ter seu ciclo de vida produtivo avaliado, desde a extração de matérias-primas até seu consumo e descarte finais. Surgem termos como <i>Life Cycle Assesment</i> , <i>ISO 14020</i> , <i>Eco-label</i> .	(PROTO; MALANDRINO; SUPINO, 2007); (RONDINELLI; VASTAG, 2000); (MUNGKUNG; HAES; CLIFT, 2006); (OLIVEIRA; SERRA; SALGADO, 2010).	<i>Os produtos que esta empresa comercializa têm atributos ambientais e sociais? E em relação aos produtos marcas próprias, já existem esses atributos?</i>

Investigar se os contratos de fornecimento de marcas próprias contemplam indicadores e certificações socioambientais.	Contratos	A empresa compradora pode ter cláusulas em contratos junto a fornecedores que garantam o respeito a critérios socioambientais. O desrespeito a esses contratos pode penalizar a empresa compradora, trazendo consequências negativas para sua imagem e até riscos legais. Uma das formas de assegurar que as cláusulas sejam obedecidas é exigir que seus fornecedores sejam certificados.	(TIMLON, 2011); (REUTER et al., 2010); (PIATO et al., 2011).	<i>Quando esta empresa firma contratos de fornecimento de produtos marcas próprias, são levados em conta indicadores e certificações? Quais?</i>
Analisar como os varejistas verificam o cumprimento de requisitos socioambientais dos contratos de fornecimento de marcas próprias.	Verificação	Além de cláusulas nos contratos, exigência de fornecedores qualificados e certificados, é preciso ver de perto se tudo isso está sendo cumprido. Surgem daí as visitas de inspeção e auditoria, que podem ser programadas ou não.	(ZUTSHI; CREED; SOHAL, 2009); (INDICADORES ETHOS DE RESPONSABILIDAD E SOCIAL EMPRESARIAL, 2007, p. 48).	<i>Como vocês se asseguram de que as cláusulas de responsabilidade social e ambiental estão sendo efetivamente cumpridas pelos fornecedores de marca própria? Como são feitas as visitas de inspeção aos fabricantes de marcas próprias?</i>
Analisar se o varejo exige aspectos socioambientais dos produtos marcas próprias importados.	Importação	Muitos fornecedores de cadeias varejistas globais operam em outros países. Mesmo assim, o governo frequentemente enquadra o varejo nas jurisdições locais. Na verdade, o varejo tem um papel menos ativo no desenvolvimento e formulação de muitos produtos (importados ou não) que vende em suas lojas, com exceção aos produtos marcas próprias, cuja responsabilidade é do varejista.	(LEWIS; SCHMIDT; DUVALL, 2012).	<i>E quando os fornecedores dos produtos marcas próprias são de outros países, como são feitas essas visitas de inspeção/auditoria socioambiental?</i>

Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

Vale a pena dizer que as dimensões surgiram a partir revisão de literatura realizada para este trabalho.

7.8 Diário de Pesquisa

Tanto para as entrevistas com os três grandes varejistas, quanto para os três fornecedores e a Abmapro, a abordagem foi a mesma: contato telefônico explicando a finalidade da pesquisa, acompanhado de *e-mail* com as perguntas anexadas.

No caso das entrevistas com os varejistas, foram também enviadas cartas com o timbre da instituição (FEA-RP/USP) e assinatura do orientador, contendo uma breve explicação dos objetivos da pesquisa e também solicitando a colaboração dos entrevistados, sempre reafirmando que as informações seriam mantidas em sigilo e seriam utilizadas apenas para fins acadêmicos.

O acesso aos fornecedores e à Abmapro foi mais rápido do que aos varejistas. Mas isso é de certa forma normal e até esperado, pois dois dos três maiores varejistas atuantes no Brasil são corporações transnacionais, com políticas de segurança e controle de informação rígidos. De modo que, para serem concedidas, precisou haver autorização de diretores, CEO, assessores de imprensa e assuntos corporativos. Isso tudo contribuiu para que o processo de entrevistas fosse um pouco mais lento.

Uma vez autorizadas, as entrevistas foram concedidas de três maneiras diferentes, como mostra o Quadro 12:

Quadro 12 – Empresas, datas, cargos, coleta e tempo de duração das entrevistas.

Empresa	Data da entrevista	Segmento	Cargo do entrevistado	Forma de coleta	Duração
Varejista Z	Março de 2013	Varejo Supermercadista	Gerente de Garantia de Qualidade	Ligação pelo Skype	27 min.
Varejista X	Novembro de 2012	Varejo Supermercadista	Gerente de Categorias (marcas próprias)	Pessoalmente	54 min.
Varejista Y	Outubro de 2012	Varejo Supermercadista	Gerente de Marcas Exclusivas	Por <i>e-mail</i>	5 páginas
Fornecedor A	Maio de 2013	Alimentício	Proprietário	Ligação pelo Skype	14 min e 38 s
Fornecedor C	Maio de 2013	Limpeza automotiva	Diretor Comercial e de <i>Marketing</i>	Ligação pelo Skype	12 min.
Fornecedor B	Abril de 2013	Alimentício	Sócio-fundador	Ligação pelo Skype	23 min e 57 s
Abmapro	Abril de 2013	Associação do setor	Presidente	Por <i>e-mail</i>	1 página e meia

Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

O Varejista Y respondeu as perguntas via *e-mail* em 2012. A então funcionária do Varejista X concedeu a entrevista presencial em sua residência em São Paulo-SP, também em 2012, que foi gravada. E o Varejista Z, por meio de uma gerente, respondeu em 2013, via ligação telefônica/Skype, que também foi registrada por meio de um gravador digital.

A propósito, as entrevistas do Varejista Z e dos três fornecedores (indicados pela Abmapro) foram realizadas por meio de ligações feitas pelo Skype. Graças a este programa de comunicação, por mais que os entrevistados estivessem falando em telefones fixo e celulares, foi possível projetar as falas das pessoas em caixas de som acopladas ao *notebook* do entrevistador. A voz do pesquisador pôde ser ouvida pelos entrevistados pela utilização de um microfone de mesa acoplado ao computador. Assim, foi possível conversar em viva-voz, a custos baixos e, ainda por cima, gravar as conversas em tempo real, utilizando um gravador digital de voz.

Após realizar as entrevistas, procedeu-se a transcrição para o editor de texto. Isso otimizou o processo de interpretação e posterior alocação dos conteúdos das respostas às categorias temáticas pré-estabelecidas.

Todo o processo – aproximação, realização/gravação e transcrição das entrevistas – ocorreu, conforme o Quadro 12, de outubro de 2012 a maio de 2013.

8 ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO

A técnica de análise dos resultados utilizada foi a da análise de conteúdo, feita a partir da criação de categorias temáticas. Para Bardin (2011), categorias são classes que reúnem um grupo de elementos sob um título genérico. Esse agrupamento foi efetuado, neste trabalho, em razão das características comuns de elementos, respeitando o critério de categorização semântica.

Depois disso, a interpretação dos resultados se deu a partir da triangulação dos dados coletados de três fontes: perspectivas teóricas, entrevistas semiestruturadas e revisão de documentos disponibilizados pelos varejistas (políticas de fornecimento, planilhas de auditoria de qualidade, relatório de sustentabilidade).

A fim de facilitar a compreensão das análises, foi feito um esquema (Figura 8) indicando qual fornecedor fornece para qual varejista e, num plano maior, a Abmapro envolvendo esses dois elos. Embora o foco do trabalho seja entender os varejistas, por se tratar de uma abordagem de *stakeholders* e de relações entre elos, decidiu-se entrevistar os fornecedores de marcas próprias também. Na Figura 8, esses atores estão representados por nomes genéricos, pois houve a necessidade de se preservar a identidade das empresas pesquisadas.

Figura 8 – Relações entre fornecedores de marcas próprias, varejo e Abmapro.

Fonte: Elaborada pelo autor (2013).

A seguir, procederam-se as análises das dimensões/categorias: proatividade, relação, produto, contratos, verificação e importação.

8.1 Proatividade

Esta dimensão tinha como objetivo compreender a proatividade dos varejistas nas ações envolvendo marcas próprias e aspectos socioambientais.

“Prova de que sustentabilidade faz parte do DNA do grupo é que ele foi a primeira rede de varejo a disponibilizar pontos de entrega voluntária de materiais recicláveis (papel, plástico, metal, vidro e óleo de cozinha usado) nas suas lojas” (Varejista Y).

Ao ser “a primeira rede de varejo a disponibilizar pontos de entrega voluntária de materiais recicláveis”, o “Varejista Y” pode ser enquadrado como tendo uma postura proativa (CARROLL, 1979) e engajado/idealista (O’ HIGGINS, 2010), pois tal medida demonstra que seu propósito empresarial está voltado ao bem-estar da sociedade.

No caso do “Varejista X”, a entrevistada menciona o acordo da matriz do varejista na França com o Greenpeace a respeito dos alimentos transgênicos. Isso, de certa forma, pode ser um indício de que a empresa esteja comprometida com a sustentabilidade no que tange à estratégia de marcas próprias. É importante frisar, contudo, que essa afirmação não é generalizável, já que se trata de uma entrevista com uma única pessoa da empresa. Assim, seria possível apenas uma aproximação da sua postura como proativa, segundo o modelo de Carroll (1979).

“Existe um acordo que a França, que é onde fica a matriz, fez com o Greenpeace em que não vai trabalhar com produtos marca própria de origem transgênica. [...] Imagina como é ruim comprar de fornecedor que polui” (Varejista X).

A entrevistada do “Varejista Z” diz que a sustentabilidade é uma premissa que é cultural, uma orientação global da companhia e que esses conceitos estão no DNA da empresa. Isso pode se aproximar da postura proativa (CARROLL, 1979), na medida em que, pela fala da gerente, a preocupação socioambiental vem de dentro da empresa.

“É uma orientação global da companhia. E, obviamente, é uma preocupação mundial a questão da sustentabilidade e a companhia tem a área de sustentabilidade. E a marca própria, sendo aí patrimônio da empresa, já estão no nosso DNA esses conceitos. Então, é uma movimentação global, enfim, a gente tem essa premissa, que é cultural” (Varejista Z).

Ao dizer que as marcas próprias são patrimônio da empresa, tem-se uma coincidência com o que Morton e Zettelmeyer (2004) e Pato et al. (2011) dizem. O varejo é responsável pelas marcas próprias, por sua promoção, precificação, qualidade e distribuição. E, ao

englobar aspectos socioambientais, essas marcas próprias estariam em sua 4ª (quarta) geração, conforme Burt (2000) e Anselmsson e Johansson (2007).

O entrevistado do “Fornecedor B” vê a sustentabilidade como redução de custo, de desperdício e de melhoria de qualidade dos produtos, aproximando-se da visão de eficácia e eficiência na utilização dos recursos sugerida por Porter e Van der Linde (1995a, 1995b).

“[...] Toda vez que você se preocupa com a sustentabilidade, você também administra custo, reduz muito o desperdício.” “[...] quanto mais sustentável eu for, mais econômico eu fico, com mais condições de fazer produtos de melhor qualidade, e com redução de custo, porque você não tem perda” (Fornecedor B).

A resposta do “Fornecedor A” não permite uma classificação aproximada de sua postura em relação à sustentabilidade. No entanto, sua fala passa a ideia de que a sustentabilidade pode trazer um melhor retorno para todos (empresa, consumidores e para as pessoas em geral), aproximando-se do conceito de *stakeholders* (FREEMAN²⁰, 2003 apud FASSIN, 2009).

“Isso aí é uma tendência mundial [...]. Todo mundo está tentando achar melhores caminhos para que isso consiga ter um melhor retorno para todos: para a empresa, para os consumidores, para as pessoas em geral” (Fornecedor A).

Sua resposta pode ser classificada como “engajada” (O’ HIGGINS, 2010), já que pressupõe um equilíbrio de interesses entre a empresa e os legítimos *stakeholders*.

O entrevistado do “Fornecedor C” pode ser classificado em dois polos antagônicos. Pode ser enxergado como reativo/defensivo (CARROLL, 1979) por um dia ter colocado no mercado produtos que poderiam causar algum dano ao meio ambiente e depois repensado essa postura, retirando-os de circulação.

“[...] a gente retirou produtos que poderiam causar algum impacto no meio ambiente. Já faz mais de cinco anos. Foi por iniciativa própria da empresa” (Fornecedor C).

E também pode ser interpretado como proativo (CARROLL, 1979), ao dizer que retirou, há mais de cinco anos, os produtos que poderiam causar danos ao meio ambiente por iniciativa própria da empresa, sugerindo consciência ambiental.

A Abmapro, como sugere o trecho a seguir, vê a sustentabilidade como uma influência do mercado e dos consumidores.

²⁰ FREEMAN, R. E. **Stakeholder management revisited**: What’s the state of the art? Lecture: Leuven, 2003.

“Como o mercado e os consumidores já vinham se preocupando com a questão ambiental, muito influenciada pelo *boom* das discussões a respeito do aquecimento global, tanto as marcas já conhecidas quanto as de marca própria começaram a se preocupar com certificações e atualizações de equipamentos para que o impacto na natureza e no meio ambiente fossem o menor possível” (Abmapro).

Novamente, não se pode chegar a uma classificação sobre sua postura, pois uma só entrevista não é suficiente para uma generalização enfática e taxativa. O que se pode é sugerir que a fala da entrevistada da Abmapro, seguindo o modelo da Figura 5 de Greenwood (2007), seria mais próxima do quadrante “3 – Neoclássico – E”, que é quando a empresa atua como resposta à demanda do mercado.

8.2 Relação

Nesta dimensão/categoria temática, o objetivo era especificar o papel do varejo em sua cadeia, bem como sua relação com os demais elos.

Pela entrevista com o “Varejista Y”, percebe-se que suas relações são de parceria e pautadas no ganha-ganha (PARENTE et al., 2004), pois o entrevistado afirma que o varejista adota uma postura para fortalecer os resultados econômicos, sociais e ambientais e a reputação de toda a cadeia produtiva.

Mais à frente, fala sobre a prática da sustentabilidade ao longo das cadeias em que o grupo atua, relacionando isso a ganhos de eficiência (com redução de custos e desperdícios) e a novas oportunidades de negócio, numa perspectiva próxima à ideia de eficiência/eficácia de Porter e Van der Linde (1995a, 1995b).

“Especificamente sobre as cadeias de fornecimento, adota uma postura para fortalecer os resultados econômicos, sociais e ambientais e a reputação de toda a cadeia produtiva [...] incluindo aí os fornecedores de marcas exclusivas. Entenda-se que a prática da sustentabilidade ao longo de cada cadeia em que o grupo atua deve resultar em ganhos de eficiência (com redução de custos, desperdícios e riscos), novas oportunidades de negócio e impactos sociais e ambientais positivos. Em resumo, o grupo, como integrador da relação cliente-cadeia, deve influenciar a transformação sustentável das cadeias em que atua” (Varejista Y).

Na fala da entrevistada do “Varejista X”, há um reconhecimento de que o varejo influencia e consegue fazer exigências em relação aos demais elos da cadeia. Essa visão coincide com o que os teóricos (KOTZAB et al., 2011; JONES; COMFORT; HILLIER, 2011; WIESE et al., 2012) dizem sobre o varejo como influenciador da cadeia de suprimentos em quesitos socioambientais.

“Claro, né, porque ele é a parte final. Eu acho que a gente (varejista) consegue, sim, exigir. Isso só conseguiu melhorar as empresas, tudo isso é crescimento, porque quando você fala em qualidade, quando você consegue dimensionar, controlar as coisas, você consegue mais produtividade” (Varejista X)

A entrevistada também associa essas exigências feitas pelo varejo ao crescimento, qualidade e maior produtividade das empresas da cadeia, numa clara aproximação com as ideias de Porter e Van der Linde (1995a; 1995b).

Na entrevista concedida pela funcionária do “Varejista Z”, ela diz que realmente o varejo puxa a cadeia e que, no caso da marca própria, tem participação do início ao fim. Ora, se o varejo participa de todo o processo de marca própria, então fica implícito que ele é responsável por ela e, com isso, há uma coincidência com o papel que é atribuído ao varejo por Morton e Zettelmeyer (2011) e Piato et al. (2011).

“O varejo puxa essa cadeia e, com a marca própria, a gente tem participação do início ao fim. [...] todas as nossas embalagens cartonadas têm o selo FSC e, no nosso caso, a gente tem feito na parte social, todos os nossos cartonados levam a linguagem braile” (Varejista Z).

No quesito ambiental, ao afirmar que todas as embalagens cartonadas têm o selo FSC (*Forest Stewardship Council*), confirma-se o papel do varejo a jusante, que é o de informar o consumidor no ponto-de-venda sobre os atributos ambientais dos produtos que disponibiliza em suas prateleiras (PARENTE et al., 2004). E os selos e certificações também funcionam como uma comunicação ao consumidor final.

O “Fornecedor B” define sua relação com o varejo como uma aliança estratégica. Trata-se de uma relação social de parceria (PARENTE et al., 2004). Essa parceria pressupõe sinergia e cooperação entre empresas e parceiros comerciais (ELKINGTON, 1999b, 1999c).

“A marca própria é o seguinte: é o meu preço e eles colocam as margens deles. Pelo contrário, ele te preserva o tempo todo. Porque o seguinte: se eu não fizer, ele não tem produto. Da mesma forma que se ele não comprar, o que adianta eu fazer? Então, não é compra e venda, é uma aliança estratégica que você faz” (Fornecedor B).

E, na medida em que afirma “se eu não fizer, ele não tem produto, da mesma forma que, se ele não comprar, o que adianta eu fazer?”, existe uma relação de reciprocidade e de mútua dependência e influência. Ou seja, um *stakeholder* afeta e é afetado por outro (DONALDSON; PRESTON, 1995; MITCHELL; AGLE; WOOD, 1999; FASSIN, 2009; BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009).

“É um grande negócio, não só para nós, como também para o varejista, mas também para o nosso processo interno” (Fornecedor A).

O “Fornecedor A” também enxerga a relação com o varejo como uma relação ganha-ganha (PARENTE et al., 2004) e capaz de promover melhoria do processo interno e dos produtos (PORTER; VAN DER LINDE, 1995a, 1995b).

No caso do “Fornecedor C”, o entrevistado diz que sua relação com o varejista é bastante válida, o que poderia também ser considerada uma relação do tipo ganha-ganha (PARENTE et al., 2004, op. cit.).

“No nosso caso, temos duas situações. Uma delas é quando a gente fabrica marca própria e a outra é com a nossa própria marca. Nessa relação, não tenho muito que reclamar não. É uma relação bastante válida” (Fornecedor C).

Na entrevista da Abmapro, surge a ideia da 5ª geração de produtos marca própria.

“A 5ª geração do mercado de Marcas Próprias foi lançada pela Neide Montesano – Presidente da ABMAPRO – no Congresso Anual de Marcas Próprias da Associação no ano passado, 2012. Ela consiste na ‘geração respeito’. Mas o que seria isso? Depois da agregação de conceitos como inovação, qualidade e preços competitivos, chegou a hora de os três principais pilares do mercado de marcas próprias – detentor da marca, fornecedor e consumidor – regerem as suas relações com base no respeito mútuo” (Abmapro).

A 5ª (quinta) geração de marcas próprias traz conceitos como inovação, qualidade e preços competitivos presentes na 4ª (quarta) geração de marca próprias (SILVA et al., 2011) e acrescenta que o detentor da marca, o fornecedor e o consumidor tenham suas relações pautadas pelo respeito mútuo. Isso, de certa forma, poderá proporcionar novos campos de estudo futuramente, uma vez que são conhecidas na literatura apenas as quatro gerações (ANSELMSSON; JOHANSSON, 2009; HUANG; HUDDLESTON, 2009; CHIMHUNDU; HAMLIN; McNEILL, 2011).

8.3 Produto

Uma das motivações que levam os varejistas investirem em produtos marcas próprias ou exclusivas é a obtenção de melhores margens e maiores lucros (HOCH; BANERJI, 1993; HOCH, 1996; PAUWELS; SRINIVASAN, 2004; WU; WANG, 2005; BELDONA; WYSONG, 2007; ALTINTAS et al., 2010; SILVA et al., 2011;).

O entrevistado do “Varejista Y” diz que a questão do preço pode predominar em relação a aspectos socioambientais, dependendo da categoria de produtos. Em categorias de produtos “comoditizados”, afirma que o preço menor ainda pode ser um fator decisivo a favor das marcas próprias.

“Não podemos afirmar como uma regra, pois cada categoria de produto tem sua dinâmica de produtos e aliado a isso os hábitos e atitudes dos consumidores influenciam na maneira da escolha do produto. Na maioria dos casos, em categorias de produtos onde a marca não é tão relevante ou em produtos comoditizados, podemos inferir que o preço menor ainda é um fator decisório a favor das marcas próprias” (Varejista Y).

No entanto, essa lógica condiz com as primeiras gerações de marcas próprias, de acordo com a classificação de Laaksonen e Reynolds²¹ (1994 apud SILVA et al.,2011).

Para a entrevistada do “Varejista X”, a lógica do mais barato, do genérico e de qualidade duvidosa era predominante lá atrás, quando das primeiras gerações de marcas próprias. Atualmente, as marcas próprias têm um diferencial de 20% em relação às marcas líderes e com qualidade percebida. Isso remonta às terceira e quarta gerações de marcas próprias, conforme Laaksonen e Reynolds²² (1994 apud SILVA et al.,2011).

“[...] hoje o preço para marca própria já não é um diferencial. Lá atrás a marca própria era o mais barato, o genérico, era o de qualidade duvidosa. Hoje não, qualquer marca própria que você fale, tem um diferencial de preço para o líder, que normalmente é 20% [...] mas com qualidade percebida” (Varejista X).

A entrevistada do “Varejista Z” diz que o preço baixo é uma premissa, mas que não predomina sobre os atributos de qualidade, questões sociais e ambientais. Tal pensamento alinha-se à quarta geração de marcas próprias, de acordo com a classificação por gerações sugerida por Silva et al. (2011).

“O preço baixo é uma premissa, mas não predomina sobre a qualidade, nem questões sociais, nem questões de sustentabilidade [...]” (Varejista Z).

Isso se comprova pela fala do entrevistado do “Fornecedor B”, que abastece os três grandes varejistas, principalmente o “Varejista Z”, ao dizer que recebe dele o dobro em dinheiro pelo fato de fornecer um produto (amido de milho) não transgênico.

“Não. Ele paga o dobro do produto. O milho não transgênico, que vai virar o amido de milho, aqui é R\$ 3,18 (o transgênico custa R\$ 1,50/kg)”. (Fornecedor B).

A propósito, o “Varejista X” na França firmou um acordo com a ONG Greenpeace se comprometendo a não fornecer alimentos transgênicos (tendência que será seguida pelos outros dois grandes varejistas) e aparece na literatura (BOBE; DRAGOMIR, 2011) como medida adotada pelo varejo em relação à questão ambiental.

²¹ LAAKSONEN, H.; REYNOLDS, J. Own brands in food retailing across Europe. **The Journal of Brand Management**, v. 2, n. 1, p. 37-46, 1994.

²² Ibid.

“Ainda sim. Quando você vai conversar com um grande varejista, como no caso de uma rede com 30, 40, 50 lojas, eles olham o seu produto, o seu mercado, olham se tem o perfil dentro do que eles atendem, mas eles olham sempre baseado em preço de multinacional [...]” (Fornecedor A).

O “Fornecedor A”, por meio de seu entrevistado, confirma o que se leu em Silva et al. (2011), quando diz que o varejista, no que diz respeito a preço, utiliza o preço de multinacional como parâmetro para o preço das marcas próprias.

O entrevistado do “Fornecedor C” diz que o preço é fator importante para a competitividade. Ele, assim como quem acha a variável preço preponderante em relação a outros atributos, tem um raciocínio próximo aos ideais de Friedman (1970), para quem o papel principal das empresas é atender às expectativas de seus *shareholders*, maximizando seus lucros e deixando outras questões (como sociais) ao Estado, que, ao receber os tributos, estaria apto a fazê-lo.

“[...] eu acho que a preocupação preço também ainda é fator importante, senão acaba tirando a competitividade do produto” (Fornecedor C)

8.4 Contratos

Nesta dimensão/categoria temática, é oportuno dizer que, segundo Friedman e Miles (2002), existem graus de relacionamentos entre os *stakeholders*. Entre eles, estão as relações entre partes consideradas necessárias, porém incompatíveis pelo potencial gerador de conflito, como: empresa e empregado, empresa e governo, empresa e consumidores, empresa e fornecedores e empresa e algumas ONG's. Por esse suposto potencial gerador de conflitos entre as partes e contrapartes envolvidas, seriam necessários contratos pautando essas relações.

Nesse sentido, as certificações e as auditorias funcionam como garantia de que os quesitos exigidos pelos varejistas de suas contrapartes (fornecedores de produtos marca própria) sejam de fato cumpridos, podendo ser exigências de qualidade e/ou socioambientais.

No caso do “Varejista Y”, o fornecimento de produtos de marcas exclusivas está atrelado e condicionado à realização de auditorias nas quais são exigidas as licenças ambientais inerentes ao negócio de cada fornecedor, bem como sua conformidade com a legislação. Isso tudo é condição essencial para se iniciar o processo de fornecimento.

“Todo o fornecimento de produtos de marcas exclusivas está atrelado a uma auditoria realizada pelo grupo e nessa auditoria são exigidas todas as licenças ambientais relativas ao negócio de cada fornecedor e o fornecimento somente se inicia com a conformidade com a legislação” (Varejista Y).

Para o “Varejista X”, as formas de se “proteger” nessa relação com os fornecedores se dão por meio de auditorias e certificações (GFSI e BRC).

“Auditoria, produto, preço, é isso que é levado em consideração. [...] Tem um grupo que chama *Global Food Safety Initiative* (GFSI), que é europeu, [...] que definiu alguns *check-lists*, algumas certificações, e a gente aceita, por exemplo, às vezes o fornecedor tem BRC, que é uma certificação internacional. Se ele tem essa certificação, eu não vou precisar auditar. Ele só me apresenta a certificação e já vale que ele tem todo o controle” (Varejista X).

Na entrevista do “Varejista Z”, a gerente afirma que nessa questão de responsabilidade social há um outro escopo de avaliação de fornecedores, chamado de compras éticas. E, para enfatizar a importância das compras éticas, faz alusão ao caso envolvendo a empresa Zara, cuja imagem de marca sofreu arranhões depois que foram descobertos fornecedores (fábricas de costura) em cujas dependências trabalhavam funcionários latino-americanos (bolivianos, na maioria) em condições análogas ao regime de escravidão.

“Vai depender muito de cada caso. [...] Na verdade, falando dessa questão de responsabilidade social, nós temos um outro escopo de avaliação de fornecedores, que a gente chama de compras éticas, que foca também essa preocupação de questões sociais, até para você ter ideia lá do que aconteceu recentemente com uma empresa do setor têxtil com escândalo de trabalho escravo. Então, há uma preocupação também, uma atitude global da companhia, que tem esse escopo de compras éticas, que vê justamente essa parte social realmente. [...] existem questões ambientais que serão avaliadas ao longo desse processo, porque é contínuo, não é uma e acabou, ela tem uma frequência” (Varejista Z).

A título de ilustração, Bardin (2011, p. 222) diz que “a interpretação, ou seja, a compreensão do processo em ato, resulta da confrontação dos diferentes indicadores”, entre eles as figuras de retórica e alusões. Portanto, o que a entrevistada fez foi se valer de uma alusão para exemplificar sua fala e reforçar a importância do assunto tratado.

Os contratos assinados pelos parceiros com a empresa incluem cláusulas relativas às condições de emprego (limite de horas de trabalho, não adoção de trabalho forçado ou análogo ao escravo e de trabalho infantil, não discriminação de raça, sexo, cor, etnia, orientação sexual, preferência religiosa e deficiência, entre outros), liberdade de associação coletiva e respeito às leis de imigração. Há também orientações sobre as condições de trabalho para garantir segurança e bem-estar e cláusulas relativas ao respeito às leis ambientais (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2012, p. 24).

Ainda a respeito do “Varejista Z”, foi possível triangular os discursos da entrevista com um documento disponibilizado pela entrevistada: Relatório de Sustentabilidade (2012).

Num trecho desse relatório, intitulado “Zelar pela ética e pelo cumprimento das leis”, está escrito que os contratos assinados pelos parceiros com a empresa incluem cláusulas de emprego, como limites de horas de trabalho, não adoção de trabalho forçado e de trabalho infantil. No relatório, está escrito também que há orientações sobre segurança e bem-estar e cláusulas de respeito às leis ambientais.

“São exigidas, são exigidas. É condição *sine qua non*: se você não tem isso, você não faz. [...] Da cadeia produtiva toda, eu tenho que apresentar, por exemplo, os meus produtos marca própria, que eu faço (chocolate em pó de caixa, o amido de milho), todas as embalagens têm que ser certificadas, de empresas certificadas. O nosso pessoal não pode ter mão-de-obra escrava durante toda a cadeia de produção, desde o cara lá na fazenda, desde a plantação de milho (no caso do amido), além de não ter transgenia, não pode ter funcionários escravos, não pode ter menor trabalhando, tem que ser um emprego que pague todos os impostos, então começa desde o tratamento especial da matéria-prima (que é auditada também)” (Fornecedor B).

Do lado do “Fornecedor B”, há a confirmação de que, desde a matéria-prima até o produto final, devem ser certificados, garantindo que em nenhum elo da cadeia em que atua haja trabalho escravo ou infantil e que as empresas paguem seus impostos. Isso confirma a teoria, pois Piato et al. (2011) afirmam que a idoneidade ética e moral dos fornecedores (obrigações fiscais, tributárias, segurança no trabalho, certificações relacionadas ao produto, responsabilidade social e ambiental) são cada vez mais exigidas pelos varejistas.

“Sim e cada vez mais. Nós fornecemos para o Varejista Y há 14 anos. Quando começou a primeira auditoria, esse ponto não era tão visado. Hoje, cada vez mais” (Fornecedor A).

O entrevistado do “Fornecedor A” converge na mesma direção ao dizer que cada vez mais esses pontos têm sido visados nas auditorias, o que não acontecia há 14 anos, quando começou a fornecer seus produtos ao “Varejista Y”.

“Sim, sem dúvida. Isso é amarrado via contrato. Eu posso até perder o fornecimento, caso aconteça algum tipo de desvio de conduta [...]. Então, com certeza, eu vou perder o fornecimento total, além de sofrer as sanções legais. [...] a gente está sendo mais cobrado em relação à parte social [...]. Social, que eu digo, é questão de auditorias da empresa para não ter mão-de-obra escrava, infantil” (Fornecedor C).

O entrevistado do “Fornecedor C” diz que essas questões de trabalho infantil e escravo estão “amarradas” e exigidas por força de contratos e vai além, ao dizer que pode até perder o fornecimento de seus produtos marcas próprias ao varejo, bem como sofrer sanções legais caso seja detectado algum desvio de conduta.

Reuter et al. (2010) confirmam esse ponto de vista ao afirmarem que qualquer deslize ético de um fornecedor pode causar danos à imagem, reputação do varejista e até problemas e custos legais.

8.5 Verificação

A dimensão anterior tratou a questão dos contratos, para que pudesse dar início ao fornecimento dos produtos marca própria. No entanto, ainda falta analisar se, depois de firmado o contrato de fornecimento, quais são os mecanismos que garantem e atestam o cumprimento dos quesitos exigidos pelos varejistas.

O entrevistado do “Varejista Y” afirmou que, depois de iniciado o fornecimento, o fornecedor é auditado novamente. Aqueles que têm pontuações menores nas auditorias de qualidade, recebem visitas ou acompanhamento com mais frequência, geralmente de 6 em 6 meses.

“Após a auditoria de homologação e o consequente início de fornecimento, o fornecedor é auditado novamente em um período de 4 a 6 meses, dependendo da sua pontuação no índice de qualidade. Fornecedores com um *score* mais baixo têm uma regularidade maior nas auditorias” (Varejista Y).

De acordo com a entrevistada do “Varejista X”, há empresas terceirizadas que, rotineiramente, vão ao ponto de venda e coletam os produtos como consumidores ocultos para análise. A auditoria ocorre uma vez ao ano.

“[...] Empresas terceirizadas, como rotina, vão ao ponto de venda e coletam o produto como se fossem o consumidor final mesmo. Então, se tiver de acordo com a legislação, com a informação técnica, está ok, senão chama o cara, apresenta e pede uma contraprova. Auditoria é sempre uma vez por ano, análise de produto no mínimo uma vez por ano” (Varejista X).

O “Varejista X” disponibilizou um material sobre as políticas da empresa em relação aos fornecedores, abordando questões, como respeito aos Direitos Humanos, eliminação do trabalho escravo e infantil, meio ambiente e medidas anticorrupção. Para que essas políticas sejam possíveis, firmas de auditoria terceirizadas realizam visitas não anunciadas aos fornecedores e subcontratados. Esse trabalho de fiscalização também pode contar com o auxílio de ONG’s parceiras.

“Visitas não anunciadas por firmas de auditoria terceirizadas são feitas aos fornecedores e subcontratados. Essa fiscalização pode contar com o auxílio de ONG’s parceiras (*Social and Ethical charter for our suppliers* – Varejista X – Direitos Humanos, Eliminação do trabalho escravo e infantil, Meio ambiente, Anticorrupção).

A entrevistada do “Varejista Z” diz que as auditorias dão o respaldo de que precisam, garantindo que os acordos firmados estão sendo mantidos.

“Ao longo da cadeia, existem auditorias que nos dão ferramentas para garantir que muitas das coisas estão sendo mantidas” (Varejista Z).

O Relatório de Sustentabilidade disponibilizado pela entrevistada diz a mesma coisa e acrescenta que a realização de inspeções e auditorias para atestar o cumprimento das condições pré-estabelecidas estão previstas nos próprios contratos.

“Os contratos preveem a possibilidade de realizar inspeções e auditorias para atestar que as condições são realmente efetivas” (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2012, p. 24).

Até aqui, percebe-se que o mecanismo principal para atestar as condições firmadas em contrato é a realização de auditorias por empresas terceirizadas.

“Eles utilizam essas certificadoras mundiais, que são, inclusive, para este fim, e vêm nos fazer a auditoria para comprovar tudo aquilo que eles estão nos exigindo [...]” (Fornecedor B).

Com a resposta do “Fornecedor B”, é possível acrescentar a esse panorama a ideia de que as empresas terceirizadas são certificadoras com atuação em nível mundial.

Pela resposta do “Fornecedor A”, pode-se perceber que as empresas de auditoria contratadas são a BVS (*Bureau Veritas*) e a SGS. O entrevistado afirma que dois auditores passam de 8 a 9 horas dentro das fábricas (fornecedores) e, desse tempo, ficam 45% no chão de fábrica, e o resto verificam rastreabilidade e documentação. São atribuídas notas para os quesitos analisados e, posteriormente, os relatórios são enviados à Diretoria do “Varejista Y”.

“O que o Varejista Y faz é pedir para uma empresa auditora, no caso a BVS ou a SGS, venha até a nossa fábrica e faça auditorias do processo de fabricação dos itens que nós fornecemos. [...] O que eles se atêm é às notas e aos valores que a auditoria passa. Quando fecha a auditoria, a auditoria manda uma cópia para a Diretoria do Varejista Y dizendo: esse fornecedor tem, de 0 a 100 pontos, 30, ou 40, ou 90, ou 100, então eles vão ter ideia de qual nota nós tiramos para isso [...]. A gente está fazendo uma nova auditoria com empresas especializadas em orgânicos, que chama Ecocert, uma empresa lá de Florianópolis, que audita se a empresa tem ou não condições de fornecer produtos orgânicos” (Fornecedor A).

O “Fornecedor A” também revela estar se preparando para ser auditado pela empresa Ecocert para ver se tem condições ou não de fornecer produtos orgânicos.

Já no caso do “Fornecedor C”, o órgão que faz as inspeções é a ANVISA, uma agência governamental que analisa as boas práticas de fabricação. Segundo o entrevistado, essas

exigências acabam cumprindo bem o que é cobrado no caso do fornecimento de produtos marcas próprias.

“A gente já tem as chamadas boas práticas de fabricação, que são feitas pela ANVISA, que é o nosso segmento, que é limpeza automotiva. O órgão que faz a inspeção sobre os nossos produtos é a ANVISA. Então, ela já solicita uma série de documentações e certificações que são necessárias e que cumprem bem o papel para a parte de marcas próprias. [...] Houve mudanças de frascos. Utilização de frascos só na embalagem PET. Reutilização das águas de chuva. A eliminação total de todos os tipos de solvente que são nocivos. Trocamos os produtos de linha que usavam os chamados solventes pesados. Utilização de solventes ecológicos” (Fornecedor C).

O que se pode inferir nesta variável é que, dependendo do tipo de produto, há uma agência ou empresa de auditoria especializada, não havendo, portanto, um padrão que possa ser replicado a todos os tipos de produto. Talvez como uma forma de responder a esse “dilema”, Piatto et al. (2011) dizem que a Abmapro estuda uma certificação única, englobando critérios de qualidade, responsabilidade social, meio ambiente, saúde e segurança, contando com o apoio de entidades regulamentadoras (como a ANVISA, o Procon e o Inmetro), além da ajuda das três grandes redes varejistas atuantes no Brasil.

8.6 Importação

Na 4ª (quarta) geração de produtos marcas próprias, os fornecedores passaram a ser internacionais (LAAKSONEN; REYNOLDS²³, 1994 apud SILVA et al., 2011).

Concomitantemente a isso, há uma tendência de as empresas multinacionais (entre elas os grandes varejistas) terem fornecedores ou fábricas instaladas nos países em desenvolvimento, nos quais as questões ambientais e condições de trabalho nem sempre são aquelas que as leis dos países desenvolvidos (onde ficam as matrizes das grandes empresas) apregoam. Assim, com o aumento das tecnologias e meios de comunicação, bem como as pressões de consumidores conscientes, ONG's, governo, há uma pressão para que esses fornecedores terceirizados se adequem às leis ambientais e trabalhistas vigentes nos países desenvolvidos. As empresas multinacionais são responsáveis, portanto, pelo que acontece com seus parceiros contratados e subcontratados (ANDERSEN; SKJOETT-LARSEN, 2009).

Nesses dois contextos, torna-se importante considerar a variável “importação” no caso dos produtos marca própria.

O “Varejista Y” faz a inspeção na origem dos produtos importados para assegurar conformidade com a regulamentação nacional. E, além disso, conta com um departamento de

²³ LAAKSONEN, H.; REYNOLDS, J. Own brands in food retailing across Europe. **The Journal of Brand Management**, v. 2, n. 1, p. 37-46, 1994.

Global Sourcing, que seleciona e audita os fornecedores seguindo normas internacionais, como a BRC (*British Retail Consortium*).

“O grupo adota o critério de inspeção na origem para os produtos importados, garantindo, assim, a adequação dos produtos com a regulamentação nacional. Há, também, um departamento de *Global Sourcing*, que seleciona e audita os fornecedores segundo os critérios de qualidade de normas internacionais, como a BRC (*British Retail Consortium*), por exemplo” (Varejista Y).

De acordo com a entrevistada do “Varejista X”, como a BVS e a SGS (que também atuam em nível nacional), são empresas mundiais, então, quando o assunto é importação, elas vão aos fornecedores internacionais e os auditam segundo a legislação de onde os produtos foram produzidos. Depois que os produtos entram no Brasil, via importação, também devem estar adequados às legislações, aos controles sanitários brasileiros.

Lewis, Schmidt e Duvall (2012) relatam um caso interessante envolvendo legislações de dois países diferentes. As guitarras da empresa norte-americana Gibson são feitas em mogno, madeira ameaçada de extinção e cujo corte foi proibido no Brasil. A empresa sofreu consequências legais, pois a lei norte-americana proíbe a importação de mercadorias/matérias-primas cuja comercialização e exploração sejam proibidas no seu país de origem.

“Hoje, batata tipo Pringles, tem fornecedor na China que faz. A BVS, a SGS, são empresas mundiais, então elas vão e auditam. No Chile, na Argentina, por exemplo, frutas secas, nessa época agora, todos os fornecedores na Argentina e no Chile foram auditados. Obedece à legislação do país de origem, mas quando o produto entra no Brasil, tem que obedecer à legislação daqui. Quando o produto entra via importação, tem todos os trâmites legais, de análise de produto, sanitário, tudo” (Varejista X).

Muitas empresas do segmento musical, inclusive, têm procurado madeiras alternativas (e cujo corte não esteja proibido) em países como a Indonésia, o continente africano e países asiáticos. A madeira Jacarandá da Bahia, ameaçada de extinção e outrora utilizada para fazer as escalas dos braços de violões e guitarras elétricas, foi substituída por uma similar, chamada *Indian Rosewood*.

O “Varejista Z” conta com o Programa de Ética na Cadeia de Suprimentos (*Ethical Sourcing*), que é aplicado a fornecedores em nível mundial.

A empresa mantém ainda um Programa de Ética na Cadeia de Suprimentos (*Ethical Sourcing*), aplicado a fornecedores em âmbito mundial. Ele se refere especialmente aos contratos para importação direta que não passam pelo *Global Merchandise Centers* (GMC) ou pelo *Direct Sourcing Group* (DSG) – estruturas da empresa em nível global (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2012, p. 24).

A entrevistada do “Varejista Z” compara os problemas ambientais relacionados à extração do óleo de palma na Amazônia com possíveis problemas ambientais relacionados ao desmatamento de florestas na Indonésia ou na Malásia.

“[...] a gente fala não só no desmatamento da Amazônia, mas a gente pode falar do desmatamento lá na Indonésia, ou lá na Malásia, quando a gente fala em óleo de palma, que é um ingrediente hoje usado já em larga escala em indústria alimentícia e não-alimentícia [...]” (Varejista Z).

Quando o produto for feito de madeira (incluindo papel e celulose), seja ele importado ou nacional, o varejista e o consumidor conscientes podem se amparar no selo FSC (*Forest Stewardship Council*), que garante que a madeira não provém de desmatamento ilegal e foi manejada de maneira sustentável.

Segundo Nidumolu, Prahalad e Rangaswami (2009), o FSC é um padrão mais exigente do que as leis de muitos países, particularmente quando aplicado ao comércio internacional. Vale dizer que as embalagens cartonadas do “Varejista Z” têm certificação FSC, assim como seu “Fornecedor B” de amido de milho se utiliza de embalagem com selo FSC.

A seguir tem-se o Quadro 13, contendo as principais dimensões analisadas, bem como um resumo dos dados consolidados.

Quadro 13 – Resumo de dados consolidados por variável.

DIMENSÃO	DADOS CONSOLIDADOS
Relação	Ganha-ganha. Varejo como influenciador da cadeia em questões socioambientais.
Contratos	Não utilização de mão-de-obra escrava e infantil ao longo da cadeia varejista. Certificações mencionadas: GFSI, BRC e FSC.
Verificação	Inspeções e auditorias periódicas, realizadas por empresas terceirizadas: SGS e <i>Bureau Veritas</i> . Em alguns casos, a ANVISA realiza esse trabalho.
Importação	Auditorias na origem (normas internacionais, como BRC e FSC) e para entrar no Brasil. Há departamentos de <i>Global Sourcing</i> e <i>Ethical Sourcing</i> , que selecionam e auditam fornecedores estrangeiros.

Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nos itens a seguir, foram discutidas em que medida a pergunta de pesquisa e os objetivos do trabalho foram respondidos, as contribuições teóricas e gerenciais e também as limitações do trabalho e sugestões para futuras linhas de pesquisa.

9.1 Resposta ao Problema de Pesquisa e aos objetivos geral e específicos

A título de ilustração, o problema de pesquisa foi transcrito abaixo, bem como os objetivos específicos, sendo todos indicados em *itálico*:

Como e quais são os critérios socioambientais que o varejo leva em conta no programa de relacionamento e desenvolvimento de marcas próprias junto aos seus fornecedores?

A pergunta de pesquisa pôde ser respondida mais precisamente pela análise dos resultados das dimensões/categorias temáticas “contratos” e “verificação”. As demais dimensões/categorias tiveram um papel secundário, porém não menos importante, para o desenrolar da pesquisa.

- *Verificar a proatividade (CARROLL, 1979; O’HIGGINS, 2010) e quais stakeholders influenciam o varejo no que se refere às práticas socioambientais.* Pelas análises das entrevistas, foi possível perceber que os varejistas possuem ações coerentes com a proatividade socioambiental. Os principais *stakeholders* mencionados que podem influenciar o varejo em questões socioambientais foram: ONGs e Consumidores.
- *Analisar como o varejo exerce seu poder sobre os outros elos da cadeia em questões sustentáveis.* Os pressupostos contidos nas entrevistas sugerem que o varejo exerce um papel de influenciador em toda a cadeia nos quesitos socioambientais, o que confirma a teoria estudada. E, do outro lado, os fornecedores, ao contrário do que se supunha, veem essa relação como positiva e capaz de trazer melhorias para o seu negócio.
- *Apurar se existem atributos socioambientais nos produtos marcas próprias.* Notou-se que o preço é uma premissa importante, mas não preponderante sobre atributos como qualidade e fatores sociais e ambientais.

- *Investigar se os contratos de fornecimento de marcas próprias contemplam indicadores e certificações socioambientais.* Houve indicativos de que, desde a matéria-prima até o produto final, há certificação de que não são empregadas mão-de-obra escrava e infantil. Foram mencionadas as certificações GFSI, BRC e FSC e o escopo de compras éticas no principal varejista, atento às questões de responsabilidade social.
- *Analisar como os varejistas verificam o cumprimento de requisitos socioambientais dos contratos de fornecimento de marcas próprias.* Os dados analisados possibilitam dizer que, para garantir que os acordos firmados estão sendo mantidos e cumpridos, são realizadas inspeções e auditorias periódicas. Esse trabalho é feito por empresas terceirizadas (SGS e *Bureau Veritas*), com atuação em nível mundial e eventualmente conta com o suporte de ONG's. Dependendo do tipo de produto, a ANVISA também faz o trabalho de verificação das exigências. A Abmapro estuda uma certificação única, englobando critérios de qualidade, responsabilidade social, meio ambiente, saúde e segurança.
- *Analisar se o varejo exige aspectos socioambientais dos produtos marcas próprias importados.* Os dados indicam que, quando se trata de produtos marcas próprias importados, os fornecedores são auditados pela BVS e SGS na origem (seguindo normas internacionais – BRC e FSC) e também são auditados para entrar no Brasil, seguindo normas nacionais. Nos varejistas Y e Z, há departamentos de *Global Sourcing* e *Ethical Sourcing*, que justamente selecionam e auditam seus fornecedores internacionais, seguindo certificações como a BRC e FSC.

9.2 Contribuições teóricas e gerenciais

Para Delai e Takahashi (2013), a literatura internacional carece de estudos retratando o varejo no Brasil. Nesse sentido, este trabalho pode contribuir para o conhecimento internacional ao estudar os aspectos socioambientais dos três principais varejistas brasileiros nos produtos marcas próprias.

Ao trazer à tona a realidade dos três mais importantes varejistas no Brasil no que diz respeito aos aspectos socioambientais dos produtos marcas próprias, esta pesquisa pode servir como um guia de orientação a outros grandes, aos médios e até pequenos varejistas que queiram se adequar a essas novas tendências.

9.3 Limitações da Pesquisa

Como se trata de um método qualitativo, Qu e Dumay (2011) alertam que os entrevistados são pessoas que podem ser influenciadas pelas políticas da organização em que trabalham e, portanto, não podem ser vistas como uma fonte de verdade objetiva. Ou seja, o contexto organizacional e suas políticas (incluem-se aqui as políticas de rígido controle de informações) interferem na opinião dos entrevistados. A interpretação dos dados pode sofrer influência da subjetividade do pesquisador. Portanto, entrevistado e entrevistador podem emprestar sua subjetividade e ‘filtros’ por meio dos quais enxergam determinados fatos.

Outras críticas feitas ao método qualitativo dizem respeito à generalização e confiabilidade dos resultados.

A confiabilidade pôde ser melhorada, na medida em que os trechos mais importantes das respostas dos entrevistados foram explicitados nas análises dos resultados. E, também, todas as perguntas feitas nas entrevistas foram expostas nos apêndices deste trabalho, sendo lastreadas em dimensões que derivaram da literatura.

Já sobre a questão da generalização, Flick (2004) lembra que a generalização numérica não necessariamente é a correta, visto que muitos estudos qualitativos visam a desenvolver novos *insights* e teorias. Ainda de acordo com o autor, o estudo qualitativo foca mais na qualidade das decisões de amostragem (fundamentais para a generalização) do que no número de casos estudados. Assim, o importante é quais casos serão estudados, em vez de quantos e o que os casos representam ou para que foram selecionados.

9.4 Futuras linhas de Pesquisa

Uma vez que este trabalho concentrou seus objetivos na interface do grande varejo e fornecedores de marcas próprias, abrem-se duas possibilidades de estudos futuros. A primeira seria pesquisar como esses objetivos seriam respondidos em se tratando de médios e pequenos varejistas. E a segunda seria analisar esses objetivos concentrando-se em grandes atacadistas atuantes no mercado brasileiro.

REFERÊNCIAS

- ACNielsen. **17º Estudo Anual de Marcas Próprias 2011**. Disponível em: <<http://www.abmapro.org.br/downloads/estudoAnual2012.pdf>>. Acesso em: 10 jul. 2012.
- AILAWADI, K. L.; KELLER, K. L. Understanding retail branding: conceptual insights and research priorities. **Journal of Retailing**, v.80, p. 331-342, 2004.
- ALTINTAS, M. H.; KILIÇ, S.; SENOL, G. et al. Strategic objectives and competitive advantages of private label products: manufacturers' perspective. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 38, n. 10, p. 773-788, 2010.
- ALVES, E. A. Dimensões da responsabilidade social da empresa: uma abordagem desenvolvida a partir da visão de Bowen. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)**, São Paulo, v. 38, n. 1, p. 37-45, jan./fev./mar. 2003.
- ANDERSEN, M.; SKJOETT-LARSEN, T. Corporate social responsibility in global supply chains. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 14, n. 2, p. 75-86, 2009.
- ANSELMSSON, J.; JOHANSSON, U. Third generation of retailer brands – retailer expectations and consumer response. **British Food Journal**, v. 111, n. 7, p. 717-734, 2009.
- _____. Corporate social responsibility and the positioning of grocery brands: an exploratory study of retailer and manufacturer brands at point of purchase. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 35, n. 10, p. 835-856, 2007.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE MARCAS PRÓPRIAS E TERCEIRIZAÇÃO (ABMAPRO). Disponível em: <http://www.abmapro.org.br/page/marcapropria_panorama.asp>. Acesso em: 10 jul. 2012.
- BARBIERI, J. C.; CAJAZEIRA, J. E. R. **Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARONI, M. Ambiguidades e deficiências do conceito de desenvolvimento sustentável. **Revista de Administração de Empresas (RAE-FGV-EAESP)**, São Paulo, v. 32, n. 2, p. 14-24, abr./jun. 1992. Disponível em: <<http://www16.fgv.br/rae/rae/index.cfm>>. Acesso em: 21 jul. 2010.
- BBC BRASIL. **Alemanha descobre carne de cavalo em lasanha congelada**. Disponível em: <http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2013/02/130214_alemanha_horsemeat_pu.shtml>. Acesso em: 18 abr. 2013a.
- _____. **Supermercado se desculpa por carne de cavalo em hambúrguer**. Disponível em: <http://www.bbc.co.uk/portuguese/ultimas_noticias/2013/01/130117_carne_cavalo_rp.shtml>. Acesso em: 18 abr. 2013b.

- BECKETT, R.; JONKER, J. AccountAbility 1000: a new social standard for building sustainability. **Managerial Auditing Journal**, v. 17, n. 1-2, p. 36-42, 2002.
- BELDONA, S.; WYSONG, S. Putting the “brand” back into store brands: an exploratory examination of store brands and brand personality. **Journal of Product & Brand Management**, v. 16, n. 4, p. 226-235, 2007.
- BOBE, C-M.; DRAGOMIR, V. D. The sustainability policy of five leading European retailers. **International Journal of Accounting and Information Management**, v. 19, n. 2, 2011.
- BURT, S. The strategic role of retail brands in British grocery retailing. **European Journal of Marketing**, v. 34, n. 8, p. 875-890, 2000.
- CAMPOS, A. M. *Accountability*: quando poderemos traduzi-la para o português? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, v. 24, n. 2, p. 30-50, fev./abr. 1990.
- CARDOSO, R. Varejo Sustentável. Especial: Varejo. **GVexecutivo FGV-EAESP**, vol. 7, n. 5, p. 70-73, set./out. 2008. Disponível em: <http://www.varejosustentavel.com.br/publicacoes.php?id_secao=9>. Acesso em: 16 jul. 2010.
- CARROLL, A. B. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. **Academy of Management Review**, [S.l.], v. 4, n. 4, p. 497-505, oct. 1979.
- _____. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. **Business Horizons**, [S.l.], 1991.
- _____. Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. **Business & Society**, [S.l.], v. 38, n. 3, p. 268-295, sept. 1999.
- CASTKA, P.; BALZAROVA, M. A. ISO 26000 and supply chains – On the diffusion of the social responsibility standard. **International Journal of Production Economics**, v. 111, p. 274-286, 2008.
- CHEN, C-C. Incorporating green purchasing into the frame of ISO 14000. **Journal of Cleaner Production**, v. 13, p. 927-933, 2005.
- CHIMHUNDU, R.; HAMLIN, R. P.; McNEILL, L. Retailer brand share statistics in four developed economies from 1992 to 2005: some observations and implications. **British Food Journal**, v. 113, n. 3, p. 391-403, 2011.
- DELAI, I.; TAKAHASHI, S. Corporate sustainability in emerging markets: insights from the practices reported by the Brazilian retailers. **Journal of Cleaner Production**, p. 1-11, 2013. No prelo.
- DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 65-91, 1995.

DOZ, Y. Qualitative research for international business. **Journal of International Business Studies**, v. 42, p. 582-590, 2011.

DUNNE, D.; NARASIMHAN, C. The new appeal of private labels. **Harvard Business Review**, p. 41-52, may-jun. 1999.

ELKINGTON, J. Governance for Sustainability. **Corporate Governance: An International Review**, [S.l.], v. 14, n. 16, p. 522-529, nov. 2006.

_____. Triple bottom-line reporting: looking for balance. **Australian CPA**, [S.l.], v. 69, n. 2, p. 18-21, mar. 1999a.

_____. Triple bottom line revolution – reporting for the third millenium. **Australian CPA**, [S.l.], v. 69, n. 10, p. 75-77, nov. 1999b.

_____. Triple bottom line revolution – reporting for the third millenium. **Australian CPA**, [S.l.], v. 69, n. 11, p. 75-76, dec. 1999c.

EXAME. **As 10 maiores empresas do varejo brasileiro**. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/empresas/varejo/noticias/veja-as-dez-maiores-empresas-do-varejo-brasileiro>>. Acesso em: 15 jul. 2012.

FASSIN, Y. The stakeholder model refined. **Journal of Business Ethics**, v. 84, p. 113-135, 2009.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FREEMAN, R. E; WICKS, A. C.; PARMAR, B. Stakeholder theory and “The Corporate Objective Revisited”. **Organization Science**, v. 15, n. 3, p. 364-369, may-jun. 2004.

FRIEDMAN, A. L.; MILES, S. Developing Stakeholder Theory. **Journal of Management Studies**, Oxford UK, v. 39, n. 1, p. 1-21, jan. 2002.

FRIEDMAN, M. The social responsibility of business is to increase its profits. **New York Times**, New York, sept. 13, 1970.

GOONER, R. A.; NADLER, S. S. Abstracting Empirical Generalizations from Private Label Brand Research. **The Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 20, n. 1, p. 87-104, Winter 2012.

GREENWOOD, M. Stakeholder engagement: beyond the myth of corporate responsibility. **Journal of Business Ethics**, v. 74, p. 315-327, Springer, 2007.

GUERRA, C. Marca Zara está envolvida em denúncia de trabalho escravo. **Veja**, São Paulo, ago. 2011. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/noticia/economia/trabalho-escravo-encontrado-na-rede-da-zara>>. Acesso em: 18 abr. 2013.

HART, S. L.; MILSTEIN, M. B. Creating sustainable value. **Academy of Management Executive**, v. 17, n. 2, p. 56-67, may 2003.

HOCH, S. J. How should national brands think about private labels? **Sloan Management Review**, v. 37, n. 2, p. 89-102, Winter 1996.

_____; BANERJI, S. When do private labels succeed? **Sloan Management Review**, v. 34, n. 4, p. 57-67, Summer 1993.

HUANG, Y; HUDDLESTON, P. Retailer premium own-brands: creating customer loyalty through own-brand products advantage. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 37, n. 11, p. 975-992, 2009.

HYMAN, M. R.; KOPF, D. A.; LEE, D. Private label brands: benefits, success factors and future research. **Journal of Brand Management**, v. 17, n. 5, p. 368-389, 2010.

INDICADORES Ethos de Responsabilidade Social Empresarial 2007. São Paulo: Instituto Ethos, 2007. Disponível em: <http://www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas/indicadores/download/IndicadoresEthos_2011_PORT.pdf>. Acesso em: 23 jun. 2012.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL (ETHOS). *Definição de RSE*. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em: 12 ago. 2010.

JONAS, A.; ROOSEN, J. Private labels for premium products – the example of organic food. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 33, n. 8, p. 636-653, 2005.

JONES, P.; COMFORT, D.; HILLIER, D. Sustainability in the global shop window. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 39, n. 4, p. 256-271, 2011.

_____. Corporate social responsibility and the UK's top ten retailers. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 33, n. 12, p. 882-892, 2005.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTZAB, H.; MUNCH, H. M.; FAULTRIER, B de et al. Environmental retail supply chains: when global Goliaths become environmental Davids. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 39, n. 9, p. 658-681, 2011.

KREMER, F.; VIOT, C. How store brands build retailer brand image. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 40, n. 7, p. 528-543, 2012.

KUHLMAN, T.; FARRINGTON, J. What is sustainability? **Sustainability**, v. 2, p. 3436-3448, 2010.

KUMAR, N.; STEENKAMP, J-B. E. M. **Estratégia de Marcas Próprias: como enfrentar o desafio da marca de loja**. São Paulo: M. Books, 2008.

LEWIS, L. E.; SCHMIDT, K.; DUVALL, M. N. Retailer sustainability and the supply chain. **Natural Resources & Environment**, v. 26, n. 4, p. 1-5, Spring 2012.

MACEDO, L. C. de. Carrefour: Projeto Garantia de Origem. In: PARENTE, Juracy (coord.). **Responsabilidade social no varejo: conceitos, estratégias e casos no Brasil**. São Paulo: Saraiva, 2004, p. 128-132.

MARQUES, F.; MENDONÇA, P. S. M.; JABBOUR, C.J.C. Social dimension of sustainability in retail: case studies of small and medium Brazilian supermarkets. **Social Responsibility Journal**, v. 6, n. 2, p. 237-251, 2010.

MITCHAM, C. The concept of sustainable development: its origins and ambivalence. **Technology In Society**, v. 17, n. 3, p. 311-326, 1995.

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 853-886, oct. 1997.

MORTON, F. S.; ZETTELMEYER, F. The strategic positioning of store brands in retailer-manufacturer negotiations. **Review of Industrial Organization**, v. 24, p. 161-194, 2004.

MUNGKUNG, R. T.; HAES, H. A. U. de, CLIFT, R. Potentials and limitations of life cycle assessment in setting ecolabelling criteria: a case study of Thai shrimp aquaculture product. **The International Journal of Life Cycle Assessment**, v. 11, n. 1, p. 55-59, 2006.

NEE, G. Y.; WAHID, N. A. The effect of ISO 14001 environmental management system implementation on SMEs performance: an empirical study in Malaysia. **Journal of Sustainable Development**, v. 3, n. 2, p. 215-220, jun. 2010.

NENYCHZ-THIEL, M. Private labels in Australia: a case where retailer concentration does not predicate private label share. **Journal of Brand Management**, v. 18, n. 8, p. 624-633, 2011.

NIDUMOLU, R.; PRAHALAD, C. K.; RANGASWAMI, M. R. Why sustainability is now the key driver of innovation. **Harvard Business Review**, p. 1-9, sept. 2009.

NOBRE, M.; AMAZONAS, M. de C. **Desenvolvimento Sustentável: a institucionalização de um conceito**. Brasília: Ed. IBAMA, 2002, p. 21-106. 368p.

O'HIGGINS, E. R. E. Corporations, civil society, and stakeholders: an organizational conceptualization. **Journal of Business Ethics**, v. 94, p. 157-176, 2010.

OLIVEIRA, O. J. de; SERRA, J. R.; SALGADO, M. H. Does ISO 14001 work in Brazil? **Journal of Cleaner Production**, v. 18, p. 1797-1806, 2010.

ONU. **Agenda 21**. Disponível em: <<http://www.onu.org.br/a-onu-em-acao/a-onu-e-o-meio-ambiente/>>. Acesso em: 13 fev. 2013.

OUBIÑA, J.; RUBIO, N.; YAGÜE, M. J. Relationships of retail brand manufacturers with retailers. **Int. Rev. of Retail, Distribution and Consumer Research**, v. 16, n. 2, p. 257-275, may 2006.

OUR COMMON FUTURE, 1987, **Chapter 2: Towards Sustainable Development**. Disponível em: <<http://www.un-documents.net/ocf-02.htm#I>>. Acesso em: 13 fev. 2013.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia**. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. et al. Varejo Socialmente Responsável. In: PARENTE, Juracy (coord.). **Responsabilidade social no varejo: conceitos, estratégias e casos no Brasil**. São Paulo: Saraiva, 2004, p. 3-17

PAUWELS, K.; SRINIVASAN, S. Who benefits from store brand entry? **Marketing Science**, v. 23, n. 3, p. 364-390, Summer 2004.

PÉREZ, J. A. P.; GALLO, M. P. Marcas de distribuidor: más de 30 años de um processo dinâmico, competitivo e imparale. **Distribución y Consumo**, p. 55-71, may-jun 2003.

PHILLIPS, R. A.; REICHART, J. The environment as a stakeholder? A fairness-based approach. **Journal of Business Ethics**, v. 23, n. 2, p. 185-197, jan. 2000.

PIATO, E. L. et al. Marcas próprias no canal de distribuição. In: PIATO, E. L.; PAULA, V. A. F. de; SILVA, A. L. da (org.). **Gestão de marcas próprias: novas dimensões para indústria, atacado e varejo**. São Paulo: Atlas, 2011, p. 123-167.

PORTER, M. E.; VAN DER LINDE, C. Green and competitive: ending the stalemate. **Harvard Business Review**, p. 120-134, sept.-oct., 1995a.

_____. Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship. **Journal of Economic Perspectives**, v. 9, n. 4, p. 97-118, Fall 1995b.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. **Harvard Business Review**, p. 1-13, dec. 2006.

PROGRAMA QDORIG. Disponível em: <<http://www.qdorig.com.br>>. Acesso em: 12 ago. 2010.

PROTO, M.; MALANDRINO, O.; SUPINO, S. Eco-labels: a sustainability performance in benchmarking? **Management of Environmental Quality: An International Journal**, v. 18, n. 6, p. 669-683, 2007.

QUELCH, J. A.; HARDING, D. Brands versus private labels: fighting to win. **Harvard Business Review**, p. 99-109, jan-feb. 1996.

QUENTAL, N.; LOURENÇO, J. M.; SILVA, F. N. da. Sustainability: characteristics and scientific roots. **Environment, Development and Sustainability**, v. 13, p. 257-276, 2011.

QU, S. Q.; DUMAY, J. The qualitative research interview. **Qualitative Research in Accounting & Management**, v. 8, n. 3, p. 238-264, 2011.

RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2012, Varejista Z.

REUTER, C.; FOERSTL, K.; HARTMANN, E. et al. Sustainable global supplier management: the role of dynamic capabilities in achieving competitive advantage. **Journal of Supply Chain Management**, v. 46, n. 2, p. 45-63, apr. 2010.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RIO+20. **O futuro que queremos**. Disponível em: <<http://www.ofuturoquequeremos.org.br>>. Acesso em: 23 jan. 2013.

ROHITRATANA, K. SA 8000: a tool to improve quality of life. **Managerial Auditing Journal**, v. 17, n. 1-2, p. 60-64, 2002.

RONDINELLI, D.; VASTAG, G. Panacea, common sense, or just a label? The value of ISO 14001 Environmental Management Systems. **European Management Journal**, v. 18, n. 5, p. 499-510, 2000.

RUBIO, N.; YAGÜE, M. J. Store brand management and channel dependence: a model from the manufacturer's perspective. **Journal of Brand Management**, v. 15, n. 4, p. 272-290, mar. 2008.

SACHS, I. **Estratégias de transição para o século XXI: desenvolvimento e meio ambiente**. São Paulo: Studio Nobel: Fundação do desenvolvimento administrativo, 1993a.

_____. Estratégias de transição para o século XXI. In: BURSZTYN, M. (org.). **Para pensar o desenvolvimento sustentável**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1993b. p. 29-56.

SAMPAIO, P.; SARAIVA, P.; RODRIGUES, A. G. ISO 9001 certification research: questions, answers and approaches. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 26, n. 1, p. 38-58, 2009.

SCHWARTZ, B.; TILLING, K. 'ISO-lating' corporate social responsibility in the organizational context: a dissenting interpretation of ISO 26000. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 16, p. 289-299, 2009.

SILVA, A. L. da et al. Marcas Próprias. In: PIATO, E. L.; PAULA, V. A. F. de; SILVA, A. L. da (org.). **Gestão de marcas próprias: novas dimensões para indústria, atacado e varejo**. São Paulo: Atlas, 2011, p. 72-98.

SROUR, R. H. Ética empresarial sem moralismo. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)**, São Paulo, v. 29, n. 3, p. 3-22, jul./ago./set. 1994. Disponível em: <<http://www.rausp.usp.br/>>. Acesso em: 14 dez. 2009.

TIMLON, J. Sustainable strategic sourcing decisions: the logic of appropriateness applied to the Brazilian market. **Strategic Outsourcing: An International Journal**, v. 4, n. 1, p. 89-106, 2011.

THOMPSON, B. Green retail: retailer strategies for surviving the sustainability storm. **Journal of Retail & Leisure Property**, v. 6, n. 4, p. 281-286, 2007.

UNITED NATIONS. **Johannesburg Summit 2002 – World Summit on Sustainable Development**. Disponível em: <http://www.un.org/jsummit/html/documents/summit_docs.html>. Acesso em: 13 fev. 2013.

VAREJISTA X. Disponível em: <<http://www.varejistax.com.br>>. Acesso em: 12 ago. 2010.

VAREJISTA Y. Disponível em: <<http://www.varejistay.com.br/responsabilidade-socioambiental/>>. Acesso em: 12 ago. 2010.

VAREJISTA Z. Disponível em: <<http://www.varejistaz.com.br>>. Acesso em: 12 ago. 2010.

WIESE, A.; KELLNER, J.; LIETKE, B.; TOPOROWSKI, W.; ZIELKE, S. Sustainability in retailing – a summative content analysis. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 40, n. 4, p. 318-335, 2012.

WILLIAMSON, O. E. The New Institutional Economics: Taking stock, looking ahead. **Journal of Economic Literature**, [S.l.], v. 38, p. 595-613, sept. 2000.

WU, C-C; WANG, C-J. Positive theory of private label: a strategic role of private label in a duopoly national-brand market. **Marketing Letters**, v. 16, n. 2, p. 143-161, 2005.

ZENG, S. X.; SHI, J. J.; LOU, G. X. A synergetic model for implementing an integrated management system: an empirical study in China. **Journal of Cleaner Production**, v. 15, p. 1760-1767, 2007.

ZUTSHI, A.; CREED, A.; SOHAL, A. Child labour and supply chain: profitability or (mis)management. **European Business Review**, v. 21, n. 1, p. 42-63, 2009.

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista – Varejo

PARTE 1 – Caracterização da empresa e do entrevistado

Caracterização do entrevistado

Nome:

Cargo:

Formação:

Experiência no ramo:

Perguntas para entrevista com varejistas

- 1) *Como funcionam os departamentos de marcas próprias, sustentabilidade e qualidade desta empresa? Como eles trabalham para desenvolver os produtos marca própria sustentáveis?*
- 2) *O que você acha que levou esta empresa a adotar práticas sustentáveis? De onde parte esse interesse, da própria vontade da empresa ou de pressões externas?*
- 3) *De que maneira você acha que o varejo exerce seu poder sobre os outros elos da cadeia no que diz respeito à sustentabilidade?*
- 4) *Os produtos que esta empresa comercializa têm atributos ambientais e sociais? E em relação aos produtos marcas próprias, já existe esses atributos?*
- 5) *Em se tratando de produtos marcas próprias, você diria que ainda hoje o atributo do preço mais baixo predomina sobre os atributos de qualidade e socioambientais?*
- 6) *Por que você acha que os grandes varejistas começaram a se empenhar em produtos marcas próprias “sustentáveis”?*
- 7) *Em que medida os casos de sucesso do programa “Sust PtP” (Varejista Z) / “GTO” (Varejista X) / “Qdorig” (Varejista Y) contribuíram para a gestão socioambiental dos demais produtos marcas próprias?*

- 8) *Existe alguma categoria de produto que tem prioridade para se adequar às exigências/critérios socioambientais?*
- 9) *Quando esta empresa firma contratos de fornecimento de produtos marcas próprias, são levados em conta indicadores e certificações socioambientais? Quais?*
- 10) *Como vocês se asseguram de que as cláusulas de responsabilidade social e ambiental estão sendo efetivamente cumpridas pelos fornecedores de marca própria? Como e com que frequência são feitas as visitas de inspeção aos fabricantes de marca própria?*
- 11) *E quando os fornecedores dos produtos marcas próprias são de outros países, como são feitas essas visitas de inspeção/auditoria socioambiental?*
- 12) *A remuneração dos fornecedores ecologicamente e socialmente corretos é diferente daqueles que não são?*
- 13) *Vocês notaram diferenças significativas entre os volumes de venda de produtos marcas próprias com apelo socioambiental e aqueles produtos marcas próprias sem esse apelo?*

APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista – Fornecedores de produtos marcas próprias

PARTE 1 – Caracterização da empresa e do entrevistado

Caracterização do entrevistado

Nome:

Cargo:

Faturamento aproximado da empresa:

Quantidade total de funcionários:

O que produz:

E para quais varejistas fornece:

Perguntas aos fornecedores de produtos marcas próprias

- 1) *De onde veio o interesse da empresa em adotar medidas sustentáveis? Você acha isso importante? Por quê?*
- 2) *Como é o seu relacionamento com os compradores varejistas? Existe alguma diferença entre os três grandes?*
- 3) *Quais medidas socioambientais os varejistas têm exigido de vocês?*
- 4) *O binômio preço-qualidade ainda predomina em relação aos critérios socioambientais?*
- 5) *Como são feitos os controles de qualidade e dos aspectos socioambientais? São feitos na mesma auditoria ou em auditorias separadas?*
- 6) *Os varejistas o ajudam nesse processo de auditoria ou simplesmente exigem que você já tenha todos os critérios que eles cobram?*
- 7) *Vocês têm alguma certificação que comprove a preocupação ambiental e social da empresa de vocês perante o comprador varejista?*
- 8) *Essas exigências são feitas via contrato?*
- 9) *Você acha que foi bom para o seu negócio fornecer marcas próprias? Por quê?*

APÊNDICE C – Roteiro de Entrevista – Abmapro

Perguntas à Abmapro

- 1) De onde e como partiu a ideia de agregar atributos sustentáveis (socioambientais) aos produtos de marcas próprias? Por quê? A partir de quando isso começou a ocorrer?*
- 2) Para você, que preside a Abmapro, qual dos três grandes varejistas (Varejista Z, Varejista Y e Varejista X) adota um programa de sustentabilidade envolvendo marcas próprias com mais envergadura/importância?*
- 3) Para você, o consumidor já prefere comprar um produto marca própria com apelo sustentável ou ainda vai na lógica do mais barato?*
- 4) Conte-nos sobre a 5ª geração dos produtos marcas próprias. O que são? Como e quando foram criados? E por quê? Os atributos socioambientais estão presentes nessa chamada quinta geração de marcas próprias?*