

JURACY GOMES PARENTE
FANNY MICHAAN TEREPIINS
FGV-EAESP

RESUMO

Este trabalho explora a atuação de grandes empresas varejistas brasileiras com relação à Responsabilidade Social Empresarial (RSE), verificando o estágio em que estas se encontram, e se na gestão são aproveitadas as características do varejo para disseminar suas ações. Para tanto foram realizados cinco estudos de caso baseados em dados secundários publicados em diferentes fontes sobre as empresas, dados do levantamento do Instituto Ethos sobre responsabilidade social, entrevistas com gestores das empresas, entre outros materiais. Os resultados da pesquisa apontam que não existe um padrão de gestão de RSE nas grandes empresas varejistas pesquisadas. Foi identificado que a cúpula diretiva, na maioria das empresas, é pouco envolvida com os conceitos de RSE e que poucas ações estão alinhadas com sua estratégia geral. Verificou-se haver dificuldade de comunicação entre a matriz e as filiais para a difusão da RSE, necessidade de exigência de um comprometimento dos gerentes das lojas com a RSE e de delegação de autonomia aos pontos de venda para definir e adequar as ações de RSE à comunidade local. Conclui-se, portanto, que os pontos de venda são pouco aproveitados para as ações em RSE das empresas.

Palavras-chave: responsabilidade social empresarial; varejo; pontos de venda; comunidade local.

ABSTRACT

This study objective was to explore how large Brazilian retail companies manage Corporate Social Responsibility (CRS) issues. The stage of CRS development of each organization was verified. The research also evaluated if CRS activities take place at the store level, taking advantage of the dispersion characteristics of retail organizations. Five case studies were conducted based on different data sources, including Ethos Institute's survey on CRS and interviews with managers. Research results show there is no CRS management standard among retail organizations researched. Top managers in most organizations researched are weakly involved in the CRS issues and CRS initiatives are usually not aligned with the organization's strategy. Lack of communication between stores and central office needed to the CRS diffusion, lower commitment of stores managers to CRS initiatives and store autonomy to define CRS priorities to local communities are central issues to full development of CRS in the retail sector. So, stores can be better used in the CRS development in the retail sector.

Keywords: corporate social responsibility; retail business; ponto of sale; local community.

INTRODUÇÃO

As ações isoladas e assistencialistas das empresas para atender às carências de comunidades locais estão sendo substituídas por programas mais estruturados, que podem ser administrados pelas próprias empresas ou serem terceirizados e apenas monitorados por estas. Problemas prementes das comunidades podem ser amenizados ou solucionados pela empresa e seus parceiros e essas ações poderão beneficiar tanto a comunidade quanto as próprias empresas. No entanto, somente quando os gastos com práticas de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) geram simultaneamente ganhos sociais e benefícios econômicos é que se tem uma convergência entre a filantropia corporativa e os interesses dos acionistas. Portanto, quando a RSE influi no contexto competitivo, ou seja, passa a ser importante para a capacidade de competir da empresa, ela adquire caráter estratégico (PORTER; KRAMER, 2002).

Como as práticas de RSE são diferentes nas diversas atividades econômicas e sendo, portanto, necessário mapeá-las por atividade, este estudo descreve as práticas de empresas atuando no setor do varejo. Esse

setor, além de sua importância como atividade econômica possui uma característica diferencial - o contato direto com o consumidor, o que permite conhecer mais diretamente as necessidades e os anseios da comunidade em que atua, e, na medida do possível, atendê-las. Devido a esta característica, a matriz de uma empresa varejista poderá elaborar sua estratégia geral, inserindo e alinhando suas ações sociais em relação aos concorrentes e adaptando suas ações às características do público consumidor em cada ponto de venda, de forma a obter uma vantagem competitiva.

A capilaridade possibilitada pelo comércio varejista, isto é, a ramificação de suas filiais por diferentes áreas geográficas, também beneficia as ações de RSE. Essa característica facilita a rapidez da comunicação e das ações promocionais e permite a ação social por meio de programas específicos ou de voluntariado diretamente na comunidade na qual o ponto de venda da empresa está inserido. Em função da diversidade e heterogeneidade das instituições varejistas no Brasil, os modelos de gestão e consciência do papel social variam demasiadamente. Este estudo analisa a gestão de RSE das empresas de varejo de grande porte. Este tamanho de empresa foi escolhido, pois se supõe que este grupo se encontre em um estágio mais evoluído e, portanto, possa contribuir com uma riqueza maior de dados e servir de modelo para as empresas de menor porte atuando na mesma atividade econômica.

O objetivo do estudo foi identificar se as características diferenciais da atividade econômica do varejo são aproveitadas pelas empresas desse setor como forma de gerar impactos nas comunidades onde atuam, tendo como base as premissas da teoria de RSE. Foi necessário, para tanto, entender: os fatores que motivam a empresa da atividade econômica a se engajar em atividades de RSE, como se dá a gestão de RSE nas empresas e se as características de capilaridade e proximidade com o consumidor são aproveitadas. Este estudo não pretende esgotar o tema, mas explorar o fenômeno para a discussão e futuro aprofundamento.

Uma revisão da literatura indicou que não foram conduzidos estudos em RSE na atividade econômica foco do estudo. Dessa forma, o estudo contribui para a geração de conhecimento sobre a gestão de RSE das grandes empresas do comércio varejista, levantamento necessário para a reflexão e adequação das diretrizes que melhor se aplicam às empresas do setor. Entende-se que este estudo pode contribuir para a sensibilização, a conscientização e o estímulo às empresas varejistas para conhecerem e se solidarizarem com as comunidades em que estão inseridas, auxiliando-as em

suas carências no âmbito da educação, saúde, geração de renda, moradia e preservação do meio ambiente.

Vale ressaltar que as práticas atuais relacionadas à RSE das empresas pesquisadas podem ter evoluído significativamente após a realização deste estudo. O importante nele é a análise realizada, que tenta sistematizar alguns aspectos da gestão das ações de RSE, de modo a contribuir com um corpo de conhecimento sobre o tema e isso transcende a auditoria pontual das ações de um grupo específico de empresas.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção trata dos temas usados no desenvolvimento da pesquisa de campo. São apresentados: o conceito de responsabilidade social empresarial, o contínuo da colaboração segundo James Austin e a ferramenta de mensuração dos estágios de RSE do Instituto Ethos.

O conceito de responsabilidade social empresarial

No estudo é utilizado o modelo de Carroll (1991) chamado de ‘Pirâmide da RSE’ para abordar as responsabilidades que uma empresa necessita englobar. Segundo esse modelo, existem quatro categorias de responsabilidades que compõem a RSE: a econômica, a legal, a ética e a filantrópica. Segundo Carrol, estas categorias sempre existiram, mas a ética e a filantropia passaram a ter um significado maior nos últimos anos. Sobre a responsabilidade econômica da empresa, situada na base da pirâmide, tem-se que esta já foi criada como uma entidade econômica para prover a sociedade com bens e serviços. A responsabilidade legal da empresa, ou o ‘contrato social’ entre a empresa e a sociedade, deve atender aos aspectos econômicos, dentro da estrutura da lei. A terceira categoria é a da responsabilidade ética. Embora as responsabilidades econômicas e legais já contenham normas de cunho ético, a responsabilidade ética acrescenta a estas as práticas esperadas ou proibidas pela sociedade que não estão codificadas em legislação específica. Esta categoria refere-se aos padrões, normas e expectativas que refletem uma preocupação com o público. Cabe ressaltar que estas normas são, geralmente, movimentos que precedem o estabelecimento das leis. A responsabilidade filantrópica, categoria do topo da pirâmide é voluntária, e se refere à expectativa da sociedade de que as organizações atuem como empresas cidadãs, promovendo o bem-estar ou qualidade de vida da

sociedade. A empresa será, portanto socialmente responsável quando preencher, simultaneamente, as quatro categorias.

Porter e Kramer (2002), em artigo sobre filantropia corporativa, afirmam que os programas de contribuição empresarial são, na sua maioria, difusos e dispersos, e refletem crenças e valores pessoais dos executivos e funcionários, em vez de estarem vinculados a objetivos sociais ou empresariais bem formulados. Os autores acreditam existir um modo de aliar a filantropia corporativa à estratégia da empresa e, conseqüentemente, à vantagem competitiva, ou seja, a filantropia corporativa pode melhorar o contexto competitivo no que se refere à qualidade do ambiente de negócios nos locais em que opera. Isto implica um alinhamento entre as metas sociais e econômicas, tendo em vista a melhoria do contexto comercial de longo prazo. Nesse sentido, as ações de filantropia serão verdadeiramente estratégicas quando se investir em áreas de contexto competitivo que beneficiem tanto a empresa quanto a sociedade. Os autores acrescentam que a empresa, quando contribui com suas potencialidades e relacionamentos, traz benefícios sociais superiores aos gerados por doadores individuais, fundações ou governos.

É importante ressaltar que a empresa não vive isolada da comunidade onde está localizada e a capacidade de competir depende das circunstâncias do local em que opera. Segundo Porter e Kramer (2002, p. 45), “Quanto mais relacionada estiver a melhoria social com a área de atuação da empresa, mais ela gerará benefícios econômicos”. De acordo com eles, portanto, não há conflito intrínseco e sim vínculo integral, que ocorre em longo prazo entre as metas sociais e econômicas.

Porter e Kramer (2002) afirmam que o contexto competitivo sempre foi importante para a estratégia. Tanto a disponibilidade de funcionários capacitados e motivados, quanto à infra-estrutura local, mercado local e regulamentação governamental, afetam este contexto. Quanto à infra-estrutura local, as empresas dependem de parcerias, terceirização e colaboração de instituições e fornecedores locais que trabalhem de forma integrada com os clientes. Estes apontam, portanto, que quanto mais estreito for o alinhamento entre a filantropia corporativa e a estratégia da empresa, maiores serão os benefícios que esta desfrutará com a melhoria de todo o contexto competitivo.

Quando se trata de Responsabilidade Social Empresarial não há como deixar de mencionar os diversos tipos de público com que a empresa se relaciona e que são afetados por suas atividades. Nesse sentido criou-se a teoria dos *Stakeholders*, de Freeman (1984, p.24 *apud* VIDAVER-COHEN,

1999) que definiu o *stakeholder* como a pessoa ou grupo social que afeta ou que pode ser afetado pelos objetivos e atividades de uma empresa.

Carroll (1991) aponta uma afinidade entre a ideia de RSE e os *stakeholders* da empresa. Segundo ele, o conceito de *stakeholders* personaliza as responsabilidades sociais e societárias, por delinear os grupos específicos ou pessoas que os executivos deveriam considerar quando tratam de questões de RSE. O executivo precisa definir qual segmento de público merece e deve ser considerado na tomada de decisão e indica os critérios da legitimidade e do poder para efetuar a escolha. Uma gestão que considera os públicos interessados seria aquela cujos dirigentes conciliam seus objetivos com as exigências e expectativas dos vários grupos de *stakeholders*.

O contínuo da colaboração segundo James Austin

Segundo Austin (2001), a forma mais elaborada das empresas contribuírem para a sociedade, ocorre por meio de alianças com organizações com e sem fins lucrativos. Essas parcerias, segundo ele, não exigem planos elaborados, mas paciência e perseverança para que se tornem alianças estratégicas. Austin chama essas parcerias de alianças de colaboração intersetoriais e justifica o porquê de seu surgimento. Ele atribui esse movimento às mudanças rápidas, estruturais e irreversíveis que estão ocorrendo na sociedade devido a forças políticas, econômicas e sociais. As forças políticas que contribuem para o estabelecimento dessas alianças surgem da constatação de que o poder público possui limites e que o poder privado pode suprir as lacunas deixadas. As forças econômicas, por sua vez, se referem à diminuição dos recursos transferidos do setor público para as organizações sem fins lucrativos, aliado ao aumento do número dessas organizações nos últimos anos. Finalmente, os problemas sociais têm um importante papel nas parcerias, por estarem se tornando mais complexos e numerosos, extrapolando a capacidade de solução apenas com a interferência do setor público e das organizações do terceiro setor.

Cabe aqui menção de um fato importante identificado por Austin (2001) em suas pesquisas, de que as alianças estratégicas de sucesso ocorrem com o apoio e o envolvimento dos altos líderes. Ele explica que, sem esta condição suprida, o relacionamento não alcança o nível de importância estratégica. Suas pesquisas também revelam que as parcerias sociais se comportam de modo diferente das comerciais, pois é imprescindível o envolvimento das lideranças por meio do fator emocional. Segundo o autor, os relacionamentos institucionais são alimentados e ampliados por pessoas e, no caso de parcerias de cunho social, há uma ligação emocional entre os

indivíduos com a missão social e com os colegas da outra organização. Vale acrescentar que os funcionários de escalão mais baixo, quando envolvidos na ação, ajudam a sedimentar o relacionamento com o público beneficiado.

Nesse sentido, Porter e Kramer (1999) afirmam que são pessoas motivadas, informadas e apaixonadas as responsáveis pela escolha da cultura, valores, história e continuidade das ações de responsabilidade social. Destaca-se, portanto, a importância das lideranças, especialmente do presidente, no engajamento e desenvolvimento da gestão de responsabilidade social. Essas pessoas necessitam perceber que as ações sociais retornam como resultados financeiros positivos e que as empresas socialmente responsáveis têm mais possibilidade de diminuir os riscos financeiros, reter funcionários, construir marcas mais sólidas e respeitadas e viver em harmonia com as comunidades nas quais têm negócios.

Por meio de pesquisas aplicadas nos Estados Unidos, Austin *et al* (2004) delineiam três níveis de envolvimento, que denominam de ‘Contínuo de Colaboração’ entre as empresas e instituições do terceiro setor. Afirmam também que, diferentemente do esperado, identificaram um comportamento intenso de colaboração das empresas latino-americanas com as ONGs.

Os três níveis de colaboração identificados por eles são o Filantrópico, o Transacional e o Integrativo, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1: Contínuo de Colaboração segundo James Austin

Natureza do Relacionamento	Estágio 1	Estágio 2	Estágio 3
	Filantrópico	Transacional	Integrativo
Nível de Compromisso	Baixo ----->		Alto
Importância para a Missão	Periférico ----->		Central
Magnitude dos Recursos	Baixa ----->		Alta
Escopo de Atividades	Restrito ----->		Amplo
Nível de Interação	Esporádico ----->		Intenso
Complexidade administrativa	Baixa ----->		Alta
Valor estratégico	Baixo ----->		Considerável

Fonte: Austin *et al* (2004, p. 5)

O estágio filantrópico caracteriza-se por ser o tipo mais comum de relacionamento entre a empresa e as organizações não-governamentais (ONGs). Esse estágio consiste basicamente de doações anuais da empresa, em espécie ou em produtos, estimuladas por pedidos da instituição receptora. O estágio transacional, por sua vez, é aquele no qual a interação está focada em atividades mais específicas, o envolvimento dos parceiros é mais ativo e o fluxo de valor passa a ter caráter de mão dupla. A competência das empresas começa a se destacar e a parceria se torna mais importante para a missão e a estratégia de ambas. Esse envolvimento do pessoal da empresa gera além da motivação, a percepção do desenvolvimento nos empregados. Por último, o estágio integrativo ocorre quando as colaborações evoluem para alianças estratégicas, mais conectadas à missão e alinhadas com a estratégia e valores da empresa. Poucas colaborações se encontram neste estágio, embora sua incidência esteja crescendo, conforme afirmam Austin *et al* (2004).

Os autores esclarecem que as colaborações podem se localizar em qualquer ponto do contínuo em cada parâmetro descritivo. Podem ser verificados elementos de diferentes estágios coexistindo em uma determinada ação, pois eles explicam que estes são dinâmicos e se alteram a medida que a parceria evolui. Explicam, ainda, que esta ferramenta não é rígida e que as colaborações podem apresentar variações dentro das categorias. Acrescentam que a evolução no contínuo não é automática e sim fruto de decisões e ações entre os parceiros. Cabe ressaltar, no entanto, que a teoria de Austin, apesar de ter sido construída com base em dados extraídos de parcerias entre empresas e organizações do terceiro setor, pode ter uma aplicabilidade mais geral (AUSTIN, 2001).

Ferramenta de mensuração dos estágios de RSE: Indicadores Ethos de RSE

O Instituto Ethos de Responsabilidade Social é uma associação de empresas, sem fins lucrativos, criada em 1998 para estimular as empresas brasileiras a se engajarem em atividades mais responsáveis, incluindo o tema do gerenciamento de suas ações do dia-a-dia. O Ethos possui um conjunto de ferramentas de uso interno, mas disponibilizadas às empresas, para servirem como instrumentos de auto-avaliação e aprendizagem e para auxiliá-las na incorporação de conceitos de RSE na sua gestão. Uma das ferramentas oferecidas é os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social, um instrumento de diagnóstico e uso interno da empresa, que serve para o aprendizado e a avaliação da gestão, no que se refere à incorporação de

práticas de responsabilidade social empresarial no planejamento estratégico e no monitoramento geral da empresa. Responder aos indicadores, portanto, possibilita à empresa verificar quais são os pontos fortes da gestão, em quais há necessidade de melhoria e em qual estágio de evolução se situa. Os indicadores são separados por sete temas, em função dos seus *stakeholders*, sendo eles: valores, transparência e governança; público interno; meio ambiente; fornecedores; consumidores e clientes; comunidade; e governo e sociedade.

MÉTODOS DA PESQUISA

Como forma de atender ao objetivo do estudo foi conduzida uma pesquisa exploratória. Tendo em vista que a RSE implica relações dentro de sistemas e culturas, a pesquisa qualitativa se mostrou adequada ao estudo por auxiliar na observação da conduta dos atores responsáveis por esse tipo de ação nas empresas. Isso possibilita a resposta de por que esses atuam de determinada forma, os motivos para a escolha dos processos utilizados e como o tema se insere na gestão dos negócios (DENZIN; LINCOLN, 2000).

Foram conduzidos múltiplos casos, tendo sido cada um deles estudado separadamente para posterior comparação com os restantes. A unidade de análise da pesquisa neste estudo é a empresa individual. Entre as formas listadas por Flick (2004) para a seleção dos casos, foi escolhida para este estudo a que visa à variação máxima da amostra. Nesse sentido, os fatores escolhidos foram: origem do capital, tipo de produto ou serviço comercializado pela empresa, tipo de gestão e estágio de desenvolvimento de RSE detectado inicialmente por meio de dados secundários levantados.

A população da pesquisa foi constituída pelas maiores empresas varejista por faturamento, segundo o anuário Exame - Melhores e Maiores (2004). São 35 empresas listadas neste grupo, das quais 71,59% do total faturado possuem a matriz localizada no Estado de São Paulo. Devido à grande representatividade das empresas paulistas no mercado varejista, aliada à facilidade de deslocamento para a busca de dados nessas empresas, optou-se por escolher as unidades de análise deste grupo. A escolha dos casos buscou a diversidade do campo de estudo, com base nas seguintes características: empresa nacional ou multinacional, gestão familiar ou executiva, diversidade no setor de atividade e empresas em diferentes estágios de desenvolvimento da RSE. Foram pesquisadas cinco empresas, sendo uma multinacional de origem americana (Walmart) e outra francesa

(Carrefour) e três empresas familiares de origem brasileira (Riachello, Casas Bahia e DPaschoal). As duas multinacionais são do setor de supermercados, e das empresas de capital nacional as duas primeiras comercializam vestuário, cama, mesa e banho; eletrodomésticos e móveis e a terceira, produtos e serviços automotivos. As empresas multinacionais, com cultura estrangeira e matriz no exterior, são influenciadas pelos valores de suas controladoras, mas ambas têm autonomia para adequar suas práticas de RSE à realidade brasileira.

O presente estudo baseou-se em dados secundários, colhidos em artigos, jornais, internet e pesquisas nos sites das empresas estudadas. Além dessas formas, foram colhidos dados por meio de impressos fornecidos pelas empresas pesquisadas, como jornais internos, informativos, relatórios anuais, além das respostas apresentadas no preenchimento dos indicadores Ethos de Responsabilidade Social. Foram coletados dados primários por meio de entrevistas em profundidade junto ao dirigente responsável pela área de RSE em cada empresa. Um roteiro foi usado nas entrevistas. A coleta de dados secundários e o roteiro de entrevista tiveram como base a metodologia de Eisenhardt (1989), que propõe, como uma das táticas de análise de dados, selecionar as categorias, para então buscar similaridades e diferenças entre os casos do grupo. Para este estudo as categorias escolhidas, baseadas no referencial teórico, foram: gestão de RSE e ações dirigidas aos *stakeholders*.

Os dados coletados foram categorizados e analisados, considerando-se os temas: gestão de RSE e ações dirigidas aos *stakeholders*. Esses temas serviram de guia para distribuir os conceitos da teoria de RSE de Austin (2001), assim como as dimensões criadas pelo Instituto Ethos (2005). Os casos foram analisados individualmente e depois de forma comparada como recomenda Eisenhardt (1989).

ANÁLISE COMPARATIVA DOS DADOS

A análise aqui apresentada privilegia a comparação entre os casos pesquisados em razão da limitação de espaço. Inicia-se apresentando uma análise da gestão da RSE, na sequência se pondera em que ponto do contínuo de Austin as empresas pesquisadas se encontram. Depois se analisa o estágio de RSE na perspectiva dos diferentes stakeholders e, por fim, se avalia o papel dos pontos de venda nas ações de RSE.

Gestão da RSE

A análise da estrutura da gestão voltada à RSE gerou o Quadro 2, que consolida as informações sobre a estrutura da gestão de RSE das empresas pesquisadas. Esse quadro apresenta as características diferenciais de cada empresa, que influenciam na sua forma de envolvimento e de incorporação dos valores de RSE.

No estudo, identificou-se a recente incorporação da gestão de RSE por algumas instituições. A única empresa que tem, há mais de dez anos, a RSE incorporada nas suas práticas é a DPaschoal. Esta já possuía os valores filantrópicos agregados em seus dirigentes desde a sua fundação, na década de 50. O que se percebe é uma evolução da empresa para formas menos assistencialistas de contribuição, concomitante ao movimento mundial de repensar o papel das empresas na sociedade. Essa é a única, entre as pesquisadas, que possui uma fundação no Brasil. Em 1989 a empresa decidiu organizar suas ações e com esse objetivo foi criada a fundação. No entanto, percebe-se que os valores, construídos pela Fundação com a experiência obtida nos programas sociais, deixam de ser incorporados pelo público interno da empresa, assim como as iniciativas dos colaboradores têm baixa influência nas diretrizes da Fundação, havendo uma perda na construção de valores de RSE.

Carrefour e o Walmart iniciaram práticas de RSE no Brasil apenas em 2002, apesar de estarem no mercado há mais tempo. A primeira tem mais de 30 anos de atuação no Brasil e o Walmart uma década e meia, sendo que ambas competem entre si, por estarem no mesmo grupo dentro do setor econômico. Enquanto o Carrefour iniciou suas atividades de RSE motivado pela matriz francesa e pela abordagem da equipe do Instituto Ethos, o Walmart assumiu essa preocupação pela necessidade de criar um departamento que interagisse com o público externo, inclusive com o Governo e adotasse também práticas de RSE.

A Riachuelo, apesar de ter sido fundada em 1947, até 2004 não apresentava preocupação em iniciar práticas de RSE. Essa atitude foi tomada pela gerência de RH, vinda do Carrefour, por entender que esse movimento de RSE, vivenciado no emprego anterior, estava sendo adotado pela maioria das grandes empresas varejistas. As Casas Bahia, empresa fundada em 1952, é a única que apresenta apenas ações filantrópicas e patrocínios culturais e não possui um departamento próprio para tratar do assunto. Nota-se, portanto, que o tempo de fundação das empresas não parece influir na gestão de RSE.

DPaschoal é a única empresa que apresenta a cúpula envolvida no planejamento estratégico, além de ser a idealizadora da forma de atuação em questões sociais e ambientais. As Casas Bahia, no extremo oposto, reservam ao seu presidente a decisão por ações filantrópicas, em nada aplicando os valores de RSE na forma tradicional e não impregnando seu público interno com esses princípios. Carrefour e Walmart encontram-se em situações semelhantes. Em ambas as empresas, apesar de a cúpula ser responsável pelo início das práticas de RSE, é a equipe técnica que planeja e dirige as ações no dia-a-dia. Na primeira, a ação ocorre fora da loja, enquanto a segunda recebe o público em sua loja, tem equipes montadas localmente para atender à comunidade e premia ações individuais de voluntariado.

Quadro 2: Estrutura da Gestão de RSE nas empresas pesquisadas

	Carrefour	Riachuelo	Casas Bahia	Walmart	Dpaschoal
Inauguração da empresa no Brasil	1975	1947	1952	1995	1949
Composição do capital	Multi nacional	Familiar	Familiar	Multi Nacional	Familiar
Origem do Capital	Francês	Brasileiro	Brasileiro	Americano	Brasileiro
Setor de atividade	Supermercado	Vestuário e cama, mesa e banho	Eletrodomésticos e móveis	Super Mercado	Automotivo
Influência da matriz estrangeira na gestão de RSE	Valores e princípios estabelecidos pela matriz com envio de relatórios trimestrais	-	-	Valores e princípios estabelecidos pela matriz	-
Influência da matriz estrangeira nas ações de RSE	Alinhamento de algumas ações com a matriz francesa e algumas ações financiadas pela fundação internacional	-	-	Autonomia total em relação às ações da matriz americana	-
Possui fundação ou Instituto	Fundação Internacional	-	-	Fundação Internacional	Fundação Educar
Início de ações estruturadas RSE	2001	2004	Não possuía	2002	1989

Motivo desencadeador da RSE	Estímulo da matriz e abordagem pelo Instituto Ethos	Seguir a concorrência	Não iniciou	Criação da área de Assuntos Corporativos	Fazia filantropia e decidiu organizar as práticas
Envolvimento da cúpula	Pouco	Nada	Nada	Pouco	Totalmente comprometida
Depto responsável pelas ações de RSE	Corporativo	RH	-	Corporativo	DO? - RH
Envolvimento da gerência	Muito	No início das atividades	Nada	Muito	Muito
RSE incluído no planejamento estratégico	Iniciando	Não	Não	Iniciando	Sim
Autonomia das lojas para as ações	Centralizada na matriz, mas incentiva iniciativas com órgãos públicos locais	Centralizada na matriz	Centralizada na matriz	Matriz impõe um calendário anual, mas estimula a ações locais	Decisões centradas na matriz e poucas iniciativas das lojas
Gestão de RSE das lojas	Pouco ativa	Nada	-	Ativa	Pouco ativa
Participação da equipe de lojas	Ativa	Nada	-	Muito Ativa	Ativa
Linhas principais de atuação	Catástrofes, Educação, Meio Ambiente, Fornecedores, Saúde, Público Interno	Voluntariado e Pessoas com necessidades especiais (ambos incipientes)	Filantropia e cultural	Alimentação Crianças e Adolescentes Comunidade e Público interno	Educação, Meio Ambiente e Público Interno
Possuem gestão de programas terceirizados	Sim	Sim	-	Não	Sim

A Riachuelo, por sua vez, ainda não tem a cúpula envolvida nas questões de RSE. Pode-se relacionar o nível de envolvimento da liderança da empresa com o grau de incorporação dos valores de RSE na gestão e verificar que parece haver uma relação positiva entre eles, ou seja, quando maior o envolvimento da liderança da empresa, mais fortemente são incorporados os valores de RSE. Essa constatação confirma o que Porter e Kramer (1999) sugerem sobre o papel da liderança da empresa nas ações de RSE.

Um fator importante na gestão de RSE é o departamento em que o assunto é tratado. A DPaschoal e a Riachuelo apresentam o planejamento de RSE inserido no departamento de Recursos Humanos. Isso explica a atenção dada pela DPaschoal ao seu público interno e o anseio de ser considerada uma das melhores empresas para se trabalhar. Na Riachuelo o programa escolhido para iniciar as práticas de RSE foi o do voluntariado, também gerido pelo departamento de RH. Excluindo as Casas Bahia, que não possuem um departamento que trata do assunto de RSE, as duas empresas supermercadistas implantaram seu programa de RSE no departamento de assuntos corporativos.

Quanto à gestão de RSE nas lojas, importante fator de contribuição do comércio varejista para os problemas sociais e ambientais, há uma grande variação no formato e na importância que as empresas atribuem à questão. A DPaschoal, empresa que criou uma fundação para as suas ações sociais, tem suas práticas mais concentradas em torno da matriz. Apesar de ocorrerem ações de divulgação de campanhas de saúde em todas as lojas, somente algumas têm iniciativas locais de interação com ONGs. Essa empresa salientou a importância do papel do gerente das lojas como fator preponderante para a ocorrência de práticas de RSE. A concentração da gestão da RSE ocorre também na matriz da Riachuelo. Isto pode ser explicado pela incipiente inclusão dessas atividades no seu planejamento.

No que tange à gestão de RSE nas lojas do Carrefour, existem as ações de voluntariado, que são gerenciadas por uma equipe terceirizada. As campanhas de âmbito amplo, por outro lado, são indicadas pela matriz e implantadas localmente. As iniciativas das lojas emergem quando o programa de voluntariado sugerido pela matriz não consegue ser implantado, existindo a diretriz para efetuar uma parceria com o órgão público local para auxiliar em seus programas voltados à comunidade. O Walmart, dentro de seu princípio de 'loja da comunidade', está mais estruturado para agir localmente por meio de um calendário de ações, não obrigatório, proposto pela matriz. No entanto, a execução das práticas propostas, assim como a criação de iniciativas adicionais para atender a comunidade local, depende do impulso dado pelo gerente da loja. Já as Casas Bahia não efetuam práticas de RSE por meio de suas lojas. O Carrefour é a única, entre as cinco empresas pesquisadas, que usava equipes terceirizadas para alguns projetos.

Aplicação do contínuo de Austin

Utilizando o modelo do contínuo de colaboração de Austin (2001), apresentado no referencial teórico, pode ser efetuado outro tipo de análise, que é apresentado no Quadro 3.

Quadro 3: Estágios das empresas pesquisadas em função de variáveis de gestão de Austin (2001)

	Carrefour	Riachuelo	Casas Bahia	Wal-Mart	DPaschoal
Variáveis	Nível	Nível	Nível	Nível	Nível
Nível de compromisso	2	1	1	2	3
Importância para a missão	2	1	1	2	3
Magnitude dos recursos	3	1	1	2	3
Escopo de atividades	3	1	1	2	2
Nível de interação	2	1	1	2	2
Complexidade da gestão	2	1	1	2	3
Valor estratégico	2	1	1	2	3
Nível Final	Transacional	Filantrópico	Filantrópico	Transacional	Integrativo

Nota: Nível: de 1 a 3, sendo 1 = Filantrópico, 2 = Transacional e 3 = Integrativo

Como é mostrado no Quadro 3, tanto a Riachuelo quanto as Casas Bahia encontram-se no nível inicial de gestão de RSE, ou seja, no estágio filantrópico. Essas empresas, pela ótica da responsabilidade tradicional, ou não incorporaram a RSE na gestão ou estão apenas no início da incorporação desses valores. Em relação às Casas Bahia, que apresentam ações que promovem apenas eventos de cultura e ações filantrópicas, intui-se que o escopo das atividades seja estreito e a magnitude dos recursos não seja significativa, em comparação com os lucros gerados. No extremo oposto das empresas analisadas encontra-se a DPaschoal. Essa empresa apresentou como resultado final o estágio integrativo, o mais evoluído dentre os três identificados por Austin (2001). Das variáveis analisadas, a empresa indica possuir um alto comprometimento com as práticas de RSE, tem programas alinhados com a missão da empresa, aplica um montante elevado de recursos provenientes de sua fundação, a gestão é complexa e o valor estratégico de suas ações é alto.

No estágio intermediário de evolução, ou seja, transacional, encontram-se o Carrefour e o Walmart, o que pode ser explicado pelo pouco tempo de envolvimento com a implantação dos valores de RSE. Ambos

estão no estágio transacional nas seguintes variáveis: nível de compromisso, importância para a missão, nível de interação, complexidade da gestão e valor estratégico, porém há diferenciação quanto à magnitude dos recursos empregada. O Carrefour aplica mais recursos em práticas de RSE e conta com recursos provenientes da fundação internacional, o que pode explicar a diferença na sua atuação. No entanto, ambas as empresas alimentam um grande número de práticas que exigem pouco investimento de recursos e que têm alta visibilidade. Outra característica diferencial é que o Carrefour possui um escopo de atividades mais amplo que o Walmart, sendo a primeira empresa localizada no estágio integrativo nessa variável, e o Walmart no transacional.

O Estágio de RSE segundo os diferentes Stakeholders

Outra forma de comparar as empresas, quanto ao estágio de RSE em que se encontram, é analisando como elas se relacionam com o seu público de interesse, ou seja, com os *stakeholders*. A primeira intenção de utilizar neste estudo os indicadores Ethos para cumprir essa etapa foi desconsiderada, após a verificação de que não é uma ferramenta de gestão adotada pelas empresas, e que apenas duas a responderam nos últimos dois anos e somente uma pretende manter o hábito. O Quadro 4 é uma representação obtida a partir dos dados qualitativos colhidos por meio das entrevistas e impressos fornecidos, como relatórios anuais, jornais internos, folhetos e visita aos sites das empresas. O quadro apresenta os sete temas utilizados pelo Instituto Ethos. Esses temas foram analisados e pontuados nos temas secundários que os compõem para determinação do estágio final por tema.

Visualizando os resultados, destaca-se que as empresas Riachuelo e DPaschoal situam-se em pólos opostos. Enquanto a Riachuelo está apenas iniciando a implantação de valores de RSE por iniciativa da gerência, a DPaschoal, desde a sua criação, tem nos seus fundadores e sucessores os valores de solidariedade incorporados e posteriormente alinhados aos conceitos de RSE. Já as Casas Bahia, apresentada no estágio inicial de RSE como a Riachuelo, concentram a sua atenção no relacionamento com o seu público interno - comunidade, consumidores e clientes, dando mais ênfase a este último. Isso é justificado pela estratégia da empresa de estar totalmente voltada para as vendas, necessitando capacitar e beneficiar sua equipe de lojas para atender adequadamente seus clientes.

Entre as três empresas no segundo estágio de RSE (Carrefour, DPaschoal e Walmart), a DPaschoal é a mais adiantada em valores de RSE, com destaque para os programas de participação do seu público interno nos

resultados da empresa e no programa de reciclagem de resíduos. As empresas Carrefour e Walmart, apesar de se encontrarem no mesmo estágio, possuem características diferentes, quando são analisadas variáveis que compõem cada tema. Ambas as empresas, quanto ao tema valores, transparência e governança, possuem um Código de Ética, mas não possuem a RSE incorporada em sua cultura organizacional.

Quadro 4: Estágios das empresas pesquisadas em função dos *Stakeholders*

Temas	Estágios ^(*)				
	Carrefour	Riachuelo	Casas Bahia	Wal-Mart	DPaschoal
	Estágio	Estágio	Estágio	Estágio	Estágio
Valores, Transparência e Governança	2	-	-	2	2
Público Interno	2	1	1	2	3
Meio Ambiente	2	-	1	1	3
Fornecedores	2	-	-	2	1
Consumidores e Clientes	2	1	2	2	2
Comunidade	2	1	1	2	2
Governo e Sociedade	1	-	-	1	1
Estágio final	2	1	1	2	2

Notas (*) Estágio: de 1 a 3

Continuando a análise das duas empresas supermercadistas, nota-se que ambas estão aquém da DPaschoal em termos de participação do público interno na sua gestão. Quanto ao meio ambiente, o Carrefour, por meio de programas em suas fazendas e de educação ambiental em suas lojas demonstra estar engajado com o tema. O Walmart, por sua vez, ciente do impacto desses programas em seus negócios, também está atento ao desenvolvimento de ações que preservem a natureza.

Os pontos de venda e a RSE

É necessário, para analisar a atuação das empresas varejistas no que tange à RSE, identificar a localização de seus pontos de venda e as condições das comunidades em que estão instaladas e verificar como ocorrem os programas da empresa na localidade. O objetivo é avaliar se os programas desenvolvidos na matriz são repassados aos pontos de venda e se há também ações que surgem nos pontos de venda.

Como identificado nas entrevistas em profundidade, a localização das lojas está intimamente associada ao local de implantação dos Centros de Distribuição (CD), definidos pelo potencial do poder aquisitivo da comunidade da região. As cinco empresas pesquisadas apresentaram uma concentração de lojas na Região Sudeste, representando 67% dos pontos de vendas. Esse valor, quando adicionada a Região Sul, aumenta sua representatividade para 80%. As Casas Bahia e DPaschoal não possuíam, à época da coleta de dados, lojas nas regiões Norte e Nordeste, enquanto o Walmart não possui lojas na região Norte. O Carrefour e a Riachuelo são as empresas que possuem pontos de venda em todo o território nacional.

Pelo acima exposto percebe-se uma concentração significativa das lojas nas regiões sudeste e sul, que se caracterizam por possuírem uma população com um maior poder aquisitivo. Nesse sentido, as regiões restantes ficam desguarnecidas quando se pensa no poder do varejo para atender às necessidades das comunidades locais por meio da ação de suas lojas. Assim sendo, para efeito de contribuição social das empresas varejistas, percebe-se um enfraquecimento do poder das grandes redes varejistas para atingir as áreas mais necessitadas, seja em termos de abastecimento como de contribuição social.

Outra análise proposta é a de identificar o alcance dos programas, ou seja, se as ações foram criadas na matriz e têm repercussão na interação das lojas com a comunidade para atendimento de suas necessidades, conforme mostra o Quadro 5.

Quadro 5: Classificação das ações das empresas pesquisadas pela autonomia da ação

Matriz (M) ou Loja (L)	Tipo de Ação	Carrefour	Riachuelo	Casas Bahia	Walmart	DPaschoal
		Nº de ações	Nº de ações	Nº de ações	Nº de ações	Nº de ações
M	● Ações criadas na matriz sem transferência para as lojas	23	2	1	16	15
M → L	● Ações criadas na matriz e estendidas às lojas	12	1	2	23	5
L	● Ações criadas nas lojas	6 ⁺	2	-	1 ⁺⁺	1

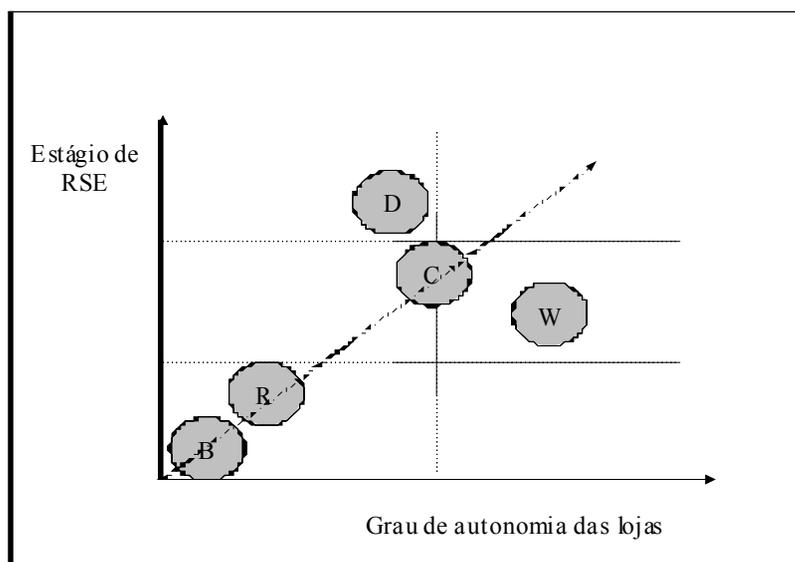
Notas: ⁺ O número de ações pode ser maior. Não há dados suficientes.

⁺⁺ O número de ações pode ser maior, pois nem todas as ações estavam mapeadas

Os dados assinalam que no Carrefour e na DPaschoal há uma concentração significativa de ações da matriz que não são estendidas às lojas. A grande incidência desse tipo de ação no Carrefour se justifica pela filantropia, patrocínio de programas de órgãos públicos e ajuda pontual a catástrofes. Na DPaschoal, a grande concentração de programas na matriz se deve aos programas mantidos pela Fundação Educar, que não são transferidos às lojas. O Walmart se destaca por apresentar um número maior de ações sendo criadas na matriz e estendidas às filiais.

Apesar de o quadro estar incompleto, devido à falta de dados referentes a todas as ações geradas nas lojas, há indícios de que mais ações ocorrem nas lojas e, se bem sucedidas, são multiplicadas para as demais, como ocorre no Walmart.

Figura 1: Relação do estágio de RSE com o grau de autonomia das lojas



A Figura 1, que relaciona o estágio de RSE da empresa com o grau de autonomia de gestão das lojas, mostra um caminho ideal a ser percorrido pelas empresas de varejo, que devem considerar o papel dos pontos de venda nesse processo. Apesar de o Walmart estar apenas no segundo estágio, é a empresa que mais valoriza a gestão das lojas. A DPaschoal, com práticas

centralizadas na matriz, comprova que não sensibiliza nem envolve as lojas nessas práticas.

CONCLUSÕES

Os resultados apontaram diferenças entre as empresas, sendo que elas se encontravam em estágios diferentes de desenvolvimento à época do estudo, considerando se a proposta de avaliação de Austin.

Ao se analisar a gestão das empresas, identifica-se uma influência na transmissão dos valores da matriz estrangeira para sua filial, mas concomitante autonomia para adequar as ações para as carências locais. Quando é considerado o motivo desencadeador das práticas de RSE, não se verificou um padrão. A empresa mais evoluída já tinha práticas filantrópicas desde sua fundação, enquanto o restante segue a tendência mundial de contribuição das empresas no plano social e ambiental.

As duas empresas multinacionais, geridas por executivos, apresentaram a gestão localizada em um nível abaixo da cúpula diretiva, e com dificuldade para influenciar o restante da empresa a incorporar os valores de RSE em todas as decisões. Estudos futuros poderiam analisar se o tipo de gestão é relevante para o desenvolvimento de um plano de RSE em empresas do setor varejista.

As empresas com gestores na área de RH apresentaram ações significativas em benefício do seu público interno. Já as empresas que mantém os responsáveis por RSE no departamento de Assuntos Corporativos, ofereceram mais ações voltadas ao público externo e de maior visibilidade. Porém, como apresentado por Austin (2003), evidenciou-se a importância do envolvimento da cúpula para a incorporação dos valores de RSE na gestão e na estratégia geral da empresa. Em razão das evidências deste estudo, a relação entre a localização dos assuntos de RSE no organograma (inseridos no departamento de Recursos Humanos ou no de Assuntos Corporativos) e o tipo de programas oferecidos pelas empresas merece ser investigado.

Uma variável de gestão identificada com relação ao varejo é a autonomia que a matriz dá às lojas, em termos de RSE. Suspeita-se que as lojas que possuem um grau maior de descentralização em relação à matriz conseguem atender a comunidade de uma forma mais personalizada, aproveitando a capilaridade do sistema de varejo. Esse fator pode estar associado à dificuldade de comunicação entre a matriz e as lojas para a implantação de práticas geradas na sede administrativa. Surge então um

dilema de qual deverá ser o papel da matriz e o da filial para compor um equilíbrio que privilegie o valor estratégico das ações.

Um fator importante na gestão dos pontos de venda é o grau de comprometimento do gerente da loja com os valores de RSE. Mais de uma empresa confirmou que os gestores das lojas, quando transferidos para outra unidade, carregam consigo o programa por eles desenvolvido. O bom desempenho financeiro da loja também foi destacado como decisivo para a dedicação do gerente e da equipe da loja em práticas sociais.

Importante para a gestão de RSE foi identificar que todas as empresas, com exceção de uma, terceirizam a gestão de inúmeros programas. Pode-se especular que isso tem um lado negativo, ao deixar de envolver o público interno mais intensamente para incorporar os valores de RSE, mas pode-se perceber também como um fator positivo, ao liberar os funcionários para tratar apenas de questões relacionadas ao negócio. No entanto, se os programas estiverem alinhados com a missão da empresa, como indicado pelos teóricos para o estágio mais evoluído de RSE, a necessidade de uma equipe externa fica descartada.

Quanto às práticas de RSE apresentadas pelas empresas, verificou-se que todas, menos a empresa com gestão de RSE mais evoluída, possuem programas denominados de filantrópicos, cuja repercussão não atinge o público localizado no entorno das lojas. Pode-se verificar a tendência das empresas de irem, paulatinamente, abandonando a filantropia, na medida em que evoluem na gestão de RSE, para escolherem ações mais estratégicas, que gerem mais vantagens competitivas e atinjam as comunidades do entorno das lojas. Os dados colhidos também sugerem que o tempo de atuação de RSE, está diretamente associado ao estágio de evolução em que a empresa se encontra.

O modelo de identificação do estágio de RSE das empresas, que considera o relacionamento da empresa e os seus *stakeholders* como as variáveis, mostrou possuir uma sensibilidade maior para a apresentação dos resultados. Esse modelo indicou que, nas empresas, a RSE não ocorre de forma homogênea com cada público de interesse. Essa constatação indica a necessidade de se analisar cada *stakeholders* separadamente, já que a força de uma corrente é medida pelo seu elo mais fraco, sendo que algum descaso com um público interessado pode comprometer o empenho de RSE na sua íntegra.

Os resultados do estudo indicam que o público interno é um *stakeholder* importante para propiciar a incorporação dos valores e consequente ampliação do número de ações, recebendo cada vez mais

atenção das empresas. Um *stakeholder* que se mostrou pouco valorizado, com grande potencial de multiplicação dos valores de RSE, foi o fornecedor. No entanto, esse fator é amenizado em duas empresas, cuja verticalização elimina uma parcela considerável de fornecedores. Pequenos fornecedores das comunidades locais, por sua vez, também deverão ser aproveitados. Identificou-se, além disso, que as parcerias com o Governo, outro público de interesse e com programas sociais importantes, não são aproveitadas.

A ferramenta desenvolvida pelo Instituto Ethos de Responsabilidade Social, que considera a teoria dos *stakeholders* para a sua construção, mostrou ser pouco utilizada na prática como instrumento interno de gestão de RSE das empresas estudadas. A intenção inicial, de contrastar os resultados quantitativos fornecidos por essa ferramenta com os dados qualitativos capturados na pesquisa qualitativa, não se viabilizou. Identificou-se uma resistência das empresas na utilização desse mecanismo de mensuração.

Com relação à contribuição do varejo para a amenização dos problemas sociais e ambientais brasileiros, constata-se que seu potencial não é aproveitado e que mudanças de atuação deveriam ocorrer nesse sentido. Os resultados obtidos pelo estudo sugerem que as práticas de RSE devem, primeiramente, estar alinhadas ao negócio e incorporadas na estratégia geral e na gestão. Dessa forma, a cúpula necessita se conscientizar de que existem formas de RSE que, em sintonia com a missão da empresa, que podem ser fonte de vantagem competitiva.

As grandes empresas varejistas encontram-se ramificadas pelo território nacional, em contato direto com a comunidade e um equilíbrio entre autonomia das lojas e orientação geral da matriz deverá ser encontrado, para que estas atendam o público local. Nesse sentido, serão necessários instrumentos rápidos e eficientes, que garantam uma contribuição da matriz e um controle dos resultados, para que as experiências positivas possam ser multiplicadas em outras localidades. No entanto, não se anula aqui o papel da matriz de capacitar a equipe das lojas para que escolham as práticas que gerem valor e para que as executem de forma eficiente.

O tamanho das lojas, número de funcionários e fluxo de clientes também foram identificados como fatores influenciadores na relação com o público local. Cabe destacar o papel das lojas como parceiras e elo importante entre as várias organizações locais como empresas, fornecedores, órgãos públicos e organizações da sociedade civil. Não se pode deixar de mencionar o importante papel que os Centros de Distribuição podem desempenhar na logística de RSE.

Finalmente, nota-se que para a incorporação de práticas de RSE não há necessidade de altos investimentos por parte das empresas varejistas, mas supõe-se um planejamento visando gerar ganhos econômicos e sociais para a sociedade.

REFERÊNCIAS

AUSTIN, J. E. *Parcerias: fundamentos e benefícios para o terceiro setor*. Tradução: Lenke Peres. São Paulo: Futura, 2001.

AUSTIN, J. E. *et al. Social Partnering in Latin America: lessons drawn from collaborations of business and civil society organizations*. Cambridge: Harvard University Press, 2004.

CARROLL, A. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, v. 34, n. 4, p. 39-48, 1991.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. *Handbook of Qualitative Research*. 2nd ed. California: Sage Publications, 2000.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

EXAME MELHORES E MAIORES: As 500 maiores empresas do Brasil. São Paulo, Editora Abril, 2004.

FLICK, U. *Uma introdução à Pesquisa Qualitativa*. Tradução: Sandra Netz. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FREEMAN, R. E. *Strategic Management: A Stakeholder approach*. Boston: Pitman, 1984.

INSTITUTO ETHOS. *Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial*. São Paulo: Instituto Ethos, 2005.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. A vantagem competitiva da filantropia corporativa, *Harvard Business Review – América Latina*, v. 80, n. 12, p. 42-54, 2002.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Philanthropy's New Agenda: Creating Value, *Harvard Business Review*, v. 77, n. 6, p.121-130, 1999.

VIDAVER-COHEN, D. Taking a risk: Max Clarkson's impact on Stakeholder Theory. *Business and Society*, v. 38, n. 1, p. 39-43, 1999.

DADOS DOS AUTORES

JURACY GOMES PARENTE (juracy.parente@fgv.br)
Doutorado em Administração de Empresas pela University of London
Professor Adjunto da FGV-EAESP
Áreas de interesse: Varejo.

FANNY MICHAAN TEREPINS (fanny@gcasocioambiental.com.br)
Doutorado em Administração de Empresas pelas FGV-EAESP
Áreas de interesse: Mercadologia, atuando principalmente nos seguintes temas: Responsabilidade Social Corporativa.