

FACULDADE NOVOS HORIZONTE
Mestrado Acadêmico em Administração

ANÁLISE DA GESTÃO SOCIOAMBIENTAL
ESTUDO DE CASO NO VAREJO SUPERMERCADISTA

Adriana Nunes Lacerda e Prestupa

Belo Horizonte
2008

Adriana Nunes Lacerda e Prestupa

ANÁLISE DA GESTÃO SOCIOAMBIENTAL
ESTUDO DE CASO NO VAREJO SUPERMERCADISTA

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para a obtenção do título grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Minadeo

Linha de pesquisa: Tecnologias de Gestão e Competitividade

Área de concentração: Organização e Estratégia

Belo Horizonte
2008

FICHA CATALOGRÁFICA

P942a

Prestupa, Adriana Nunes Lacerda

Análise da gestão socioambiental: estudo de caso no varejo supermercadista. / Adriana Nunes Lacerda Prestupa. – Belo Horizonte: FNH, 2008.

126 f.

Orientador: Roberto Minadeo

Dissertação (mestrado) – Faculdade Novos Horizontes,
Programa de Pós-graduação em Administração

1. Gestão socioambiental. 2. Responsabilidade social. 3. Responsabilidade social – Setor varejista. I. Minadeo, Roberto. II. Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-graduação em Administração. III. Título

CDD: 658.408



Faculdade Novos Horizontes
Mestrado Acadêmico em Administração

**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO
DA FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Organização e Estratégia

MESTRANDO(A): **Adriana Nunes de Lacerda**
Matrícula: 770119

LINHA DE PESQUISA: Tecnologias de Gestão e Competitividade

ORIENTADOR(A): Prof. Dr. Roberto Minadeo

TÍTULO: **ANÁLISE DA GESTÃO SOCIOAMBIENTAL: ESTUDO DE CASO NO VAREJO SUPERMERCADISTA.**

DATA: 14 de Julho de 2008

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Roberto Minadeo
ORIENTADOR (Faculdade Novos Horizontes)

Profª. Drª. Ester Eliane Jeunon
(Faculdade Novos Horizontes)

Prof. Dr. José Marcos Carvalho de Mesquita
(FEAD)

Dedico este trabalho a Deus; à Grande Mãe, pela luz nos momentos difíceis; e à minha querida mãe, Oneida

AGRADECIMENTOS

À minha mãe, que me proporcionou a base de meus estudos;

Ao meu marido, Juarez, pela paciência e apoio nos momentos difíceis;

À minha filha, Sofia, companheirinha de todas as horas;

Ao meu orientador, Roberto Minadeo, pela paciência e dedicação;

Aos professores e colaboradores.

O que fizermos hoje criará as condições sob as quais as gerações futuras terão de viver.

Portanto, a responsabilidade que hoje pesa sobre nossos ombros não tem precedente – é simplesmente uma responsabilidade pelo futuro humano.

Todas as pessoas são responsáveis por seus atos, não importa onde vivam e o que façam, sejam elas: indivíduos privados; cidadãos de um país; colaboradores nos negócios e na economia; membros da comunidade humana; e pessoas dotadas de mente e consciência. (LASZLO, 2001, p. 16),

RESUMO

O presente estudo buscou verificar as características encontradas quando se analisa a gestão socioambiental de uma organização. A escolha da Rede ABC ocorreu pela sua estreita relação com a comunidade local, pela acessibilidade e pela abertura concedida à autora. Inicialmente, fez-se uma revisão bibliográfica sobre o tema “gestão social e ambiental e sua evolução e aplicação no varejo de supermercados”. A partir dos objetivos propostos, a pesquisa adotou a perspectiva descritiva, utilizando métodos qualitativos. Para a execução de tal trabalho, utilizou-se o balanço social realizado pela Rede relativo ao ano de 2007. Também foi utilizado um questionário elaborado pela autora, baseado no questionário do Instituto Ethos sobre indicadores de responsabilidade social (2006) e nos Indicadores Ethos-Sebrae de Responsabilidade Social Empresarial para micro e pequenas empresas (2007). O estudo também se apoiou em entrevistas em profundidade, mediante o uso de questionários não estruturados e de observações diretas. Os indicadores propostos permitiram que fosse feito um levantamento da existência de ações socioambientais significativas na empresa. O exame do balanço socioambiental da rede, de sua trajetória e do posicionamento em relação à concorrência permitiu concluir que é possível estabelecer ações socioambientais significativas e sustentáveis no setor supermercadista. A título de síntese, aponta-se a estratégia que caracteriza a gestão socioambiental da Rede ABC: os sócios e familiares procuram, na medida do possível, orientar a gestão da empresa com base em seus próprios valores como indivíduos. Dessa forma, pôde-se verificar que valores pessoais ajudaram a determinar as ações empresariais. A importância do culto religioso na empresa foi atestada, mediante a presença de alguns artefatos. Identificou-se a tendência à filantropia como algo derivado da presença desses valores. Verificaram-se o envolvimento e a liderança dos sócios em relação ao setor supermercadista e às entidades representativas da sociedade organizada local. Além disso, notou-se a orientação de ações baseadas nos indicadores de responsabilidade social do Instituto Ethos, mediante uma análise do balanço social de 2007. E, por fim, constatou-se que as interações dos sócios entre si e os seus valores pessoais determinam as ações da Rede, impressas em sua cultura organizacional. Recomendam-se em pesquisas futuras: investigação da influência da cultura organizacional sobre as ações sociais da empresa; e comparações entre ações sociais de diversos supermercados ou entre empresas de outros formatos do setor varejista.

Palavras-chave: Gestão socioambiental. Indicadores de projetos sociais. Responsabilidade social. Marketing social. Varejo de supermercados.

ABSTRACT

The present study was to search and analyzing the social environment characteristics management of a company. First it was made a research in the retail supermarkets. The ABC met was chosen because of the narrow relationship with the local community the accessibility and opening granted to the author. It was made the social environment management, its evolution and application in the retail supermarkets. The research used the the descriptive perspective and qualitative methods. For the execution of such work , it was used the social balance sheet (2007) of the ABC supermarket. Also, it was applied a questionnaire about the Social Responsibility Indicators(2006) and Ethos SEBRAE Indicators of Social Responsibility Business for personal computer and small companies (2007).Lots of deep interviews were used; no structured questionnaires and direct observations. It was noticed that the proposed Indicators allowed that it was made a rising of the existence of the significant social environment actions in the company. It was made an analysis of the social environment Balance from the Cia, its path and positioning in relation to the competition. It could be concluded that It's possible to establish significant and maintainable social environment in the supermarkets sections. As synthesis, it was ended that characterizes ABC's management: the partners personal values helped to determine the business actions, printed in the organizational culture of the company. It was attested the importance of the religious cult there by the presence of some workmanships. It was observed the philanthropy tendency as observed derived from the presence of those values. The involvement and the partners' leadership were checked in the Cia, also in the representative entities of the local society. Besides, it was observed that the orientations of the actions were based in the indicators of social responsibility of the Ethos Institute, by an analysis of the social Balance sheet (2007). Finally, in the future researches, they're recommended: the investigation of the influence of the organizational culture about the social actions of the company and the comparisons among social actions of many. Supermarkets, several companies of other formats like the retail section.

Keywords: Socio management. Indicators of social projects. Social responsibility. Marketing company. Retail supermarket.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Lembrança de marca – Tema: Preservação do ambiente – 2007.....	21
Tabela 2 – Comportamento do setor de auto-serviço – 2007.....	54
Tabela 3 – Ranking dos principais hipermercados brasileiros – 2008.....	55
Tabela 4 – Demonstração do faturamento da rede – 2007	58

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Matriz de responsabilidade social e negocial	23
Figura 2 – Pirâmide de responsabilidade social corporativa	25
Figura 3 – Quadrante A.....	26
Figura 4 – Quadrante B.....	28
Figura 5 – Quadrante C.....	30
Figura 6 – Quadrante D.....	32
Figura 7 – Passos para a elaboração e publicação do balanço social.....	42
Figura 8 – Quadrante B.....	77
Figura 9 – Pirâmide de responsabilidade social corporativa	78
Figura 10 – Modelo lógico de comportamento da gestão socioambiental da Rede – ABC.....	99

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Estágios de responsabilidade social e cidadania	26
Quadro 2 – Diferenças entre filantropia e a responsabilidade social.....	29
Quadro 3 – Princípios da responsabilidade socioambiental	36
Quadro 4 – Normas, certificações e instrumentos de gestão	37
Quadro 5 – Normas e certificações.....	37
Quadro 6 – Relatórios	38
Quadro 7 – Razões para fazer um balanço social.....	40
Quadro 8 – Princípios para execução do balanço geral	43
Quadro 9 – Programa de educação para o desenvolvimento humano do grupo pão de açúcar	50
Quadro 10 – Tipos de varejo sem lojas classificado em quatro grandes categorias.....	51
Quadro 11 – Tipos de varejo com com lojas.....	52
Quadro 12 – Instituição apoiada pela Rede ABC de supermercados	66
Quadro 13 – Instituições de outras regiões apoiada pela Rede ABC.....	67
Quadro 14 – Quadro de projetos sociais na área de saúde - ABC.....	69
Quadro 15 – Quadro de projetos sociais na área cultural - ABC.....	70
Quadro 16 – Quadro de projetos sociais na área de esporte e lazer - ABC	71
Quadro 17 – Quadro de projetos sociais na área de alimentação - ABC	72
Quadro 18 – Quadro de projetos sociais na área de meio ambiente - ABC.....	73
Quadro 19 – Quadro de projetos sociais na área de educação - ABC.....	74
Quadro 20 – Descrição de práticas referentes a outras ações - ABC	74
Quadro 21 – Avaliação das características das ações socioambientais da Rede – ABC	75
Quadro 22 – Projetos próprios sem características filantrópicas.....	77
Quadro 23 – Avaliação do tema valores, transparência e governança – ABC.....	80
Quadro 24 – Valores, transparência, e governança	81
Quadro 25 – Avaliação do tema Público interno – ABC	84
Quadro 26 – Avaliação do tema “meio ambiente” – ABC	90
Quadro 27 – Avaliação do tema “fornecedores” – ABC.....	93
Quadro 28 – Avaliação do tema “Consumidores e clientes” – ABC	95
Quadro 29 – Práticas executadas pela Rede ABC em relação a consumidores e clientes	95
Quadro 30 – Avaliação do tema “comunidade” – ABC	96
Quadro 31 – Práticas executadas pela Rede ABC em relação à comunidade	96
Quadro 32 – Avaliação do tema “governo e sociedade” – ABC	97
Quadro 33 – Práticas executadas pela Rede ABC em relação ao governo e à sociedade	97
Quadro 34 – Avaliação das respostas negativas – ABC	98

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Problema	13
1.2 Justificativa	14
1.3 Objetivos.....	15
1.3.1 Objetivo geral	15
1.3.2 Objetivos específicos	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1 A evolução do conceito de responsabilidade social	16
2.2 A responsabilidade social no Brasil	19
2.3 Gestão Socioambiental no contexto estratégico.....	22
2.3. 1 Dimensões da gestão socioambiental	22
2.4 Vetor responsabilidade social	24
2.5 Vetor responsabilidade negocial	30
2.6 GSA e sustentabilidade.....	33
2.7 Diretrizes para a responsabilidade socioambiental	34
2.8 Indicadores de responsabilidade social empresarial do Instituto Ethos	38
2.9 Balanço social	39
2.10 O setor varejista	44
2.10.1 Características do varejo e a responsabilidade social.....	44
2.10.2 Tendências no varejo	45
2.10.3 Tipos de varejo.....	51
2.10.4 O setor supermercadista.....	52
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	57
3.1 Gestão socioambiental no varejo supermercadista – estudo de caso na Rede ABC de supermercados.....	57
3.2 Unidade de análise de pesquisa	57
3.3 Técnicas de coleta e tratamento de dados	59
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	62
4.1 Descrição do balanço social ABC	62
4.1.1 Ações filantrópicas	65
4.2 Projetos socioambientais	68
4.2.1 Saúde	68

4.2.2 Cultura	69
4.2.3 Esporte e Lazer	71
4.2.4 Alimentação	72
4.2.5 Meio ambiente	72
4.2.6 Educação	73
4.2.7 Outras ações	74
4.3 Avaliação das características das ações socioambientais do ABC	75
4.4 Análise do modelo de questionário de responsabilidade socioambiental baseado nos indicadores Ethos (2006) e no questionário Ethos/Sebrae	79
4.4.1 Valores, transparência e governança	80
4.4.2 Público interno	83
4.4.3 Meio ambiente	90
4.4.4 Fornecedores	93
4.4.5 Consumidores e clientes	94
4.4.6 Comunidade	96
4.4.7 Governo e sociedade	97
4.5 Respostas negativas	98
4.6 Modelo de comportamento verificado no estudo de caso da rede ABC	99
5 CONCLUSÃO	101
REFERÊNCIAS	105
APÊNDICES	109

1 INTRODUÇÃO

A partir da Revolução Industrial e do advento da produção em massa, as atividades das organizações passaram a gerar um impacto cada vez maior no meio ambiente. Passou-se por um século de atividades poluentes e de extrações desmedidas, em grande parte baseadas em um paradigma explorador de que os recursos seriam inesgotáveis.

Hoje, as organizações, os governos e a sociedade passam por um grande dilema, pois os recursos supostamente inesgotáveis mostram-se escassos e a poluição gerada acabou afetando o clima de todo planeta.

Um dos grandes desafios dos setores público e privado neste novo milênio será encontrar soluções para questões como: o aquecimento global, a poluição, o excesso de lixo, a escassez de recursos naturais e a miséria no mundo. A articulação dos três atores principais – empresas, governos e sociedade civil – determinará o tempo e as ações que irão promover a mudança que se espera. (COMPÊNDIO PARA A SUSTENTABILIDADE, 2007).

Segundo Minadeo (2005), várias forças estão ganhando vulto no ambiente atual, como: as leis ligadas à proteção das minorias, o aumento da mobilidade social, à maior preocupação com a responsabilidade social nas empresas, a preocupação crescente com o meio ambiente e o consumo consciente.

A transição de modelos gerenciais adotados em décadas passadas para estratégias sustentáveis passa hoje por caminhos tortuosos. Os desafios são muitos, pois temas como “degradação ambiental planetária”, “fome”, “desigualdade social” e “conflitos armados” não eram incorporados à agenda das organizações. Quando citados, ocupavam lugares de menor importância nas estratégias corporativas (TEODOSIO; BARBIERI; CSILLAG, 2006).

Dois grandes eixos podem ser delineados a partir dos dilemas vividos pelas empresas na atualidade: de um lado, vêem-se diante da exigência de competitividade no mercado; de outro lado, percebem a necessidade de adotar um plano de gestão ambiental.

Conciliar resultado financeiro, produtividade e desenvolvimento sustentável parece, muitas vezes, conflitante para empresas acostumadas a um modelo de economia voltado exclusivamente para a produtividade. Porém, a necessidade de conciliação é urgente e

imprescindível para a sobrevivência das organizações no contexto atual.

A forma como a produção se desenvolveu acarretou sérios problemas. Segundo Laszlo (2001, p. 62) “o mundo atual é insustentável tanto social quanto ecologicamente”. O autor ainda pondera:

Essa situação não pode se prolongar ao infinito. Não podemos globalizar um setor do mundo e destruir outro. As novas tecnologias de informação e comunicação nos conduzem para um mundo global, mas as instituições e mecanismos responsáveis pela administração dos processos globalizantes ficaram para trás. São instituições e mecanismos viciados em práticas míopes, dominados por valores obsoletos e por muita visão ultrapassada (LASZLO, 2001, p. 62).

Algumas empresas estão desenvolvendo práticas de gestão socioambiental responsável de maneira exemplar, mas seu principal desafio consiste em conciliar esta gestão com o gerenciamento do próprio negócio. Competitividade acirrada, as exigências de qualidade por custos baixos, a compatibilizar a necessidade de desenvolvimento sustentável com o atendimento das reivindicações da sociedade civil gera a grande preocupação a ser enfrentada atualmente (INSTITUTO ETHOS, 2008).

1.1 Problema

A expansão da consciência coletiva com relação ao meio ambiente e a complexidade das atuais demandas sociais e ambientais que a comunidade repassa às organizações induzem a um novo posicionamento por parte dos empresários e executivos em face a tais questões (TACHIZAWA, 2005).

As organizações encontram-se pressionadas por questões legais, limitações do próprio ambiente e exigências do setor público, de consumidores, fornecedores e diversos *stakeholders*.

A consciência coletiva em relação às questões sociais e ambientais ampliou-se nos últimos anos, induzindo organizações a se posicionarem de maneira mais ativa e responsável quanto a temas sociais e ambientais. Muitas vezes, a iniciativa de marketing é uma simples propaganda divulgando possíveis iniciativas sociais, sem ações efetivas, o que pode gerar movimentos contrários à empresa e, até, ações radicais de grupos ambientais.

Portanto, já é comum levar em conta os direitos dos consumidores nas relações econômicas. Provavelmente, essa tendência marcará o perfil da economia globalizada nas próximas décadas. Segundo (TASHIZAWA, 2005),

Uma mudança na mente do consumidor, aliada à alta competitividade entre empresas, sinaliza uma postura mais exigente do mercado na hora de escolher os produtos que serão consumidos – com evidentes e crescentes reflexos nos níveis de vendas e de produção das empresas. Essa repercussão da gestão socioambiental diretamente nas vendas incentiva novas iniciativas e viabiliza-as, favorecendo novas ações e estudos de estratégias sobre o tema.

A partir do contexto atual, um estudo mais aprofundado da responsabilidade socioambiental nas empresas faz-se necessário, pois os *stakeholders* estão mais atentos para as iniciativas das corporações, fazendo com que a gestão socioambiental torne-se uma estratégia competitiva de posicionamento na busca de fidelização de clientes.

A partir dessa realidade, pretendeu-se responder à seguinte questão: Quais são as características a serem encontradas a partir do estudo da gestão socioambiental de uma organização?

1.2 Justificativa

Diante de novas demandas ambientais e de mudanças no comportamento dos consumidores, as empresas passam a adaptar-se, redefinindo seus valores. A partir dessa nova realidade, os gestores começam a adotar uma nova postura social perante seus *stakeholders*.

A partir do quadro atual, justificou-se a necessidade de investigar modelos de gestão social e ambiental sustentáveis, pois o comportamento socioambiental das empresas pode assumir diversos contornos, gerando diferentes resultados.

A escolha do setor varejista ocorreu pelo de apresentar um grande potencial no campo da gestão socioambiental. A proximidade com o consumidor e a comunidade possibilita uma estreita relação com os diversos *stakeholders*, tornando o setor mais sensível a pressões,

passando a transformar-se em um agente de transformação social.

A escolha da Rede ABC de supermercados, com matriz localizada na cidade de Divinópolis, ocorreu pela sua estreita relação com a comunidade local e pela acessibilidade que esta organização oferece. Outro fator facilitador foi a periodicidade de compra que este tipo de organização oferece em seus consumidores, possibilitando verificar as demandas e reação deles diante de ações socioambientais.

Diante do contexto apresentado, foram escolhidas para foco da pesquisa as ações sociais e ambientais da Rede.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Analisar as características a serem encontradas a partir do estudo da gestão socioambiental de uma organização.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar as características e dimensões da responsabilidade socioambiental a partir de um estudo;
- Descrever ações sociais e ações ambientais;
- Verificar as estratégias e os objetivos socioambientais da rede; e
- Analisar a condução de projetos socioambientais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, apresentam-se os fundamentos teóricos da pesquisa, com base em um arcabouço teórico que aborda inicialmente a evolução do conceito de responsabilidade social, a responsabilidade social no Brasil, gestão socioambiental empresarial no contexto estratégico, vetor responsabilidade social, vetor responsabilidade negocial, GSA e sustentabilidade. Complementando o estudo, são analisadas algumas diretrizes para a responsabilidade socioambiental, os Indicadores do Instituto Ethos e o Balanço Social. Para concluir o estudo teórico, o setor varejista é caracterizado a partir de suas tendências. Finaliza-se com a apresentação do setor supermercadista.

2.1 A evolução do conceito de responsabilidade social

A responsabilidade socioambiental nas organizações nasceu de um contexto internacional em que temas como “direitos humanos”, “meio ambiente” e “desenvolvimento sustentável” ganharam destaque no debate entre países membros das Nações Unidas, resultando em diretrizes que orientam a formulação conceitual da responsabilidade social empresarial (LOUETTE, 2007).

Pode-se observar que a responsabilidade socioambiental envolve a responsabilidade social e ambiental de uma forma sistêmica praticada por meio de projetos e interações interdisciplinares.

Apesar de o conceito de “responsabilidade socioambiental” ser recente, pode-se constatar que o conceito de responsabilidade social não é novo. A preocupação com o tema começou nos anos de 1950, quando as conseqüências da expansão da indústria tornaram-se marcantes. O conceito surgiu, então, como fruto de profundas críticas sociais, éticas e econômicas às organizações ao se verem totalmente envolvidas na economia de mercado. Contudo, não se chegou a um consenso sobre seu significado e limites, uma vez que o conceito é amplo, defrontando-se em áreas-limite da ética e da moral (VENTURA, 1999).

Uma nova consciência ambiental surgiu no cerne das transformações culturais que ocorreram nas décadas de 1960 e 1970, ganhou força e situou a questão ambiental como um dos princípios fundamentais da sociedade moderna. Nos anos de 1980, os gastos com proteção ambiental passaram a ser vistos não como custos, mas como investimentos no futuro e como vantagem competitiva (TACHIZAWA, 2005).

A partir dos anos 1990,

[...] um grande número de ferramentas, como certificações socioambientais, movimentos e campanhas foram criados em várias partes do mundo com o objetivo de consolidar conceitos como responsabilidade social e desenvolvimento sustentável, traduzindo-os em prática de gestão (LOUETTE, 2007).

Essa nova postura empresarial ocorreu a partir de uma visão sistêmica, que consiste na conscientização de que a organização está totalmente inserida no ambiente que a cerca, tornando-se, assim, sujeito e objeto de mudanças ambientais.

Pode-se notar uma crescente conscientização de que as organizações podem e devem assumir um papel mais amplo na sociedade. Para os efeitos deste trabalho, aborda-se *responsabilidade social* como um compromisso que as organizações devem ter para com a sociedade em geral. Este compromisso pode ser expresso por meio de atitudes que afetam positivamente a sociedade, de modo amplo, ou alguma comunidade, de modo específico. O termo remete à ação pró-ativa e coerente de uma organização no que tange ao seu papel específico na sociedade, bem como à sua prestação de contas para com ela, assumindo, assim, além das obrigações estabelecidas em lei, obrigações de caráter moral, mesmo que não diretamente vinculadas às suas atividades, mas que possam contribuir para o desenvolvimento sustentável dos povos (VENTURA, 1999; ASHLEY, 2002).

Dessa forma, numa visão ampliada, *responsabilidade social* poderia ser considerada toda e qualquer ação capaz de contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade.

Para Aligleri e Borinelli (2001, p. 3), a responsabilidade social pode ser definida como “a atuação legítima e voluntária das empresas com a comunidade externa e interna na qual ela está inserida, ou seja, o envolvimento das empresas com atividades e ações que possam contribuir para manter ou aumentar o bem-estar social”.

Pode-se compreender a gestão ambiental como uma passagem do pensamento mecanicista para o pensamento sistêmico, no qual um aspecto essencial da mudança é que a percepção

do mundo como uma máquina cede lugar à percepção do mundo como um sistema vivo. Essa mudança de paradigma diz respeito a concepção da natureza, do organismo humano, da sociedade e, portanto, da percepção de uma organização de negócios. As empresas são sistemas vivos, cuja compreensão não é possível apenas pelo ponto de vista econômico. Vista como sistema vivo, a empresa não pode ser rigidamente controlada por meio de uma intervenção direta. Contudo, pode ser influenciada pela transmissão de orientações e emissão de impulsos (TACHIZAWA, 2005).

Essa nova mentalidade que aponta para a *responsabilidade social corporativa* consiste na preocupação da empresa com o bem-estar da sociedade. Essa preocupação é demonstrada pelos gerentes que consideram tanto os melhores interesses da empresa no longo prazo como o relacionamento da empresa com a sociedade (LAMB, 2004).

Segundo Tachizawa (2005), o novo contexto econômico caracteriza-se por uma nova postura por parte dos clientes voltada para a interação com organizações que sejam éticas, com boa imagem institucional e que atuem de forma ecologicamente responsável.

Diante desse cenário, pode-se prever que o consumidor do futuro, inclusive no Brasil, passará a privilegiar não apenas o preço e a qualidade ao adquirir um produto, mas também o comportamento social das empresas fabricantes deste produto (TACHIZAWA, 2005).

Diante de uma nova tendência global, as ações mercadológicas estão passando por uma mudança de paradigmas. Ao discutir as diversas modalidades de marketing ligadas às questões sociais, torna-se importante ressaltar que os profissionais dessa área estão se conscientizando do impacto positivo que ações sociais podem trazer para as organizações (HANDELMAN e ARNOLD, 1999).

A nova empresa que está surgindo resulta também na mitificação do conceito de qualidade do produto, que agora precisa ser ecologicamente viável. Um estudo americano concluiu que no primeiro semestre de 1999 9,2% dos produtos introduzidos no mercado eram anunciados como verdes, enquanto em 1989 estes constituíram apenas 0,5% esse aumento considerável não pode ser ignorado (TACHIZAWA, 2005).

Segundo Kotler (2000), este questionamento não pode ser desprezado: Até que ponto as empresas estão fazendo um trabalho excelente para satisfazer os desejos dos consumidores, agindo, necessariamente, nos interesses da sociedade a longo prazo?

Essas situações exigem um novo conceito de marketing, que Kotler intitula como “marketing societal”, o qual leva em consideração o bem-estar dos consumidores e da sociedade. Porém, não faltam autores que são declaradamente contra os argumentos da responsabilidade social das empresas. Levitt (1958), por exemplo resume toda sua posição na afirmação de que no sistema de livre-empresa supõe-se que o bem-estar seja automático e que, onde não o é torna-se tarefa do governo.

Existe um grupo de autores que considera a visão fundamentalista desatualizada, uma vez que as empresas, no intuito de atender às necessidades dos novos tempos, terão de ampliar seus objetivos, além de considerarem questões puramente econômicas e levar em conta outros parceiros além dos acionistas.

Ashley, Coutinho e Tomei (2001), no que se refere a argumentos favoráveis à responsabilidade social corporativa, podem ser considerados integrantes da área acadêmica intitulada *Business and Society*, na qual se destacam também, nas últimas décadas, Carroll, Donaldson e Dunfee, Frederick e Wood.

Neste estudo, levanta-se a questão da gestão socioambiental como resposta das empresas ao novo cliente, o *consumidor verde* e ecologicamente correto. Sendo assim, “a *empresa verde* constitui-se como sinônimo de bons negócios e no futuro será a única forma de empreender negócios de forma duradoura e lucrativa”. (TACHIZAWA, 2005).

2.2 A responsabilidade social no Brasil

Com as mudanças ocorridas no meio empresarial brasileiro, houve uma evolução no pensamento dos cidadãos e na sua forma de perceber as responsabilidades das organizações. O avanço tecnológico, que forneceu ganhos de escala à produtividade das organizações, também trouxe novas reivindicações e diferentes posicionamentos por parte da sociedade (MACEDO, 2005).

Segundo Ferreira e Bartholo (2005, p. 50), o relacionamento das empresas com a questão social no Brasil teve início com a criação da Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas (ADCE), que começou a divulgar a importância da ação social das empresas.

Em 1965, houve a publicação da *Carta de Princípios do Dirigente Cristão de Empresas*. Este documento considerava que o distanciamento das instituições sociais dos princípios cristãos e de valores como a justiça e igualdade social provocava as tensões e as crises do mundo contemporâneo e ocasionava diferenças sociais, atraso em certas regiões e disputas de classe. A carta considerava estes problemas como consequência da não conscientização das empresas de suas responsabilidades sociais (MACEDO, 2005).

A partir do exemplo da ADCE, em 1987, um grupo de empresários paulistas criou um movimento que originou o Pensamento Nacional das Bases Empresariais (PNBE), motivado pela idéia de que as representações empresariais existentes mantinham uma postura limitada, corporativista, e que não tinham representatividade (FERREIRA e BARTHOLO, 2005, p. 54).

Do PNBE participaram empresários como Emerson Kapaz, Eduardo Capobianco e Oded Grajew, além de outros representantes da indústria paulista que hoje participam de diversas organizações do setor empresarial voltadas para a gestão socialmente responsável nos negócios e para o alinhamento das metas empresariais com o desenvolvimento sustentável (MACEDO, 2005).

As mudanças de comportamento dos consumidores e o aumento da conscientização socioambiental da sociedade levaram a questão a receber um maior destaque na mídia, o que fez com que muitas organizações passassem a considerar com mais atenção as ações socioambientais, a fim de atender às demandas do mercado.

Devido às diversas pressões exercidas por grupos organizados da sociedade civil sobre o Estado e organizações quanto às questões políticas, sociais, ambientais, legais e de comportamento ético, muitas empresas começaram a desenvolver projetos de intervenção em áreas de atuação exclusiva do Estado (FERREIRA e BARTHOLO, 2005, p. 53)

As organizações, de modo geral, começam a entender que a sociedade também é uma parte de suas cadeias produtivas e que têm obrigações sociais, que vão muito além das econômicas. De acordo com Ferreira e Bartholo (2005), o lucro não deve ser somente um fim em si mesmo, mas também ser capaz de viabilizar um comportamento responsável e ético das empresas, consolidando-se, assim, os conceitos de responsabilidade social, empresa-cidadã, ética nas empresas e empresa socialmente responsável. “O Brasil pode ser considerado líder em responsabilidade socioambiental na América Latina, concentrando os maiores esforços” (LOUETTE, 2007. p. 29).

Para exemplificar essa afirmação, pode-se citar o papel de destaque do Brasil no campo da normalização nacional da responsabilidade social. A ABNT NBR 16001 é uma das poucas normas nacionais de responsabilidade social do mundo. A Inglaterra possui a BS8900; a Austrália, a AS8003; a França, a SD21000; Israel, a SI10000; o Japão, a ECS2000; a Itália, a Q-Res; e a Alemanha, a VMS (LOUETTE, 2007).

O reconhecimento do trabalho da ABNT e dos avanços do Brasil no campo da responsabilidade socioambiental contribuiu para que “a ABNT fosse eleita, juntamente com a entidade normalizadora da Suécia, para a liderança do Grupo de Trabalho de Responsabilidade Social da ISO, responsável por coordenar o processo de desenvolvimento da futura norma internacional de RS-ISO26000” (LOUETTE, p. 29, 2007).

Pode-se salientar que o Brasil também se destaca pela adoção dos *Princípios do Equador*, três anos após seu lançamento, e pela criação de fundos éticos de investimento, como o Fundo Verde, do Unibanco, e dos Fundos Ethical, do Banco Real. “O Brasil está também entre os quatro países com mais certificações na norma SA 8000 no mundo, após a Itália e China, e alterna o terceiro lugar com a Índia” (LOUETTE, 2007. p. 29).

No Brasil, algumas empresas alcançam a imagem de “ecologicamente e socialmente corretas” na mente dos consumidores e comunidade em geral. Entre 15/07 e 15/08 de 2007 o Datafolha entrevistou 5.541 brasileiros a partir de 16 anos em 164 municípios de todos os estados para identificar as marcas que ocupariam o primeiro lugar na mente dos entrevistados. Na pesquisa, foram identificadas empresas que segundo os entrevistados, estariam ligadas à questão ambiental. As empresas que se destacaram no tema “Preservação do ambiente” estão assinaladas na tabela 1.

Tabela 1 – Lembrança de marca – Tema: Preservação do ambiente – 2007

(%)	Empresas	Atividade
5	Ypê	Química Amparo (Ypê), produtos de limpeza – empresa privada nacional
4	Ibama	Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Renováveis – órgão governamental
3	Natura	Industrialização e comercialização de produtos de higiene pessoal
3	Greenpeace	ONG de militância na área ambiental

Fonte: Folha de São Paulo, 31 out. 2007.

Segundo a *Folha top of Mind* (2007), “essa pesquisa mede o conhecimento público sobre a imagem da marca e não a reputação da empresa” Pode-se comprovar a coerência da afirmação apresentada na tabela 1, uma vez que o Ibama esteve negativamente na mídia devido ao caso da cisão do órgão, que deu origem ao Instituto Chico Mendes. Portanto,

pode-se perceber que a lembrança que a comunidade tem das diversas marcas está muito associado ao conhecimento obtido pela mídia.

Uma forma mais eficiente de avaliar a empresa quanto à questão socioambiental consiste em estabelecer pontuações para diversos indicadores, como procede o Instituto Ethos de Empresa e Responsabilidade social valores e transparência, funcionários e público interno, meio ambiente, fornecedores, consumidores/clientes, comunidade, governo e sociedade (REVISTA EXAME, 2004).

É crescente o número de países latino-americanos que adaptaram à sua realidade, os indicadores Ethos de responsabilidade social empresarial como instrumento de auto-avaliação. A Argentina pode ser destacada como a primeira a traduzir os indicadores para o espanhol, facilitando, assim, o trabalho para os demais países latino-americanos (LOUETTE, 2007).

A sociedade brasileira, representada pelos empresários em particular, por comporem um dos setores de grande poder e organização, tem um papel de grande importância na construção de um novo modelo de gestão socioambiental sustentável. Pelas condições que o país oferece – por exemplo, recursos naturais, densidade populacional, extensão territorial, clima, biodiversidade e avanços nos movimentos de responsabilidade socioambiental – pode implementar ações que serviriam de exemplo para os demais países. (LOUETTE, 2007).

2.3 Gestão Socioambiental no contexto estratégico

2.3. 1 Dimensões da gestão socioambiental

Apesar de a abordagem sobre responsabilidade social datar da década de 1950, a percepção de que o planeta enfrenta uma crise ambiental só começou a fazer parte dos debates internacionais nas últimas décadas do século passado. *Desenvolvimento sustentável* tornou-se uma expressão usada para traduzir a necessidade de manter o equilíbrio entre as dimensões econômica, social e ambiental (LOUETTE, 2007 p.18).

A responsabilidade social passou por um “amadurecimento” para que este conceito se

traduzisse em ações efetivas dentro e fora das empresas. Como se pode verificar:

Há alguns anos, responsabilidade social empresarial ainda se confundia com investimento social privado. Era necessário explicar que se tratava de um estágio superior de gestão e, não raro, esta explicação caía no vazio, porque faltavam ferramentas que dessem consistência e credibilidade a esta forma de administração (LOUETTE, 2007 p.18).

Esses instrumentos, ou ferramentas, surgiram paralelamente aos debates sobre investimento social privado. Foram aparecendo novos indicadores ou relatórios para orientar os aspectos da gestão socioambiental. Hoje, pode-se observar um grande número de ferramentas e instrumentos de gestão refletindo princípios e iniciativas que surgiram no mundo (LOUETTE, 2007 p.18).

Azevedo (2000) elaborou um esquema interpretativo para avaliar o posicionamento das empresas, identificando quatro momentos referentes à GSA (gestão socioambiental), encontrados no decorrer da vida das empresas privadas (TEODÓSIO *et al.* 2006, p. 45).

A FIG. 1 representa os quadrantes construídos a partir dos vetores responsabilidade social e responsabilidade negocial (competitividade).

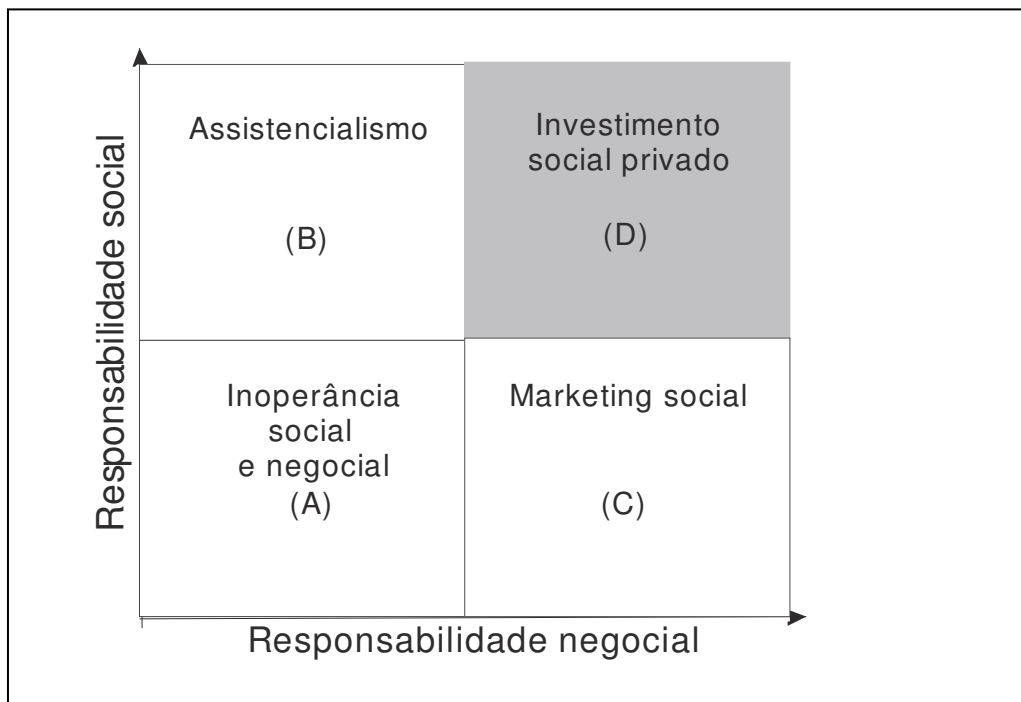


Figura 1 – Matriz de responsabilidade social e negocial

Fonte: Teodósio Teodósio, Barbieri e Csillag 2006, p. 45 adaptado pela autora baseado em Azevedo 2000.

Por responsabilidade social o autor entende destinação de recursos para ações em benefício do público interno e externo, envolvendo todos os *stakeholders*. No âmbito da responsabilidade negocial, constam os compromissos da organização com seus proprietários e acionistas em termos de lucratividade e manutenção do negócio (TEODOSIO, BARBIERI E CSILLAG. 2006).

Segundo Teodósio, Barbieri e Csillag (2006, p. 45), “o modelo [...] parte do pressuposto de que ganhos competitivos sustentáveis para as empresas podem ser compatíveis com avanços na esfera socioambiental”.

Pode-se perceber que:

Na década atual, já é possível perceber uma evolução nas práticas e conceitos de responsabilidade social empresarial, que ganha consistência como atividade profissional. Hoje, as ações de responsabilidade social são compreendidas não apenas como investimentos que resultaram do processo econômico das empresas, mas são discutidas sob uma visão mais ampla, que permita identificar as condições sociais e ambientais que levaram à realização dos lucros. Esses elementos tornam-se, então fatores importantes de avaliação dos impactos econômicos dessas organizações (LOUETTE, p. 18, 2007).

Portanto, o ponto de vista estratégico da responsabilidade socioambiental seria um dos elementos de suporte para garantir a evolução sustentável.

2.4 Vetor responsabilidade social

Segundo Lamb *et al.* (2004, p.60), a “responsabilidade social corporativa é a preocupação da empresa para com o bem estar da sociedade. Essa preocupação é demonstrada pelos gerentes que consideram tanto os melhores interesses da empresa no longo prazo como o relacionamento da empresa com a sociedade”.

Lamb *et al.* (2004) apresentam uma pirâmide de responsabilidade social corporativa, composta de dimensões evolutivas que começam nas responsabilidades econômicas e culminam nas responsabilidades filantrópicas.

Ter responsabilidade econômica significaria ser lucrativo, o que corresponde à responsabilidade negocial citada por Azevedo (2000). Assim, o lucro suportaria as outras responsabilidades da empresa. Posteriormente, o autor apresenta a responsabilidade legal, que consiste na obediência à lei e no respeito aos tributos. Logo após, ele cita as responsabilidades éticas, que compreenderiam a execução do que é certo e justo, evitando prejudicar o outro. No topo da pirâmide, são colocadas as responsabilidades filantrópicas, sustentadas pela ética, pelo respeito às leis e pela manutenção econômica do negócio. Dessa forma, o autor mostra que para a organização apresentar-se como empresa-cidadã, contribuindo com a comunidade, tem que se ter valores que sustentem os seus projetos socioambientais (LAMB *et al.* 2004).

A FIG. 2 representa a pirâmide de responsabilidade social corporativa descrita por Lamb *et al.* (2004):

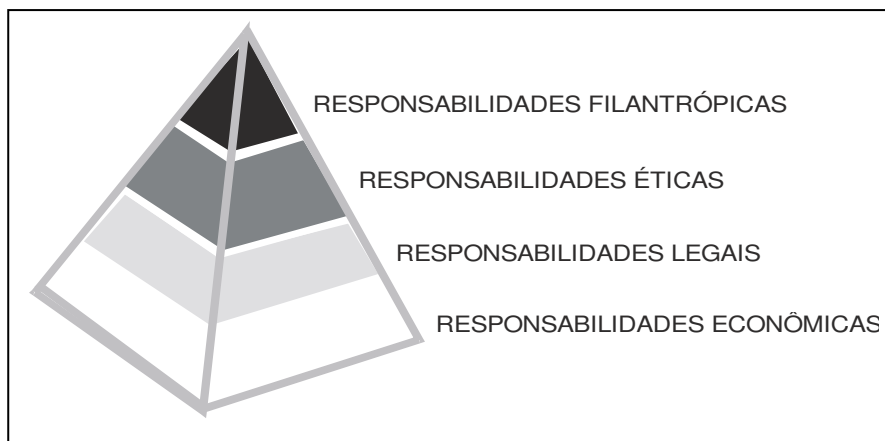


Figura 2 – Pirâmide de responsabilidade social corporativa
Fonte: Lamb *et al.* 2004, p. 61.

Takeshy (2005) afirma que,

[...] Segundo a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (2001), as organizações socialmente responsáveis devem abordar suas responsabilidades perante a sociedade e o exercício da cidadania, por meio de estágios que vão desde uma fase embrionária até sua fase mais avançada.

O QUADRO 1 demonstra a definição dos estágios da responsabilidade social e cidadania da seguinte forma:

FASE	DESCRIÇÃO
Estágio 1	A organização não assume responsabilidades perante a sociedade e não toma ações em relação ao exercício da cidadania. Não há promoção do comportamento ético.
Estágio 2	A organização reconhece os impactos causados por seus produtos, processos e instalações, apresentando algumas ações isoladas, no sentido de minimizá-los. Eventualmente, busca promover o comportamento ético.
Estágio 3	A organização está iniciando a sistematização de um processo de avaliação dos impactos de seus produtos, processos e instalações e exerce alguma liderança em questões de interesse da comunidade. Existe envolvimento das pessoas em esforços de desenvolvimento social.
Estágio 4	O processo de avaliação dos impactos dos produtos, processos e instalações está em fase de sistematização. A organização exerce liderança em questões de interesse da comunidade de diversas formas. O envolvimento das pessoas em esforços de desenvolvimento social é freqüente. A organização promove o comportamento ético.
Estágio 5	O processo de avaliação dos impactos dos produtos, processos e instalações está sistematizado, buscando antecipar as questões públicas. A organização lidera questões de interesse da comunidade e do setor. O estímulo à participação das pessoas em esforços de desenvolvimento é sistemático. Existem formas implementadas de avaliação em melhoria da atuação da organização no exercício da cidadania e no tratamento de suas responsabilidades públicas.

Quadro 1 – Estágios de responsabilidade social e cidadania
Fonte: Elaborado de acordo com Takeshy (2005, p.85)

Ao conciliar os cinco estágios, percebe-se, que o primeiro corresponde à inoperância social e o segundo aponta para o início da conscientização que poderá levar a empresa ao quadrante B, que corresponde ao assistencialismo.

A FIG. 3 mostra o esquema do quadrante A:

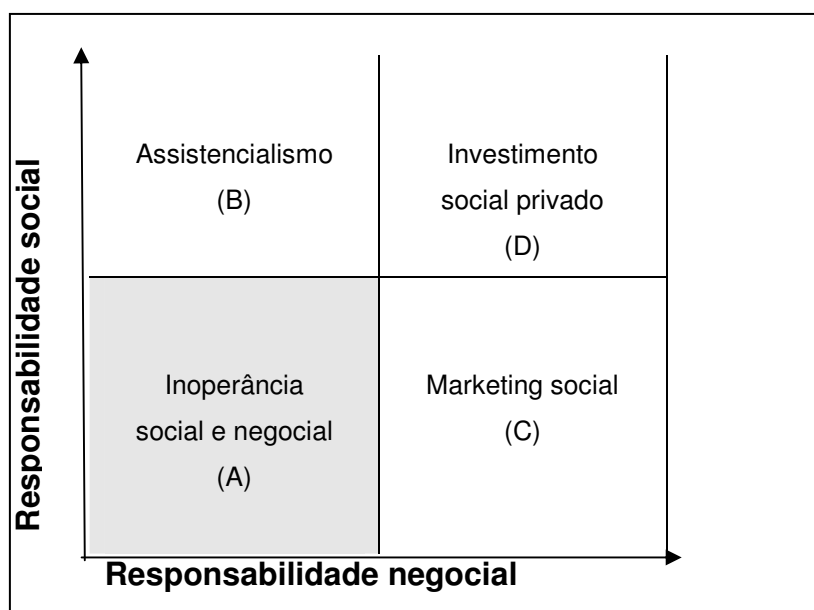


Figura 3 – Quadrante A

Fonte: Teodósio Barbieri e Csillag 2006, p. 45, elaborado pela autora com base em Azevedo, 2000.

O quadrante A simboliza uma empresa que não possui ações de GSA e não se utiliza de estratégias de marketing societal, apresentando baixa performance competitiva e nenhuma intervenção socioambiental.

Esta empresa estaria limitando-se apenas à responsabilidade negocial de ofertar empregos, bens e serviços, sem intervir em outras esferas do mercado.

Suas ações equivaleriam ao estágio 1, citado por Takeshy (2005), referente às fases abordadas pela Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (2001).

No estágio 1, a organização não assumiria responsabilidades perante a sociedade e nem teria quaisquer ações em relação à cidadania. Da mesma forma, não haveria nenhuma promoção do comportamento ético (TAKESHY, 2005).

Segundo Teodósio *et al.* (2006, p. 45), no quadrante A, referente à inoperância negocial e social, encontram-se as organizações com baixa performance competitiva e social. Esta organização teria baixo desempenho nos dois eixos, apresentando, por consequência, baixo desempenho financeiro, devido à inoperância negocial, e um relacionamento com os diversos *stakeholders* questionável, uma vez que também é inoperante socialmente.

Torna-se importante citar que no quadrante A:

[...] a organização não atende nem mesmo aos requisitos de seu papel, segundo a abordagem liberal de Milton Friedman, para quem a única responsabilidade da empresa é o negócio. Para Friedman, ofertar bens e serviços e gerar empregos já esgota a responsabilidade da empresa com a sociedade. Ultrapassar este ponto seria intervir em esferas diferentes do mercado, sobrepondo desnecessariamente papéis com o estado e a sociedade civil organizada (TEODOSIO *et al.* 2006, p. 45).

Apresentando outra visão, o modelo de Azevedo (2000) propõe a intervenção das empresas nas questões socioambientais, caminhando assim para o quadrante D, correspondente ao “Investimento social privado” (TEODOSIO *et al.*, 2006).

A FIG. 4 mostra o esquema do quadrante B.

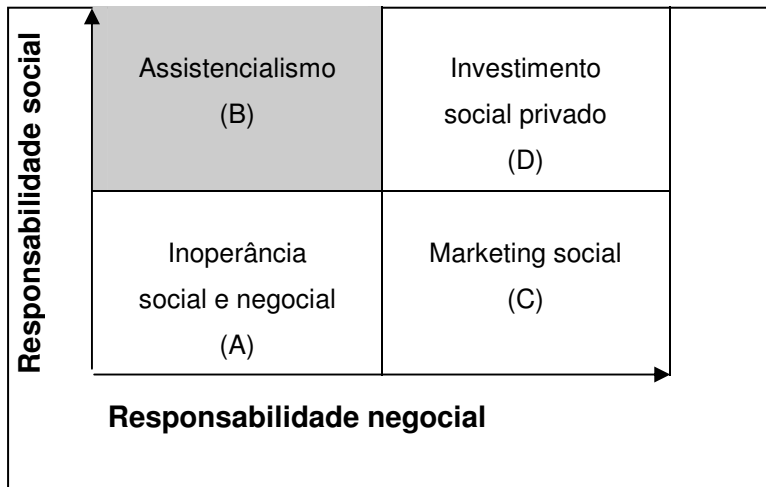


Figura 4 – Quadrante B

Fonte: Teodósio, Barbieri e Csillag, 2006 p. 45, elaborado pela autora com base em Azevedo, 2000.

No quadrante B estão as empresas que possuem investimentos de GSA sem nenhum tipo de retorno para a organização, tomando como principais beneficiados apenas os grupos sociais favorecidos pelas ações sociais.

No quadrante B:

[...] reforça-se o assistencialismo e o centralismo nas decisões de investimento. Além disso, em momentos de crise de rentabilidade do negócio, os investimentos socioambientais se tornariam alvo direto, pois não são considerados elementos agregadores de competitividade e de sustentabilidade para a empresa.... o resultado seria a fragmentação de ações, reduzida sustentabilidade dos negócios e dos projetos socioambientais (TEODOSIO *et al*, 2006, p. 46).

A inoperância negocial gera baixa competitividade, causando instabilidade financeira e risco de interrupções nos projetos sociais, por falta de verba.

Esta dimensão, aparentemente ideal, não possui sustentabilidade, pois, a partir do primeiro momento de crise, estes projetos seriam os primeiros a ser abortados.

Schommer e Fischer (1999, p. 105) observam que no cotidiano das organizações brasileiras, “o conceito de responsabilidade social está mais diretamente relacionado à ação empresarial, lucrativa, podendo incluir ou não ações filantrópicas com a comunidade”. Dessa forma, o conceito de responsabilidade social implica um modelo de gestão que vai além da simples filantropia ou assistencialismo.

De acordo com Melo Neto e Froes (2001), houve uma quebra de paradigma no conceito de responsabilidade social no que se refere ao rompimento com as ações de caráter unicamente filantrópico ou assistencialista (simples doações baseadas numa ação individual) para uma filantropia de alto rendimento (baseada no marketing social). A filantropia esteve associada, historicamente, a atividades beneficentes, com conotação paternalista. A responsabilidade social difere da filantropia porque reflete consciência social.

Podem-se analisar as diferenças entre filantropia e responsabilidade social pelo QUADRO 2.

FILANTROPIA	RESPONSABILIDADE SOCIAL
Ação individual e voluntária	Ação coletiva
Fomento da caridade	Fomento da cidadania
Base assistencialista	Base estratégica
Restrita a empresários filantrópicos e abnegados	Extensiva a todos
Prescinde de gerenciamento	Demanda gerenciamento
Decisão individual	Decisão consensual

Quadro 2 – Diferenças entre filantropia e a responsabilidade social

Fonte: Melo Neto e Froes, 2001, p. 28

Pode-se contextualizar que, no universo empresarial latino-americano, sua atuação social tem origem histórica na filantropia. Quando o tema apareceu, a maioria das organizações empresariais declarou que as empresas já eram socialmente responsáveis havia mais de 150 anos e que esta era uma nova maneira de denominar a contribuição social das empresas na comunidade. As empresas estavam considerando uma única dimensão da responsabilidade social empresarial: a relação da empresa com a comunidade, influenciada por uma cultura de ética católica, na qual a caridade e ajuda social eram uma forma pela qual as empresas se relacionavam com a sociedade e se comprometiam com o seu desenvolvimento. (LOUETTE, 2007).

Segundo Martinelli (1997), há organizações que atuam no campo da responsabilidade social porque vislumbram nisso oportunidades de negócio. Outras parecem atuar como “organização social”, por preocuparem-se em manter um relacionamento harmonioso e ético com todos que compõem os seus *stakeholders*, sejam estes clientes, fornecedores, governo, acionistas ou sociedade. Existem aquelas que atuam como empresas cidadãs ao contribuírem para o desenvolvimento social e por assumir esse compromisso.

2.5 Vetor responsabilidade negocial

Responsabilidade negocial consiste no “compromisso da organização com seus proprietários, acionistas em termos de lucratividade e perenidade do investimento” (TEODOSIO, BARBIERI e CSILLAG, 2006).

A responsabilidade social da empresa garantiria a sustentabilidade da gestão socioambiental. Caso contrário, a empresa teria ações assistenciais que não poderiam manter.

Segundo Teodósio, Barbieri e Csillag (2006), a combinação da responsabilidade social combinada com a responsabilidade negocial levaria a empresa ao quadrante correspondente ao investimento social privado.

O investimento social privado corresponde ao repasse voluntário de recursos privados que a empresa faz de forma planejada. Neste caso, existe uma preocupação com o planejamento, o monitoramento e a avaliação dos projetos. Esta característica é que o diferencia das ações assistencialistas (GRUPO DE INSTITUTOS FUNDAÇÕES E EMPRESAS – GIFE-, 2008).

Ainda segundo os autores, uma baixa responsabilidade negocial e social poderia colocar a empresa no quadrante intitulado “inoperância social e negocial”, porém o alto desempenho negocial combinado com uma baixa responsabilidade social resultaria no marketing social

A FIG. 5 mostra o esquema do quadrante C.

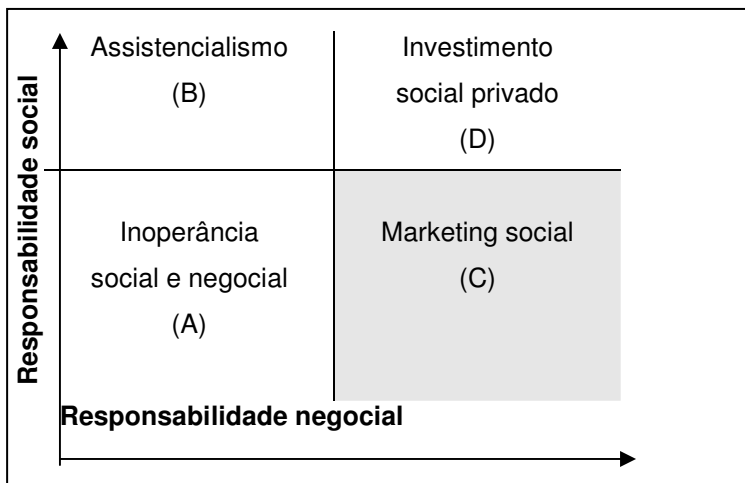


Figura 5 – Quadrante C

Fonte: Teodósio Barbieri e Csillag, 2006, p. 45, elaborado pela autora com base em Azevedo, 2000.

Marketing social consiste na gestão estratégica voltada para a transformação e a mudança social. Tem como guia os preceitos éticos e de equidade social. Pode-se destacar que a principal função do marketing social seria disseminar a adoção de conhecimentos, atitudes e práticas sociais, como o uso de preservativo, o hábito da leitura, o respeito à faixa de pedestres e o hábito de não fumar ou beber, entre outros (FORUM DE MARKETING SOCIAL DO BRASIL SOCIALTEC, 2008).

O marketing social sem ações efetivas de gestão socioambiental não apresenta sustentabilidade, pois o mercado está cada vez mais bem informado e engajado por meio de ações de grupos ambientalistas, sindicatos de donas de casa e grupos de consumo consciente.

Segundo Teodosio, Barbieri e Csillag. 2006 p. 46:

No quadrante C encontram-se estratégias consideradas espúrias para a sustentabilidade dos negócios, pois não partem do efetivo reordenamento das estratégias de operações, mas da maquiagem de ações socioambientais. As intervenções sobre problemas ambientais visariam assegurar maior espaço na mídia, além de fidelizar clientes, em detrimento de impactos socioambientais mais consistentes sobre a realidade. Em decorrência disto, seriam abertos flancos para futuros ataques do jornalismo de denúncia e dos grupos ambientalistas radicais contra a reputação da empresa.

O quadrante C assegura ganhos de competitividade, porém pode ocasionar o desgaste da imagem institucional no longo prazo e resultados socioambientais inexpressivos na mídia.

Pode-se verificar que

[...] esse tipo de concepção de responsabilidade socioambiental fundamenta-se no curto prazo, ao contrário da grande maioria das experiências bem-sucedidas de intervenção empresarial nos problemas relacionados a essa questão (¹MCINTOSH, 2001 citado por, TEODÓSIO, Barbieri e Csillag, 2006).

Vale salientar que no quadrante intitulado “Marketing Social”, Azevedo (2000) aborda o uso do marketing sem um respaldo de iniciativas socioambientais, o que ocasionaria uma comunicação enganosa.

¹ MCINTOSH. Malcon. LEIPZIGER, Deborah. JONES, Keith. COLEMAN, Gill. **Cidadania corporativa**: estratégias bem-sucedidas para empresas responsáveis. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

O verdadeiro conceito de marketing social seria mais bem entendido como sendo,

[...] a modalidade de ação mercadológica institucional que tem como objetivo principal atenuar ou eliminar os problemas sociais, as carências da sociedade relacionadas principalmente às questões de higiene e saúde pública, de trabalho, educação, habitação, transportes e nutrição (VAZ, 1995, p. 280).

Para concluir pode-se verificar que a base do marketing social são os conceitos de RSE aplicados a fim de agregar valor à imagem da empresa e conquistar clientes.

A FIG. 6 mostra o esquema do quadrante D.

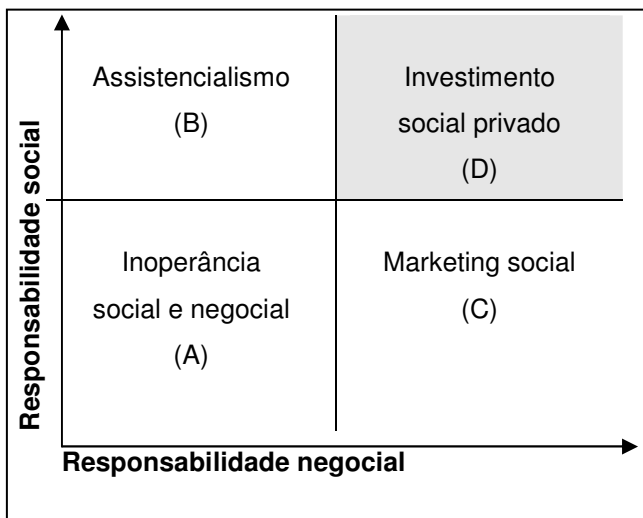


Figura 6 – Quadrante D

Fonte: Teodósio Barbieri e Csillag 2006, p. 45, elaborado pela autora com base em Azevedo, 2000.

O quadrante D seria o desejável em termos de GSA sustentável, pois une estratégias competitivas e ações socioambientais, beneficiando a empresa e a sociedade. As empresas que se localizam neste quadrante apresentam projetos com maior sustentabilidade no longo prazo e estão menos sujeitos às mudanças decorrentes de crises internas ou externas. (TEODOSIO, BARBIERI e CSILLAG. 2006)

Segundo Azevedo (2000), citado por Teodósio Barbieri e Csillag (2006, p. 45), neste quadrante, o gasto com projetos socioambientais passa a ser considerado investimento, realizado em parceria com outras organizações da esfera governamental e não-governamental.

Assim, pode-se conceituar investimento social privado como sendo:

[...] o repasse voluntário de recursos privados de forma planejada, monitorada e sistemática para projetos sociais, ambientais e culturais de interesse público. Incluem-se neste universo as ações sociais protagonizadas por empresas, fundações e institutos de origem empresarial ou instituídos por famílias ou indivíduos. A preocupação com o planejamento, o monitoramento e a avaliação dos projetos é intrínseca ao conceito de investimento social privado e um dos elementos fundamentais na diferenciação entre essa prática e as ações assistencialistas. Diferentemente do conceito de caridade, que vem carregado da noção de assistencialismo, os investidores sociais privados estão preocupados com os resultados obtidos, as transformações geradas e o envolvimento da comunidade no desenvolvimento da ação (GIFE - GRUPO DE INSTITUTOS FUNDAÇÕES E EMPRESAS, 2008).

2.6 GSA e sustentabilidade

O tema “sustentabilidade” de acordo com Teodósio, Barbieri e Csillag (2006), aparece intimamente associado à perspectiva de construção de vantagens competitivas duradouras nos negócios.

Pode-se analisar:

A manutenção ou sustentabilidade da competitividade em operações de empresas que atuam em mercados globalizados se baseia no aprimoramento da cadeia de valor, segundo quatro esferas: design de produtos e serviços, redes de suprimentos, gestão da produção e canais de distribuição. Para os autores, essas quatro variáveis sintetizam os eixos principais da competitividade empresarial, que tem aparecido na literatura da área de operações sob diferentes terminologias (TONI, FILIPPINI e FORZA, 1992 citado por Teodósio, Barbieri e Csillag, 2006, p. 40).

A competitividade assegurada pelas vantagens nos quatro eixos citados pode garantir a fidelização do cliente e, conseqüentemente, a manutenção do negócio. Porém, segundo Teodósio, Barbieri e Csillag (2006), as reflexões sobre a temática ambiental têm despertado questionamentos sobre o papel exercido pelas empresas na sociedade. Sendo assim, a escolha por organizações social e ambientalmente corretas pode influenciar a decisão de compra por uma parcela da população.

Segundo Teodósio, Barbieri e Csillag (2006, p. 46), o modelo de Azevedo (2000) permite ir além da literatura referente à responsabilidade socioambiental, caracterizada por uma ênfase normativa e desprovida de modelos explicativos consistentes capazes de abordar a

sustentabilidade em operações e socioambiental.

Acredita-se que empresas que assumem uma gestão ética e socialmente responsável melhoram a sua imagem e ganham o respeito das comunidades com as quais interagem. Entretanto, pode-se salientar que muitas empresas adotam ações éticas e socialmente responsáveis na expectativa de que estas traduzam-se na preferência do público consumidor por seus produtos ou serviços.

Algumas dessas empresas não têm por objetivo apenas obter ganhos de mercado, mas também obter recursos ou incentivos do governo e apoio de representantes da sociedade civil. Pode-se destacar também que existem empresas que não possuem objetivos meramente instrumentais por trás das atividades de responsabilidade social que desenvolvem. Portanto, a sustentabilidade da empresa e de suas ações socioambientais passam por uma análise da sua postura diante da comunidade em que está inserida, de seus valores e de suas relação com os consumidores externos e internos.

Segundo Teodósio, Barbieri e Csillag (2006, p. 46), a partir de Hart (2005) a convergência da sustentabilidade entre estratégias de operações e gestão do meio ambiente ganha maior aprofundamento e potencial explicativo. Para o autor o “esverdeamento” das operações simplesmente não resultaria em sustentabilidade negocial.

Desse modo,

O longo caminho das empresas em direção à sustentabilidade das vantagens competitivas implica o desenvolvimento de novas tecnologias capazes de gerar transformações radicais nos negócios (Teodósio, Barbieri e Csillag, 2006, p. 46).

2.7 Diretrizes para a responsabilidade socioambiental

Amplamente aceitos em todo o mundo, os tratados, diretrizes e instrumentos atingem diretamente a atividade empresarial e suas obrigações, e atribuem às empresas responsabilidades na promoção e no cumprimento de direitos. Pode-se citar a *Declaração Universal dos Direitos Humanos*, que inclui as empresas como atores fundamentais para a plena realização dos direitos humanos, que têm como base a liberdade, a igualdade e a fraternidade (LOUETTE, 2007).

Pode-se verificar:

Assim como ocorreu como movimento de melhoria da qualidade, na década de 80, nos últimos anos empresas de todo o mundo passaram a buscar guias, princípios, certificados e selos que de alguma forma pudessem orientar e atestar as ações e estratégias ligadas à responsabilidade social (REVISTA EXAME, 2004).

Algumas iniciativas surgiram a partir dessa necessidade, tais como: a *Agenda 21*, durante a *Eco-92*; a *Carta da Terra*, a *Global Reporting Initiative*, em 1997; a *SA 8000* em 1997; o *Pacto Global* em 1999; as *Metas do Milênio*, em 2000; os *Indicadores Ethos*, em 2000, a *ISO14001*, em 2001 e o *Balanço Social Ethos*, em 2001.

Essas iniciativas podem ser classificadas em princípios, normas, certificações e relatórios conforme mostra o QUADRO 6.

continua		
Pacto Global	Metas do Milênio	Agenda 21
O Pacto Global resulta de um convite efetuado pelo Secretário Geral das Nações Unidas, Kofi Annan, em 1999, ao setor privado, a fim de que juntamente com algumas agências das Nações Unidas e atores sociais, fosse dada uma contribuição à prática da RSE, na busca de uma economia global mais humana e sustentável.	A Organização das Nações Unidas promoveu, em setembro de 2000, em Nova York., a Assembléia ou Cúpula do Milênio, uma reunião de chefes de Estado e de governo com 191 delegações presentes, sendo 147 delas lideradas por suas autoridades de mais alto escalão. As metas do Milênio proporcionaram a consolidação de outras metas estabelecidas em conferências mundiais ocorridas ao longo dos anos 90.	O documento foi firmado durante a Eco-92, no Rio de Janeiro, depois de dois anos de um trabalho constituído de forma consensuada por 179 países. Ela é um plano de ação formulado internacionalmente para ser adotado em todo o mundo pelo sistema das Nações Unidas, pelos governos e pela sociedade civil. Abrange todas as áreas em que a ação humana impacta o meio ambiente.
Objetivos O pacto Global tem como objetivo: incentivar as empresas a adotar dez princípios relacionados à defesa dos direitos humanos, das condições de trabalho, do meio ambiente e do combate à corrupção, a fim de promover a inclusão social e tornar a economia mundial mais sustentável .	Objetivos As Metas do Milênio constituem um documento que estabeleceu um conjunto de objetivos para o desenvolvimento e a erradicação da pobreza no mundo, chamados de Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM) a serem adotados pelos estados membros das Nações Unidas até 2015. Podem-se destacar oito objetivos gerais: 1-Eradicar a extrema pobreza e a fome. 2-Atingir o ensino básico universal.	Objetivos A agenda 21 possuem objetivos a serem atingidos pelas sociedades para atingir a sustentabilidade. É um processo político e participativo. Os governos tem a responsabilidade de facilitar a implementação deste processo através de: -Parceria e conscientização -Comprometimento com soluções -Definição de prioridades -Observação das questões sociais, ambientais e econômicas. A Agenda 21 constitui um documento com 40 capítulos que se dividem em quatro seções:

Conclusão		
	3- Promover a igualdade de gênero e a autonomia das mulheres. 4- Reduzir a mortalidade infantil. 5- Melhorar a saúde materna. 6- Combater o HIV/AIDS, a malária e outras doenças. 7- Garantir a sustentabilidade ambiental. 8- Estabelecer uma parceria mundial para o desenvolvimento.	Seção 1- Dimensões econômicas e sociais Seção 2- Conservação e gerenciamento de recursos para o desenvolvimento. Seção 3- Fortalecimento do papel dos grupos principais Seção 4- Meios de implementação

Quadro 3 – Princípios da responsabilidade socioambiental
 Fonte: Revista Exame, 2004 e Louette, 2007, adaptado pela autora.

Além das iniciativas descritas no QUADRO 6, pode-se citar a *Carta da Terra*, que, segundo Leonardo Boff (2007) :

[...] é um dos textos mais completos que se tem escrito ultimamente, digno de inaugurar o novo milênio. Recolhe o que de melhor o discurso ecológico produziu, os resultados mais seguros das ciências da vida ética e espiritual (LOUETTE, 2007)

Na *Carta de Terra*, as várias normas existentes no mundo não se resumem à padronização de procedimentos. Pode-se verificar que elas:

Propiciam às empresas uma ampla reflexão à respeito das ferramentas de gestão a serem utilizadas para garantir o planejamento da evolução sustentável. Elas implicam, sobretudo, a mobilização interna necessária para realizar um diagnóstico detalhado e fiável do comprometimento da organização (LOUETTE, 2007).

Podem-se distinguir dois tipos de normas, de acordo com os objetivos de quem as promovem. Há normas publicadas por mecanismos formais de normatização, tais como: ISO 14000 (meio ambiente), ISO 9000 (qualidade), CE EMAS (ambiental), BS 8800 (condições dignas de trabalho) e a BS 8855 (ambiental) (LOUETTE, 2007).

Segundo o *Compêndio para a Sustentabilidade* (2007), o mercado também incentivou a criação de instituições que normatizassem certos elevados padrões de gestão em áreas como segurança e condições de trabalho. Podem ser citadas nesta categoria as seguintes normas: AS 8000 (direitos sociais), OHSAS 18001 (riscos/ acidentes) e AA 1000 (prestações de contas). No QUADRO 4 serão mais bem detalhadas as normas ISO 14001 e AS 8000 e a certificação “Indicadores Ethos”.

ISO 14001	Indicadores ETHOS	SA 8000
É uma norma criada em 2001 pela ISO, ONG que funciona através de uma rede de institutos. No Brasil, a ISO 14001 é representada pela ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas)	Pode ser considerado um instrumento de gestão lançado em 2000. Os indicadores do Instituto Ethos são voltados para a promoção da responsabilidade social empresarial e possuem atualização anual.	Tem origem nos EUA. A SA 8000 foi lançada em 1997 pela Social Accountabilitty Internacional (SAI), ONG americana. É uma norma que estabelece padrões para as relações de trabalho, passível de auditoria e certificação.
Objetivos : A norma ISO 14001 tem como objetivo definir padrões para que variadas empresas façam o gerenciamento ambiental, minimizando continuamente os efeitos nocivos de suas atividades no meio ambiente.	Objetivos: Os indicadores Ethos têm como objetivo auxiliar as empresas a gerenciar os impactos socioambientais de suas ações e de outros por meio de um diagnóstico que abrange temas como valores, transparência, público interno, meio ambiente, consumidores e clientes e comunidade.	Objetivos : A AS 8000 objetiva, por meio de um padrão global passível de verificação, tornar os locais de trabalho mais humanos. A conduta proposta pela SA 8000 abrange temas como o trabalho forçado, trabalho infantil, higiene, saúde, segurança, discriminação, horas de trabalho, e remuneração

Quadro 4 – Normas, certificações e instrumentos de gestão

Fonte: Revista Exame, 2004 e Louette, 2007, adaptado pela autora.

Podem-se citar também a ABNT NBT 16001 e a ISSO 26000 entre as normas a serem consideradas pelas empresas, sendo que a última está em andamento e com lançamento previsto para 2009. QUADRO 5.

ABNT NBT 16001	ISO 26000
É uma norma Brasileira de responsabilidade social que tem caráter de sistema de gestão e propósito de certificação. A ABNT NBT 16001 foi publicada em Dezembro de 2004, sob responsabilidade da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).	A ISO 26000 estabelecerá um padrão internacional de diretrizes de Responsabilidade Social. Na primeira versão, ela não tem caráter de certificação. O Brasil, representado pela Associação Nacional de Normas Técnicas (ABNT), em conjunto com o Swedish Standard Institute (SIS) da Suécia, são responsáveis pela condução dos trabalhos referentes a essa norma a serem concluídos em 2009.
Objetivos Esta norma estabelece os requisitos mínimos relativos a um sistema de gestão da responsabilidade social, permitindo à organização formular e implementar uma política e objetivos que levem em conta os requisitos legais e outros como compromissos éticos, preocupação com a promoção da cidadania, sustentabilidade e transparência. A NBR 16001 objetiva fornecer às organizações os elementos de um sistema da gestão da responsabilidade social eficaz integrada de forma a auxiliá-las a alcançar objetivos relacionados a RSE.	Objetivos Sua finalidade consistirá em apresentar diretrizes da responsabilidade social sem o caráter de sistema de gestão. Ela orientará empresas de pequeno, médio e grande porte, assim como governos e organizações da sociedade civil. Por se aplicar aos diversos tipos de organizações e não somente às empresas, esta norma utilizará a terminologia de responsabilidade social (RS) e não de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) Ela tem como objetivo abordar os seguintes temas: governança organizacional, direitos humanos, práticas de trabalho, meio ambiente, questões relativas ao consumidor, praticas leais de operação e desenvolvimento social.

Quadro 5 – Normas e certificações

Fonte: Louette, 2007, adaptado pela autora.

Citam-se também os relatórios como o *Global Reporting Initiative* e o Balanço Social Ethos como contribuições consideráveis à RSE. QUADRO 6.

Balanço social ETHOS	Global reporting initiative
Foi lançado em 2001 pelo Instituto Ethos.	Surgiu em 1997, como uma iniciativa da ONG Coalizão por economias Ambientalmente Responsáveis do Programa das Nações Unidas para o meio Ambiente.
Objetivos: O Balanço Social Ethos tem como objetivo permitir que as empresas façam um relato de seus princípios e ações, constituindo-se assim um instrumento de gestão.	Objetivos: O Global Reporting Initiative (GRI) tem como objetivo melhorar a qualidade e a aplicação dos relatórios de sustentabilidade. O GRI dá diretrizes para que as empresas apresentem um balanço econômico, social e ambiental, além de incentivá-las a estabelecer metas e a informar se elas foram alcançadas ou não.

Quadro 6 – Relatórios

Fonte: Revista Exame, 2004 e Louette, 2007, adaptado pela autora.

2.8 Indicadores de responsabilidade social empresarial do Instituto Ethos

Os Indicadores Ethos consistem em um instrumento de autodiagnóstico das empresas que permite uma avaliação de sua gestão. Referem à incorporação de práticas de responsabilidade social, assim como o planejamento de estratégias e o monitoramento do desempenho geral da instituição. Os Indicadores *Ethos* de RSE abrangem os sete temas: Valores Transparência e Governança; Público Interno; Meio Ambiente; Fornecedores; Consumidores e Clientes; Comunidade; Governo e Sociedade (INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL, 2008).

Observou-se que os indicadores *Ethos* possuem versões setoriais desenvolvidas em parceria com entidades que representam nacionalmente seus setores, abrangem seus respectivos dilemas e peculiaridades, possibilitando à empresa avaliar as oportunidades e desafios típicos de seu setor de atuação (LOUETTE, 2007).

Os setores que já possuem seus indicadores específicos são: distribuição de energia elétrica, panificação, restaurantes e bares, financeiro, mineração, papel e celulose, transporte de passageiros terrestre, petróleo e gás, construção civil, varejo, siderurgia (a ser lançado) e açúcar e álcool (a ser lançado) (LOUETTE, 2007).

Para os fins do presente trabalho, confeccionou-se um questionário com base nos Indicadores *Ethos* de Responsabilidade Social nas Empresas (2006) e nos Indicadores

Ethos-Sebrae de Responsabilidade Social Empresarial para micro e pequenas empresas (2007).

As 76 questões foram selecionadas do questionário Ethos (2006) e ajustadas pela autora, a partir dos seguintes critérios: simplificação dos tópicos contidos nos indicadores, adequação às características do tipo de empresa estudada, viabilidade de aplicação das ações ao setor em questão e possibilidade de aprofundamento nas questões observadas no Balanço Social e nas observações feitas na matriz.

2.9 Balanço social

O balanço social é um demonstrativo publicado anualmente pela empresa reunindo um conjunto de informações sobre os projetos, benefícios e ações sociais dirigidas aos empregados, investidores, analistas de mercado, acionistas e à comunidade. É também um instrumento estratégico para avaliar e multiplicar o exercício da responsabilidade social corporativa (INSTITUTO BRASILEIRO DE ANÁLISES SOCIAIS E ECONÔMICA, 2008).

Pode-se verificar que o balanço social é uma oportunidade que a empresa tem para mostrar o que faz por seus profissionais, dependentes, colaboradores e comunidade. Ele proporciona a transparência das atividades sociais e ambientais que buscam melhorias para todos. A função principal do balanço social é tornar pública a responsabilidade socioambiental empresarial, construindo vínculos mais significativos entre a empresa, a sociedade e o meio ambiente. Desse modo O balanço social é uma ferramenta que, quando construída por múltiplos profissionais, tem a capacidade de explicitar e medir a preocupação da empresa com as pessoas e a vida no planeta (INSTITUTO BRASILEIRO DE ANÁLISES SOCIAIS E ECONÔMICA, 2008).

Na década de 1960, nos EUA e na Europa, o grande repúdio da população de diversos países à guerra do Vietnã gerou um movimento que boicotou a aquisição de produtos de empresas ligadas ao conflito. Essa atitude por parte da sociedade mostrou que se exigia uma nova postura ética. Dessa forma, diversas empresas passaram a prestar contas de suas ações e objetivos sociais. Sendo assim, a elaboração e divulgação anual de relatórios de caráter social deram origem ao balanço social (INSTITUTO BRASILEIRO DE ANÁLISES SOCIAIS E ECONÔMICA, 2008).

No Brasil, a idéia de elaborar um relatório referente a ações sociais começou a ser discutida na década de 1970. Entretanto, apenas nos anos de 1980 os primeiros balanços sociais começaram a surgir. Já na década de 1990, organizações de diferentes setores passaram a publicar o balanço social periodicamente.

O Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômica, 2008 apresenta várias razões para as empresas elaborarem o seu balanço social, como pode ser exemplificado no QUADRO 7.

Descrição
1- Porque é ético ser justo, bom e responsável já é um bem em si mesmo.
2- Porque agrega valor o balanço social traz um diferencial para a imagem da empresa que vem sendo cada vez mais valorizado por investidores e consumidores no Brasil e no mundo.
3- Porque diminui os riscos num mundo globalizado, onde informações sobre empresas circulam mercados internacionais em minutos, uma conduta ética e transparente tem que fazer parte da estratégia de qualquer organização nos dias de hoje.
4- Porque é um moderno instrumento de gestão... o balanço social é uma valiosa ferramenta para a empresa gerir, medir e divulgar o exercício da responsabilidade social em seus empreendimentos.
5- Porque é instrumento de avaliação... os analistas de mercado, investidores e órgãos de financiamento (como BNDES, BID e IFC) já incluem o balanço social na lista dos documentos necessários para se conhecer e avaliar os riscos e as projeções de uma empresa.
6- Porque é inovador e transformador realizar e publicar balanço social anualmente é mudar a antiga visão, indiferente à satisfação e o bem-estar dos funcionários e clientes, para uma visão moderna em que os objetivos da empresa incorporam as práticas de responsabilidade social e ambiental.

Quadro 7 – Razões para fazer um balanço social

Fonte: Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômica, 2008.

São muitos os beneficiários do balanço social. Pode-se dizer que ele favorece a todos os grupos que interagem com a empresa.

Aos gestores, fornece informações úteis para a tomada de decisões relativas à gestão socioambiental da empresa. O processo de realização do balanço social estimula a participação dos funcionários na escolha de projetos sociais, gerando uma melhor integração e comunicação interna (INSTITUTO BRASILEIRO DE ANÁLISES SOCIAIS E ECONÔMICAS, 2008).

No que se refere aos fornecedores e investidores, o balanço informa como a empresa lida com suas responsabilidades em relação às pessoas e à natureza, o que indica a forma como é administrada (INSTITUTO BRASILEIRO DE ANÁLISES SOCIAIS E ECONÔMICAS, 2008).

O balanço social oferece para os consumidores uma idéia de qual é a postura dos gestores, a qualidade do produto ou serviço oferecido, expressando o caminho que a organização percorreu para construir sua marca.

Por fim, para o Estado, o balanço social ajuda na identificação e na formulação de políticas públicas (INSTITUTO BRASILEIRO DE ANÁLISES SOCIAIS E ECONÔMICAS, 2008).

Há uma crescente tendência no Brasil de incentivo à publicação de balanços sociais. A sugestão é que eles sejam mais coerentes com as propostas das empresas interessadas em aplicar a responsabilidade socioambiental à sua gestão. Essa tendência diz respeito a variados setores da economia. Portanto, torna-se perceptível o interesse de que o balanço social se torne um documento de credibilidade verificável (INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL, 2006).

As empresas têm aderido ao modelo de balanço social, porém ainda é comum encontrar relatórios que não apresentam um equilíbrio desejado. Alguns exageram na descrição de boas ações e se esquivam de apresentar aspectos negativos. É consenso entre as entidades que difundem e estimulam a publicação de relatórios prestando contas sobre ações sociais que, ao dar ênfase apenas aos aspectos positivos, a empresa perde a oportunidade de apresentar um documento mais consistente e, por conseqüência, mas credível (INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL, 2006).

Segundo do balanço social Ethos (2006, p. 6), “Existe uma estreita relação entre o preenchimento do questionário Ethos e a formulação do balanço social proposto pela mesma instituição”. Assim:

A aplicação dos indicadores Ethos de RSE pode auxiliar no processo de coleta de dados quantitativos para elaboração do balanço social, bem como na descrição das políticas, conquistas obtidas e desafios para o próximo período. Além disso, o uso conjunto de ambas ferramentas permite a avaliação da coerência entre os valores e diretrizes assumidos e a efetivação dos mesmos, por meio da análise do desempenho da empresa.

Pode-se presumir, portanto, que, publicando seu balanço social, uma organização comprometida com ações e práticas socioambientais está assumindo também a incumbência de disseminar para todos os seus *stakeholders* os resultados construídos e obtidos, demonstrando a transparência de sua conduta.

Para a elaboração do balanço social, tornam-se importantes a coleta de dados iniciais e a transição de etapas, a fim de que o processo seja realmente satisfatório para todas as partes.

Conforme o balanço social Ethos, (2006), os passos a seguir estão apresentados na FIG. 7.



Figura 7 – Passos para a elaboração e publicação do balanço social

Fonte: Instituto Ethos de empresas e responsabilidade social, 2006 adaptado pela autora

Segundo o balanço social Ethos (2006), torna-se importante que todo o processo de elaboração do balanço social seja balizado por uma série de princípios que façam com que tal publicação atinja seus reais propósitos.

Os princípios apresentados pelo Instituto Ethos de empresas e responsabilidade social (2006) consistem em: relevância, veracidade, comparabilidade, regularidade, verificabilidade e clareza.

Pode-se verificar melhor o significado e a justificativas destes princípios através do QUADRO 8.

Princípios	Justificativa
Relevância	As informações relevantes são aquelas que propiciam aos leitores do balanço social uma possibilidade de formar uma opinião real a respeito da empresa em questão.
Veracidade	As informações serão confiáveis desde que demonstrem transparência, neutralidade e consistência na sua formulação e apresentação.
Comparabilidade	É preciso que as informações possibilitem comparação com outros períodos anteriores e com outras organizações.
Regularidade	É preciso que o balanço seja publicado em períodos de tempo regulares.
Verificabilidade	A verificação e auditoria das informações contidas no balanço contribuem para sua credibilidade.
Clareza	O balanço deve ser claro e facilmente entendido pelos diversos públicos que irão fazer uso deles.

Quadro 8 – Princípios para execução do balanço geral

Fonte: Instituto Ethos de empresas e responsabilidade social, balanço social, adaptado pela autora.

O Guia de elaboração do balanço social (2006) revela que a sua confecção e a sua publicação possibilitam a empresa compreender como as ações divulgadas estão em conformidade com sua visão estratégica e com suas lideranças, objetivando a sustentabilidade. O guia apresenta um modelo de balanço social que contém dados sobre a empresa, contemplando histórico, valores, missão e visão, princípios e valores, estrutura e funcionamento, e governança corporativa. Na segunda parte, constam dados sobre atividade empresarial, como diálogo com as partes interessadas, indicadores de desempenho, indicadores de desempenho econômico, indicadores de desempenho social (público interno, fornecedores, consumidores e clientes, comunidade e governo e sociedade) e ambiental credível (INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL, 2006).

Os indicadores apresentados no balanço social estão distribuídos em: qualitativos, descrição de resultados e práticas de gestão social; e quantitativos resultados mensuráveis e apresentados em números credíveis (INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL, 2006).

2.10 O setor varejista

2.10.1 Características do varejo e a responsabilidade social

O varejo, segundo Coughlan (2002, p. 20), citado por Bernardino *et al.* (2004, p. 15), é tido como “um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo”

O varejo, segundo Kotler (1998, p. 493):

[...] Inclui todas as atividades envolvidas na venda de bens e serviços diretamente aos consumidores finais para uso pessoal. Um *varejo ou loja de varejo* é qualquer empresa cujo volume de vendas decorre, principalmente, do fornecimento por unidade ou pequenos lotes.

O varejo é uma atividade pioneira. O ser humano há muito tempo, está acostumado a negociar mercadorias, desde as formas primitivas de escambo, passando pela evolução mercantilista, quando ocorreram as primeiras trocas monetárias, até chegar à comercialização moderna, com a utilização de dinheiro, talões de cheques, cartões de créditos e transações eletrônicas, entre outros.

Segundo Bernardino *et al.* (2004), os varejistas têm a responsabilidade de cuidar do atendimento aos consumidores, colocando produtos e serviços à disposição para melhor satisfazê-los.

O varejo é o tipo de empresa ou negócio caracterizado pela relação direta com o cotidiano das pessoas, das comunidades, das regiões, enfim, da sociedade. Em todas as localidades do país existe algum estabelecimento de comércio que vende bens e serviços ao consumidor final e que, em geral, tem uma ligação estreita com uma região e com a própria cultura local.

Devido a essa relação próxima com o consumidor, o varejo conhece de perto as demandas do mercado e tende a fornecer respostas mais rápidas que a indústria em questões sociais e ambientais. Todas as características do varejo contribuem para que os resultados da GSA sejam mais efetivos.

2.10.2 Tendências no varejo

Segundo Bernardino *et al.* (2004), o varejo tem como funções básicas: fornecer uma variedade de produtos e serviços diretamente para os consumidores; manter estoque; e fornecer serviços agregados aos produtos.

O varejo sofrerá muitas transformações nas próximas décadas, sendo que algumas delas já estão acontecendo (PARENTE, 2000).

A primeira grande tendência no varejo seria a internacionalização, que corresponde a um fenômeno recente, que teve início nos anos 1960 e ganhou intensidade no final do século XX. Dentre os 100 maiores varejistas do mundo, mais de 60% têm, no mínimo, uma operação fora do seu país de origem. Pode-se verificar também que aproximadamente 77% das 200 maiores empresas varejistas do mundo são americanas ou européias (PARENTE, 2000).

Outra grande tendência seria o aumento da concentração, ocasionando um número cada vez mais reduzido de empresas nos seus respectivos setores abarcando uma grande participação no mercado e gerando uma concorrência mais acirrada, com menores margens de lucratividade (PARENTE, 2000).

O maior poder do varejo tende a aumentar, pelo número de fusões e pelo grande porte das empresas do setor, que acabam possuindo um grande poder de negociação em significativos volumes de compras (PARENTE, 2000).

As parcerias e alianças com fornecedores deverão fortalecer, a fim de configurar-se em vantagem competitiva para muitas redes. Os sistemas de logística integrados garantem preços menores e mercadorias disponíveis no tempo certo. Estes são apenas alguns dos exemplos de parcerias entre fornecedores e distribuidores. Muitas outras iniciativas podem ser citadas, tais como: fornecimento de materiais de merchandising, adaptação de alarmes nas embalagens de produtos e promoções de venda voltadas para vendedores e consumidores (PARENTE, 2000).

A polarização entre formatos e posicionamentos, fortalecendo as *megastores* e as lojas especializadas, envolvendo lojas com estratégias de diferenciação em preço e lojas com marcas fortes é uma tendência forte no setor. A polarização entre massificados e especializados cria algumas dificuldades de posicionamento e traz consigo novos desafios

para as empresas de médio porte (PARENTE, 2000).

Concluindo, a polarização geraria pólos representados pelas lojas especializadas e *megastores*, pelos hipermercados e *supercenters*, e pelos catálogos e *home shoppings*.

Pode ser citada também a tendência de aumento da concorrência de formatos substitutos, configurada por ameaças que vêm de outras alternativas existentes de concorrentes. Por exemplo, uma padaria poderia concorrer com uma loja de conveniência, em razão de oferecerem produtos comuns (PARENTE 2000).

Também é citada como tendência a valorização das pessoas empregadas no varejo, pois os varejistas percebem que seu grande diferencial, muitas vezes, consiste nos serviços, e estes dependem das pessoas que os executam. Portanto, a valorização do capital humano é algo importante no varejo, até para sua própria manutenção. Podem-se citar trabalhos premiados do Magazine Luiza, que conquistou o primeiro lugar no *ranking* da edição de Exame intitulada “Melhores empresas para se trabalhar” (BERNARDINO *et al.* 2004).

A grande tendência desse o início de século seria o fortalecimento do varejo sem loja, caracterizado pela venda pela TV e por máquinas, ou pelo sistema porta-a-porta, como utilizaram a Avon e a Natura (PARENTE, 2000).

O varejo eletrônico é uma tendência diferenciada, que poderá mostrar maior potencial nos próximos anos. As inovações tecnológicas permitem que os consumidores façam compras na hora que quiserem, na segurança do próprio lar.

Para que o mercado eletrônico se desenvolva mais, é necessário que uma maior parcela da população tenha acesso a microcomputadores e a internet a fim de terem a possibilidade de efetuar compras de acordo com sua conveniência. (PARENTE, 2000).

Mesmo constituindo-se como uma tendência, a loja virtual não possibilita ao consumidor algumas experiências, como ver de perto todas as peças, tocar nas mercadorias e sentir seu cheiro. Sendo assim, a loja tradicional acaba sendo uma oportunidade para o varejista oferecer um espetáculo sensorial ao cliente que o meio virtual, mesmo tendendo a se intensificar, não irá substituir por inteiro (BERNARDINO *et al.*, 2004).

Pode se citar a expansão do varejo de serviços, que atenderá a novas demandas ocasionadas pelas mudanças no estilo de vida das pessoas e pelo maior foco no cliente e

no marketing de relacionamento pelos varejistas.

Para concluir, podem-se acrescentar o crescimento e o fortalecimento de franquias de shopping centers como grandes tendências para os próximos anos no setor de varejo (PARENTE, 2000).

A gestão socioambiental no varejo tem características estratégicas, podendo ser destacada sua tendência de fortalecer-se nos próximos anos, conforme pode-se verificar:

Ao estabelecer a gestão da responsabilidade social como estratégia nos negócios, as empresas varejistas estarão atendendo às expectativas de parcela significativa de seus consumidores, adiantando-se ao que tende a ser uma preocupação cada vez mais ampla no conjunto da sociedade (PARENTE *et al* 2004, p. 14).

A GSA no varejo pode ser considerada uma tendência, devido à proximidade com o consumidor final, à flexibilidade, à sensibilização e à resposta rápida do setor às demandas mercadológicas.

O varejo possui uma posição estratégica de intermediador. Isso gera muitas oportunidades para o setor desenvolver a gestão socioambiental dos seus negócios. A empresa varejista tem a possibilidade de ajudar a disseminar conceitos de responsabilidade social entre seus fornecedores e, ao mesmo tempo, de ser um agente educador da comunidade, dos funcionários e dos consumidores (MACEDO, 2005).

Para o varejo, o relacionamento com os seus públicos estratégicos *stakeholders* é fundamental. Exemplificando, o varejo é caracterizado pelo uso de mão-de-obra e pela interação entre os funcionários e clientes. Caso essa interação seja de boa qualidade, ótimas oportunidades de gerar fidelidade serão criadas; caso contrário, os clientes poderão ser afastados. Dessa forma, a qualidade dessas relações é fundamental para o desenvolvimento da responsabilidade social, devendo ser avaliada e estimulada com o objetivo de garantir o melhor resultado. No contexto apresentado, varejo socialmente responsável seria aquele que mantém um relacionamento baseado na ética e no respeito com todos os seus *stakeholders* (PARENTE *et al.* 2004).

Segundo Parente (2000), citado por Macedo (2005), a responsabilidade social no varejo segue algumas tendências, com base nas quais evolui o próprio setor varejista, tais como:

- a) No Brasil. Uma parcela da população já começa a adotar estilos de vida “alternativos”, formando o segmento dos chamados “consumidores verdes”, caracterizado por um comportamento de compra seletivo. Eles exigem produtos adequados de empresas comprometidas socioambientalmente.

- b) Práticas exemplares de responsabilidade social – Alguns supermercados brasileiros também são pontos de entrega de latas de alumínio e comprometem-se a encaminhá-las diretamente para a reciclagem ou para instituições de caridade, que as vendem.

Segundo Macedo (2005), O Programa FGV-EAESP de Responsabilidade Social no Varejo, em conjunto com uma equipe de profissionais e pesquisadores do Centro de Excelência em Varejo (GVcev), identificou diversas características que favorecem as práticas socialmente responsáveis no varejo brasileiro. Entre elas, podem-se citar a proximidade e a articulação social nas regiões onde atua.

O varejo possui uma intensa proximidade com o consumidor final, física e cotidiana. Isso transforma as lojas num ponto de atração da comunidade. Uma loja também pode ser vista como um centro de disseminação de valores para a comunidade. Caso haja uma melhoria da qualidade de vida da comunidade, isso resultará em benefícios para a loja. Na da área de influência de uma loja varejista estão localizadas diversas entidades sociais, como (ONGs, escolas, igrejas e asilos). As atividades dessas entidades tendem a favorecer e valorizar a própria comunidade. Essa condição abre um campo enorme de atuação social para o varejo, que poderá realizar várias iniciativas, desde uma ação social simples até um projeto social mais bem estruturado (MACEDO, 2005).

De acordo com Parente *et al.* (2006), citado por Macedo (2005), o varejo tem o poder de atuar como um agente modificador em toda a cadeia de valor. Ele pode estabelecer relações comerciais e de troca com os consumidores; estimular o trabalho voluntário e a realização de projetos sociais; receber doações e contribuições dos seus clientes em torno de causas que esteja promovendo; realizar parcerias com seus fornecedores em práticas, políticas e iniciativas socialmente responsáveis; e educar os consumidores para o consumo consciente.

Podem-se citar alguns exemplos de práticas no setor que tendem a ser usadas por outras empresas do varejo, tais como as ações sociais do Grupo Pão de Açúcar.

O Instituto Pão de Açúcar consiste numa referência para inúmeras empresas do setor supermercadista. Foi criado em 1998, na busca de desenvolver o potencial de crianças e jovens de 0 a 18 anos e contribuir para a solução de problemas sociais por meio da educação (INSTITUTUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL, 2008).

Algumas ações socioambientais colaboraram para que o Grupo Pão de Açúcar obtivesse o destaque, tais como: diálogo por intermédio de comitês de clientes; criação do Instituto Pão de Açúcar, que cuida da educação de crianças carentes; distribuição de bolsas de estudo parcial para funcionários; plano de saúde, que inclui pai e mãe; cotas de 1.000 empregos para maiores de 60 anos; substituição da sacola de plástico por modelos biodegradável e programa para desenvolver pequenos fornecedores (REVISTA EXAME, 2004).

A responsabilidade socioambiental constitui tema que não se restringe apenas às ações desenvolvidas pelas organizações na comunidade. Envolve diálogo e qualidade de relacionamento com públicos, tais como: empregados, consumidores, clientes, fornecedores, meio ambiente, governo e sociedade (INSTITUTUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL, 2008).

Pode-se citar o “Programa de Educação para o Desenvolvimento”, do Grupo Pão de Açúcar, como exemplo de uma prática no varejo QUADRO 9.

		Continua
ÍTEMS	DESCRIÇÃO	
Características	O programa implementou um conjunto de projetos permanentes de qualificação, complementação escolar, na preparação profissional, com priorização na capacitação de educadores. Ele também aborda o fortalecimento dos vínculos familiares e da auto-estima dos jovens, a formação de sua identidade, e o estímulo a suas competências técnicas e psicossociais.	
Público-alvo	Crianças e adolescentes vindos do primeiro nível da cadeia de responsabilidade social do Grupo Pão de Açúcar, ou seja, pertencentes às famílias dos funcionários e comunidades próximas.	
Viabilização	A prática foi viabilizada a partir de parcerias com órgãos públicos, instituições sociais. Estes cedem seu espaço para a realização de cursos e atividades e, em contrapartida, recebem investimentos em infra-estrutura, material didático e um programa de formação de educadores. Também são parceiros em outros programas ONGs e Senac – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial.	

conclusão	
Estruturação	<p>O programa está baseado em três frentes de atividades, implantadas entre 1999 e 2002: * O “Projeto Vir A Ser”, de educação infantil, voltado para crianças de zero a seis anos. *A educação complementar é a segunda atividade desenvolvida, atendendo a jovens entre 7 e 18 anos por meio dos programas “Um Passo a Mais”, “Acorde para as Cordas Pão de Açúcar”, “Acordes da Vila”, “Esporte&Ação”, “Nossa Língua Digit@l”, “Culturarte” e “Pão de Açúcar Faz História”.</p> <p>*A preparação profissional, para jovens entre 15 e 18 anos, é realizada em programas profissionalizantes como “Futuro@eu – Educação para o Trabalho”, “Um Passo para o Futuro” e “Aprendiz de Varejo”.</p>
Divulgação	<p>A comunicação das práticas do projeto é realizada por meio de informações enviadas para veículos da mídia impressa, rádio, TV e, por uma página mensal no Jornal do Pão, veículo interno distribuído a todos os funcionários do Grupo Pão de Açúcar.</p>
Resultados benéficos gerados	<p>O número de beneficiados em 1999, era de 2.200 pessoas, passando em 2001 para 20.100 participantes, com uma circulação média nas “Casas” de cerca de 1.300 crianças, diariamente.</p> <p>Em três anos, 1.247 alunos participaram do projeto “Um Passo a Mais”, cursando um total de 300 horas anuais. Para 2002, a previsão é de 600 alunos. O programa “Nossa Língua Digit@l” foi iniciado com 280 alunos no em 2002 e mais 400 jovens devem ingressar até o final do ano.</p> <p>O projeto “Futuro@eu” teve mais de 1.500 alunos formados até 2001 e 750 em 2002.</p> <p>Pelo “Acorde para as Cordas Pão de Açúcar” passaram 362 adolescentes.. Em 2002, esse público deverá crescer para 20 mil crianças. Cinco escolas públicas do Rio de Janeiro participaram do “Pão de Açúcar faz História” enquanto as oficinas “Culturarte” somam 256 turmas, com 25 participantes cada.</p> <p>Cerca de 100 crianças cariocas, entre 0 e 6 anos participam, anualmente, do Programa “Vir a Ser”. O projeto “Um Passo a Mais”, que trabalha com crianças da 1ª a 4ª série, envolve seis instituições conveniadas e atendeu, de 1999 a 2001, 2.787 alunos. A previsão para 2002 é que 1.300 crianças participem do projeto.</p> <p>No programa “Esporte & Ação” mais de 300 alunos entre 7 e 14 anos foram inscritos em 2002.</p>
Aprendizagens	<p>O Instituto e Grupo Pão de Açúcar aprenderam a atuar com diferentes parceiros, valorizando-os em suas diversas competências. Na parceria técnica, têm muito valor as competências didáticas e pedagógicas adquiridas, o que permite ampliar os conhecimentos da própria empresa na área educacional.</p> <p>Dentre as aprendizagens pode-se citar um aspecto bastante positivo que foi a percepção de que os pais dos alunos agora têm a perspectiva de oferecer aos filhos formação complementar. Instituições conveniadas tiveram seu potencial educativo fortalecido por meio dos trabalhos de aperfeiçoamento profissional de suas equipes.</p> <p>Com as entidades sociais conveniadas, a empresa compreendeu que a melhor capacitação de seus funcionários é fator determinante para a evolução da qualidade na educação em geral, gerando alto impacto na comunidade.</p>
Recomendações para a replicação da prática	<p>As práticas deste programa estão baseadas em quatro princípios orientadores. O primeiro deles é a busca pela distribuição equânime do capital social existente, ou seja, do conjunto de valores éticos compartilhados pelo grupo. Oferecer uma educação com qualidade, que utilize os mais modernos recursos, técnicas e metodologias de ensino, testadas e reconhecidas internacionalmente, também é outra diretriz. Por fim, os dois últimos princípios a serem seguidos são a participação ativa das famílias por meio de reuniões periódicas e a formação de sujeitos transformadores por meio da garantia de oportunidades de escolha e de mudanças na vida pessoal</p>

Quadro 9 – Programa de educação para o desenvolvimento humano do grupo pão de açúcar
 Fonte: Instituto Ethos de empresas e responsabilidade social, 2008, adaptado pela autora

As atividades do Instituto Pão de Açúcar são inspiradas na missão da empresa, que consiste em: “Contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos diversos públicos com os quais se relaciona.” A atuação do Instituto é orientada pela percepção de que o crescimento econômico e social são condições necessárias para o desenvolvimento, e por isso deve estar em consonância com o ideal de uma sociedade igualitária e justa (INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL, 2008).

2.10.3 Tipos de varejo

O varejo, segundo Kotler (1998), pode existir com ou sem lojas. No último caso, vem crescendo mais rápido que o modelo tradicional com lojas. O varejo sem loja é classificado em quatro grandes categorias QUADRO 10.

TIPO	DESCRIÇÃO
Venda direta	Tipo de venda em que um vendedor aborda um usuário potencial, muitas pessoas em uma reunião ou usa o marketing multinível (rede).
Marketing direto	Marketing de resposta direta feito pelo correio, por telemarketing, por televisão em compras diretas e pela internet.
Venda automática	Venda de inúmeros produtos feita por máquinas.
Serviço de compra	Grupos de consumidores específicos, muitas vezes funcionários de uma empresa, compram em conjunto e obtêm descontos junto a varejistas sem loja.

Quadro 10 – Tipos de varejo sem lojas classificado em quatro grandes categorias

Fonte: Kotler, 1998, p. 498. Adaptado pela autora.

Segundo Kotler (1998, p. 493):

[...] Os tipos de lojas de varejo mais importantes, classificam-se em oito categorias: lojas de especialidade, lojas de departamentos, supermercados, lojas de conveniência, lojas de descontos, varejos de liquidação, superlojas e showrooms de catálogos.

Desse modo os tipos de varejos com loja podem ser melhor detalhados no QUADRO 11.

		conclusão
TIPO DE LOJA	DESCRIÇÃO	
Lojas de especialidade	Vendem uma linha de produtos estreita com um profundo sortimento dessa linha tais como: roupas, materiais esportivos, móveis, floriculturas e livrarias.	
Lojas de departamentos	Vendem linhas de produtos em que cada linha é operada como um departamento separado.	
Supermercados	São lojas relativamente grandes que operam com custo baixo, margem pequena e volume elevado. O auto-serviço é uma característica deste tipo de loja e é projetado para atender às necessidades dos consumidores em termos de alimentos, produtos de higiene pessoal, de limpeza e produtos para manutenção do lar.	
Lojas de conveniência	São lojas localizadas próximo às áreas residenciais, permanecendo abertas além do horário normal durante sete dias por semana. Vendem uma linha limitada de produtos de conveniência de alta rotatividade.	

conclusão	
Lojas de descontos	Vendem mercadorias padronizadas a preços mais baixos porque trabalham com pequenas margens e grande volume. A venda a preços baixos é feita regularmente e constam produtos de marcas nacionais e conhecidos.
Varejos de liquidação	Estas lojas compram a preços abaixo do atacado e transferem parte da vantagem aos consumidores. Trabalham com sortimento variável e mutante de produtos de alta qualidade, frequentemente pontas de estoque com números e modelos esparsos.
Superlojas	São lojas grandes com espaço médio de 11.000 metros quadrados. Visam atender à necessidade total dos consumidores para compras rotineiras de alimentos e de outros itens incluído a prestação de serviços como lavanderia, reformas e caixas eletrônicos. Variações das superlojas incluem a loja mista e o hipermercado.
Showrooms de catálogos	Vendem uma ampla seleção de marcas conhecidas que permitem markup alto, giro rápido e descontos. Os consumidores escolhem bens em catálogos, que depois são retirados na área de expedição do showroom.

Quadro 11 – Tipos de varejo com com lojas

Fonte: Kotler ,1998, p. 494 e 495. adaptado pela autora.

No presente trabalho, serão abordados os tipos de varejo denominados por Kotler (1998) de “supermercado” e “superloja”, com a variação intitulada “hipermercado”.

2.10.4 O setor supermercadista

Depois do automóvel, o veículo de quatro rodas mais utilizado no mundo é o carrinho de supermercado (NATIONAL GEOGRAPHIC citado por MACEDO, 2005. p 5.).

Nos Estados Unidos, a depressão ocorrida entre o fim da década de 1920 e início da de 1930 foi um dos maiores motivadores para o desenvolvimento do sistema de auto-serviços de alimentos. Criou-se um mercado ávido por alimentos a baixo custo, algo que os supermercados poderiam oferecer (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS, 1993).

A história dos supermercados no Brasil está ligada à historia de um pequeno grupo de idealistas. Em diversos estados, vários empreendedores iniciaram seus negócios que hoje se constituem um dos mais prósperos e evoluídos ramos do varejo brasileiro. Dos pioneiros no setor de auto-serviço no Brasil, podem-se citar: Frigorífico Wilson, com a Casa Araújo, em 1947; Depósito Popular, em 1949; e Peg-Pag, em 1954 (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS, 1993).

Desde a sua implantação no Brasil, os supermercados têm desempenhado um importante

papel no abastecimento da população. As primeiras experiências com auto-serviço ocorreram no fim dos anos de 1940; No início dos anos de 1950, aconteceram as inaugurações das primeiras lojas caracterizadas como supermercado. Na década de 1960, surgiu a maioria das redes hoje em operação (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS, 1993).

Um dos fatores importantes para o desenvolvimento dos supermercados no Brasil, foi o surgimento do imposto sobre circulação de mercadorias (ICM). Na época, o que distinguia os supermercados das outras formas de varejo era: operações em auto-serviço, mínimo de quatro seções, *layout* que facilitava o tráfego, margens diferenciadas por produtos, família e seções, e vendas em massa. Porém, as vendas em massa inicialmente não ocorreram (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS, 1993).

Um fator que desencadeou as vendas em massa foi a mudança tributária ocorrida no início de 1967, que excluía o imposto sobre vendas e consignações (IVC) e instituía o imposto sobre circulação de mercadorias (ICM). Este cálculo sobre o valor agregado possibilitou a redução pela metade da carga tributária do varejo, funcionando como estímulo à redução de preços, trazendo como consequência o crescimento das vendas. A partir daí, o desenvolvimento foi expressivo. O número de lojas passou de 997 para 1966, chegando a 7.832 dez anos depois (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS, 1993).

Pode-se dizer que o setor de auto-serviço, em sua essência, desempenhou o papel social de permitir o acesso da população a produtos de primeira necessidade a preços mais baixos.

Conforme se pode verificar:

Do lado social, o supermercado trouxe - pela sua eficiência e baixo custo de distribuição - preços baixos, tornando os produtos de largo consumo acessíveis a quase todas as camadas sociais. Ao mesmo tempo, com limpeza, higiene e rentabilidade, mostrava ser uma melhor alternativa às tradicionais lojas de varejo da época (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS, 1993).

A história dos supermercados no Brasil pode ser avaliada pelas mudanças ocorridas nas décadas de 1970, 1980 e 1990.

Na década de 1970, o Brasil se espelhava nos modelos americanos e europeus, procurando assimilar suas qualidades. Os hipermercados europeus – em particular, os franceses – já

começavam a operar grandes superfícies de vendas no modelo *cash and carry* – atacado e auto-serviço.

Nos anos de 1980, pôde-se ver o início dos *discounts*, lojas de depósitos e lojas de sortimento limitado que faziam enorme sucesso nos EUA e na Europa. No fim da década, também tiveram início as lojas de conveniência, operadas mais popularmente em postos de gasolina.

Na década de 1990 surgiram as lojas especializadas, operando em nichos de mercado. Após esta década, ocorreram mudanças muito rápidas. Com a aceleração do processo de globalização da economia, as novidades percorrem o mundo com uma rapidez assustadora, e o setor de varejo apresenta um número enorme de inovações em produtos, serviços e novos modelos de apresentação e gestão (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS, 1993).

O futuro do setor supermercadista é promissor. As grandes preocupações atuais constituem-se nos investimentos em recursos humanos. A tecnologia não mais se constitui como um diferencial, pois todos têm acesso a ela, desde as melhores técnicas de departamentalização e elaboração de *layout* até detalhadas informações por produto. A tecnologia permite a todos, pequenos e grandes, a modernização e a disponibilização de dados para a tomada de decisão (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS, 1993).

Em 2007, o setor de auto-serviço viveu seu melhor momento desde 2002. “O faturamento alcançou 136 bilhões, uma alta de 7% descontada a inflação média de 3,64% de 2007. Essa taxa foi superior ao PIB (Produto interno Bruto), que cresceu 5% no ano passado (REVISTA SUPERMERCADO MODERNO, 2008 p. 48)

O crescimento do setor pode ser avaliado na TAB 2.

Tabela 2 – Comportamento do setor de auto-serviço – 2007

TIPO	Faturamento		Variação Nominal 2006x2007 (%)	Variação sem a inflação 2006x2007*	Número de lojas	Áreas em m2 (milhões)
	(R\$)	(m) milhões				
		(b) bilhões				
Setor		136 m	11	7	11.495	11,4
Supermercados		96 b	13	9	11.127	8,7
Hipermercados		40 b	7	3	368	2,7

Fonte: Revista Supermercado Moderno, 2008, p. 54.

Em 2008, espera-se para o setor de auto-serviço um crescimento de 7%. Este cálculo deriva-se da previsão de um aumento da massa salarial de 6%, um aumento de 20% no volume de crédito e um crescimento de 4,5% do PIB. Prevê-se também um aumento de 10% na produção de bens duráveis e de 4% de semiduráveis e não-duráveis (REVISTA SUPERMERCADO MODERNO, 2008)

O setor foi liderado em 2007 pelos “gigantes” Carrefour, Pão de açúcar e Wal-Mart. Os três ocuparam 34% do faturamento do setor em 2006 e 37% em 2007. O maior destaque se deu pelo crescimento do Carrefour, de 33% (REVISTA SUPERMERCADO MODERNO, 2008).

Depois de cair para o terceiro lugar, o Carrefour voltou à liderança do ranking em 2007, devido à aquisição do Atacadão, rede que opera lojas no formato “atacarejo”. Devido a essa ascensão, o Wal-Mart, que ocupava a segunda posição, caiu para a terceira e o Pão de Açúcar desceu para o segundo lugar (REVISTA SUPERMERCADO MODERNO, 2008)

Os três grupos faturaram juntos em 2007 50 bilhões, representando um aumento de faturamento 15% (descontada a inflação) sobre 2006 TAB. 3.

Tabela 3 – Ranking dos principais hipermercados brasileiros – 2008

TIPO	Faturament o (R\$) (bilhões)	Varição Nominal 2006x2007 (%)	Varição sem a inflação 2006x2007* (%)	Número de lojas	Áreas em m2 (milhões)
Carrefour	18	38	33	510	1,3
Pão de açúcar	17	7,5	4	533	1,3
Wal-mart	15	16	12	513	1,3

* valor/numero arredondado ** descontada a inflação média de 2007 pelo IPCA de 3,64%

Fonte: Revista Supermercados Modernos, 2008, p. 68.

O aumento do poder de compra beneficiou principalmente as classes C, D e E. Em 2007, 7% das pessoas das classes D e E migraram para a C. Devido a essa mudança, essa camada atingiu 46% da população, contra 36% em 2006 (REVISTA SUPERMERCADO MODERNO, 2008)

O aumento do poder de compra fomentou o crescimento do setor e gerou maior procura por produtos como sucos prontos, bebida de soja e macarrão instantâneo, além de carne. O crédito facilitado, que cresceu 23% em 2007, também contribuiu para que sobrasse mais dinheiro no orçamento, permitindo assim mais gastos no supermercado (REVISTA SUPERMERCADO MODERNO, 2008)

O setor de auto-serviço, diante do cenário apresentado, configura-se como uma área de grande importância para economia, mantendo-se em crescimento. A escolha do setor supermercadista para estudo deve-se ao seu potencial de crescimento e lucratividade, e a suas características primordiais de acesso a produtos a um baixo preço. Outro fator importante para a escolha foi o estreito relacionamento com o consumidor final. No varejo supermercadista, as ações socioambientais são facilitadas pela proximidade, alcançando visibilidade e diferentes contornos. Elas também atingem diferentes públicos por meio do elo que o varejo proporciona entre a indústria e a comunidade.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Gestão socioambiental no varejo supermercadista – estudo de caso na Rede ABC de supermercados

A partir dos objetivos propostos neste trabalho, o tema “gestão socioambiental” foi investigado a partir de um estudo de caso no varejo de supermercados no Brasil.

O estudo de caso, segundo Yin (2005), pesquisa um fenômeno contemporâneo em seu contexto real, em especial quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão definidos de maneira clara.

Pode-se analisar:

A essência do estudo de caso, a principal tendência em todos os tipos de estudo de caso, é que ela tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados (SCHRAMM, 1971, citado por YIN, 2005).

A pesquisa adotou a perspectiva descritiva, por meio do estudo da Rede ABC de Supermercados. Esta empresa foi selecionada a partir da observação de seu Programa de Gestão Socioambiental, desenvolvido no interior de Minas Gerais. Outro ponto importante que determinou sua escolha foi a disponibilidade de seus gestores para a participação em entrevistas, assim como a permissão para investigações com os funcionários e clientes.

3.2 Unidade de análise de pesquisa

A unidade de análise do estudo foi a matriz da Rede ABC de Supermercados, registrada como Adição Distribuição Express Ltda, localizada na cidade de Divinópolis. As unidades de observação foram os departamentos relacionados com as ações socioambientais e seus gestores.

O Supermercado ABC nasceu de um planejamento estratégico e de pesquisas de mercado. Segundo Valdemar Martins do Amaral, diretor-superintendente, o nome da empresa foi escolhido seguindo uma estratégia de marketing. O nome lembra propositalmente as

primeiras letras do alfabeto e siglas conhecidas na área varejista de alimentos. Valdemar Martins Amaral afirma suas intenções passadas pelo nome escolhido: “Queríamos um nome pequeno, fácil de guardar e com apelo popular”.

Fundada em 1982, a Rede ABC completa 26 anos de existência em 2008. Atualmente, possui lojas no Centro-Oeste de Minas Gerais: 7 em Divinópolis e o restante distribuído em Araxá, Formiga, Oliveira, Campo Belo, Itaúna, Pará de Minas, Santo Antonio do Monte e Arcos.

A Rede também possui uma unidade de apoio em Contagem, na Ceasa, onde adquire frutas, legumes e verduras para a distribuição em todas as lojas.

Além dos pontos de venda, a rede possui um Centro de distribuição, localizado no anel Rodoviário Presidente Tancredo Neves, em Divinópolis, no qual os produtos de higiene, limpeza, mercearia e bazar são recebidos e armazenados para posterior encaminhamento às lojas.

Comercializando mais de 10 mil itens, a Rede tem como prioridade os produtos regionais, com o objetivo de estimular emprego e renda na região, focando pequenos produtores e fabricantes, segundo Waldemar Martins do Amaral.

Em 2006, a Rede fechou o ano com 17 lojas e em junho de 2008 inaugurou sua 18ª loja, em Araxá, a terceira nesta cidade.

A Rede ABC fechou 2007 com 1813 funcionários e já contava em maio de 2008 mais de 1850 funcionários, estando 50 em fase de contratação.

O faturamento nominal da rede em 2007 somou R\$ 250.955.413,00, ficando em 32º no ranking da revista “Supermercado Moderno” de abril, publicado em abril de 2008, conforme pode ser verificado na TAB. 4.

Tabela 4 – Demonstração do faturamento da rede – 2007

Ano	Classes	Nº de lojas	m2	Chek-out	Funcionários	Faturamento R\$	Faturamento/m2 R\$	Faturamento/func R\$
2007	32	17	21.210	178	1.813	250.955.413,00	11.831,94	138.419,97
2006	32	15	19.285	139	946	199.657.318,10	10.352,99	211.054,25
Variação (%)	-	13,33	9,98	28,06	91,65	25,69	14,29	-34,41

Fonte: Revista Supermercado Moderno, 2008, p.110. ano 39-no 4

3.3 Técnicas de coleta e tratamento de dados

Apresenta-se como definição de estudo de caso:

É uma estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes. O estudo de caso conta com muitas técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não estão incluídas no repertório do historiador: observação direta dos acontecimentos que estão sendo estudados e entrevistas das pessoas neles envolvidas (YIN, 2005, p. 26).

A pesquisa buscou analisar as dimensões da gestão socioambiental no varejo por meio de um estudo exploratório qualitativo. Para a execução de tal trabalho, utilizou-se o balanço social efetuado pela Rede. O balanço foi baseado no questionário do Instituto Ethos de Indicadores de responsabilidade social.

O questionário Ethos de indicadores de responsabilidade social consiste em um documento que avalia a responsabilidade social das empresas varejistas, desenvolvido em conjunto pela Fundação Getulio Vargas (FGV) e Instituto Ethos.

O questionário possui sete temas: Valores, transparência e governança; Público interno; Meio ambiente; Fornecedores; Consumidores e clientes; Comunidade; Governo e Sociedade. Cada tema é dividido em indicadores, cada um deles com opções de quatro estágios, aos quais a empresa deverá enquadrar-se, complementado por informações adicionais gerais e setoriais.

No tema referente aos valores, transparência e governança existe uma divisão em dois indicadores: auto-regulação da conduta e relações transparentes com a sociedade. No primeiro indicador, são avaliados os compromissos éticos, o enraizamento da cultura organizacional e a governança corporativa; e no segundo abordam-se o diálogo com as partes interessadas (*stakeholders*), as relações com a concorrência e o balanço social.

O segundo tema, referente ao público Interno, contém os seguintes indicadores diálogo e participação, respeito ao indivíduo e trabalho decente.

O terceiro tema, sobre o meio ambiente, apresenta indicadores: responsabilidade em relação às gerações futuras, e gerenciamento do impacto ambiental. Este tema confere o

caráter socioambiental do questionário.

O quarto tema, intitulado “fornecedores”, tem como indicador a seleção, avaliação e parceria com fornecedores.

O quinto tema refere-se aos consumidores e clientes. Tem como indicador a dimensão social do consumo.

O sexto tema, que diz respeito à comunidade, é dividido em dois indicadores: relações com a comunidade local e ação social.

O sétimo tema aborda o governo e a sociedade. É dividido em dois indicadores: transparência política e liderança social.

Também foi concebido um roteiro de entrevistas qualitativo, não estruturado, com o objetivo de aprofundar o tema e esclarecer melhor possíveis dúvidas referentes ao preenchimento do questionário Ethos, formulação do balanço social e ao do diagnóstico emitido pelo Instituto Ethos.

Pode-se verificar que:

Os Indicadores Ethos são um instrumento de diagnóstico da empresa que permite a auto-avaliação de sua gestão, no que diz respeito à incorporação de práticas de responsabilidade social, bem como o planejamento de estratégias e o monitoramento do desempenho geral da empresa. (INSTITUTO ETHOS, 2008).

A escolha do Instituto Ethos deu-se pela objetividade e adequação do instrumento de pesquisa ao tema e problema propostos no presente trabalho e pelo respaldo desta instituição. O Instituto Ethos:

É uma organização não-governamental criada com a missão de mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade sustentável e justa.”.... “Idealizado por empresários e executivos oriundos do setor privado, o Instituto Ethos é um pólo de organização de conhecimento, troca de experiências e desenvolvimento de ferramentas que auxiliam as empresas a analisar suas práticas de gestão e aprofundar seus compromissos com a responsabilidade corporativa. É hoje uma referência internacional no assunto e desenvolve projetos em parceria com diversas entidades no mundo todo (INSTITUTO ETHOS, 2008).

Ainda mantendo os temas: valores, transparência e governança; público interno; meio ambiente; fornecedores; consumidores e clientes; comunidade; governo e sociedade, para a complementação do trabalho, também foram feitas observações durante os processos de decisão, de elaboração de projetos e de execução de ações socioambientais.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Descrição do balanço social ABC

O balanço social da Rede de Supermercados ABC foi formulado de acordo com o modelo apresentado pelo Instituto Ethos, porém de forma incompleta. Nele não constam os dados quantitativos solicitados pelo Instituto Ethos.

Segundo o gerente de marketing Edmar Cardoso, a publicação, a princípio, pode ser considerada apenas um relatório de ações socioambientais da Rede e tende a evoluir para se tornar um balanço social completo, constando também dados quantitativos.

A Rede ABC, na figura de seus gestores, possui uma atitude baseada numa visão positiva e empreendedora, expressa de uma maneira bem simples na mensagem dos sócios e diretores. O texto abaixo apresenta a filosofia do ABC, base de todo o trabalho socioambiental da Rede, conforme se pode verificar a seguir:

Para nós dos Supermercados ABC a cada dia fica mais claro a necessidade de despir/excluir os valores negativistas que a todo o tempo circundam a nossa sociedade. Simplesmente comentar sobre violência em todos os seus graus, transgressões políticas, acidentes... E nada fazer pra mudar? Basta! Nossa realidade, crença e visão já é outra há muitos anos. A necessidade de construir um mundo melhor já virou parte da nossa rotina tanto empresarial quanto pessoal. Relacionamos com pessoas, gente, povo, cidadão, comunidade. Percebemos o valor mútuo no relacionamento entre o ABC e a sociedade. Por isto, investimos com prazer no Social (REDE ABC DE SUPERMERCADOS, 2007).

O texto apresentado expõe características do marketing social da empresa, ressaltando as “qualidades” da Rede em um discurso politicamente correto.

Posteriormente, na mensagem, os sócios reconhecem que o trabalho socioambiental da Rede ainda está em sua fase inicial. Vêem também que a sua maior contribuição, segundo sua visão, seria a geração de emprego, o que demonstra uma capacidade de auto-análise e transparência, conforme é verificado no trecho a seguir:

Contribuímos sempre com o social, mas com a idéia de que sempre haverá mais a se fazer. A maior inclusão social que conhecemos é a Carteira de Trabalho Assinada, por isso consideramos que fazemos parte do desenvolvimento sustentável (REDE ABC DE SUPERMERCADOS, 2007).

No trecho a seguir, verifica-se o preconceito da Rede com a utilização das ações ambientais pelo marketing em termos de imagem pura e simplesmente, e reforça a intenção social de suas ações:

É muito claro para o ABC a idéia de que todas as empresas devem exercer sua responsabilidade socioambiental. Não para expor sua imagem ou fazer marketing, mas por obrigação como empresa cidadã e agente propulsor da sociedade (REDE ABC DE SUPERMERCADOS, 2007).

Segundo o diretor de marketing Edmar Cardoso

Foi um desafio para a Rede formatar com clareza e objetividade a missão, visão e valores, porque eles existiam apenas na cabeça dos gestores” [...] foi formatado por meio de gestores, onde se reuniram vários funcionários” [...] É uma missão, uma visão, uma crença que não surgiu da presidência mas sim de uma integração de idéias entre mais de 50 funcionários que participaram[...] e a partir da definição, o que é um grande desafio na verdade, é fazer com que essa ideologia consiga estar no pensamento e no dia a dia de cada funcionário da empresa. O desafio é fazer com que ela se expanda e saia do nível de gestor para toda a equipe.

Percebe-se que a definição da missão mostrou-se um trabalho complexo para a compreensão de muitos e mostra-se de difícil explicação pelo diretor de comunicação. Assim, a postura competitiva do ABC, voltada para o crescimento, pode ser confirmada por sua missão, visão e valores expostos no Balanço social (REDE ABC DE SUPERMERCADOS, 2007).

Missão: Distribuir produtos e prestar serviços de qualidade, de forma competitiva, satisfazendo as necessidades dos clientes, colaboradores e acionistas, buscando o desenvolvimento.

Segundo Edmar Cardoso, a missão iria expressar “desenvolvimento sustentável”, porém chegaram a um consenso para colocar apenas a palavra *desenvolvimento*.

Pode-se observar que a Rede prioriza em sua missão a qualidade, a competitividade e a satisfação dos *stakeholders*, sendo que, dentre eles, os clientes estariam em primeiro lugar. Qualquer supermercado poderia apresentar tal missão, porém fica claro o estabelecimento de um planejamento estratégico em que são priorizados:

- 1ª) Qualidade;
- 2ª) Competitividade;
- 3ª) Satisfação de stakeholders .

Para efeito de comparação, verificou-se a diferença de posicionamento, citando a missão, a visão, as crenças, os valores e os pilares do Grupo Pão de Açúcar. Que tem como missão garantir a melhor experiência de compra para todos os nossos clientes, em cada uma de nossas lojas. E a visão que o grupo almeja é ampliar a participação no mercado brasileiro de varejo e tornar-se a empresa mais admirada por sua rentabilidade, inovação, eficiência, responsabilidade social e contribuição para o desenvolvimento do Brasil (GRUPO PÃO DE AÇUCAR, 2008).

Pode-se perceber também a competitividade no discurso da Rede ABC, expressado em sua visão: Estar entre as 500 maiores empresas do Brasil e ser reconhecida pela rentabilidade no segmento supermercadista (REDE ABC DE SUPERMERCADOS, 2007).

Torna-se válido reforçar que hoje a Rede ABC está em 32º lugar no ranking do setor de varejo supermercadista brasileiro (REVISTA SUPERMERCADOS MODERNO, 2008).

A religiosidade dos sócios é expressa nas crenças e valores da Rede e mostra-se como fator impulsionador de ações filantrópicas. Ou seja, crenças e valores nós acreditamos em Deus, no nosso negócio e nas pessoas. Somos simples, honestos, produtivos e dedicados (REDE ABC DE SUPERMERCADOS, 2007).

Ao ser questionado em entrevista pessoal, o sócio proprietário Valdemar Amaral confirma ser católico e expressa que sua formação religiosa motiva as ações filantrópicas que a Rede executa. Logo no saguão da parte superior do Centro de distribuição da Rede ABC, onde funciona grande parte dos setores, podem-se observar dois grandes *banners*. O primeiro consiste numa foto de Jesus Cristo, com aproximadamente dois metros; e o segundo, um pouco menor, estampa a imagem da virgem Maria. Os dois *banners* possuem orações de proteção para todos os que trabalham na empresa.

Valdemar Amaral também mostra que as ações sociais da rede são uma extensão de suas ações particulares. O sócio proprietário participa da Associação Comunitária para Assuntos de Segurança Pública – Divinópolis/MG, da Associação de Combate ao Câncer do Centro Oeste Mineiro, das Associações Classistas / Apóio ao desenvolvimento, da Câmara de Dirigentes Logistas, da Associação Comercial e Industrial de Divinópolis, da Federação das

Indústrias do Estado de Minas Gerais, da Associação Mineira de Supermercados e da Rede Brasil de Supermercados. A forte atuação do sócio nestas organizações demonstra o relacionamento com a comunidade e a representatividade no setor.

A percepção do conceito de responsabilidade social da Rede pode ser expressa na fala do gerente de marketing Edmar Cardoso:

Responsabilidade social vai desde o presidente até a faxineira. Está no ato do presidente de mostrar a sua empresa, ser ético com o pagamento de impostos e no relacionamento com fornecedores.

Edmar Cardoso apresenta a descrição da filosofia da empresa, exemplificando que ela se expressa em detalhes como:

[...] no ato de não adquirir mercadorias vencidas ou contrabandeadas. Numa questão ética moral global que vai até a faxineira, no sentido de conscientizá-la de a apagar uma lâmpada para gastar menos energia ou fechar um torneira que produz desperdício.

Ainda para concluir a filosofia de empresa, Edmar Cardoso reforça que “gestão social é algo que nós estamos desenvolvendo dentro da empresa do presidente a faxineira, passando por todos os cargos”.

4.1.1 Ações filantrópicas

As ações filantrópicas da Rede configuram-se por doações a 40 instituições localizadas em Divinópolis e outras 48 localizadas nas cidades de Oliveira, Campo Belo, Itaúna, Pará de Minas, Arcos, Santo Antonio do Monte, Araxá e Formiga.

A Rede auxilia um total de 88 instituições, sendo que 45% delas estão localizada na cidade de Divinópolis, onde a empresa possui 7 lojas. O restante das instituições está distribuído nas cidades em que a Rede possui filiais. O número de instituições auxiliadas nas demais regiões em que a Rede atua varia de 4 a 8 instituições por cidade, constituindo 55% do total de entidades beneficiadas doações QUADRO 12.

DIVINÓPOLIS	
Motivo: O ABC apóia e acredita que os trabalhos destas instituições sejam propulsores da melhoria da qualidade de vidas das pessoas.	
AAVIDA - Assistência Audiovisual para Deficientes Auditivos e Instituto Nacional para Educação de Surdos ACCCOM - Associação de Combate ao Câncer do Centro-Oeste de Minas APAN - Associação de Promoção e Assistência aos Necessitados Associação de Moradores do Bairro Dona Rosa Associação de Moradores do Bairro Grajaú Associação de Moradores do Bairro Itai Associação de Moradores do Bairro Jardim Candidés Associação de Moradores do Bairro São Lucas Associação de Moradores do Bairro São João de Deus Associação de Moradores do Bairro Afonso Pena Casa Dia Conferência São Jerônimo Conferência São Lázaro Conferência São Luiz Gonzaga Escola Municipal Raio de Sol Instituição das Servas de Maria Instituto Helena Antipoff - APAE - Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais Escola Estadual Helena Antipoff Lactário Nossa Senhora de Fátima	Lar das Meninas Lions Clube Rotary Club Movimento das Donas de Casa Obras Assistenciais Antônio Frederico Ozanam Obras Sociais da Paróquia de Santo Antônio Paróquia São Judas Tadeu Programa Sérgio Santiago Projeto Menino Cidadão Sacramento de Amor Prefeitura Municipal de Divinópolis ACASP - Associação Comunitária para Assuntos de Segurança Pública CDL - Câmara de Dirigentes Lojistas de Divinópolis ACID - Associação Comercial, Industrial e de Serviços de Divinópolis FIEMG - Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais FAMBACCORD - Federação das Associações de Moradores de Bairro, Conselhos Comunitários Rurais de Divinópolis Projeto Pão e Água Polícias Civil e Militar de Divinópolis

Quadro 12 – Instituição apoiada pela Rede ABC de supermercados

Fonte: Site ABC, 2008.

A rede ABC apóia outras instituições em diversos municípios conforme QUADRO 13.

continua	
OLIVEIRA	Prefeitura Municipal de Oliveira Casa da Criança PROERD - Programa Educacional de Resistência às Drogas e à Violência Escolas Municipais de Oliveira Polícias Civil e Militar de Oliveira
ITAÚNA	Escola Aberta - CAIC - Centro de Educação Integral à Criança e ao Adolescente Prefeitura Municipal de Itaúna Polícias Civil e Militar de Itaúna Restaurante das crianças do bairro Padre Libério
ARCOS	ACIA - Associação Comercial, Industrial e Prestação de Serviços de Arcos Prefeitura Municipal de Arcos Polícias Civil e Militar de Arcos ArteBeneficente
ARAXÁ	Prefeitura Municipal de Araxá Polícias Civil e Militar de Araxá Lions Clube Escola Atena Empresa de Correios e Telégrafos de Araxá E. M. Professor Nelson Gomes

conclusão	
CAMPO BELO	Pastoral da Criança Igreja Nova Matriz Creche Tancredo Neves SOS - Serviços de Obras Sociais APAE - Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais Prefeitura Municipal de Campo Belo Polícias Civil e Militar de Campo Belo Vila Vicentina
PARÁ DE MINAS	Prefeitura Municipal de Pará de Minas Polícias Civil e Militar de Pará de Minas APAE - Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais CERSAM - Centro de Referência em Saúde Mental Restaurante da criança do bairro Padre Libério Restaurante da criança do bairro Dom Bosco PROERD - Programa Educacional de Resistência às Drogas e à Violência Casa de Recuperação Divina Misericórdia "Fazendinha"
SANTO ANTÔNIO DO MONTE	Lar dos idosos APAE - Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais Prefeitura Municipal de Santo Antônio do Monte Polícias Civil e Militar de Santo Antônio do Monte Comunidade Terapêutica São Francisco de Assis Instituição Nossa Senhora do Rosário e São Benedito
FORMIGA	Prefeitura Municipal de Formiga Polícias Civil e Militar de Formiga Lar São Francisco de Assis Banco de Alimentos da Prefeitura Escolinha de Futebol Planeta Gol

Quadro 13 – Instituições de outras regiões apoiada pela Rede ABC

Fonte: Rede ABC de Supermercados, 2008.

As doações às 88 instituições citadas nas tabelas anteriores são executadas mediante planejamento anual e em caráter permanente, sendo que a Rede ainda contempla outros apoios temporários, decididos em reuniões mensais.

Segundo o diretor de comunicação e marketing Edmar Cardoso:

Existe uma verba que é pré-definida mês a mês... É um valor x e deste valor a gente contribui com instituições de forma fixa, todos os meses. Numa data determinada elas recebem o valor. Existe uma outra parte da verba para apoios eventuais, onde determinadas instituições solicitam um valor para desenvolvimento de um almoço ou algum evento específico.

Ainda segundo Edmar Cardoso, a vocação para a filantropia existe desde o surgimento da Rede, em 1982. Começou com a postura dos sócios Valdemar Martins Amaral e Walchir Dias Amaral, que demonstraram a disponibilidade em efetuar doações às empresas e à comunidade carente.

Para concluir, o diretor Edmar Cardoso ainda descreve que existem possibilidades de flexibilização deste procedimento:

[...] lógico que dependendo da ação que vá ser desenvolvida em determinada instituição a gente busca junto a diretoria uma verba extra onde é avaliada a possibilidade de se liberar ou não perante 'n' situações, mas basicamente tem uma verba fixa e o que surge a mais é discutido.

4.2 Projetos socioambientais

Os projetos socioambientais da Rede ABC contemplam as áreas de saúde, cultura, esporte e lazer, alimentação, meio ambiente, educação e voluntariado. As verbas para os projetos são definidas conforme afirma Edmar Cardoso (2008):

Na verdade não existe uma verba fechada para os projetos, existe uma visão da empresa de que é importante ela se relacionar e desenvolver ações como todos os públicos, sejam eles com os fornecedores, funcionários, com meios de comunicação enfim, com todos os públicos envolvidos. Há um trabalho constante onde de acordo com os projetos que surgem, como uma oportunidade, vai se liberando um valor específico, mas o valor financeiro não é o importante, o mais importante é essa consciência que a gente tem de que tem que estar melhorando sempre.

Os investimentos em novos projetos acompanham os resultados financeiros e o crescimento da rede, conforme se verifica na declaração abaixo:

A empresa tem sua meta de resultados, de lucratividade, ou seja, de lucro líquido"... "uma vez que nos trimestres os resultados venham sendo alcançados, a empresa com certeza vai dar maior abertura para desenvolver novos projetos. Então o resultado financeiro sempre caminha como o desenvolvimento da ampliação das verbas para investimentos sociais (EDMAR CARDOSO, 2008)

A empresa afirma que existe a continuidade de todos os projetos. Segundo Edmar, todos os projetos em que o ABC se envolve são bem estudados previamente. "Todo projeto a gente visualiza o início, o fim e vem tendo continuidade" [...] Claro que também existem projetos temporários (EDMAR CARDOSO, 2008).

4.2.1 Saúde

Na área de saúde, o ABC possui cinco projetos voltados para a conscientização, patrocínio, doações e apoio, cedendo espaços para vacinações e prestação de serviços de saúde. Um melhor detalhamento de cada projeto pode ser verificado no QUADRO 14.

Campanha	Descrição das práticas
Apoio à Doação de Medula Óssea	O Hemominas/Divinópolis, com o apoio do ABC, realizou a Primeira Campanha de Doação de Medula Óssea de Divinópolis. A campanha pioneira teve o ABC como agente apoiador e divulgador aos seus colaboradores(funcionários) e comunidade.
Apoio às "APAEs"	Todos os anos, o ABC apóia e patrocina campanhas realizadas pelas "APAEs" na maioria das cidades nas quais está inserido. Em Divinópolis, a APAE se faz presente por intermédio do Instituto Helena Antipoff e da Escola Estadual Helena Antipoff.
Campanhas de Vacinação	Constantemente, a empresa apóia, divulga e incentiva a vacinação seja direcionada ao público infantil ou ao adulto. Em algumas delas, as lojas da Rede foram postos de vacinação, como, a campanhas de Paralisia infantil e rubéola.
Combate ao Câncer	O ABC é um dos apoiadores empresariais da Associação de Combate ao Câncer do Centro-Oeste de Minas, e constituindo-se como o primeiro doador para a construção do Hospital do Câncer do Centro-Oeste Mineiro. Por meio do "Troco Solidário", o ABC capta moedas em cofrinhos que estão instalados nos caixas de algumas lojas em Divinópolis. Este projeto se encontra em fase de expansão.
Quinzena da Saúde	Todos os anos, a Rede realiza a "Quinzena da Saúde ABC", que visa promover a conscientização. Os clientes e colaboradores (funcionários) são sensibilizados a cuidar e responsabilizar-se pela própria saúde, valorizando as ações voltadas para a sua promoção, proteção e recuperação.
Aferição da pressão arterial	Aferições de pressão arterial ao longo do ano são realizadas em parceria com outras empresas nas lojas.

Quadro 14 – Quadro de projetos sociais na área de saúde - ABC
Fonte: Rede ABC de Supermercados, 2007. Adaptado pela autora.

4.2.2 Cultura

Na área cultural, o ABC possui 11 projetos, que se baseiam em apoios e patrocínios a diversos eventos periódicos que ocorrem na cidade de Divinópolis e região.

Segundo a Rede, no que se refere aos apoios e patrocínios culturais, percebe-se que, apesar de:

[...] ser um projeto em que há uma renúncia fiscal, ou seja, parte do que se iria passar para o meio público é repassado para os projetos sociais, percebemos que é algo em que o empresário deve investir a abrir as portas para esses projetos (EDMAR CARDOSO, 2008)

Os projetos podem ser mais bem compreendidos pelo do QUADRO 15.

Campanha	Descrição das práticas
A vida é uma festa Sorria!	Com o projeto “Lugar de Criança”, coordenado pelos palhaços Pimpão e Fumaça, levam-se diversão e entretenimento a várias escolas. O público atingido foi de cerca de 34.000 alunos nas cidades de Divinópolis, Santo Antônio do Monte, Carmo do Cajuru, São Gonçalo do Pará, Itaúna e Formiga, dentre outras.
Incentivo à Música Clássica e Erudita	Com o patrocínio do ABC e em parceria com as Secretarias de Cultura de cada cidade, a Orquestra de Câmara de Itaúna realizou várias apresentações nas cidades de Divinópolis, Campo Belo, Oliveira, Formiga, Itaúna, Pará de Minas e Santo Antônio do Monte.
Apoio à popularização do Teatro	O ABC foi apoiador cultural de diversas campanhas de popularização do teatro em várias cidades das quais faz parte. Ajudou a levar cultura e diversão a um público aproximado de 15.000 espectadores. Foram encenadas diversas peças, das quais podem-se destacar:- Criança Tem Cada Uma!, Lugar de Mulher... Uma Sátira ao Machismo, Mentira Tem Perna Curta, Minha Sogra é um Pitbull e O dia em que Alfredo virou a Mão
Incentivo à gastronomia	O ABC apoiou o concurso gastronômico “1º Butecando” entre os restaurantes e bares de Oliveira, em 2007.
Show da Vida	Para comemorar o dia do Evangélico, todos os anos é realizado o Show da Vida, idealizado pelo vereador Marcus Vinicius e apoiado pelo ABC. Este evento acontece no Parque de Exposições de Divinópolis e apresenta vários artistas de renome no cenário evangélico. O público estimado de participantes neste evento foi de 30.000 pessoas/dia em 2007.
Teatro e Congado unidos pela cultura	O espetáculo de teatro “Pimenta do Reino” em Divinópolis é uma livre adaptação de um clássico do dramaturgo francês Molière. É uma comédia leve encenada pela Cooperativa de Teatro de Divinópolis, que agrega o teatro de rua à tradição da festa do Congado. A peça foi encenada nas principais praças de Divinópolis, Oliveira e Itaúna, com o incentivo do ABC.
Valorização dos eventos que contribuem para a diversidade de gênero	Realizada na Praça do Santuário, em Divinópolis pelo Movimento Unificado Negro de Divinópolis, com patrocínio do ABC. A festa teve a apresentação da Banda da Polícia Militar, apresentações teatrais, exposições, mostras de artigos africanos, apresentação dos reinadeiros, capoeira, show pirotécnico e vários shows de artistas regionais.
Educação e Cultura / Teatro nas escolas	O principal objetivo da peça “A Onça e o Bode”, realizada pelo Grupo Capela é levar o teatro aos estudantes mais carentes que não têm oportunidade de ir ao teatro. A peça circulou pelas escolas municipais de Divinópolis e levou até seus alunos cultura e lazer.
Festa em praça pública	O espetáculo “Êta Boi” é mais uma peça de teatro de rua apoiada pelo ABC e encenada pelo Grupo Expressão. Todas as apresentações foram feitas em Divinópolis.
Apoio à mostra de Artes plásticas	A Arte Beneficente realiza todos os anos as Oficinas Belas Artes e a Mostra de Artes Plásticas Beneficente de Arcos. O intuito do evento é levar à população cultura e diversão na forma de oficinas de maquiagem artística, circo, dança contemporânea, balé, jazz, teatro, hip hop, dentre outros. Com relação à Mostra de artes, 30% do valor arrecadado na venda das obras foi revertido para a compra de alimentos para doação à população carente.
Incentivo à cultura regional	A Festa da Irmandade de Nossa Senhora do Rosário e São Benedito – Cidade de Santo Antônio do Monte já é uma tradição centenária na cidade e, sem dúvida, o maior evento cultural da mesma. A Rede acredita na fé e apóia a tradição que envolve toda a população de Santo Antônio do Monte e comunidades circunvizinhas.
Flores, Música e Entretenimento	O Festival da Primavera de Divinópolis é realizado pela Secretaria de Cultura de Divinópolis, em parceria com algumas empresas, incluindo o ABC. A programação acessível e diversificada nos segmentos da música, teatro, dança, artes plásticas, artesanato e literatura.

Quadro 15 – Quadro de projetos sociais na área cultural - ABC

Fonte: Rede ABC de Supermercados, 2007. Adaptado pela autora.

4.2.3 Esporte e Lazer

Na área de esporte e lazer, a Rede ABC possui sete projetos, que envolvem ciclismo, esporte e meio ambiente, cooper, tênis, atividades de lazer atividades e para a terceira idade QUADRO 16.

Campanha	Descrição das práticas
Ciclismo	<p>A Corrida Spirit Biker de Mountain Bike contou com atletas de vários estados do Brasil. Participaram desta corrida alguns atletas patrocinados pelo ABC, incluindo um dos funcionários.</p> <p>A corrida Mountain Bike sem fronteiras, realizada há cinco anos em Araxá, tornou-se tradicional na região. Foram cerca de 350 competidores inscritos no ano de 2007. A largada foi do complexo do Barreiro e a maratona teve o percurso de 35km.</p> <p>Já o Passeio ciclístico Divinópolis Clube teve como local da saída a sede urbana do Divinópolis Clube e a chegada, a sede campestre do mesmo. A rede forneceu kits ABC de frutas para reposição energética aos participantes do evento. Participaram do evento cerca de 1000 ciclistas de diversas idades.</p>
Esporte e meio ambiente: Uma união perfeita	<p>Recentemente, foi entregue à população de Divinópolis o novo pólo esportivo, situado no Parque Ecológico de Divinópolis (Parque da Ilha). Foram construídas várias quadras esportivas e foi melhorada a infra-estrutura da pista de caminhadas e corridas.</p> <p>O ABC apoiou o evento de inauguração, que contou com centenas de crianças e desportistas que ali estavam para desfrutar das novas instalações.</p>
De bem com a vida	<p>O ABC apoiou as últimas edições da Corrida de Pentecostes de Divinópolis. Foram distribuídas cartilhas mostrando os benefícios do consumo de frutas, verduras e legumes, motivando assim o consumo de alimentos saudáveis. No final da corrida, foram distribuídas frutas para mais de 2000 atletas participantes para que os mesmos fizessem a reposição energética.</p>
Velocidade nas quadras	<p>O Torneio de Tênis Prontomed foi realizado pensando na aliança Esporte e Saúde. O ABC apóia eventos voltados ao bem-estar e incentiva seus funcionários a exercerem algum tipo de atividade física. Hoje, Divinópolis já possui várias quadras voltadas à prática do Tênis.</p>
Melhor Idade - Idade Feliz	<p>O Encontro da Melhor Idade de Arcos foi realizado pela Prefeitura Municipal de Arcos com apoio dos Supermercados ABC. A festa foi realizada no Parque de Esportes de Arcos e teve como público principal homens e mulheres com idade a partir de 55 anos. No local aconteceram várias apresentações musicais e peças de teatro.</p> <p>Também valorizando este público o Encontro Regional da 3ª Idade, realizado em Divinópolis, no SESI Minas. Contou com a presença de mais de 1000 idosos de toda a região. O ABC esteve com um Stand recebendo currículos para a contratação de idosos para atuarem em suas lojas.</p>
Cidadania nos bairros	<p>As Ruas de Lazer – Realizadas mensalmente pela Federação das Associações de Moradores de Bairro, Conselhos Comunitários Rurais de Divinópolis têm como objetivo levar bem-estar e prestação de serviços às comunidades carentes. São feitas carteiras de identidade, cortes de cabelo, aferição de pressão arterial, além de vários outros atrativos, como shows, cama-elástica, balão pula-pula.</p>

Quadro 16 – Quadro de projetos sociais na área de esporte e lazer - ABC
Fonte: Rede ABC de Supermercados, 2007. Adaptado pela autora.

4.2.4 Alimentação

Na área de alimentação, a rede possui cinco projetos, voltados para a conscientização de uma alimentação saudável, o combate a fome e a filantropia QUADRO 17.

Campanha	Descrição das práticas
"Cidadania e Incentivo à alimentação saudável"	O ABC afirma ter a certeza de que uma boa alimentação é fator primordial para uma vida saudável. Dessa forma, elaborou a Cartilha de Hortifrutigranjeiros ABC. Ela possui dados nutricionais, como vitaminas e composição das frutas e verduras. Toda a renda levantada com a venda das cartilhas é revertida para instituições carentes de cada cidade onde o ABC está presente.
Programa Cheiro verde	O ABC conta com um programa de doação de hortifrutigranjeiros a entidades assistenciais carentes, como creches, asilos e casas de apoio. Este trabalho é feito em todas as cidades onde o ABC possui lojas e ainda em cidades circunvizinhas.
Apoio ao programa Fome Zero	Doação de tickets alimentação a aproximadamente 60 entidades e pessoas carentes cadastradas previamente no ABC. Dentre elas, pode-se citar: APAE, AAVIDA, Lar das Meninas, Casa Dia, Sacramento de Amor, diversas Associações de Bairro e várias outras entidades assistenciais de Divinópolis e região.
A união faz a força para melhor servir	O ABC apóia a "Festa do Vinho e do Queijo", realizada anualmente pela Loja Maçônica Vigilantes do Oeste, na cidade de Arcos. A festa tem por objetivo angariar recursos para projetos de beneficência e solidariedade desenvolvidos. Em especial, o Banco de Cadeira de Rodas e a Fábrica de Fraldas Geriátricas.
Instruções sobre a boa alimentação	As instruções ocorrem nos setores de hortifrutigranjeiros e diet/light. É uma parceria com a faculdade UNIFENAS (Campus Divinópolis) e outras. Ao longo do ano, o ABC desenvolve diversas ações que visam à abordagem e a prestação de informação aos clientes por parte dos alunos das faculdades sobre as propriedades dos alimentos destas seções e seus benefícios à saúde.

Quadro 17 – Quadro de projetos sociais na área de alimentação - ABC

Fonte: Rede ABC de Supermercados, 2007. Adaptado pela autora.

4.2.5 Meio ambiente

Na área de meio ambiente, a rede ABC possui quatro projetos, que envolvem apoio e patrocínio às feiras de plantas e flores, apoio em ações de reflorestamento, ações de reciclagem e conscientização QUADRO 18.

Campanha	Descrição das práticas
Meio Ambiente Beleza e consciência ambiental	Todos os anos são realizadas as Feiras Itinerantes de Flores de Holambra em Divinópolis e Itaúna. Nelas são trazidas centenas de espécies de plantas e flores para exposição e comercialização. O ABC incentiva o embelezamento da cidade, bem como o plantio de plantas e flores. Entende que também é um modo de cuidar do bem-estar social e ainda contribuir com a preservação do meio ambiente. Parte da renda obtida com as vendas é revertida para entidades carentes de cada cidade.

continua

conclusão	
Cultivando Ouro verde	Juntamente com grandes empresas de Divinópolis, como Gerdau, Fitedi e Copasa. A Rede apoia a Primeira etapa do reflorestamento das chácaras São Domingos em Divinópolis realizada pela Prefeitura Municipal de Divinópolis, Foram realizadas palestras, shows e plantio de árvores nativas da região.
Nada se perde. Tudo se transforma	Por dia, são geradas toneladas de materiais recicláveis nas unidades do ABC. São papéis, plásticos e madeira, dentre outros. Todos estes materiais são reciclados, vendidos e parte da renda é destinada à entidade carente. Na central de frios e Perecíveis, onde é feito todo o trabalho de desossa de suínos e armazenamento de carnes, laticínios e congelados, a água é tratada pelo processo de eliminação de resíduos. Lá é feita a sua filtragem, e esta água retorna ao meio ambiente em plenas condições de uso e consumo.
Telemarketing Ambiental ONG: "Lixo e Cidadania"	O Objetivo desse projeto é disseminar as informações necessárias para a efetivação com qualidade da coleta seletiva municipal nos 16 bairros onde ela foi implantada no município de Divinópolis e promover a geração de trabalho para deficientes visuais, cego ou de baixa visão. Esta ação objetiva o aumento do volume de recicláveis e a melhoria da qualidade dos mesmos. Assim, serão abertos novos postos de trabalho na Associação dos Catadores de Recicláveis de Divinópolis, para que se possa receber mais catadores do lixão. O ABC é apoiador desse projeto, pela sua grande contribuição à melhoria do bem estar e do meio ambiente

Quadro 18 – Quadro de projetos sociais na área de meio ambiente - ABC

Fonte: Rede ABC de Supermercados, 2007. Adaptado pela autora.

4.2.6 Educação

Na área de educação, a Rede ABC possui cinco projetos referentes ao combate à violência infantil, educação e cidadania na terceira idade, apoio a educação e combate às drogas.

Um melhor detalhamento destas ações pode ser visualizado no QUADRO 19.

continua	
Campanha	Descrição das práticas
Seminário: A Violência Juvenil em Divinópolis: Diagnóstico e Profilaxia	O evento foi realizado na Faculdades Integradas do Oeste de Minas, em Divinópolis. Participaram e ajudaram na realização deste seminário a Prefeitura Municipal de Divinópolis, Secretaria Municipal de Educação e Cultura, Polícia Militar, Polícia Civil, Superintendência Regional de Ensino, Promotoria de Justiça da Infância e Juventude, dentre outros. O ABC foi patrocinador do evento e convidado a palestrar neste seminário na pessoa do gerente jurídico Dr. Gustavo Barreto Trindade. Na ocasião, foram abordadas as diversas ações que o ABC desenvolve em prol da juventude. Dentre elas, foram destacadas: a oportunidade do primeiro emprego, o convênio com as diversas faculdades para estágios nas mais diversas áreas, descontos em escolas para filhos de funcionários, convênios com escolas de formação técnica e supletivos, dentre outros. Hoje, 51% dos funcionários são jovens de 16 a 25 anos.
Educação e Cidadania na Melhor Idade	O projeto FACED Sênior, é mantido pela Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis de Divinópolis - O ABC apoia e patrocina alguns dos eventos e projetos desenvolvidos pela FACED SÊNIOR, por entender que o objetivo e a qualidade de vida que o mesmo proporciona. Um destes projetos é o almanaque FACED SÊNIOR, contendo artigos, fotografias, depoimentos, bom humor, culinária, prosa e versos.

conclusão	
Teoria e prática a caminho do conhecimento	Para o ABC, é uma honra receber tantas escolas e entidades educacionais. Estas visitas acontecem com freqüência e o intuito maior é o enriquecimento e a aliança entre a teoria ensinada nas escolas e a prática organizacional. A Rede recebe alunos das mais diversas áreas de estudo: Publicidade e Propaganda, Marketing, Logística, Comercial, Nutrição, etc. “Em certos momentos, somos professores e em outros somos alunos – estamos constantemente aprendendo e ensinando” afirma, Valdemar diretor presidente do ABC.
Combate às drogas	O ABC acredita que a conscientização e a prevenção tornam-se as armas mais importantes na luta contra as drogas. O ABC levanta a bandeira do combate as drogas e apóia a confecção de cartilhas educativas nomeadas “Chutando as drogas”, que tem sua distribuição feita nas escolas, entidades e empresas.
Vivência empresarial: Um exemplo de sucesso	Freqüentemente, os profissionais do ABC são convidados a ministrar palestras em diversas faculdades e universidades em diversas regiões de Minas Gerais. São palestras de enriquecimento de conteúdo das matérias estudadas nos estabelecimentos de ensino. Diversos temas são abordados: Comercial, Marketing, Histórico do ABC e de seus sócios / acionistas, dentre outros. Por meio de exemplos a Rede busca motivar os alunos a se dedicarem na busca-se de seus objetivos profissionais

Quadro 19 – Quadro de projetos sociais na área de educação - ABC
Fonte: Rede ABC de Supermercados, 2007. Adaptado pela autora.

4.2.7 Outras ações

O ABC ainda possui quatro projetos referentes às ações de voluntariado, incentivo a ações socioambientais, iniciativas culturais e apoio ao tratamento de portadores de dependência química QUADRO 20 .

Campanha	Descrição das práticas
Dia V – Voluntariado	No dia intitulado pela FIEMG / Dia V – Voluntariado, ações de voluntariado são multiplicadas por intermédio dos funcionários da rede. Cada loja específica, inclusive a administração, divide-se em grupos de voluntários, que elegem entidades ou criam ações de voluntariado nos mais diversos aspectos.
Motivando a prática de ações sociais	O ABC participou da elaboração, juntamente com a FIEMG, dos Seminários de Responsabilidade Social realizados em Divinópolis. Nestes seminários, participaram diversas empresas de várias cidades da região. O intuito maior é discutir o que cada empresa pode fazer/adequar em prol de uma sociedade melhor, com menos poluição, menos violência e mais igualdade social, dentre outros.
Segura peão!!!	Todos os anos, são realizadas as festas de peão de boiadeiro nas cidades em que o ABC possui lojas. Estas festas reúnem multidões, e as famílias se fazem presente sempre. Segundo a Rede, “são festas de muita alegria e paz, e é com este espírito de família que apoiamos alguns destes eventos”.
Uma chance para viver.	O ABC apoiou e contribuiu na construção da Comunidade Terapêutica São Francisco de Assis em terreno doado na cidade de Santo Antônio do Monte. Esta entidade cuida de portadores de dependência química.

Quadro 20 – Descrição de práticas referentes a outras ações - ABC
Fonte: Rede ABC de Supermercados, 2007. Adaptado pela autora.

Observa-se que a rede procura muitas parcerias em seus diversos projetos e na maioria das vezes atua como apoio a ações de outras instituições ou iniciativas públicas.

Segundo Edmar Cardoso (2008), a rede sempre que possível procura envolver os funcionários nas suas ações socioambientais a fim de conscientizá-los do envolvimento social que a organização procura estabelecer.

4.3 Avaliação das características das ações socioambientais do ABC

Para melhor entendimento das características das ações socioambientais da rede ABC, foi feita a sua divisão em três categorias: apoios e patrocínios a iniciativas sociais; projetos exclusivos da Rede ABC; e parcerias ABC. QUADRO 21.

Características	
Doações, apoios e patrocínios a iniciativas sociais	Projetos exclusivos da rede abc
Apoio à Doação de Medula Óssea Apoio às "APAEs" A vida é uma festa... Sorria! Incentivo a Música Clássica e Erudita Apoio à popularização do Teatro Incentivo à gastronomia Show da Vida Teatro e Congado unidos pela cultura Valorização dos eventos que contribuem para a diversidade de gênero Educação e Cultura / Teatro nas escolas Festa em praça pública Apoio à mostra de Artes plásticas Incentivo à cultura regional Flores, Música e Entretenimento Ciclismo De bem com a vida Velocidade nas quadras Esporte e meio ambiente: Uma união perfeita Melhor Idade - Idade Feliz Cidadania nos bairros A união faz a força para melhor servir Meio Ambiente Beleza e consciência ambiental Cultivando Ouro verde Telemarketing Ambiental ONG: "Lixo e Cidadania" Seminário: A Violência Juvenil em Divinópolis: Diagnóstico e Profilaxia Educação e Cidadania na Melhor Idade Teoria e prática a caminho do conhecimento Combate às drogas Segura peão!!! Uma chance para viver. Programa Cheiro verde Apoio ao programa Fome Zero	1. Quinzena da Saúde Cidadania e Incentivo à alimentação saudável Nada se perde. Tudo se transforma 4. Aferição da pressão arterial
	Projetos em Parceria
	Combate ao Câncer Campanhas de Vacinação Instruções sobre a boa alimentação Vivência empresarial: Um exemplo de sucesso Motivando a prática de ações sociais Dia V – Voluntariado

Quadro 21 – Avaliação das características das ações socioambientais da Rede – ABC

Fonte: Dados da pesquisa

Pode-se avaliar que dos 41 projetos apresentados pela Rede em seu balanço social 32, ou 78,04%, constituem-se em doações, apoios ou patrocínios, mediante doações de alimentos ou destinação de verba para viabilizar um projeto já existente ou a ser implementado por outra instituição.

Esses patrocínios auxiliam na relação da Rede ABC com a comunidade, por meio dos projetos de ação social que viabiliza. O patrocínio garante visibilidade e boas relações com as entidades e associações locais, além de projetar e posicionar a marca como uma empresa envolvida em questões sociais.

A Rede também cuida das relações com várias entidades, fornecendo doações contínuas a 88 instituições. Verifica-se que as doações e patrocínios são formas mais simplificadas de efetuar uma contribuição social. Projetos complexos exigiriam uma equipe voltada para este setor.

O Departamento de Comunicação e Marketing está envolvido em todas as ações sociais da Rede, o que poderia configurar-se como marketing social baseado principalmente na filantropia, que avança para a responsabilidade social, uma vez que suas ações são pautadas pelos indicadores Ethos de gestão social.

As doações são destinadas a instituições em sua totalidade. Existe também uma verba destinada a patrocínios de ações sociais de outras entidades.

Verifica-se que cinco projetos, ou 12,20%, destinam-se a ações em parceria, em que o ABC oferece mais que incentivo financeiro, colocando, por exemplo, suas lojas à disposição para a realização de ações ou coletando doações, como no caso do “troco solidário”.

O “troco solidário” pode ser considerado uma ação de conscientização, pois sensibiliza os clientes para a instituição beneficiada e colhe contribuições, para a Associação de Combate ao Câncer do Centro Oeste de Minas. Por outro lado, pode-se perceber que o ABC também se beneficia, pois os trocos são em geral moedas úteis para os caixas.

Dos 41 projetos socioambientais estudados, o ABC possui apenas 4 projetos próprios voltados para a comunidade, perfazendo um percentual de 9,76%.

Os projetos próprios, “Quinzena da Saúde”, “Cidadania e Incentivo à alimentação saudável”, “Nada se perde, tudo se transforma” e “Aferição da pressão arterial”, são voltados para a saúde e o meio ambiente.

O projeto “Quinzena da Saúde” possui continuidade e se configura como uma quinzena de conscientização da saúde realizada anualmente pelo ABC.

No projeto "Cidadania e Incentivo à alimentação saudável", o ABC produziu e efetua a venda de cartilhas, revertendo a verba arrecadada para doações a instituições carentes. No projeto “Nada se perde, tudo se transforma”, a verba arrecadada com a venda de materiais reciclados se reverte também em doações.

No projeto “Aferição da pressão arterial”, uma nutricionista presta atendimento contínuo nas lojas do ABC, mede a pressão, soluciona dúvidas e indica dietas para os clientes. Pode-se dizer que dos 41 projetos estudados apenas 6, ou, 14,63% não são relativos ou revertidos em doações. QUADRO 22.

Projetos
Quinzena da Saúde
Campanhas de Vacinação
Aferição da pressão arterial
Instruções sobre a boa alimentação
Vivência empresarial: Um exemplo de sucesso
Motivando a prática de ações sociais Dia V – Voluntariado

Quadro 22 – Projetos próprios sem características filantrópicas
Fonte: Dados da pesquisa

Pode-se perceber a ocorrência de assistencialismo, aliado ao marketing social, citados por Azevedo (2000) em sua obra *Matriz de Responsabilidade Social*, abordada no referencial teórico deste trabalho.

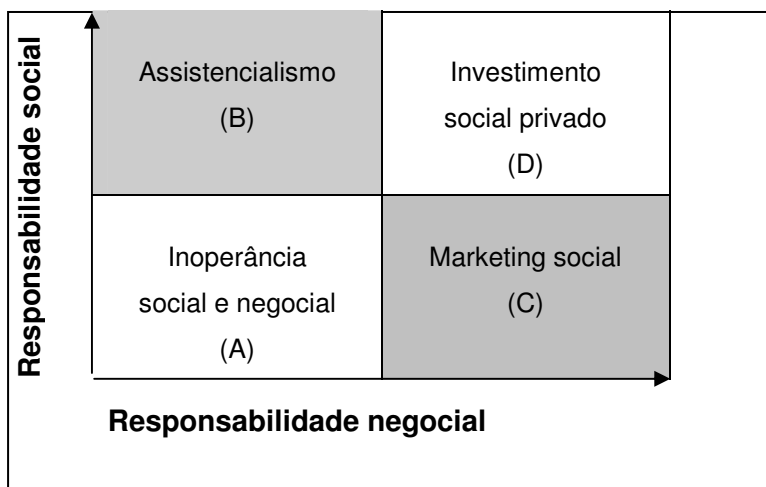


Figura 8 – Quadrante B

Fonte: Teodósio, Barbieri e Csillag, 2006 p. 45, elaborado pela autora com base em Azevedo, 2000.

O ABC é uma empresa de projeção no centro oeste mineiro. Com 18 lojas, a Rede fechou o ano de 2007 com 1813 funcionários e contava em maio de 2008 mais de 1850 funcionários.

O faturamento nominal da Rede em 2007 somou R\$ 250.955.413,00, ficando em 32º no ranking da revista “Supermercado Moderno”, de Abril, publicada em abril de 2008.

Portanto, pode-se considerar a possibilidade de a Rede ABC localizar-se no quadrante relativo ao investimento social privado, pois tem projeção significativa em sua região. Possui um departamento de marketing envolvido com o marketing social e respaldado por uma gestão social embasada nas diretrizes de responsabilidade social do Instituto Ethos. Porém, devido ao grande número de doações e patrocínios, percebe-se que, diante de uma crise financeira, estes recursos seriam cancelados. Portanto, com base em Azevedo (2000), infere-se que os projetos em si não possuem sustentabilidade para que a gestão possa se caracterizar como investimento social privado.

O balanço social de 2007 mostra que a Rede ABC apresenta responsabilidades econômicas, legais, éticas e filantrópicas, tal como prescreve a pirâmide de responsabilidade social (LAMB *et al.*, 2004, p. 61).

A FIG. 2 representa a pirâmide de responsabilidade social corporativa descrita por Lamb *et al.* (2004):

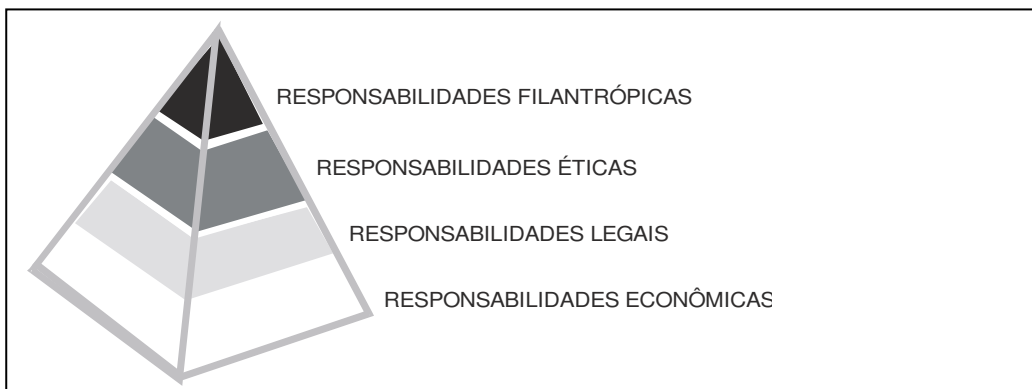


Figura 9 – Pirâmide de responsabilidade social corporativa
Fonte: Lamb *et al.* 2004, p. 61.

Verificou-se que a Rede ABC se encontra no estágio 5 do processo de responsabilidade social, segundo Takeshy (2005), mencionado no referencial teórico do presente estudo, pois existe um processo sistematizado de avaliação dos impactos dos produtos, processos e instalações. Identificou-se também que a Rede busca antecipar-se às questões públicas, desenvolvendo projetos que gerem o bem-estar da comunidade. Verificou-se que a

organização apóia questões de interesse da comunidade e do setor por meio dos projetos de conscientização. Verifica-se também o estímulo à participação das pessoas em esforços de desenvolvimento. Um bom exemplo seria a campanha de voluntariado entre os funcionários, citada na descrição do balanço social. Observa-se que existem formas de avaliação para melhoria da atuação da organização mediante o preenchimento anual do questionário Ethos e a elaboração do balanço social. Por fim, percebeu-se o exercício da cidadania, envolvendo também responsabilidades públicas. Tal percepção foi evidenciada pela descrição de projetos em que a organização serve de posto de vacinação ou presta orientações nutricionais e medição de pressão para a população.

4.4 Análise do modelo de questionário de responsabilidade socioambiental baseado nos indicadores Ethos (2006) e no questionário Ethos/Sebrae

A empresa possui ações em todos os temas relacionados pelo Instituto Ethos, tais como: valores, transparência e governança, público interno, meio ambiente, fornecedores, consumidores e clientes, comunidade, e governo e sociedade.

No modelo original do questionário Ethos (2006), encontrou-se uma diferença significativa entre o número de indicadores de cada tema. Exemplificando: o tema “valores, transparência e governança” possui 78 indicadores, enquanto que o tema “público interno” possui 238.

Acredita-se que a diferença na quantidade de indicadores não se deve à importância de cada um, e sim à profundidade necessária que cada tema exige em razão de sua complexidade. Percebe-se que certos temas, como “público interno”, exigem maior necessidade de detalhamento.

As questões do questionário utilizado no presente estudo foram escolhidas mediante julgamento de importância de tais ações nas práticas socioambientais de varejo. Portanto, o número de ações questionadas em cada tema não foi o mesmo e nem obedeceu às proporções em relação ao questionário Ethos (2006).

As questões referentes aos indicadores foram analisadas nos dois questionários: Ethos (2006) e questionário Ethos/Sebrae. Posteriormente, foram elencados os indicadores mais significativos para o setor de varejo, em termos da pesquisa feita em empresas de

referência, como o grupo Pão de Açúcar, citado no presente trabalho. Foram eliminados os indicadores que se mostravam redundantes para fins de detalhamento e algumas questões foram envolvendo mais de um indicador foram simplificadas. O questionário Ethos/Sebrae, destinado ao diagnóstico de pequenas empresas, mostrou-se sintético e adequado, na medida em que continha as principais diretrizes do questionário Ethos (2006), respondido pela rede anteriormente.

Para melhor compreensão, os indicadores serão classificados e analisados de forma fragmentada pelos sete temas constantes no questionário Ethos, como se pode verificar a seguir:

4.4.1 Valores, transparência e governança

O tema “valores, transparência e governança” contou 11 indicadores dos 78 apresentados em todo o questionário e apresentou 50% de respostas “em parte” e “em grande parte” e 50% de respostas “sim”. Não houve nenhuma resposta negativa e em “não vemos aplicação disso em nossa empresa”. QUADRO 23.

Respostas	Em parte Em grande parte”	Respostas Sim
1- A empresa internaliza e dissemina as dimensões da Responsabilidade Social nas suas declarações de Visão e Missão?		11-A empresa possui separação clara entre os negócios do proprietário e os da organização? (inclusive em questões relacionadas a responsabilidade social e doações)
2- A empresa prevê e permite a participação de representantes dos empregados em comitês encarregados da formulação das estratégias globais do negócio?		4- A empresa expõe publicamente seus compromissos éticos por meio de material institucional, pela internet ou de outra maneira que seja adequada às suas partes interessadas?
3-A empresa possui comitê, conselho ou responsáveis formais por questões éticas internamente ou externamente?		5- Os empregados da empresa demonstram familiaridade no seu dia a dia como os temas e pressupostos contemplados no código de ética, aplicando-os espontaneamente?
9- A empresa elabora seu balanço social?		6-Empresa possui documento escrito que esclarece quais são os comportamentos incentivados por ela no que se refere às relações pessoais e comerciais?
10-A empresa incorpora em seu Balanço Social críticas, sugestões e depoimentos de partes interessadas?		7- A empresa proíbe propinas, comissões ilícitas e favores pessoais, estabelecendo regras claras para o recebimento de brindes e presentes?
		8-A empresa tem informações sobre balanço social

Quadro 23 – Avaliação do tema valores, transparência e governança – ABC

Fonte: Dados da pesquisa

Segundo o balanço social da rede, no item referente a valores, transparência e governança, podem-se verificar características que indicam uma base sólida para iniciativas socioambientais, conforme se pode confirmar no QUADRO 24.

Características	Descrição
Compromissos Éticos	São expostos publicamente os compromissos por meio de material institucional, internet, em palestras e treinamentos ministrados dentro e fora da empresa. A Rede possui comitês e conselhos responsáveis por cuidar das questões éticas tanto em âmbito interno como externo. São consolidados e divulgados os procedimentos internos para consultas jurídicas a institutos aplicáveis a suas atividades como contribuintes do Estado, e no exercício da cidadania.
Enraizamento na Cultura Organizacional	Os valores são passados aos funcionários no ato de sua contratação e perduram durante toda a sua trajetória na empresa. Em todos os treinamentos estes valores são repassados e auditados por meio de pesquisas de clima organizacional.
Governança Corporativa	A Rede conta com mecanismos e sistemas formais para avaliação periódica de funcionários. As avaliações de desempenho são realizadas trimestralmente e visam avaliar os funcionários de maneira a apontar seus pontos fortes e pontos a melhorar, visando seu crescimento profissional e pessoal. São utilizados estudos, pesquisas e apoio de especialistas das mais diversas áreas de atuação para melhor fundamentar a resolução de dilemas éticos, socioambientais e relativos a direitos humanos. É incluído o respeito aos direitos humanos como critério formal nas decisões de investimento e novas aquisições. As operações da rede são orientadas em concordância com as declarações de princípios da Organização Internacional do Trabalho (OIT) e em concordância com os princípios do Pacto Global e apoio às Metas do Milênio.
Relações com a concorrência	O ABC segue as práticas de preço e concorrência comuns ao mercado, cumprindo toda a legislação na busca de um posicionamento competitivo. São expostos publicamente os princípios em relação à concorrência através de um relatório social impresso e divulgado pela internet. É adotada a política de não utilização da demonstração dos defeitos ou deficiências dos produtos ou serviços dos concorrentes em prol da autopromoção. Existe uma visão de associativismo que visa o fortalecimento do setor supermercadista, através das associações de classe como a Associação Brasileira de Supermercados, Associação Mineira de Supermercados, Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais, Federação do Comércio do Estado de Minas Gerais, Associações Comerciais e Industriais locais e as Câmaras de Dirigentes Lojistas locais, dentre outras.
Diálogo e Engajamento com os diversos públicos	É considerado o impacto sobre os diversos grupos da sociedade, a Rede afirma ter consciência da importância do diálogo e do engajamento com estes diversos grupos, tais como: Colaboradores (funcionários), clientes e consumidores, acionistas, entidades de classes, associações não-governamentais, etc.

Quadro 24 – Valores, transparência, e governança

Fonte: Rede ABC de Supermercados, 2008, adaptado pela autora

Segundo entrevista feita com Edmar Cardoso, o preenchimento do questionário com os indicadores do Instituto Ethos em 2007 contribuiu para que a Rede pudesse avaliar-se e melhorar suas práticas de gestão social apresentadas no balanço social do ABC.

Ainda na fala do diretor é reforçado que

[...] o ABC é uma empresa que fica bastante atenta aos acontecimentos do mercado. Mas, como toda empresa, temos bastante pé no chão e a idéia de que nós fazemos o que é possível fazer. Ou seja, a empresa não é uma empresa com fins sociais; é uma empresa com fins lucrativos” [...] “Lógico que o lucro vai ser obtido dentro de uma ética profissional, dentro de uma ética de mercado, dentro de uma legalidade, porém nossa principal prioridade é desenvolver lucratividade... é que a empresa principal cresça e se desenvolva (EDMAR CARDOSO, 2008).

Segundo Edmar Cardoso, o diagnóstico do Ethos possibilitou que a Rede verificasse em que poderia melhor se desenvolver, como foi percebido nos indicadores relacionados aos fornecedores e ao meioambiente.

Uma área que, segundo Edmar Cardoso, mostrou-se mais complexa de trabalhar foi o enraizamento da cultura organizacional, pois, segundo ele, esta depende de posturas internas dos funcionários.

O importante é conscientizar a própria pessoa, porque consciência ambiental não parte da empresa em si. Ela parte do coração e do ser de cada um de nós. Das pessoas primeiramente. Não é possível fazer gestão Social se a pessoa do presidente ou do funcionário não tiver a consciência de que isso é importante para a vida ou para a sociedade em que ela está presente (Edmar Cardoso, 2008).

Detalhando melhor a conduta ética, a Rede ABC afirma que é expressamente proibida “a utilização de práticas ilegais, como suborno, corrupção, extorsão, propina, dentre outros”. Logo na recepção pode-se observar um cartaz afirmando que a empresa não permite a oferta de qualquer presente, empréstimo ou benefícios semelhantes aos funcionários por parte dos que a visitam.

[...] assuntos relacionados ao cumprimento das leis e pagamento dos tributos, pagamentos ou recebimentos questionáveis, regras de relacionamento com agentes públicos, conflitos de interesse; doações, relações com a comunidade, processos judiciais e arbitragens, prevenção no tratamento de fraudes, compromisso de transparência e veracidade das informações prestadas a todos os públicos (BALANÇO SOCIAL ABC, 2007).

A Rede afirma que, apesar de não possuir um código de ética completo e formal, possui comitês e conselhos responsáveis por cuidar das questões éticas em âmbito interno e externo, e por vincular a atuação das assessorias jurídica e contábil à linha de conduta (REDE ABC DE SUPERMERCADOS, 2007).

Verifica-se que, além de atender às legislações em vigor de estar em dia com os tributos, a Rede adota procedimentos para que todos os “colaboradores” conheçam as leis às quais

estão vinculados e exerçam suas atividades em nome da empresa

4.4.2 Público interno

O tema “Público interno” utilizou 29 indicadores dos 78 propostos no questionário.

As respostas apresentaram um percentual de 6,9% para respostas “não”, 13,79% para respostas “em parte e em grande parte” e 79,31% para respostas “sim”. A divisão pode ser melhor compreendida pelo QUADRO 25.

Continuação		
Respostas Não	Respostas Em parte Em grande parte	Respostas sim
<p>37-A empresa possui um plano de cargos e salários transparente e abordado no código de conduta e/ou na declaração de valores da empresa?</p> <p>38-A empresa oferece aos funcionários bônus adicionais orientados por elementos de sustentabilidade, como êxitos a médio e a longo prazo e/ou o alcance de metas relacionadas ao desempenho social e ambiental?</p>	<p>13-A política e promoção da equidade e não discriminação racial é formal e consta no código de conduta e/ou na declaração de valores da empresa?</p> <p>29-As dependências da empresas contam com recursos para facilitar o deslocamento e a convivência de pessoas com deficiência motora, auditiva, ou visual (Ex: rampas, avisos de segurança em braile, sinais luminosos e sonoros em áreas de circulação de veículos)?</p> <p>32-A empresa concede incentivo aos empregados matriculados em cursos de diversos níveis.</p> <p>35-A empresa fornece creche, conforme a lei, no local de trabalho ou por rede conveniada?</p> <p>39-Possui normas de combate ao assédio moral, que sejam divulgadas devidamente e amparadas por estrutura formal e neutra de denúncia e apuração de fatos?</p>	<p>12- Além de cumprir as obrigações determinadas por lei, a empresa se preocupa em oferecer a seus empregados um ambiente físico agradável e seguro, busca incentivar os cuidados com higiene e saúde?</p> <p>14-Fornece equipamentos de proteção individual?</p> <p>15- Orienta e incentiva o uso de EPI?</p> <p>16-Incentiva os empregados a praticar atividades físicas?</p> <p>17- A empresa oferece benefícios adicionais aos empregados e seus dependentes?</p> <p>18-A empresa oferece aos empregados plano de saúde familiar</p> <p>19- A empresa oferece aos empregados cesta básica</p> <p>20-A empresa oferece aos empregados orientação sobre prevenção de doenças</p> <p>21-A empresa oferece aos empregados alimentação ou auxílio alimentação</p> <p>22-Na contratação de empregados, a empresa divulga os critérios objetivos que vai utilizar em sua seleção (Ex: escolaridade, tempo de experiência e conhecimentos exigidos)?</p> <p>23-No preenchimento de vagas, a empresa procura dar prioridade ao aproveitamento de seus próprios empregados?</p> <p>24-O código de conduta e/ou a declaração de valores da empresa contempla questões referentes à não discriminação dos trabalhadores terceirizados?</p> <p>25-Os critérios utilizados na seleção de pessoal são isentos de práticas discriminatórias em relação ao gênero, raça, idade, e crenças religiosas ou políticas dos candidatos, bem como a pessoas com deficiência?</p>

		Conclusão
		26-A empresa oferece oportunidades de trabalho para idosos 27- A empresa oferece oportunidades de trabalho para deficientes 28-A empresa oferece oportunidades de trabalho para aprendizes ou estagiários 30-A empresa subsidia cursos para os empregados 31-A empresa valoriza e incentiva o desenvolvimento profissional de seus empregados? 33-A empresa realiza treinamentos regulares para o desenvolvimento profissional de seus empregados? 34-A empresa promove campanhas de imunização aos funcionários e seus dependentes com vacinas não oferecidas pela rede pública de saúde (ex: vacina antigripal) 36-A empresa possui flexibilidade de horário para empregados com filhos menores de 6 anos? 40-Possui política de compensação de horas extras para todos os empregados, inclusive gerentes executivos? 41- A empresa teve reclamações trabalhistas relacionadas a demissões nos últimos três anos?

Quadro 25 – Avaliação do tema Público interno – ABC

Fonte: Dados da pesquisa

No item referente ao público interno, estão as ações voltadas para os funcionários, designados “colaboradores” pela rede ABC. Nele, o balanço social contempla os seguintes subitens: relações com os diversos sindicatos, gestão participativa, compromisso com o futuro das crianças, compromisso com o desenvolvimento infantil, valorização da diversidade e promoção da equidade racial e de gênero, relações com trabalhadores terceirizados, política de remuneração, benefícios e carreira, compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade, comportamento diante de demissões e preparação para aposentadoria.

No que se refere às relações com os diversos sindicatos, pode-se verificar no discurso da empresa a seguinte afirmação:

Além de motivar a relação dos sindicatos junto à empresa, fornecemos constantemente informações sobre as condições de trabalho e nossos dirigentes se reúnem periodicamente com os mesmos para ouvir sugestões e negociar reivindicações. Fornecemos informações em tempo hábil para que os sindicatos e colaboradores se posicionem ao diálogo aberto e transparente. Possuímos acordo coletivo com o sindicato da categoria principal. Por atuar em diversas cidades de diversas regiões, negociamos com os diversos sindicatos um patamar mínimo de benefícios comuns. Disponibilizamos ainda informações básicas sobre os direitos e deveres dos colaboradores, tais como: dissídios, contribuições sindicais, dentre outros (REDE ABC DE SUPERMERCADOS, 2007).

A gestão participativa se configura-se da seguinte forma, segundo a Rede:

O ABC é uma empresa totalmente aberta ao diálogo e à participação do colaborador. A todo tempo são disponibilizadas informações acerca do histórico da empresa, missão, visão, políticas, organograma, mercados, principais parceiros, clientes, etc. E treina os colaboradores para que possam compreendê-las e analisá-las. Possuímos ainda políticas e mecanismos formais para ouvir, avaliar e acompanhar posturas, preocupações, sugestões e críticas dos empregados com o objetivo de agregar novos aprendizados e conhecimento (REDE ABC DE SUPERMERCADOS, 2007).

No subitem referente ao compromisso com o futuro das crianças, o ABC salienta em seu balanço social o combate ao trabalho infantil, afirmando:

Além de respeitar a legislação nacional que proíbe o trabalho antes dos 16 anos (exceto na condição de aprendiz, entre os 14 e 18 anos), discute internamente a importância da educação e as consequências do trabalho infantil. Discutimos também com outras empresas e apresentamos propostas práticas ao combate ao trabalho infantil no setor supermercadista de maneira geral (REDE ABC DE SUPERMERCADOS, 2007).

A Rede trabalha com programas específicos, visando à contratação de estagiários para os mais diversos setores, oferecendo a eles boas condições de trabalho, aprendizado e desenvolvimento pessoal, com os devidos procedimentos de acompanhamento, avaliação e orientação.

Ao final do período referente ao programa de aprendizagem, segundo a Rede, procura-se empregar os estagiários no grupo ABC. Em caso de impossibilidade, são conferidas a eles oportunidades em empresas e organizações parceiras.

Segundo entrevista com Edmar Cardoso, a visão sobre a geração de emprego da Rede vem do sócio proprietário.

Até porque a missão pessoal do empresário Sr. Valdemar Amaral, que é o gestor, é criar emprego e renda, melhorando a qualidade de vida das pessoas. Então, nós acreditamos que o gerar empregos é uma das principais fontes de desenvolvimento social porque se a pessoa tem um trabalho, ela tem a renda, ela não tem necessidade de receber doações, ela vai conseguir buscar sua educação, ela vai ter uma consciência ambiental maior. Quando você busca agregar um emprego e dar uma renda e buscar profissionalizar esse funcionário, nós acreditamos que parte dessas dificuldades sociais que existem hoje é por falta do emprego e pela falta de informação.

Ainda com referência às crianças, a Rede ABC assume o compromisso com o desenvolvimento Infantil. Possui políticas para facilitar a consulta pré-natal e o

acompanhamento da infância dos filhos dos funcionários.

A Rede também promove campanhas de imunização para os empregados, com vacinas não oferecidas pela rede pública de saúde, por exemplo, a vacina antigripal.

A Rede destina 1% do Imposto de Renda devido para contribuir com os fundos geridos pelos conselhos dos Direitos da Criança e do Adolescente, além de oferecer plano de saúde familiar por uma rede conveniada.

No que se refere à valorização da diversidade e promoção da equidade racial e de gênero, a Rede reconhece sua obrigação ética de combater todas as formas de discriminação negativa, assim como de valorizar as oportunidades oferecidas pela riqueza da diversidade na sociedade. Segundo o seu balanço social,

[...] o ABC segue rigorosamente as medidas legislativas relacionadas à discriminação em todas as suas formas e declara-se contra comportamentos discriminatórios que não promovam igualdade de oportunidades no ambiente interno e na relação com seus clientes, fornecedores e comunidade em geral. A política de valorização da diversidade e não-discriminação é parte integrante da linha de conduta da empresa. Possuímos programas específicos de contratação de pessoas com deficiência e atendemos rigorosamente a legislação de cotas de vagas para esse público. Da política de valorização da diversidade e de não-discriminação são derivados procedimentos específicos para melhorar a qualificação e promover pessoas com deficiência, contratação de pessoas com idade superior a 45 anos. Estamos promovendo adaptações necessárias à acessibilidade às nossas unidades (REDE ABC DE SUPERMERCADOS, 2007).

No que se refere à promoção da equidade de gênero, objetivando cooperar para combater o preconceito e ampliar as chances das mulheres no mercado de trabalho, o ABC, atesta, segundo o Balanço Social (2007) que:

[...] segue rigorosamente a Constituição brasileira, que proíbe a discriminação no mundo do trabalho e declara-se internamente contra qualquer tipo de preconceito em relação a todas as partes interessadas. Possui procedimentos para que as legislações sejam cumpridas também em seus contratos com empregados terceirizados.

Segundo A Rede ABC de Supermercados o balanço social, demonstrou que de acordo com sua política de valorização, existem procedimentos específicos para melhorar a qualificação e promoção das mulheres. Esta política é clara no que se refere a salários, benefícios, acesso a treinamentos e bolsas de estudo. O plano de saúde oferece adaptações para a manutenção de cuidados com a saúde da mulher.

A Rede atesta que assegura a participação feminina nos processos decisórios e na gestão em diversos níveis e áreas da empresa e que promove, quando necessário, adequações nos espaços de trabalho e equipamentos a fim de compatibilizá-los com as condições físicas das mulheres (REDE ABC DE SUPERMERCADOS, 2007).

Pode-se verificar também que expressa claramente em seu balanço social a proibição de quaisquer atividades que possam intimidar ou constranger as mulheres no ambiente de trabalho (REDE ABC DE SUPERMERCADOS, 2007).

Na propaganda, verifica-se que a Rede não faz uso de nenhum tipo de comunicação comercial que se utilize da figura feminina que atentem contra a dignidade das mulheres (REDE ABC DE SUPERMERCADOS, 2007).

Com relação às relações com trabalhadores terceirizados, a Rede efetua um monitoramento constante a fim de verificar o cumprimento dos requisitos estabelecidos na contratação, intervindo e exigindo que sejam feitos ajustes que garantam o correto cumprimento da legislação, caso seja necessário (REDE ABC DE SUPERMERCADOS, 2007).

A Rede ABC possui uma política de integração dos trabalhadores terceirizados com a cultura, valores e princípios da empresa. Em abril de 2008, foram detectados aproximadamente 200 trabalhadores terceirizados que prestam serviços ao ABC (REDE ABC DE SUPERMERCADOS, 2007).

Segundo a política de remuneração, benefícios e carreira, o ABC procura superar os pisos salariais acordados com os sindicatos (REDE ABC DE SUPERMERCADOS, 2007).

A Rede está sempre realizando pesquisas para a medição da satisfação dos funcionários e prestadores de serviços com relação aos salários e benefícios (REDE ABC DE SUPERMERCADOS, 2007).

No que se refere aos cuidados com a saúde, segurança e condições do trabalhador, objetivando assegurar boas condições de trabalho, saúde e segurança, o ABC atesta cumprir rigorosamente as obrigações legais e possui planos e metas para alcançar padrões de excelência no que se refere a saúde, segurança e condições de trabalho em todos os setores da empresa (REDE ABC DE SUPERMERCADOS, 2007).

Segundo o subitem referente ao compromisso para o desenvolvimento profissional e à empregabilidade, a Rede mantém atividades de desenvolvimento e capacitação, objetivando

o aperfeiçoamento contínuo do pessoal, considerando continuamente a aplicabilidade dos conhecimentos nas funções atuais dos funcionários (REDE ABC DE SUPERMERCADOS, 2007).

Segundo a Rede, possuem programas de mapeamento para identificação de competências a serem desenvolvidas. Assim como contemplam

[...] políticas de desenvolvimento que promovam a coerência entre os valores e princípios éticos do ABC com os valores e princípios individuais dos nossos colaboradores (REDE ABC DE SUPERMERCADOS, 2007).

A Rede ainda afirma oferecer aos seus estagiários

[...] boas condições de trabalho, aprendizado e desenvolvimento profissional e pessoal em suas respectivas áreas de estudo. Tudo com o devido acompanhamento profissional (REDE ABC DE SUPERMERCADOS, 2007).

A Rede ABC possui em seu quadro de funcionários portadores de necessidades especiais, embora afirme ter grandes dificuldades em incorporá-los, devido à perda do salário que recebem do governo ao serem contratados (REDE ABC DE SUPERMERCADOS, 2007).

Além de contratar, a Rede afirma zelar pela acessibilidade tanto destes funcionários quanto dos clientes, procurando contribuir para a sua valorização e respeito. Pode-se exemplificar com as inscrições expressas no estacionamento: "Respeite a vaga de estacionamento da pessoa com deficiência" e nos espaços especiais nas instalações sanitárias (REDE ABC DE SUPERMERCADOS, 2007).

A Rede reconhece que possui dificuldade de incorporar portadores de necessidades especiais em seu quadro de funcionários.

Isso é um grande desafio para todas as empresas para um deficiente que ganha um salário mínimo de 415,00 sem trabalhar" [...] "quando surge uma oportunidade numa empresa para ganhar 600,00 ou 700,00, a maioria deles não aceita por não querer abrir mão do salário que recebe (EDMAR CARDOSO, 2007).

Edmar ainda ressalta que "a maioria deles não vai querer deixar de receber uma média de 400 pra ficar quieto, parado, para ganhar 600 trabalhando".

Avalia-se que a diferença da pensão mínima que o portador de deficiência recebe do

governo não se diferencia muito do salário inicial oferecido pelo ABC. Muitas vezes, é até equivalente nas funções mais simples. Segundo o gerente Edmar Cardoso, se o funcionário não perdesse o benefício concedido pelo governo ao serem contratados, eles conseguiriam atingir suas metas de contratação de portadores de necessidades especiais.

No que se refere ao comportamento em relação a demissões, a Rede trabalha com processos demissionais que visam permitir que as decisões sejam tomadas com base em avaliações profissionais. Isso garante a impessoalidade da decisão e permite acesso às informações que orientaram o processo demissional, a fim de propiciar o crescimento profissional das pessoas demitidas (REDE ABC DE SUPERMERCADOS, 2007).

A Rede afirma na entrevista que também acompanha e avalia periodicamente a rotatividade de empregados e que possui uma política para minimizar e melhorar esse indicador.

Com relação à preparação para aposentadoria, a Rede ABC afirma “orientar e oferecer assessoramento regular quanto às modificações na legislação, alternativas e procedimentos administrativos necessários para a obtenção da aposentadoria (REDE ABC DE SUPERMERCADOS, 2007).

A Rede também afirma em seu balanço social (2007) participar “da elaboração de políticas públicas com foco nos idosos” e participar e apoiar “programas e campanhas públicas ou privadas de valorização dos idosos”.

A Rede acredita, segundo entrevista feita com o diretor Edmar Cardoso, que possui um diferencial na geração de empregos e renda:

Geração de emprego não consiste somente em você assinar a carteira e pagar no final do mês um salário devido pela produtividade do funcionário. O gerar emprego e renda, na verdade, envolve, por exemplo, você pegar um jovem nos seus 18 anos que nunca trabalhou, que, na verdade, ainda não teve uma oportunidade de trabalho em outras empresas que exigem uma experiência maior”.[...] E o ABC, por ser uma empresa de varejo, dá essa oportunidade, investe em treinamento, em qualificação, e você, a partir de alguns anos, pode perceber que aquele embalador que entrou como uma primeira opção de trabalho chega a diretor da empresa, onde ele conseguiu se desenvolver tanto profissionalmente como pessoalmente através de incentivos da empresa para estudo em faculdades, em cursos, em treinamentos. Achamos que o principal diferencial é dar oportunidade de crescimento não apenas profissional, mas crescimento de vida.

Para exemplificar, Edmar Cardoso cita que “pode-se fazer uma pesquisa entre 18 gerentes da empresa, 80 a 90% começou como embaladores, na função mais simples da empresa, esse crescimento profissional é um grande destaque”.

4.4.3 Meio ambiente

O meio ambiente utilizou 13 indicadores dos 78 propostos no questionário. Os resultados apresentaram um percentual 23,08% para respostas “em parte e em grande parte” e 76,92% para respostas “sim”. Não houve nenhuma resposta negativa e “não vemos aplicação disso em nossa empresa”. A divisão pode ser melhor exemplificada pelo QUADRO 26.

Respostas	Em parte Em grande parte”	Respostas sim
44-Possui política ambiental formal, de conhecimento de todos os empregados e que consta no código de conduta e ou na declaração de valores da empresa?		42- A empresa conhece, entende e avalia os impactos de suas atividades sobre o meio ambiente (como emissão de poluentes, erosão do solo, alto consumo de energia, de água e de combustível etc.)?
46-Procura controlar e reduzir a poluição visual causadas por seus processos?		43- A empresa procura utilizar em seus processos matérias que causem menos danos ao meio ambiente?
48- A empresa pratica em suas dependências a coleta seletiva de lixo?		45-Desenvolve periodicamente campanhas internas de educação para o consumo consciente?
		47-A empresa procura implementar em sua dependências e em suas atividades ações que visam preservar o meio ambiente?
		49- A empresa pratica a economia de consumo de papel (como utilização de frente e verso das folhas) ?
		50- A empresa pratica a redução de consumo de energia (ex: por meio da melhoria na iluminação natural, aparelhos eletrônicos com menor consumo)?
		51- A empresa promove a educação ambiental para os empregados, seus familiares e para a comunidade?
		52-A empresa realiza campanhas para reduzir o consumo de água e de energia?
		53- A empresa promove campanhas para reciclagem de materiais?
		54- Incentiva o transporte solidário (carona) e os meios de transporte alternativos?
		55- Apóia iniciativas e projetos voltados para educação ambiental?

Quadro 26 – Avaliação do tema “meio ambiente” – ABC

Fonte: Dados da pesquisa

Esta área foi um dos principais desafios após o preenchimento do questionário Ethos, pois a Rede identificou a necessidade de melhorar as propostas apresentadas em seu balanço social.

As ações ambientais da Rede ABC são baseadas no compromisso com educação, conscientização e melhoria da qualidade do meio ambiente, gerenciamento do ciclo de vida de produtos, serviços e impacto ambiental, sustentabilidade da economia florestal e minimização de entradas e saídas de materiais (REDE ABC DE SUPERMERCADOS, 2007).

No que se refere ao compromisso com a melhoria da qualidade ambiental, a Rede ABC dá prioridade às políticas preventivas e possui um comitê responsável pelo meio ambiente (REDE ABC DE SUPERMERCADOS, 2007).

A Rede afirma adotar “uma política ambiental formal, de conhecimento de todos os colaboradores e que consta na nossa linha de conduta” e participar de “comitês locais para discutir a questão ambiental com o governo e a comunidade”. Segundo seus gestores, a rede não utiliza materiais e insumos provenientes de exploração ilegal de recursos naturais (REDE ABC DE SUPERMERCADOS, 2007).

Diante do compromisso com a educação e a conscientização ambiental, a Rede ABC mantém campanhas internas e desenvolve campanhas de conscientização e educação ambiental destinadas a familiares de empregados, fornecedores, consumidores, clientes e comunidade ao seu redor (REDE ABC DE SUPERMERCADOS, 2007).

Pode-se salientar também o desenvolvimento de campanhas de redução de consumo de água, energia elétrica e educação para o consumo consciente (REDE ABC DE SUPERMERCADOS, 2007).

Em relação ao gerenciamento do impacto no meio ambiente e do ciclo de vida de produtos e serviços, a Rede, além de cumprir com as obrigações legais, desenvolve ações para prevenir impactos ambientais causados por seus processos e produtos ou serviços, realizando regularmente atividades de controle e monitoramento. A Rede possui programas de gerenciamento de resíduos, como coleta de materiais tóxicos e reciclagem pós-consumo. Além dessas ações, prioriza a contratação de fornecedores que comprovadamente tenham boa conduta ambiental (REDE ABC DE SUPERMERCADOS, 2007).

No que se refere à sustentabilidade da economia florestal, o ABC “reconhece a importância da verificação da origem e da cadeia de produção dos insumos madeireiros e florestais utilizados em sua operação diária (REDE ABC DE SUPERMERCADOS, 2007).

Essas ações objetivam contribuir com a conservação e o combate à exploração ilegal das

florestas e com a proteção da biodiversidade. Da mesma forma, a Rede afirma que “prioriza e apóia os fornecedores engajados na busca da sustentabilidade das florestas (REDE ABC DE SUPERMERCADOS, 2007).

Para a minimização de entradas e saídas de materiais, a Rede afirma investir na atualização tecnológica, a fim de “colaborar para a redução dos danos ambientais e otimização dos processos envolvidos”, além de manter ações de controle de redução da poluição causada por veículos próprios (REDE ABC DE SUPERMERCADOS, 2007).

Com relação ao impacto ambiental das sacolas plásticas que utiliza (de cor amarela e impressas nas cores vermelha e azul, com a logomarca da Rede e de alguns patrocinadores), a Rede se manifestou em entrevista pessoal afirmando que começa a conscientizar os funcionários, a usar apenas uma sacola para embalar produtos.

“Um dos primeiros passos é a conscientização de nossos colaboradores, de nossos funcionários sobre a importância da utilização dessas sacolas” (EDMAR CARDOSO, 2008).

Edmar cita como exemplo:

[...] não usar para colocar um único produto duas sacolas quando uma bastaria”. “e outro passo é conscientizar o próprio cliente através de comunicação nos caixas das operadoras onde essa comunicação sugere que o cliente nos ajude a minimizar esse impacto com o consumo reduzido de sacolas.

A Rede identifica que 90%, aproximadamente, dos clientes utilizam as sacolas para colocar o lixo doméstico. Ele questiona sobre as diferenças de impacto das sacolas e dos sacos de lixo no meio ambiente.

O ABC também afirma que pensa em trabalhar com a venda de sacolas de tecido não descartáveis para os clientes que quiserem colaborar com a questão ambiental. Em maio, já presenteou as mães com sacolas não descartáveis, a fim de testar a receptividade do material entre os clientes.

A Rede mostra-se interessada em uma embalagem biodegradável que cientificamente comprovada a fim de substituir as usadas pela Rede.

Outra opção usada pela Rede é a oferta de caixas de papel aproveitadas do descarte do setor de logística. Foi observado que alguns clientes usam estas caixas de papelão, dispensando as sacolas plásticas. Porém, o volume de caixas não supre a demanda existente. A Rede afirma que o uso de sacos de papel já está sendo pesquisado na padaria e no setor de hortifrutigranjeiros.

4.4.4 Fornecedores

O tema “fornecedores” utilizou 6 indicadores dos 78 propostos no questionário. Os resultados apresentaram um percentual 50% para respostas “em parte e em grande parte” e 50% para respostas “sim”. Não houve nenhuma resposta negativa e “não vemos aplicação disso em nossa empresa”. A divisão pode ser melhor apresentada pelo QUADRO 27.

Respostas	Em parte Em grande parte	Respostas Sim
57-A empresa pratica a seleção de fornecedores que não prejudiquem o meio ambiente?		56-Discute parcerias com fornecedores visando o retorno ao fabricante de materiais descartados?
59-A empresa incentiva e valoriza a adoção pelos fornecedores de um sistema de gestão ambiental e certificações ambientais?		58- A empresa pratica a destinação adequada para resíduos que necessitam de tratamento específico
60- Para contratar um fornecedor, além de exigir uma boa postura comercial (com qualidade prazo, preço e preço), a empresa avalia se ele mantém práticas de responsabilidades social?		61- A empresa desenvolve ações de responsabilidade social em parceria com seus fornecedores?

Quadro 27 – Avaliação do tema “fornecedores” – ABC

Fonte: Dados da pesquisa

Com relação aos fornecedores, a Rede ABC possui algumas ações referentes a critérios de seleção, avaliação e desenvolvimento.

Segundo os critérios de seleção e avaliação de fornecedores, para regular as relações, a Rede possui políticas de seleção e avaliação baseadas em fatores como: qualidade, preço e prazo. Ao selecionar os fornecedores, inclui-se como critério a prática de processos éticos de gestão das informações de caráter privado obtidos em suas relações com clientes e com o mercado (BALANÇO SOCIAL, 2008).

A Rede ainda adota critérios de compra que avaliam a garantia de origem, evitando a aquisição de produtos “piratas”, falsificados ou frutos de roubo de cargas. (REDE ABC DE SUPERMERCADOS, 2007).

No que se refere ao apoio ao desenvolvimento, com relação dos fornecedores de igual ou menor porte, a Rede afirma contribuir para a melhoria do seu padrão gerencial, disponibilizando informações e promovendo atividades conjuntas de treinamento (REDE ABC DE SUPERMERCADOS, 2007).

A Rede Inclui entre os fornecedores indivíduos e grupos da comunidade, como as cooperativas de pequenos produtores de produtos de hortifrutigranjeiros.

Pode-se verificar ainda que a Rede afirma ter “como norma o tratamento justo aos fornecedores, privilegiando o pequeno fornecedor (com negociação justa, qualidade na relação, programas de qualificação e de transferência de tecnologias, etc.)” (REDE ABC DE SUPERMERCADOS, 2007).

Ainda vale salientar as seguintes ações: o estímulo à formação de redes ou cooperativas de pequenos fornecedores, ajudando-os a adequar-se em novos padrões de fornecimento; e mecanismos formais que permitem que sejam transferidos para a cadeia de fornecedores seus valores e princípios, tais como boas condições de trabalho, ausência de mão-de-obra infantil, proteção ao meio ambiente, equidade de gênero, transparência, participação e prestação de contas (REDE ABC DE SUPERMERCADOS, 2007).

A Rede foi agraciada com o troféu “Gente Nossa”, o oscar do trade supermercadista mineiro. Segundo a rede: “Este é o reconhecimento máximo da parceria ABC – fornecedores, pois são eles que tanto indicam quanto elegem os grandes ganhadores do troféu” (REDE ABC DE SUPERMERCADOS, 2007).

4.4.5 Consumidores e clientes

O tema “consumidores e clientes” utilizou 6 indicadores dos 78 propostos no questionário. As respostas apresentaram um percentual de 33,33% para respostas “em parte e em grande parte” e 66,6% para respostas “sim”. Não houve nenhuma resposta negativa e “não vemos aplicação disso em nossa empresa”. A divisão pode ser melhor compreendida pelo QUADRO 28.

Respostas	Em parte Em grande parte	Respostas Sim
65- A empresa pesquisa e divulga os riscos que seus produtos/serviços podem causar à saúde ou à segurança de seus consumidores/clientes?	66-A empresa promove treinamento contínuo de seus funcionários de atendimento para uma relação ética e de respeito aos direitos do consumidor?	62- A empresa possui um canal formal de comunicação com seus consumidores/clientes? (Ex: caixa de sugestões ou n° de telefone e e-mail de quem possa atender) 63-A empresa analisa as dúvidas, sugestões e reclamações recebidas e as utiliza como instrumento para aperfeiçoar suas atividades? 64-A empresa realiza pesquisa de satisfação entre seus consumidores/clientes, a fim de, com base nos resultados, implementar melhorias em seus produtos e serviços? 67-A empresa mantém programa com foco na saúde e segurança do consumidor/cliente de seus produtos e serviços?

Quadro 28 – Avaliação do tema “Consumidores e clientes” – ABC

Fonte: Dados da pesquisa

No item referente aos consumidores e clientes, a Rede possui três pontos centrais de atuação: política de comunicação comercial; excelência no atendimento e conhecimento; e gerenciamento dos danos potenciais aos produtos QUADRO 29.

Área	Práticas
Política de Comunicação Comercial	<p>Existe uma política formal de comunicação alinhada aos princípios e valores, abrangendo o material de comunicação interno e externo.</p> <p>Sempre que necessário, o material de comunicação é atualizado e destinado aos consumidores/clientes, para tornar mais transparente o relacionamento e mais seguro o uso dos produtos. A Rede chama a atenção do cliente/consumidor para alterações na característica dos produtos e serviços (composição, qualidade, prazos, peso, preço, etc).</p> <p>Realizam-se análises prévias das nossas peças publicitárias para verificar a conformidade com nossos valores e princípios. Assegura-se uma comunicação responsável ao público infante-juvenil, observando as leis e diretrizes que a regem.</p>
Excelência do Atendimento	<p>A Rede proporciona fácil acesso do consumidor/cliente ao serviço de informação de seu interesse, registrando e comunicando internamente as manifestações, resolvendo rápida e individualmente as demandas e orientando-o sobre os procedimentos adotados. É oferecido também o serviço de atendimento ao cliente através do site.</p> <p>São realizados “Conselhos de Clientes” nas lojas, a fim de debater os problemas do dia-a-dia e suas possíveis soluções.</p> <p>A Rede possui uma política para que indicadores/ dados/informações que são gerados através dos diálogos com os grupos sejam utilizados no processo de planejamento geral da empresa. Existe uma política formal de proteção à privacidade das informações privadas do consumidor/cliente/usuário.</p>
Gerenciamento de Danos dos Produtos/ Serviços	<p>Mantém um programa especial com foco em saúde e segurança do consumidor/cliente, mantido através de um profissional especializado na área de alimentos e segurança alimentar.</p>

Quadro 29 – Práticas executadas pela Rede ABC em relação a consumidores e clientes

Fonte: Rede ABC de Supermercados, 2007. Adaptado pela autora.

4.4.6 Comunidade

O tema “comunidade” utilizou 7 indicadores dos 78 propostos no questionário. As respostas apresentaram um percentual de 14,29% para respostas “não” e 85,71% para respostas “sim”. Não houve nenhuma resposta “em parte e em grande parte” e “não vemos aplicação disso em nossa empresa”. A divisão pode ser melhor compreendida pelo QUADRO 30.

Respostas Não	Respostas Sim
74-A empresa possui procedimento de consulta periódica aos beneficiários de sua ação social, monitorando-os por meio de indicadores de desempenho.	68- A empresa se preocupa em estar sempre em contato com a comunidade de entorno, procurando minimizar os impactos negativos que suas atividades possam causar? 69- Devido a sua atuação no entorno, a empresa toma medidas para controlar a emissão de poluentes? 70-A empresa “adotou” pelo menos uma entidade de sua comunidade e mobiliza sua rede de contatos em favor dela? 71-A empresa procura acompanhar os resultados quando apóia uma entidade da comunidade? 72-A empresa acredita que obteve benefícios para o negócio como resultado de sua atividade na comunidade em entorno? 73-A empresa conscientiza e treina os funcionários para respeitarem os valores, conhecimentos e praticas tradicionais da comunidade onde atua?

Quadro 30 – Avaliação do tema “comunidade” – ABC

Fonte: Dados da pesquisa

O QUADRO 31 apresenta as informações referentes às práticas executadas pela Rede ABC, por área em relação à comunidade.

Área	Práticas
Gerenciamento do Impacto da Empresa na Comunidade	A comunidade é vista como parte integrante dos processos decisórios. A Rede procura tomar medidas reparadoras em resposta a reclamações e manifestações da comunidade. Existem programas para empregar nas respectivas atividades, o maior número de pessoas do local, dando-lhes formação, com o objetivo de aumentar os níveis de qualificação da comunidade onde a rede está inserida. Procura-se adquirir o maior número de produtos de fornecedores locais/regionais, promovendo, assim, o desenvolvimento socioeconômico da comunidade.
Relações com Organizações Locais	Existe a participação na elaboração e implantação de projetos conjuntos com entidades locais. São realizados na comunidade, em conjunto com organizações locais, campanhas educacionais.
Financiamento da Ação Social	O financiamento da ação social do ABC é baseado em verba variável, administrada pelos diretores e gerentes, em resposta a solicitações externas. As ações sociais são planejadas visando maximizar seu impacto a longo prazo, pelo maior período possível.
Envolvimento com a Ação Social	Como forma de concretizar as ações sociais, a Rede faz doações de produtos e recursos financeiros; cede instalações, mobiliza o trabalho voluntário de funcionários e desenvolve projetos sociais próprios. São utilizados os incentivos fiscais de dedução ou desconto de doações e patrocínios. A Rede divulga internamente os projetos que apoia e desenvolve, oferecendo oportunidades de trabalho voluntário e estimulando a participação dos funcionários.

Quadro 31 – Práticas executadas pela Rede ABC em relação à comunidade

Fonte: Rede ABC de Supermercados, 2007. Adaptado pela autora.

4.4.7 Governo e sociedade

O tema “consumidores e clientes” utilizou 4 indicadores dos 78 propostos no questionário. As respostas apresentaram um percentual de 50% para respostas “em parte e em grande parte” e 50% para respostas “sim”. Não houve nenhuma resposta negativa e “não vemos aplicação disso em nossa empresa”. A divisão pode ser mais bem compreendida pelo QUADRO 32.

Respostas	Em parte Em grande parte	Respostas Sim
75-A empresa interage ativamente com instituições de ensino de todos os níveis para a elaboração de propostas para a melhoria da qualificação da mão de obra do setor em que atua?		76- Sempre que necessário e possível, a empresa colabora com a melhoria dos espaços públicos da sua região (como escolas, postos de saúde, praças, áreas verdes etc.)?
77-A empresa estimula que seus candidatos exerçam a avaliação e o controle da atuação dos candidatos eleitos?		78-Patrocina ou realiza campanhas de mídia relacionadas a questões de interesse público?

Quadro 32 – Avaliação do tema “governo e sociedade” – ABC
Fonte: Dados da pesquisa

As práticas executadas pela Rede ABC por área em relação ao governo e à sociedade se configuram no QUADRO 33.

Área	Práticas
Construção da Cidadania pelas Empresas	Em relação ao papel da empresa na construção da cidadania, são desenvolvidas atividades cujo foco é a educação para a cidadania, abordando direitos e deveres.
Práticas Anticorrupção e Antipropina	Na relação com autoridades, agentes e fiscais do poder público, em todos os níveis, o ABC não permite situações que envolvam favorecimento a estas pessoas. São previstas medidas inibidoras aos colaboradores envolvidos em tais favorecimentos. A Rede possui, política explícita de não apoio e participação em processos que objetivam a manipulação de editais de concorrência públicos ou privados. Segundo a empresa, o ABC não admite: Mentira (Apóia a Verdade); Omissão por covardia ou por interesse (Apóia a transparência); Furtos e desvios (Apóia a honestidade); Drogas (Incentiva a Saúde).
Liderança e Influência Social	O ABC participa da contribuição com recursos humanos ou financeiros, de processos de elaboração de propostas de interesse público e de caráter socioambiental. A empresa efetua patrocínios de campanhas de mídia relacionadas às questões de interesse público.
Participação em projetos sociais governamentais	Campanha “Exija o Cupom Fiscal: Esta campanha é constante e divulgada através de folhetos promocionais e merchandising nas lojas”. O ABC é uma das empresas com maior arrecadação de tributos municipais, estaduais e federais da nossa região. Participação em Projetos Sociais Governamentais. No envolvimento com as atividades sociais realizadas por entidades governamentais, o ABC contribui ocasionalmente com o poder público na realização de eventos e atividades pontuais. Existe o apoio aos projetos do poder público, em resposta a solicitações das autoridades. A rede afirma incentivar o desenvolvimento de parcerias com organismos públicos, com objetivo de melhorar a qualidade de ensino, a assistência social, erradicar o trabalho infantil, incentivar a geração de renda e emprego e promover segurança alimentar.

Quadro 33 – Práticas executadas pela Rede ABC em relação ao governo e à sociedade
Fonte: Rede ABC de Supermercados, 2007. Adaptado pela autora.

4.5 Respostas negativas

Indicadores que obtiveram a resposta Não
37-A empresa possui um plano de cargos e salários transparente e abordado no código de conduta e/ou na declaração de valores da empresa?
38-A empresa oferece aos funcionários bônus adicionais orientados por elementos de sustentabilidade, como êxitos a médio e a longo prazo e/ou o alcance de metas relacionadas ao desempenho social e ambiental?
74-A empresa possui procedimento de consulta periódica aos beneficiários de sua ação social, monitorando-os por meio de indicadores de desempenho.
As respostas negativas selecionadas pela autora para análise

Quadro 34 – Avaliação das respostas negativas – ABC

Fonte: Dados da pesquisa

Observou-se que a empresa respondeu “não” a apenas três questões, sendo que duas delas são referentes ao tema “público interno”. Este fato aponta para a necessidade de verificar as práticas de gestão de pessoas na organização, pois estas poderiam estar prejudicando a gestão social da empresa.

A empresa afirma que não possui Plano de Cargos e Salários transparente. Verificou-se uma significativa rotatividade de funcionários de cargos inferiores.

Na pesquisa de observação, presenciou-se a cena de um funcionário que conversava com um cliente. O ABC possui pia com sabonete e papel toalha ao lado do setor de hortifrutigranjeiros, porém um cliente não conseguia usar o sabonete. Quando o cliente perguntou ao funcionário por quê havia sabonete no recipiente ao lado da pia e este não expelia o conteúdo, o funcionário respondeu: *“Eles fazem isso de propósito, para não gastar”*. Portanto, pode-se questionar se existe uma boa motivação, treinamento e uma boa compreensão por parte dos funcionários sobre a importância e fundamentos de programas de economia de materiais. Essa compreensão influencia diretamente a postura do funcionário e sua relação com o cliente a partir da observação relatada.

Um plano de cargos e salários transparente e um código de conduta mais detalhado poderiam orientar melhor as relações entre gerentes e subordinados, e diminuir a rotatividade dos cargos com salários inferiores.

A oferta de bônus adicionais aos funcionários diante do alcance de metas relativas a questões ambientais e de sustentabilidade poderia aumentar o número de iniciativas por parte deles. A partir o indicador proposto pelo Instituto Ethos, verifica-se que estes bônus deveriam funcionar no médio e no longo prazo e estar relacionadas ao desempenho social e

ambiental.

Outro ponto verificado no questionário e que coincide com as observações feitas na empresa e com a análise dos projetos é que a Rede admite não possuir procedimento de consulta periódica aos beneficiários de sua ação social e nem os monitora por meio de indicadores de desempenho. Dessa forma, fica difícil para a empresa verificar se o investimento feito em determinada ação social de outra instituição foi adequado. A forma pulverizada com que a verba é administrada dificulta essa verificação. Caso ela resolvesse fazê-la, o tempo e o custo poderiam tornar essa verificação inviável.

4.6 Modelo de comportamento verificado no estudo de caso da rede ABC

O modelo lógico de comportamento verificado no estudo de caso da rede ABC foi esquematizado na FIG. 10.

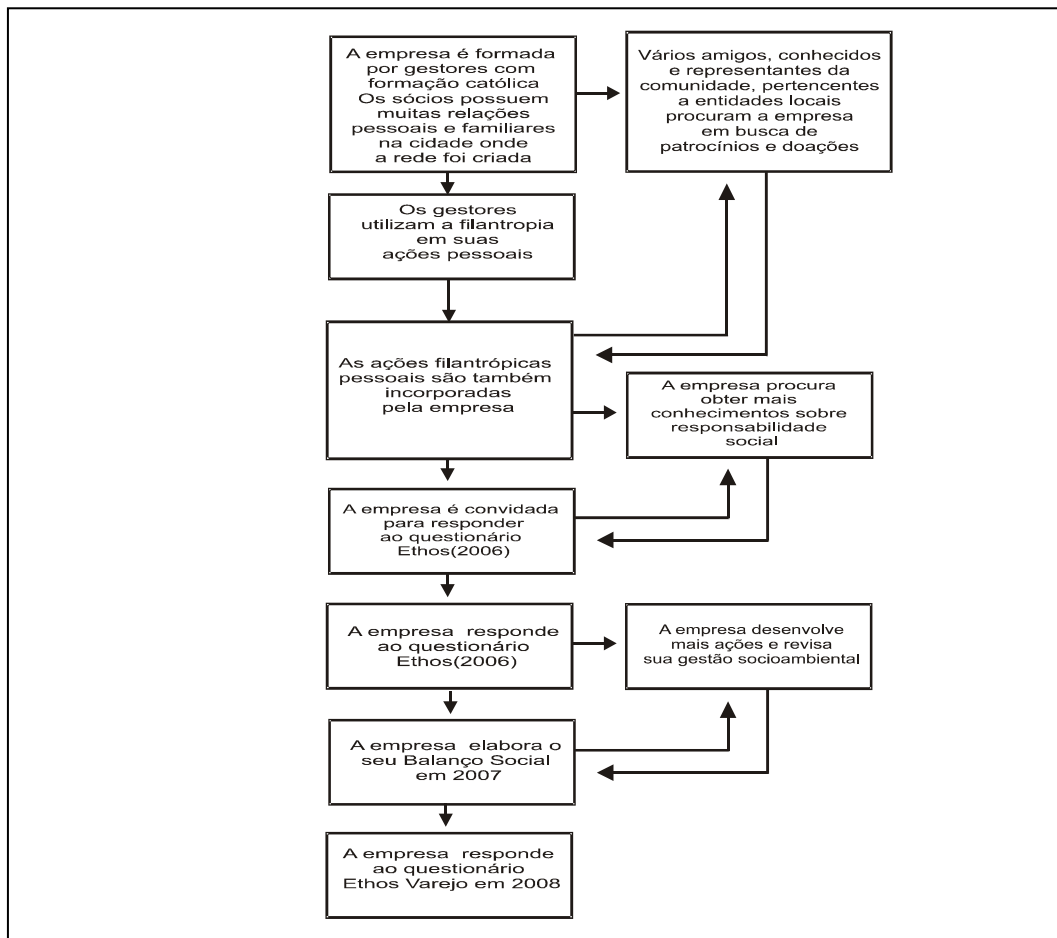


Figura 10 – Modelo lógico de comportamento da gestão socioambiental da Rede – ABC
Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pela autora

Observou-se que o modelo citado explica a evolução da gestão socioambiental da rede ABC

e apresenta o que definiu as características de suas ações.

Dois norteadores podem explicar as características de sua gestão: a formação católica dos gestores e os indicadores Ethos. O primeiro explica a tendência à filantropia e o segundo se relaciona com a presença dos diversos temas abordados nos projetos.

Em nenhum momento detectou-se qualquer pressão dos consumidores por projetos socioambientais. A procura maior observada se dá pela comunidade, em busca de diversos patrocínios e doações.

Outro fator que impulsiona a gestão socioambiental é a visão de “estar entre as 500 maiores empresas do Brasil e ser reconhecida pela rentabilidade no segmento supermercadista” (REDE ABC DE SUPERMERCADOS, 2007). Esta visão motiva a empresa a orientar-se pela concorrência, mirando as iniciativas socioambientais do Grupo Pão de Açúcar, por exemplo.

5 CONCLUSÃO

O presente trabalho buscou verificar as características a serem encontradas ao analisar a gestão socioambiental de uma organização.

Observou-se que os indicadores propostos pelo instituto Ethos relativos aos temas “valores, “transparência e governança”, “público interno”, “meio ambiente”, “fornecedores”, “consumidores e clientes”, “comunidade” e “governo e sociedade” mostraram-se eficazes na análise da gestão socioambiental e sustentabilidade da Rede ABC de supermercados.

Os indicadores do questionário Ethos permitiram que fosse feito um levantamento da existência e da ausência de ações socioambientais sustentáveis significativas na empresa.

Na medida em que as ações foram verificadas, tornou-se possível estabelecer o percentual de indicadores presentes na gestão socioambiental da Rede e as possibilidades de evoluções futuras. Percebeu-se que a gestão socioambiental no setor supermercadista é um processo contínuo, que depende das ações da concorrência e das demandas da comunidade entorno.

De outro lado, verificou-se que é muito importante investigar o perfil da governança corporativa, pois é a partir dela que se estabelecem a missão, a visão e os valores da empresa. Estes princípios, segundo análise bibliográfica e documental, é que norteiam a gestão socioambiental.

Verificou-se que os projetos e as ações sociais da Rede, devidamente gerenciadas pelo Departamento de Comunicação e Marketing, estão em sintonia com o planejamento estratégico mercadológico

Examinaram-se o relatório socioambiental da Rede, sua trajetória e seu posicionamento em relação à concorrência. Pôde-se concluir, então, que é possível estabelecer ações socioambientais significativas e sustentáveis no setor supermercadista e que a Rede ABC, assim como as empresas líderes no setor, utiliza estas ações de forma contínua.

Os objetivos específicos – identificar as características e dimensões da responsabilidade socioambiental; descrever suas ações sociais e ambientais; verificar as estratégias e

objetivos socioambientais da Rede; e analisar a condução de projetos socioambientais – foram considerados cumpridos com base nas observações feitas, na descrição do relatório socioambiental da Rede e na análise do questionário aplicado na empresa.

Devido às características da Rede, para uma gestão social efetiva, questiona-se sobre a viabilidade do investimento pulverizado em doações de pequeno vulto, com valores individuais semelhantes aos de doações de pessoas físicas, segundo informações fornecidas por funcionários. Sugere-se que a Rede pense em constituir um instituto destinado a administrar as ações socioambientais, à semelhança de seus concorrentes, como o grupo Pão de Açúcar. Este iria desenvolver projetos com uma equipe de profissionais capacitados para atuar na área de gestão socioambiental, atuando em parceria com o Departamento de Marketing.

Questiona-se também sobre o baixo percentual de projetos próprios em relação ao total de projetos apresentados. Propõe-se mais envolvimento no gerenciamento das ações e no controle dos projetos apresentados e das doações. A filantropia poderia dar lugar a ações mais consistentes, preenchendo lacunas de ações sociais na comunidade, beneficiando de forma mais significativa os *stakeholders*, tais como os funcionários e os clientes.

Recomenda-se para estudos futuros um maior aprofundamento em pesquisas referentes aos indicadores relativos ao público interno, pois foi verificada uma compreensão insuficiente das diretrizes e ações sociais da Rede.

O tema “clientes e consumidores” também poderia ser ampliado, passando a compreender projetos de interação com os clientes. Sugere-se imprimir mais clareza e transparência à divulgação dessa interação em projetos específicos, assim como mais atenção às ações de gestão de pessoas, pois elas embasam o endomarketing da empresa.

Nos indicadores relativos aos fornecedores, existem ainda muitas possibilidades de estabelecimento de parcerias.

E, por fim, no que se refere ao tema “valores, transparência e governança”, sugere-se investir na criação de um código de ética e na revisão de missão e visão, a fim de contemplar a visão social da empresa.

Na próxima publicação do relatório socioambiental, recomenda-se seguir as indicações do balanço social Ethos (2006), incluindo dados quantitativos, a fim de garantir mais veracidade

em relação aos projetos apresentados.

O fato de a rede pulverizar demais as ações sociais torna complexo o entendimento dos projetos, o que ficou evidente nas observações documentais e em loja.

Como última recomendação, sugere-se a promoção de um treinamento específico para os funcionários, capaz de propiciar uma melhor compreensão da GSA do ABC. Observou-se que o número dos projetos é grande e que o envolvimento de funcionários da empresa na maioria deles é pequeno, ficando difícil para eles compreender plenamente as ações e ser impactados pela filosofia da GSA da Rede.

A título de síntese, conclui-se que a possibilidade encontrada pelo problema de pesquisa – O que caracteriza a gestão socioambiental da rede ABC? – está na formação católica dos sócios e familiares, que impregna a gestão da empresa a ponto de valores pessoais determinarem as ações empresariais, impressas na cultura organizacional.

Constatou-se a importância do culto religioso na empresa, observada por meio de artefatos, como um pôster de aproximadamente 2 metros na ante-sala do segundo andar do Centro de Distribuição, onde funcionam o Departamento de Marketing da empresa e a Diretoria.

Outro indicador da tendência é a filantropia, pois mais de 90% das doações não são deduzidos do imposto de renda.

Também se verificaram o envolvimento e a liderança dos sócios no setor, fato constatado pela presença de membros de várias entidades da sociedade, conforme citado no presente trabalho.

Identificou-se a orientação de ações baseada nos indicadores de responsabilidade social do Instituto Ethos, com base no balanço social de 2007.

Por ser uma empresa familiar, com sócios nascidos em Divinópolis e com diversos contatos familiares e pessoais na cidade, verificaram-se muitas interações pessoais por parte dos sócios com entidades representativas da sociedade organizada local.

E, por fim, verificou-se que as interações pessoais dos sócios e seus valores pessoais determinaram as ações empresariais da Rede, impressas na cultura organizacional.

Recomendam-se para pesquisas futuras: investigação da influência da cultura organizacional sobre as ações sociais da empresa; e comparações entre ações sociais de diversos supermercados ou entre empresas de outros formatos do setor varejista.

REFERÊNCIAS

ALIGLERI, Lilian Mara e BORINELLI, Benilson. Responsabilidade Social nas Grandes Empresas da Região de Londrina. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD), 2001, **Anais...** Campinas, 2001.

ASHLEY, P. A.; COUTINHO, R. B. G.; TOMEI, P. A. Responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial: uma análise conceitual comparativa. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25^o **Anais...** Campinas Anpad, 2001.

ASHLEY, P. A. A responsabilidade social nos negócios: um conceito em construção. In: ASHLEY, P. A. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS: ABRAS. **Supermercados 40 anos no Brasil**. São Paulo, 1993.

AZEVEDO, F. A. Guia para a ação social. 1. ed. Belo Horizonte: **FIEMG**, 2000.

BAUMHART, Raymond, S. J. **Ética em Negócios**, tradução de Álvaro Cabral; Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1971.

BERNARDINO, Elaine de Castro; PACANOWSKI, Mauro; KHOURY, Nicolau, **Marketing de Varejo**; Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004, 156 p.

BLACKWELL, Roger D, **Comportamento do Consumidor**. Trad. Eduardo teixeira Ayrosa. São pPaulo: Pioneira Thompson Learning, 2005.

CARROLL, A. B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy Management Review**, v. 4, n.4, 1979. p. 497-505.

CONTRERA, Malena Segura; HATTORI, Osvaldo Takaoki; MORENO, Carlos A. de C.; DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. **Academy Management Review**, v.20. n. 1, p. 65-91, 1995.

FERREIRA, G.S, BARTHOLO, R. **Responsabilidade social empresarial**. Brasília: SESI/DN, 2005.

FOLHA DE SÃO PAULO. **Folha Top Of Mind 2007**. 31 de outubro de 2007.

FRANÇA,Junia Lessa. VASCONCELLOS, Ana Cristina de, MAGALHÃES, Maria Helena de Andrade. **Manual para normalização de publicações técnico-científicas** ed.-Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2004.

Grupo de Institutos Fundações e Empresa – GIFE. Relatório. Disponível em: <<http://www.gife.org.br>>. Acesso em: 11 abr, 2008.

HANDELMAN, J. M.; ARNOLD. S. J. The role of Marketing actions with a social dimension: appeals to the institucional environment. **Journal of Marketing**, v 63, n 1 , p33-48,1999.

INSTITUTO BRASILEIRO DE ANÁLISES SOCIAIS E ECONÔMICAS – IBASE Disponível em: <<http://www.balancosocial.org.br>>. Acesso em: 13 de março de 2008.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Relatório anual**. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em: 20 Jan. 2008 e 13 Mar.2008.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL **Questionário Indicadores de responsabilidade social nas empresas varejistas**. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em: 13 mar. 2008.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 5 ed. Tradução: Ailton Bonfim Brandão. São Paulo: Atlas. 1998. 725p.

LASZLO, E. Macrotransição: **o desafio para o terceiro milênio**. São Paulo: Axis Mundi- Willis Harman House, 2001.

LAMB, Charles W. **Princípios de Marketing**. Trad. Luciana Penteado Miquelino. São Paulo:Pioneira Thompson Learning, 2004.

LEVITT,T. The dangers of social responsibility. **Harvard Business Review**, v 36, n 5, p 41-50, 1958.

LOUETTE ANNE. Compêndio para a sustentabilidade. **Ferramentas de Gestão de Responsabilidade Socioambiental. Uma contribuição para o desenvolvimento sustentável.** 1ª ed. São Paulo: Instituto Antakarana, 2007.186 p.

MACEDO, Luiz Carlos de. **A Prática da Responsabilidade Social no Setor Varejista Brasileiro.** Rio de Janeiro. 2005 100 p. Monografia (Especialização, Gestão de Iniciativas Sociais, 2005) Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro.

MARTINELLI, Antonio Carlos. Empresa-cidadã: **uma visão inovadora para uma ação transformadora.** In: IOSCHPE, Evelyn Berg (org.). 3º Setor: Desenvolvimento Social Sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

MELO NETO, Francisco Paulo de. **Responsabilidade social e cidadania empresarial:** a administração do terceiro setor. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MELO NETO, FROES, César. **Gestão da responsabilidade social corporativa:** o caso brasileiro. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MINADEO, Roberto. **Marketing.** (Coleção 1000 perguntas) Rio de Janeiro: Ed.Rio, 2005.

NETO, Celso Figueiredo; CAMPELO, Cleide Riva; RIZZO, Esmeralda; ASBECK, Luiz Carlos Assis; LARA, Milton; BAITELLO, Norval Júnior. **Publicidade e Cia.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil:** gestão e estratégia. São Paulo, Atlas, 2000a.

PARENTE, J. et al. Varejo socialmente responsável. In: PARENTE, J. Responsabilidade social no varejo: **conceitos, estratégias e casos no Brasil.** São Paulo: Saraiva, 2004. cap. I, p. 3-17.

REDE ABC DE SUPERMERCADOS. **Balço social ABC,** 2007.

REVISTA EXAME 2004 - Boa Cidadania corporativa. ed. Dezembro 2004: Ed. Abril

REVISTA SUPERMERCADO MODERNO, 2008, p.110. ano 39-no 4

FÓRUM DE MARKETING SOCIAL NO BRASIL – SOCIALTEC. **Apresentação.** Disponível em: <[http:// www.socialtec.org.br](http://www.socialtec.org.br) > . Acesso 11 Abr 2008.

SCHOMMER, Paula Chies; FISCHER, Tânia. Cidadania empresarial no Brasil: **os dilemas conceituais e a ação de três organizações baianas.** Organizações e Sociedade, v. 6, n. 15, mai/ago, 1999.

TACHIZAWA, Takeshy, **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

TEODOSIO, A. S. S., BARBIERI J. C., CSILLAG J. M., Sustentabilidade e competitividade: novas fronteiras a partir da gestão ambiental. **Revista Gerenciais.** São Paulo, v 5, n especial. p.37- 49, 2006.

VÁSQUEZ, Adolfo Sánchez; **Ética;** tradução de João Dell'Anna, 19ª ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1999.

VAZ, Gil Nuno. Marketing Institucional: **O Mercado de Idéias e Imagens.** São Paulo, Pioneira, 1995, p. 280.

VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira. **Responsabilidade social das organizações: estudo de caso no Banco Central do Brasil.** Dissertação de mestrado. Rio de Janeiro: FGV/EBAPE, 1999.

YIN, Robert K. Estudo de caso: **Planejamento e métodos.** Tradução: Daniel Grassi. 3 ed. Porto Alegre: Bokman, 2005. 212 p.

APÊNDICES

APÊNDICE A

APÊNDICE A – Roteiro da entrevista

Questionário respondido

Modelo proposto de Questionário de Responsabilidade Socioambiental baseado nos Indicadores Ethos(2006) e no questionário Ethos/Sebrae		Conclusão
VALORES, TRANSPARÊNCIA E GOVERNANÇA		
1- A empresa internaliza e dissemina as dimensões da Responsabilidade Social nas suas declarações de Visão e Missão?	() Não (X) Em Parte () Em grande parte () Sim () Não Vemos aplicação disso em nossa empresa	
2- A empresa prevê e permite a participação de representantes dos empregados em comitês encarregados da formulação das estratégias globais do negócio	() Não () Em Parte (X) Em grande parte (X) Sim () Não Vemos aplicação disso em nossa empresa	
3- A empresa possui comitê, conselho ou responsáveis formais por questões éticas internamente ou externamente?	() Não () Em Parte (X) Em grande parte () Sim () Não Vemos aplicação disso em nossa empresa	
4- A empresa expõe publicamente seus compromissos éticos por meio de material institucional, pela internet ou de outra maneira que seja adequada às suas partes interessadas?	() Não () Em Parte (X) Em grande parte () Sim () Não Vemos aplicação disso em nossa empresa	
5- Os empregados da empresa demonstram familiaridade no seu dia a dia como os temas e pressupostos contemplados no código de ética, aplicando-os espontaneamente?	() Não () Em Parte () Em grande parte (X) Sim () Não Vemos aplicação disso em nossa empresa	
6- Empresa possui documento escrito que esclarece quais são os comportamentos incentivados por ela no que se refere às relações pessoais e comerciais?	() Não () Em Parte () Em grande parte (X) Sim () Não Vemos aplicação disso em nossa empresa	
7- A empresa proíbe propinas, comissões ilícitas e favores pessoais, estabelecendo regras claras para o recebimento de brindes e presentes?	() Não () Em Parte () Em grande parte (X) Sim () Não Vemos aplicação disso em nossa empresa	
8- A empresa tem informações sobre balanço social?	() Não () Em Parte () Em grande parte (X) Sim () Não Vemos aplicação disso em nossa empresa	
9- A empresa elabora seu balanço social?	() Não () Em Parte (X) Em grande parte () Sim () Não Vemos aplicação disso em nossa empresa	
10- A empresa incorpora em seu Balanço Social críticas, sugestões e depoimentos de partes interessadas?	() Não () Em Parte (X) Em grande parte () Sim () Não Vemos aplicação disso em nossa empresa	
11- A empresa possui separação clara entre os negócios do proprietário e os da organização (inclusive em questões relacionadas a responsabilidade social e doações)	() Não () Em Parte () Em grande parte (X) Sim () Não Vemos aplicação disso em nossa empresa	
PUBLICO INTERNO		
12- Além de cumprir as obrigações determinadas por lei, a empresa se preocupa em oferecer a seus empregados um ambiente físico agradável e seguro, busca incentivar os cuidados com higiene e saúde ?	() Não () Em Parte () Em grande parte (X) Sim () Não Vemos aplicação disso em nossa empresa	
13- A política e promoção da equidade e não discriminação racial é formal e consta no código de conduta e/ou na declaração de valores da empresa?	() Não () Em Parte (X) Em grande parte () Sim () Não Vemos aplicação disso em nossa empresa	
14- Fornece equipamentos de proteção individual?	() Não () Em Parte () Em grande parte (X) Sim () Não Vemos aplicação disso em nossa empresa	
15- Orienta e incentiva o uso de EPI?	() Não () Em Parte () Em grande parte (X) Sim () Não Vemos aplicação disso em nossa empresa	
16- Incentiva os empregados a praticar atividades físicas?	() Não () Em Parte () Em grande parte (X) Sim () Não Vemos aplicação disso em nossa empresa	
17- A empresa oferece benefícios adicionais aos empregados e seus dependentes?	() Não () Em Parte () Em grande parte (X) Sim () Não Vemos aplicação disso em nossa empresa	
18- A empresa oferece aos empregados plano de saúde familiar	() Não () Em Parte () Em grande parte (X) Sim () Não Vemos aplicação disso em nossa empresa	
19- A empresa oferece aos empregados cesta básica	() Não () Em Parte () Em grande parte (X) Sim () Não Vemos aplicação disso em nossa empresa	
20- A empresa oferece aos empregados orientação sobre prevenção de doenças	() Não () Em Parte () Em grande parte (X) Sim () Não Vemos aplicação disso em nossa empresa	
21- A empresa oferece aos empregados alimentação ou auxílio alimentação	() Não () Em Parte () Em grande parte (X) Sim () Não Vemos aplicação disso em nossa empresa	

Continuação
22-Na contratação de empregados, a empresa divulga os critérios objetivos que vai utilizar em sua seleção (Ex: escolaridade, tempo de experiência e conhecimentos exigidos)? (<input type="radio"/>) Não (<input type="radio"/>) Em Parte (<input checked="" type="radio"/>) Em grande parte (X) Sim (<input type="radio"/>) Não Vemos aplicação disso em nossa empresa
23-No preenchimento de vagas, a empresa procura dar prioridade ao aproveitamento de seus próprios empregados? (<input type="radio"/>) Não (<input type="radio"/>) Em Parte (<input type="radio"/>) Em grande parte (X) Sim (<input type="radio"/>) Não Vemos aplicação disso em nossa empresa
24-O código de conduta e/ou a declaração de valores da empresa contempla questões referentes à não discriminação dos trabalhadores terceirizados? (<input type="radio"/>) Não (<input type="radio"/>) Em Parte (<input type="radio"/>) Em grande parte (X) Sim (<input type="radio"/>) Não Vemos aplicação disso em nossa empresa
25-Os critérios utilizados na seleção de pessoal são isentos de práticas discriminatórias em relação ao gênero, raça, idade, e crenças religiosas ou políticas dos candidatos, bem como a pessoas com deficiência? (<input type="radio"/>) Não (<input type="radio"/>) Em Parte (<input type="radio"/>) Em grande parte (X) Sim (<input type="radio"/>) Não Vemos aplicação disso em nossa empresa
26-A empresa oferece oportunidades de trabalho para idosos (<input type="radio"/>) Não (<input type="radio"/>) Em Parte (<input type="radio"/>) Em grande parte (X) Sim (<input type="radio"/>) Não Vemos aplicação disso em nossa empresa
27- A empresa oferece oportunidades de trabalho para deficientes (<input type="radio"/>) Não (<input type="radio"/>) Em Parte (<input type="radio"/>) Em grande parte (X) Sim (<input type="radio"/>) Não Vemos aplicação disso em nossa empresa
28-A empresa oferece oportunidades de trabalho para aprendizes ou estagiários (<input type="radio"/>) Não (<input type="radio"/>) Em Parte (<input type="radio"/>) Em grande parte (X) Sim (<input type="radio"/>) Não Vemos aplicação disso em nossa empresa
29-As dependências da empresa contam com recursos para facilitar o deslocamento e a convivência de pessoas com deficiência motora, auditiva, ou visual (Ex: rampas, avisos de segurança em braile, sinais luminosos e sonoros em áreas de circulação de veículos)? (<input type="radio"/>) Não (<input type="radio"/>) Em Parte (<input checked="" type="radio"/>) Em grande parte (<input type="radio"/>) Sim (<input type="radio"/>) Não Vemos aplicação disso em nossa empresa
30-A empresa subsidia cursos para os empregados (<input type="radio"/>) Não (<input type="radio"/>) Em Parte (<input type="radio"/>) Em grande parte (X) Sim (<input type="radio"/>) Não Vemos aplicação disso em nossa empresa
31-A empresa valoriza e incentiva o desenvolvimento profissional de seus empregados? (<input type="radio"/>) Não (<input type="radio"/>) Em Parte (<input type="radio"/>) Em grande parte (X) Sim (<input type="radio"/>) Não Vemos aplicação disso em nossa empresa
32-A empresa concede incentivo aos empregados matriculados em cursos de diversos níveis? (<input type="radio"/>) Não (<input type="radio"/>) Em Parte (<input checked="" type="radio"/>) Em grande parte (<input type="radio"/>) Sim (<input type="radio"/>) Não Vemos aplicação disso em nossa empresa
33-A empresa realiza treinamentos regulares para o desenvolvimento profissional de seus empregados? (<input type="radio"/>) Não (<input type="radio"/>) Em Parte (<input type="radio"/>) Em grande parte (X) Sim (<input type="radio"/>) Não Vemos aplicação disso em nossa empresa
34-A empresa promove campanhas de imunização aos funcionários e seus dependentes com vacinas não oferecidas pela rede pública de saúde (ex: vacina antigripal) (<input type="radio"/>) Não (<input type="radio"/>) Em Parte (<input type="radio"/>) Em grande parte (X) Sim (<input type="radio"/>) Não Vemos aplicação disso em nossa empresa
35-A empresa fornece creche, conforme a lei, no local de trabalho ou por rede conveniada? (<input type="radio"/>) Não (<input type="radio"/>) Em Parte (<input checked="" type="radio"/>) Em grande parte (<input type="radio"/>) Sim (<input type="radio"/>) Não Vemos aplicação disso em nossa empresa
36-A empresa possui flexibilidade de horário para empregados com filhos menores de 6 anos? (<input type="radio"/>) Não (<input type="radio"/>) Em Parte (<input type="radio"/>) Em grande parte (X) Sim (<input type="radio"/>) Não Vemos aplicação disso em nossa empresa
37-A empresa possui um plano de cargos e salários transparente e abordado no código de conduta e/ou na declaração de valores da empresa? (<input checked="" type="radio"/>) Não (<input type="radio"/>) Em Parte (<input type="radio"/>) Em grande parte (<input type="radio"/>) Sim (<input type="radio"/>) Não Vemos aplicação disso em nossa empresa
38-A empresa oferece aos funcionários bônus adicionais orientados por elementos de sustentabilidade, como êxitos a médio e a longo prazo e/ou o alcance de metas relacionadas ao desempenho social e ambiental? (<input checked="" type="radio"/>) Não (<input type="radio"/>) Em Parte (<input type="radio"/>) Em grande parte (<input type="radio"/>) Sim (<input type="radio"/>) Não Vemos aplicação disso em nossa empresa
39-Possui normas de combate ao assédio moral, que sejam divulgadas devidamente e amparadas por estrutura formal e neutra de denúncia e apuração de fatos? (<input type="radio"/>) Não (<input checked="" type="radio"/>) Em Parte (<input type="radio"/>) Em grande parte (<input type="radio"/>) Sim (<input type="radio"/>) Não Vemos aplicação disso em nossa empresa
40-Possui política de compensação de horas extras para todos os empregados, inclusive gerentes executivos? (<input type="radio"/>) Não (<input type="radio"/>) Em Parte (<input type="radio"/>) Em grande parte (X) Sim (<input type="radio"/>) Não Vemos aplicação disso em nossa empresa
41- A empresa teve reclamações trabalhistas relacionadas a demissões nos últimos três anos? (<input type="radio"/>) Não (<input type="radio"/>) Em Parte (<input type="radio"/>) Em grande parte (X) Sim (<input type="radio"/>) Não Vemos aplicação disso em nossa empresa
MEIO AMBIENTE
42- A empresa conhece, entende e avalia os impactos de suas atividades sobre o meio ambiente (como emissão de poluentes, erosão do solo, alto consumo de energia, de água e de combustível etc.)? (<input type="radio"/>) Não (<input type="radio"/>) Em Parte (<input type="radio"/>) Em grande parte (X) Sim (<input type="radio"/>) Não Vemos aplicação disso em nossa empresa
43- A empresa procura utilizar em seus processos matérias que causem menos danos ao meio ambiente? (<input type="radio"/>) Não (<input type="radio"/>) Em Parte (<input type="radio"/>) Em grande parte (X) Sim (<input type="radio"/>) Não Vemos aplicação disso em nossa empresa
44-Possui política ambiental formal, de conhecimento de todos os empregados e que consta no código de conduta e ou na declaração de valores da empresa? (<input type="radio"/>) Não (<input checked="" type="radio"/>) Em Parte (<input type="radio"/>) Em grande parte (<input type="radio"/>) Sim (<input type="radio"/>) Não Vemos aplicação disso em nossa empresa
45-Desenvolve periodicamente campanhas internas de educação para o consumo consciente? (<input type="radio"/>) Não (<input type="radio"/>) Em Parte (<input type="radio"/>) Em grande parte (X) Sim (<input type="radio"/>) Não Vemos aplicação disso em nossa empresa
46-Procura controlar e reduzir a poluição visual causadas por seus processos? (<input type="radio"/>) Não (<input checked="" type="radio"/>) Em Parte (<input type="radio"/>) Em grande parte (<input type="radio"/>) Sim (<input type="radio"/>) Não Vemos aplicação disso em nossa empresa
47-A empresa procura implementar em sua dependências e em suas atividades ações que visam preservar o meio ambiente? (<input type="radio"/>) Não (<input type="radio"/>) Em Parte (<input type="radio"/>) Em grande parte (X) Sim (<input type="radio"/>) Não Vemos aplicação disso em nossa empresa
48- A empresa pratica em suas dependências a coleta seletiva de lixo? (<input type="radio"/>) Não (<input checked="" type="radio"/>) Em Parte (<input type="radio"/>) Em grande parte (<input type="radio"/>) Sim (<input type="radio"/>) Não Vemos aplicação disso em nossa empresa
49- A empresa pratica a economia de consumo de papel (como utilização de frente e verso das folhas) ? (<input type="radio"/>) Não (<input type="radio"/>) Em Parte (<input type="radio"/>) Em grande parte (X) Sim (<input type="radio"/>) Não Vemos aplicação disso em nossa empresa
50- A empresa pratica a redução de consumo de energia (ex: por meio da melhoria na iluminação natural, aparelhos eletrônicos com menor consumo)? (<input type="radio"/>) Não (<input type="radio"/>) Em Parte (<input type="radio"/>) Em grande parte (X) Sim (<input type="radio"/>) Não Vemos aplicação disso em nossa empresa

51- A empresa promove a educação ambiental para os empregados, seus familiares e para a comunidade?	<input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Em Parte <input type="checkbox"/> Em grande parte <input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não Vemos aplicação disso em nossa empresa
52- A empresa realiza campanhas para reduzir o consumo de água e de energia?	<input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Em Parte <input type="checkbox"/> Em grande parte <input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não Vemos aplicação disso em nossa empresa
53- A empresa promove campanhas para reciclagem de materiais?	<input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Em Parte <input type="checkbox"/> Em grande parte <input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não Vemos aplicação disso em nossa empresa
54- Incentiva o transporte solidário (carona) e os meios de transporte alternativos?	<input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Em Parte <input type="checkbox"/> Em grande parte <input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não Vemos aplicação disso em nossa empresa
55- Apóia iniciativas e projetos voltados para educação ambiental?	<input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Em Parte <input type="checkbox"/> Em grande parte <input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não Vemos aplicação disso em nossa empresa
4- Fornecedores	
56- Discute parcerias com fornecedores visando o retorno ao fabricante de materiais descartados?	<input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Em Parte <input type="checkbox"/> Em grande parte <input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não Vemos aplicação disso em nossa empresa
57- A empresa pratica a seleção de fornecedores que não prejudiquem o meio ambiente?	<input type="checkbox"/> Não <input checked="" type="checkbox"/> Em Parte <input type="checkbox"/> Em grande parte <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não Vemos aplicação disso em nossa empresa
58- A empresa pratica a destinação adequada para resíduos que necessitam de tratamento específico?	<input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Em Parte <input type="checkbox"/> Em grande parte <input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não Vemos aplicação disso em nossa empresa
59- A empresa incentiva e valoriza a adoção pelos fornecedores de um sistema de gestão ambiental e certificações ambientais?	<input type="checkbox"/> Não <input checked="" type="checkbox"/> Em Parte <input type="checkbox"/> Em grande parte <input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não Vemos aplicação disso em nossa empresa
60- Para contratar um fornecedor, além de exigir uma boa postura comercial (com qualidade, prazo, preço e preço), a empresa avalia se ele mantém práticas de responsabilidades social?	<input type="checkbox"/> Não <input checked="" type="checkbox"/> Em Parte <input type="checkbox"/> Em grande parte <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não Vemos aplicação disso em nossa empresa
61- A empresa desenvolve ações de responsabilidade social em parceria com seus fornecedores?	<input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Em Parte <input type="checkbox"/> Em grande parte <input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não Vemos aplicação disso em nossa empresa
5- Consumidores e clientes	
62- A empresa possui um canal formal de comunicação com seus consumidores/clientes? (Ex: caixa de sugestões ou n° de telefone e e-mail de quem possa atender)	<input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Em Parte <input type="checkbox"/> Em grande parte <input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não Vemos aplicação disso em nossa empresa
63- A empresa analisa as dúvidas, sugestões e reclamações recebidas e as utiliza como instrumento para aperfeiçoar suas atividades?	<input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Em Parte <input type="checkbox"/> Em grande parte <input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não Vemos aplicação disso em nossa empresa
64- A empresa realiza pesquisa de satisfação entre seus consumidores/clientes, a fim de, com base nos resultados, implementar melhorias em seus produtos e serviços?	<input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Em Parte <input type="checkbox"/> Em grande parte <input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não Vemos aplicação disso em nossa empresa
65- A empresa pesquisa e divulga os riscos que seus produtos/serviços podem causar à saúde ou à segurança de seus consumidores/clientes?	<input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Em Parte <input checked="" type="checkbox"/> Em grande parte <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não Vemos aplicação disso em nossa empresa
66- A empresa promove treinamento contínuo de seus funcionários de atendimento para uma relação ética e de respeito aos direitos do consumidor?	<input type="checkbox"/> Não <input checked="" type="checkbox"/> Em Parte <input type="checkbox"/> Em grande parte <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não Vemos aplicação disso em nossa empresa
67- A empresa mantém programa com foco na saúde e segurança do consumidor/cliente de seus produtos e serviços?	<input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Em Parte <input type="checkbox"/> Em grande parte <input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não Vemos aplicação disso em nossa empresa
6- COMUNIDADE (8 DE 76)	
68- A empresa se preocupa em estar sempre em contato com a comunidade de entorno, procurando minimizar os impactos negativos que suas atividades possam causar?	<input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Em Parte <input type="checkbox"/> Em grande parte <input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não Vemos aplicação disso em nossa empresa
69- Devido a sua atuação no entorno, a empresa toma medidas para controlar a emissão de poluentes?	<input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Em Parte <input type="checkbox"/> Em grande parte <input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não Vemos aplicação disso em nossa empresa
70- A empresa "adotou" pelo menos uma entidade de sua comunidade e mobiliza sua rede de contatos em favor dela?	<input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Em Parte <input type="checkbox"/> Em grande parte <input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não Vemos aplicação disso em nossa empresa
71- A empresa procura acompanhar os resultados quando apóia uma entidade da comunidade?	<input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Em Parte <input type="checkbox"/> Em grande parte <input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não Vemos aplicação disso em nossa empresa
72- A empresa acredita que obteve benefícios para o negócio como resultado de sua atividade na comunidade em entorno?	<input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Em Parte <input type="checkbox"/> Em grande parte <input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não Vemos aplicação disso em nossa empresa
73- A empresa conscientiza e treina os funcionários para respeitarem os valores, conhecimentos e práticas tradicionais da comunidade onde atua?	<input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Em Parte <input type="checkbox"/> Em grande parte <input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não Vemos aplicação disso em nossa empresa
74- A empresa possui procedimento de consulta periódica aos beneficiários de sua ação social, monitorando-os por meio de indicadores de desempenho.	<input checked="" type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Em Parte <input type="checkbox"/> Em grande parte <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não Vemos aplicação disso em nossa empresa
GOVERNO E SOCIEDADE	
75- A empresa interage ativamente com instituições de ensino de todos os níveis para a elaboração de propostas para a melhoria da qualificação da mão de obra do setor em que atua?	<input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Em Parte <input checked="" type="checkbox"/> Em grande parte <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não Vemos aplicação disso em nossa empresa
76- Sempre que necessário e possível, a empresa colabora com a melhoria dos espaços públicos da sua região (como escolas, postos de saúde, praças, áreas verdes etc.)?	<input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Em Parte <input type="checkbox"/> Em grande parte <input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não Vemos aplicação disso em nossa empresa
77- A empresa estimula que seus candidatos exerçam a avaliação e o controle da atuação dos candidatos eleitos?	<input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Em Parte <input checked="" type="checkbox"/> Em grande parte <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não Vemos aplicação disso em nossa empresa
78- Patrocina ou realiza campanhas de mídia relacionadas a questões de interesse público?	<input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Em Parte <input type="checkbox"/> Em grande parte <input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não Vemos aplicação disso em nossa empresa

APÊNDICE B – Roteiro da entrevista

Entrevista com Valdemar Amaral

1. Como surgiu a idéia da criação do ABC?

A família já trabalhava no segmento de alimentos / atacadista. Percebemos a oportunidade de mercado e canalizamos nossos esforços nesta direção – do varejo.

2. Como foi à expansão da rede?

O ABC está no mercado há quase 26 anos. No decorrer deste trajeto, passamos por grandes turbulências econômicas. Através do planejamento, da persistência e de muito trabalho temos conseguido superar os desafios.

3. Como foi a sua formação religiosa?

Cristão – Católico Apostólico Romano

4. Você acredita que sua formação religiosa tenha influenciado nas ações filantrópicas do ABC?

Sim.

5. Você participa de algum clube ou associação com fins sociais?

Sim

- ACASP (Associação Comunitária para Assuntos de Segurança Pública – Divinópolis/MG)
- ACCCOM (Associação de Combate ao Câncer do Centro Oeste Mineiro)
- Associações Classistas / Apóio ao desenvolvimento
- CDLs (Câmara de Dirigentes Legista)
- ACID (Associação Comercial e Industrial de Divinópolis)
- FIEMG (Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais)
- AMIS (Associação Mineira de Supermercados)
- Rede Brasil de Supermercados

6. Quais são os objetivos estratégicos do ABC expressos no planejamento estratégico?

Nossa visão nos próximos 05 anos é estar entre as 500 maiores empresas do Brasil e ser reconhecida pela rentabilidade no segmento supermercadista.

7. Como o ABC se situa em termos de competitividade em Divinópolis e MG?

Nos situamos como uma empresa que busca criar valor para nossos clientes. No ABC você tem mais... com responsabilidade social, padaria, hortifriti, açougue, qualidade de Vida, estacionamento...

8. Qual a previsão de crescimento para 2008?

2007- 2008: Projeção 20% - Faturamento

9. Quais as últimas ações socioambientais do ABC em 2008 que não constam em seu Balanço Social.

- **Meio Ambiente** – Sacola retornável, reciclagem, programas para uso consciente de água e energia.
- **Fornecedores** – Encontro com produtores regionais – Apóio ao desenvolvimento.
- **Consumidores e Clientes** – Diálogo aberto e transparente oferecendo-lhes a oportunidade de se manifestar quanto a nossos produtos e serviços.
- **Comunidade** – Patrocínio de eventos / entretenimento
- Programa – Junior Achievement – Incentiva ao empreendedorismo.
- Troco Solidário – Doação para Acccom
- Filantropia – Doações de cesta para instituições carentes.
- Voluntariado – Apóio às instituições carentes através de voluntários do ABC – Levar informação.
- Programa Cheiro Verde – Doações de Frutas e Verduras para instituições carentes.
- **Público Interno** - Benefícios e Oportunidade para desenvolvimento através de treinamento, incentivo a educação.
- **Governo e Sociedade**– Contribuição de impostos, parceria em eventos regionais, práticas anticorrupção e antipropina.

O Balanço social do ABC foi publicado em que ano?

Ele pode ser considerado um Relatório de Responsabilidade Social e foi publicado no Ano de 2007.

APÊNDICE C – Entrevista pessoal semi-estruturada

Entrevista feita com Edmar Cardoso- Gerente de marketing e das ações sociais do ABC

1. Como é feita a definição de verba para investimentos sociais?

2.

Existe uma verba que é pré- definida mês a mês, é um valor x e deste valor a gente contribui com instituições de forma fixa, todos os meses numa data determinada elas recebem o valor Existe uma outra parte da verba para apoios eventuais onde determinadas instituições solicitam um valor para desenvolvimento de um almoço ou algum evento específico.

[...] lógico que dependendo da ação que vá ser desenvolvida em determinada instituição a gente busca junto a diretoria uma verba extra onde é avaliada a possibilidade de se liberar ou não perante 'n' situações , mas basicamente tem uma verba fixa e o que surge a mais é discutido.

Na verdade não existe uma verba fechada para os projetos, existe uma visão da empresa de que é importante ela se relacionar e desenvolver ações como todos os públicos, sejam eles com os fornecedores, funcionários, com meios de comunicação enfim, com todos os públicos envolvidos. Há um trabalho constante onde de acordo com os projetos que surgem, como uma oportunidade, vai se liberando um valor específico, mas o valor financeiro não é o importante, o mais importante é essa consciência que a gente tem de que tem que estar melhorando sempre.

3. Você relatou em palestra sobre a dificuldade da rede em estabelecer uma missão, porque isso ocorreu?

Foi um desafio para a rede formatar com clareza e objetividade a missão, visão e valores porque existia apenas na cabeça dos gestores, foi formatado através de gestores, onde se reuniram vários funcionários"... "É uma missão, uma visão , uma crença que não surgiu da presidência mas sim de uma integração de idéias entre mais de 50 funcionários que participaram."... "e a partir da definição, o que é um grande desafio na verdade, é fazer com que essa ideologia consiga estar no pensamento e no dia a dia de cada funcionário da empresa. O desafio é fazer com que ela se expanda e saia do nível de gestor para toda a equipe.

4. Em termos de competitividade, como você descreveria a rede ABC?

O ABC é uma empresa que fica bastante atenta aos acontecimentos do mercado, mas como toda empresa temos bastante pé no chão e a idéia de que nós fazemos o que é possível fazer, ou seja, a empresa não é uma empresa com fins sociais, é uma empresa com fins lucrativos. Lógico que o lucro vai ser obtido dentro de uma ética profissional, dentro de uma ética de mercado, dentro de uma legalidade, porém nossa principal prioridade é desenvolver lucratividade e que a empresa principal cresça e desenvolva. Até porque a missão pessoal do empresário Sr. Waldemar Amaral, que é o gestor, é criar emprego e renda melhorando a qualidade de vida das pessoas. Então nós acreditamos que o gerar empregos é uma das principais fontes de desenvolvimento social porque se a pessoa tem um trabalho, ela tem a renda, ela não tem necessidade de receber doações, ela vai conseguir buscar sua educação, ela vai ter uma consciência ambiental

maior, quando você busca agregar um emprego e dar uma renda e buscar profissionalizar esse funcionário, nós acreditamos que parte dessas dificuldades sociais que existem hoje é por falta do emprego e pela falta de informação.

5. A geração de empregos é uma consequência do desenvolvimento das empresas qual é o diferencial que o ABC acredita possuir nessa questão?

Geração de emprego não consiste somente em você assinar a carteira e pagar no final do mês um salário devido pela produtividade do funcionário. O gerar emprego e renda na verdade envolve por exemplo você pegar um jovem nos seus 18 anos que nunca trabalhou, que na verdade ainda não teve uma oportunidade de trabalho em outras empresas que exigem uma experiência maior. E o ABC por ser uma empresa de varejo dá essa oportunidade, investe em treinamento, em qualificação e você a partir de alguns anos perceber que aquele embalador que entrou como uma primeira opção de trabalho chega a diretor da empresa, onde ele conseguiu se desenvolver tanto profissionalmente como pessoalmente através de incentivos da empresa para estudo em faculdades, em cursos, em treinamentos. Acreditamos que o principal diferencial é dar oportunidade de crescimento não apenas profissional, mas crescimento de vida.

Pode-se fazer uma pesquisa entre 18 gerentes da empresa, 80 a 90% começaram como embaladores, na função mais simples da empresa, esse crescimento profissional é um grande destaque.

6. Vocês possuem uma política que realmente visa de forma efetiva a contratação de deficientes e pessoas da 3ª idade ?

Isso é um grande desafio de todas as empresas, pois um deficiente que ganha um salário mínimo de R\$ 415,00 quando surge uma oportunidade numa empresa para ganhar R\$ 600,00 ou R\$ 700,00 a maioria deles não aceita por não querer abrir mão do salário que recebe.”... “A maioria deles não vai querer deixar de receber uma média de R\$ 400,00 pra ficar quieto, parado para ganhar ,R\$ 600,00 trabalhando.”
“A rede tem procurado abrir o canal de relacionamento, mas encontra dificuldades, pois os deficientes não querem abrir mão dos benefícios que recebem.

7. Como vocês garantem a sustentabilidade dos projetos sociais implementados?

A empresa tem sua meta de resultados, de lucratividade, ou seja de lucro líquido, uma vez que nos trimestres os resultados venham sendo alcançados, a empresa com certeza vai dar maior abertura para desenvolver novos projetos. Então o resultado financeiro sempre caminha como o desenvolvimento da ampliação das verbas para investimentos sociais.

8. Algum projeto implementado teve que ser interrompido por problemas financeiros?

“não, existe a continuidade de todos os projetos, pois todos os projetos em que o ABC se envolve são bem estudados anteriormente”... “Todo projeto a gente visualiza o início, o fim e vem tendo continuidade”... “Claro que também existem projetos temporários.”

9. A relação com as APAEs é uma relação de filantropia?

“O apoio as APAEs é um processo de filantropia, mas também de busca de trabalhadores portadores de necessidades especiais. Onde a rede busca desenvolver uma parceria”.

10. Como funciona a parceria do ABC com a ACCOM?

“É uma ação em que “a gente é parceiro dela desde o primeiro dia de lançamento que foi feito, nos fomos os primeiros a nos colocar como contribuintes” posteriormente a rede passou a colaborar também com o ‘Troco solidário’ onde incentiva os clientes a colocar moedas num cofre fixado nos caixas e destina esse valor como doação a ACCOM”

11. Como funciona o incentivo a cultura promovido pelo ABC?

“apesar de “ser um projeto em que há uma renúncia fiscal, ou seja, parte do que se iria passar para o meio público é repassado para os projetos sociais, percebemos que é algo em que o empresário deve investir a abrir as portas para esses projetos”.

12. Com é o procedimento do ABC para os próximos meses em relação ao uso de sacolas plásticas?

“começamos a conscientizar os funcionários a usar apenas uma sacola para embalar produtos”... “Um dos primeiros passos é a conscientização de nossos colaboradores, de nossos funcionários sobre a importância da utilização dessas sacolas”... “orientamos a não usar para colocar um único produto duas sacolas quando uma bastaria”... “e outro passo é conscientizar o próprio cliente através de comunicação nos caixas das operadoras onde essa comunicação sugere que o cliente nos ajude a minimizar esse impacto com o consumo reduzido de sacolas.”

“identificamos que 90% aproximadamente dos clientes utilizam as sacolas para colocar o lixo doméstico” “será que haveria diferença de impacto das sacolas e dos sacos de lixo no meio ambiente.

“Pensamos na venda de sacolas de tecido não descartáveis para os clientes que quiserem colaborar com a questão ambiental.”... “Em Maio o ABC já presenteou as mães com sacolas não descartáveis a fim de testar a receptividade do material entre os clientes.

“fizemos estudos e implantaremos uma embalagem biodegradável que virá substituir as usadas pela rede.

“Outra opção é a oferta de caixas de papel aproveitadas do descarte do setor de logística”....

“alguns clientes usam estas caixas de papelão dispensando as sacolas plásticas, porém o volume de caixas não supre a demanda existente.”...“O uso de sacos de papel já está sendo pesquisado na padaria e no setor de hortifrutigranjeiros.”