



Encontro Internacional sobre Gestão
Empresarial e Meio Ambiente

ISSN: 2359-1048
Dezembro 2016

RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA NO SETOR VAREJISTA

LEONARDO GABRIEL BORGES

UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL

leoborges@unicruz.edu.br

JÊNIFER FRANCIELE VEIGA DOS SANTOS DA ROCHA

leo_aaupc@hotmail.com

ROZALI ARAUJO DOS SANTOS

rozali@unicruz.edu.br

LIANE MAHLMANN KIPPER

UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL

liane@unisc.br

RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA NO SETOR VAREJISTA

1. INTRODUÇÃO

Os gestores encaram todos os dias na empresa novos desafios devido a grande expectativa criada e ao volume de informações que chega ao consumidor, levando a necessidade de equilibrar custo baixo, qualidade e competitividade, visando ainda, ações éticas, ambientais e sociais, ou seja a Responsabilidade Social Corporativa (ALIGLERI, 2008).

No contexto brasileiro a Responsabilidade Social Corporativa é um tema recente e de relativa incipiência no sentido teórico e empírico, onde a compreensão do significado e engajamento difere entre empresas de setores diferentes (ALIGLIERI, 2008).

Práticas isoladas e voltadas ao assistencialismo por parte das empresas, visando suprir as necessidades da comunidade estão perdendo espaço para projetos bem organizados, sendo eles de responsabilidade da própria empresa ou não. Essas práticas podem trazer benefícios e soluções, tanto para a comunidade, como para a empresa. Porém apenas quando os investimentos em Responsabilidade Social Corporativa (RSC) trazem vantagens sociais e financeiras é que se faz uma ligação entre a filantropia e os interesses dos gestores. Por isso, a partir do momento que a RSC intervém no âmbito competitivo, ela assume caráter estratégico (PORTER; KRAMER, 2002).

Este caráter estratégico, leva em consideração tanto as mudanças nas exigências do mercado, como o interesse de todos os envolvidos no bom andamento do negócio, ou seja, os *stakeholders*, que tem demandas distintas, que contemplam entre outras variáveis a RSC (ALVES; MACÊDO, 2013).

As práticas de RSC diferem de acordo com a atividade econômica a qual a empresa pertence, o que não é diferente no setor de varejo e mais especificamente no supermercadista. Setor este que, além de ser extremamente importante para a economia do país, tem o diferencial de estar em contato direto com seu público consumidor, permitindo conhecer a fundo as necessidades de seus clientes e sempre que possível atendê-las (PARENTE e TEREPINS, 2009).

Assim se torna relevante salientar que os números para o varejo brasileiro demonstram um crescimento moderado, segundo o Índice Nacional de Vendas, apurado pela Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS) as vendas do setor acumularam no primeiro trimestre de 2015 alta de 1,46%, em comparação com o mesmo período do ano anterior (ABRAS, 2015).

Já os números do estado do Rio Grande do Sul, até abril de 2015 registraram uma queda de 7,0% em comparação com o mesmo período do ano passado, segundo o Índice de Vendas do Varejo calculado em parceria com a Federação do Comércio Varejista do Estado (Fecomércio-RS) e Fundação de Economia e Estatística (FEE) a partir de dados fornecidos pela Secretaria da Fazenda (Sefaz). Neste mesmo estudo, dentre as atividades pesquisadas o setor de Hipermercados e Supermercados teve uma leve queda de 0,4% em relação ao mesmo período do ano anterior (FECOMÉRCIO-RS, 2015).

O Índice de Vendas do Comércio (IVC) para a região noroeste rio-grandense no acumulado do ano foi de 9,0% sendo este número o de maior impacto, apesar de todas as mesorregiões apresentarem queda nessa base de comparação. O IVC para a cidade de Cruz Alta também apresentou queda, sendo a segunda maior dentre as 30 cidades pesquisadas, com o índice de 17,0% no acumulado em comparação ao mesmo período do ano passado (FECOMÉRCIO-RS, 2015).

Apesar de grande parte dos gestores já tenham se alertado para a necessidade de mudança, ainda existe os que não sabem como agir, adotando assim, práticas filantrópicas ou

abordagens dominantes de RSC que acabam sendo desvinculadas do pensamento da empresa, deixando de aproveitar oportunidades. Isto acontece porque a empresa é estimulada a abordar todos os tipos de questões sociais, mas são poucas as que sabem aproveitar a oportunidade de fazer verdadeiramente diferença na sociedade e ainda alcançar vantagem competitiva (PORTER e KRAMER, 2006).

Assim, tendo como objeto de estudo engajamento das pequenas e médias empresas para as práticas de RSC, faz-se necessários responder a seguinte questão: **Qual o engajamento para a responsabilidade social de um supermercado da região noroeste do estado do Rio Grande do Sul?**

Para este estudo, através de sua estrutura composta por delimitação do problema, objetivo geral, objetivos específicos, justificativa, referencial teórico, metodologia, descrição e análise dos resultados e considerações finais visou analisar o engajamento para a responsabilidade social de um supermercado da região noroeste do estado do Rio Grande do Sul a partir do modelo utilizado por ALIGLERI (2008).

Sendo que como objetivos específicos buscou-se: verificar o posicionamento dos gestores quanto às estratégias de responsabilidade social corporativa; descrever as ações realizadas nos Supermercados Beta, voltadas para os *stakeholders*; analisar a percepção dos clientes quanto às atividades de RSC realizadas pelos supermercados; e comparar a percepção dos clientes com o posicionamento dos gestores.

A justificativa para a realização desta pesquisa perpassa pelo fato das discussões a cerca da RSC ainda serem recentes e relativamente incipiente quanto ao conhecimento teórico e empírico (FREIRE, *et al.* 2008; ALIGLERI, 2008). E no fato que as ações de Responsabilidade Social Corporativa devem ocorrer em conjunto com as demais atividades da empresa para que em longo prazo, transforme o ambiente organizacional e traga uma visão de criação de valor compartilhado, ou seja, busque aliar os interesses, trazendo benefícios que tenham relevância para a sociedade e também para o negócio. Essa nova maneira de gerir, voltada para a RSC redefine as atividades e processos e cria um novo meio de avaliar os resultados, proporcionando maior legitimidade e sustentabilidade para a empresa (ALIGLERI, 2008).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico tem por objetivo fornecer embasamento para a realização da pesquisa, para tanto esta seção define responsabilidade social e apresentar o engajamento para uma gestão sustentável, responsabilidade social no varejo e responsabilidade social nos supermercados.

2.1 Conceito de Responsabilidade Social

A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) acontece em empresas que estão em pleno sucesso na sua área de atuação, onde é fundamental tomar atitudes coletivamente responsáveis, vislumbrando a redução de problemas sociais (DRUCKER, 1984).

Drucker (1996) possui um posicionamento bastante firme no que diz respeito à prática de ações sociais por parte da empresa. Ele lembra que, a empresa deve ter foco na principal área de atuação do negócio, ou seja, não deve atuar em áreas em que não possui total habilidade, sendo este um dos principais e mais antigos conceitos da administração. Ao expor este pensamento, Drucker quer dizer que a empresa deve encontrar uma maneira de gerir suas ações de acordo com seu contexto competitivo, sem deixar de assumir seu papel social.

Donaire (1999, p. 20) afirma que:

A responsabilidade social, como é chamada com frequência, implica um sentido de obrigação para com a sociedade. Esta responsabilidade assume diversas formas, entre as quais se incluem proteção ambiental, projetos filantrópicos e educacionais, planejamento da comunidade, equidade nas oportunidades de emprego, serviços sociais em geral, de conformidade com o interesse público.

O conceito de responsabilidade social pode ser definido filosoficamente como um compromisso, particular e voluntário de realização ou não de determinada ação, havendo a possibilidade de prever os resultados sociais da sua escolha, e sabendo que deverá arcar com suas consequências (ALESSIO, 2004). Nesse mesmo sentido, Martinelli (1997 *apud* PRIMOLAN, 2004) considera que existem empresas que praticam a responsabilidade social idealizando o crescimento dos negócios; há as que exercem papel de ‘organização social’ por preocupação em preservar uma relação harmônica e correta com seu círculo de relacionamento, ou seja, clientes, fornecedores, governo, sócios e a comunidade. E também as que se comprometem em atuar com cidadania e colaborar para o desenvolvimento social.

Já para Bower (1957 *apud* ALESSIO, 2004) responsabilidade social deve ser um compromisso dos gestores em eleger diretrizes, escolher por decisões e caminhos compatíveis aos valores da sociedade. Coadunando-se com Ashley (2002 *apud* PINHEIRO, 2008) onde afirma que a RSC é uma obrigação das instituições para com a comunidade, podendo ser demonstrado através de ações que influenciem de maneira concreta e coesa, objetivando o motivo pelo qual está inserido nesta comunidade. Sendo assim, a empresa acaba assumindo responsabilidade de cunho moral, mesmo sem estar vinculada a atividade principal, mas que colabore para o avanço sustentável da sociedade.

A Responsabilidade Social Corporativa é um processo, segundo Melo Neto e Froes (2001) que possui três fases distintas, onde a 1º fase refere-se ao processo de administração social da empresa, também tratado com responsabilidades internas, com ênfase nas operações cotidianas, saúde, segurança, bem estar e qualidade de vida no local de trabalho, investindo na capacitação dos empregados, em benefícios que atendam também suas famílias e assistência social. Na 2º fase, a empresa estende suas ações para as responsabilidades externas, focando nas questões ambientais (preservação de recursos naturais, desmatamentos, poluição e cuidados com a água, etc.); na sociedade (nível de desemprego e coletividade á volta da empresa) e aos clientes (segurança, qualidade no atendimento e serviço prestado). E na 3º fase a instituição pratica o bem-estar social, desenvolvendo ações sociais e ultrapassam a comunidade que se está inserida e atinge a sociedade em geral.

A discussão sobre o conceito de RSC aumenta com as mudanças no processo produtivo, devido à evolução das tecnologias, as quais abalaram as relações de trabalho, caracterizando-se pela busca da valorização dos empregados, cuidado com o meio ambiente e melhoria da qualidade de vida (TENÓRIO, 2004; TOFFLER, 1995).

Pode-se também conceituar a responsabilidade social como um acordo entre empresa, a sociedade e a humanidade como um todo, objetivando, uma maneira de prestar contas sobre como anda o desempenho do negócio, fundamentado pela apropriação e utilização de recursos que naturalmente não pertencem à organização. Sendo assim, a RSC origina-se de um compromisso da empresa com a sociedade, onde sua participação é mais ampla do que simplesmente gerar lucros, impostos e empregos, atingindo positivamente seus *stakeholders*, ou seja, seu público interno, seus colaboradores (MELO NETO E FROES, 1999; TENÓRIO, 2004; PENA *et al*, 2005).

Pereira e Campos Filho (2006) comentam que apesar das empresas estarem inseridas em um contexto social fragilizado, no qual a RSC se apresenta como importante ferramenta na busca por soluções observa-se em grande número o desenvolvimento de projetos sociais voltados ao assistencialismo e para a divulgação dessa atitude, a fim de buscar a legitimidade da empresa

perante a sociedade, pois tal classificação passou a ser indispensável no desempenho positivo do negócio.

2.2 Engajamento para uma Gestão Sustentável

Nos últimos anos as empresas introduziram-se na ‘Era da Sustentabilidade’, onde as estratégias de negócio são influenciadas pelos desafios socioambientais contemporâneos, e conseguem assegurar legitimidade, desenvolvimento e sustentabilidade empresarial. Por isso, as organizações, cada vez mais, estão adotando práticas socialmente e ambientalmente responsáveis, além de economicamente viáveis, chamando-se assim, de tríplice resultado (SAVITZ, 2007; BOECHAT e PARO, 2007).

Sendo essa posição, parte principal da ideia de que as empresa também convivem no ambiente social as quais são pequenos gestos solidários a pessoas ou instituições, até grandes campanhas ou projetos bem estruturados. Essa afirmação pode ser confirmada na última pesquisa divulgada pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA em 2006, onde os resultados mostraram que 69% das empresas privadas realizam ações sócias buscando o benefício da comunidade que está inserida (IPEA, 2006).

O Instituto Ethos (2013) amplia o conceito de RSC, caracterizando-o como:

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

Ao analisar as políticas de RSC das empresas vislumbramos a chance de avaliar o desempenho das atividades sustentáveis realizadas, fazendo com que a empresa reflita sobre suas ações e a relação com o mercado, nivelando as responsabilidades econômicas, sociais e ambientais. Nesse sentido, a responsabilidade social adotada pela empresa passa a ser um novo modelo de gestão, e acabam promovendo a sustentabilidade do negócio, sendo que as atitudes tomadas passam pela análise dos impactos dessas ações para a sociedade. (ALIGLERI, 2008).

Porter e Kramer (2006) afirmam que se fossem usadas estruturas reguladoras para as principais atitudes da empresa a fim de analisar as políticas de RSC, as empresas constatariam que estas práticas podem ser a origem de oportunidades, inovação e vantagem competitiva. Os autores propõem um modelo que evidencia a necessidade de avaliar o contexto competitivo a qual a empresa está inserida e classificá-las como questões genéricas; impactos sociais da cadeia de valor ou dimensões sociais do contexto competitivo.

Com essa análise, busca-se identificar se as ações de responsabilidade social são do tipo responsiva, quando a empresa busca atuar como um bom cidadão corporativo, minimizando os impactos negativos da empresa; ou são do tipo estratégica, onde a empresa busca identificar e fazer algo distinto de suas concorrentes para cortar custos e atender as necessidades dos clientes, ou seja, identificar as oportunidades de valor compartilhado (PORTER e KRAMER, 2006).

Para uma empresa se tornar socialmente responsável ela deve ser administrada com o objetivo da criação de valor no sentido econômica, social e ambiental. Por isso, os gestores precisam ter visão holística, considerando os múltiplos processos interligados, complexos e multicausais aos quais a empresa faz parte (YOUNG,2005). Portanto, só haverá evolução no entendimento da gestão da responsabilidade social, se houver esforço mútuo de todas as áreas e setores da empresa, desde gestores até os funcionários e compartilhar juntos essa nova visão

do negócio, formando uma nova cultura empresarial voltada para a sustentabilidade (ALIGLERI, 2008).

2.3 Responsabilidade Social no Varejo

O setor de varejo pode ser um grande disseminador de valores para a sociedade, com o poder de educar para o consumo consciente, com a intenção de melhorar a qualidade de vida de seus consumidores. Assim, o comércio varejista também pode colaborar na disseminação de ações sustentáveis, através de parcerias com seus fornecedores, estreitando relações com variados elos da cadeia de valor, como exemplo, pode-se citar a disponibilização de espaço para fornecedores locais de pequeno porte ou selecionar e dar destaque para produtos feitos por fornecedores socialmente responsáveis (MACEDO, 2005; ALIGLERI, 2008; PARENTE, 2004).

Em virtude de o varejo ser caracterizado como uma atividade de acentuada mão de obra existe a necessidade de impedir qualquer tipo de discriminação na hora de contratação de funcionários, sejam eles portadores de deficiência, mulheres, minorias ou trabalhadores mais experientes. Há a necessidade de explorar melhor a diversidade como um fator estratégico de gestão, pois as origens étnicas e raciais dos consumidores do varejo são as mais variadas, e competir nesse mercado em mudança é um desafio, onde os gestores precisam liderar suas equipes com o objetivo de corresponder à diversidade de seus mercados-alvos (LEVY, 2000).

Para Parente (2004) é necessário que os varejistas preocupem-se com temas com clima organizacional, segurança no trabalho, igualdade de oportunidades, cargos e salários e incentivos, sendo que esses temas são levados em consideração também para a avaliação de seus consumidores.

2.4 Gestão da Responsabilidade Social para os Supermercados

Aligleri (2008) elaborou um modelo teórico para a gestão da responsabilidade social em supermercados baseada em Porter e Kramer (2006) que listam as ações de RSC em quatro tipos:

- 1) Ações de Boa Cidadania: são ações que até tem importância para a sociedade e podem gerar bons resultados, porém para os supermercados tem efeito marginal.
- 2) Mitigar Danos Causados por Atividades da Cadeia: são as atitudes tomadas para diminuir os impactos dos processos e operações de um supermercado. Ações rotineiras praticada pela empresa, e na maioria das vezes percebida como obrigação social, ou exigência legal sem nenhum valor frente aos concorrentes.
- 3) Transformação da Cadeia de Valor: são as ações inerentes as estratégias de negócio, onde o objetivo pela lucratividade tem o mesmo peso, ou vem na mesma maneira que a busca pelo bem social da comunidade.
- 4) Filantropia Estratégica: São as ações que caracterizam-se pelo cruzamento de objetivos entre as estratégias da empresa e o bem comum da sociedade.

Após esta formulação de modelo Aligleri (2008) ainda acrescenta dois elementos, baseada nas contribuições da Grayson e Hodges (2002) e Savitz (2007), são eles: as funções administrativas e os *stakeholders*. Existe a necessidade de interligar diversas áreas do negócio, visando as práticas de responsabilidade social em cada uma dessas áreas, e que elas realmente tornem a empresa sustentável. Assim, para complementar o modelo, tem-se a necessidade de levantar as ações de RSC para cada uma das seguintes áreas: logística, compras, recursos humanos, marketing e vendas, operacional na loja e administração geral (GRAYSON E HODGES, 2002; SAVITZ, 2007).

Na abordagem dos *stakeholders*, considera-se que qualquer ação realizada por uma das áreas citadas anteriormente, afetam vários agentes de relacionamentos. Consideram-se como os

stakeholders de um supermercado, os seguintes públicos: comunidade, clientes, fornecedores, colaboradores, meio ambiente e órgãos de regulamentação. Portanto, no momento em que cada área organizacional envolve-se com as estratégias de responsabilidade social da empresa, vários *stakeholders* podem ser afetados (ALIGLERI, 2008).

Assim caso um supermercado busque ser percebido como socialmente responsável é importante lembrar que uma imagem organizacional sólida não é construída com uma ação isolada ou concentrada em apenas uma área organizacional e sim com a partilha de visão que realça a vantagem competitiva uma vez que aumenta a diferenciação (PORTER e MILLAR, 1999).

3. METODOLOGIA

Esta seção procura definir brevemente a metodologia que será utilizada com o intuito de responder o problema de pesquisa apresentado no decorrer do estudo.

3.1 Método de Abordagem

Método são caminhos ou maneiras para se chegar a determinado objetivo ou determinada finalidade, demonstrando a forma correta de como devemos proceder, já a metodologia são regras e procedimentos utilizados e estabelecidos para determinado método científico (RICHARDSON, 1999).

Assim o método é um conjunto de atividades adotadas com o objetivo de se chegar ao conhecimento, vários pensadores tentaram destacar um método que poderia se aplicar a todos os estudos, porém essas tentativas falharam diante das divergências de pensamento e resultaram então na admissão de métodos científicos diferentes para cada tipo específico de pesquisa (PRODANOV; FREITAS, 2013). Desta forma o próximo tópico se destina a classificar a presente pesquisa.

3.2 Classificação da Pesquisa

A presente pesquisa se caracterizou como qualitativa, quantitativa e descritiva, pois parte de um amplo questionamento que tem como propósito a compreensão do fenômeno pesquisado (TRIVIÑOS, 1987).

A pesquisa qualitativa apresenta as seguintes características essenciais: tem o ambiente natural como fonte direta de dados; o pesquisador como instrumento fundamental de coleta de dados; utilização de procedimentos descritivos da realidade estudada; busca do significado das situações para as pessoas e os efeitos sobre as suas vidas; preocupação com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto, e privilégio ao enfoque indutivo na análise dos dados (BOGDAN; BIKLEN, 1994).

Uma pesquisa quantitativa se caracteriza como aquela que promove a mensuração de variáveis pré-estabelecidas, como opiniões ou reações, visando explicar a sua influência sobre outras variáveis, com base em técnicas estatísticas por meio de uma amostragem (CHIZZOTTI, 2005; LAKATOS; MARCONI, 2010)

Além disso, esta pesquisa também se configurou como um estudo de levantamento com características de um estudo de caso. Yin (2005) define o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa para o estudo de fenômenos sociais complexos, permitindo obter suas características e alcançar o objetivo da pesquisa.

3.3 Definição da Área ou População-Alvo do Estudo

Este trabalho empregou uma abordagem de pesquisa qualitativa com amostra intencional, ou seja, o critério de inclusão é definido em relação a atributos do grupo de interesse, e estes serão usados para escolher a empresa (PATTON, 1990).

Desta forma o objeto deste estudo pertence ao ramo supermercadista e se constitui em uma empresa familiar, com mais de 30 anos de atuação no comércio varejista cruzaltense.

O supermercado Beta (nomenclatura utilizada para preservar a identidade da empresa) iniciou suas atividades na década de 80, com uma estrutura simples e poucos funcionários, porém com o passar do tempo a atividade foi crescendo e ganhando força na cidade, hoje a empresa possui três endereços e conta com mais de 200 colaboradores, contando com lojas amplas e modernas e oferecendo um mix variado de produtos, hortifrúti, padaria, açougue e buscando sempre envolver a comunidade com promoções, campanhas e eventos.

A missão do supermercado é “Oferecer aos nossos clientes produtos e serviços de qualidade, variedade, atendimento diferenciado proporcionando bem-estar em um ambiente agradável, fazendo o melhor para você e sua família”.

Como visão a empresa tem “Ser a referência na rede de supermercados da cidade e da região, atuando no comércio varejista e na prestação de serviços, com lojas modernas e agradáveis, priorizando sempre qualidade, variedade e excelência no atendimento”.

3.4 Plano e Instrumento de Coleta de Dados

As principais fontes de coleta de dados para a resolução do problema de pesquisa serão a entrevista presencial e semiestruturada, com perguntas chaves, elaboradas a partir da teoria exposta no projeto de pesquisa com gestores e gerentes da empresa visando identificar o posicionamento quanto à responsabilidade social e com os clientes tendo em vista a percepção de como a empresa pratica a responsabilidade social corporativa.

A formulação dos instrumentos foi com base na revisão da literatura, principalmente no modelo de Aliglieri (2008)

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os gestores, em virtude de estas refletirem as opiniões dos entrevistados (FLICK, 2004). Para a condução das mesmas foram considerados alguns aspectos (GIL, 1999), tais como: preparação do roteiro de entrevista, estabelecimento do contato inicial, formulação das perguntas, estímulo a respostas completas, registro das respostas e conclusão da entrevista. O quadro 2 identifica qual gestor entrevistado de acordo com o setor da entrevista, vale ressaltar que a denominação dos setores foram determinadas a partir do modelo de Aliglieri, 2008, e as entrevistas foram respondidas pelo gestor que havia maior conhecimento e vivência de acordo com o conteúdo da pergunta.

SETOR	ENTREVISTADO
LOGISTICA	Gerente de RH e Marketing
OPERAÇÃO DA LOJA	Gerente de Loja
COMPRAS	Gerente de Compras
RECURSOS HUMANOS	Gerente de RH e Marketing
MARKETING E VENDAS	Gerente de RH e Marketing
ADMINISTRAÇÃO GERAL	Diretor Comercial

Quadro 2: Entrevistados

Fonte: Elaboração própria

Com os clientes foram realizados questionários com 13 perguntas no total, onde 3 eram para identificar o perfil socioeconômico da amostra e as 10 perguntas restantes tinham o objetivo de saber qual a percepção dos clientes frente a postura social do varejo pesquisado e também

analisar o conhecimentos desses clientes quanto as ações de responsabilidade social praticadas pelo supermercado, considerando as ações descritas pelos gestores nas entrevistas.

3.5 Análise de Dados

Para a interpretação dos dados das entrevistas foi adotada a análise de conteúdo, assim os temas recorrentes serão agrupados segundo suas semelhanças e significados, dando-se, assim, ênfase à própria fala dos entrevistados, cujos fragmentos dos depoimentos foram utilizados ao longo do texto referente à apresentação e análise dos dados.

E para a análise da percepção dos clientes, foi utilizada a estatística descritiva, considerando média e frequência.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com o objetivo de responder o problema de pesquisa, primeiramente será exposto o posicionamentos dos gestores através da análise das entrevistas semiestruturadas realizadas com uma empresa do setor de varejo supermercadista. Após será apresentado à percepção dos clientes em relação às práticas de Responsabilidade Social adotadas pela empresa através dos resultados obtidos com os questionários aplicados.

As entrevistas foram realizadas com gerentes e membros da direção da empresa, serão apresentadas a seguir juntamente com a análise de cada uma:

Entrevista nº 1: Área - Administração Geral

1) A empresa tem algum manual de conduta? Como é repassado aos clientes?

Análise: A empresa se mostra preocupada em fazer com que os funcionários entendam bem as normas logo no primeiro momento, na admissão, onde é repassado as orientações do manual de normas e condutas adotado pela mesma e espera que assim o novo empregado sinta-se satisfeito e bem acolhido, tendo o conhecimento pleno do seu novo local de trabalho, normas e diretrizes da empresa. O que podemos classificar como ações de boa cidadania, segundo o modelo de Aligleri, 2008 são aquelas que, embora sejam ações importantes para a sociedade e que possam gerar resultados positivos, têm um efeito marginal para a atividade supermercadista.

Conforme a resposta de seu Diretor Comercial: A empresa possui sim um Manual de Normas e Condutas que é repassado ao funcionário no momento da admissão, é feita toda uma ambientação com o funcionário, com vídeo institucional, explicação sobre a coleta seletiva e apresentação do manual de normas e condutas onde ali constam os direitos e deveres do funcionário, sua maneira de agir com os clientes, uso de uniformes etc.

2) Como ocorre o diálogo com partes interessadas (*stakeholders*) para diagnosticar possíveis conflitos?

Análise: A empresa busca sempre manter o diálogo com os *stakeholders*, tanto o consumidor, quanto colaborador e tentar resolver da melhor maneira possível qualquer tipo de problema. Leva-se em consideração tanto os interesses de todos os envolvidos no bom andamento do negócio, ou seja, os *stakeholders*, que tem demandas distintas, que contemplam entre outras variáveis a RSC (ALVES; MACÊDO, 2013). E também se enquadra como ação de boa cidadania, conforme modelo de Aligleri, 2008.

Como responde seu Diretor Comercial: Quando ocorrem alguns conflitos na loja, sempre buscamos solucionar da melhor forma, buscando a conversa com as partes para entender o problema e agir com coerência.

Entrevista nº 2: Área – Compras

1) Como ocorre o processo de pedido de compras?

Análise: Entende-se que o supermercado busca garantir várias opções de compra para o seu consumidor, tendo uma grande cartela de fornecedores e garantindo preço e mix de produtos,

atingindo assim diversas camadas sociais. E seguindo o modelo de Aligleri, 2008 se encaixa como ação de boa cidadania.

Resposta da Gerente de Compras: Nosso supermercado busca como diferencial entre os demais da cidade contar com um mix de várias marcas de todos os produtos da loja, então contamos uma lista enorme de fornecedores, buscando atender diversas camadas sociais contando com produtos de diferentes marcas, qualidades e preços.

2) Quais são as políticas de inserção de fornecedores locais?

Análise: A empresa busca garantir diversificação da marcas em seus estabelecimentos e por isso fornecedores de pequeno porte e locais são bem-vindos, desde que garantida a qualidade das mercadorias. O que segundo o modelo de Aligleri, 2008, este tipo de ação é de boa cidadania, pois tem efeito marginal para o supermercado.

Evidenciando que o setor de varejo pode ser um grande disseminador de valores para a sociedade, o comércio varejista pode colaborar na disseminação de ações sustentáveis, através de parcerias com seus fornecedores, estreitando relações com variados elos da cadeia de valor, como exemplo, pode-se citar a disponibilização de espaço para fornecedores locais de pequeno porte ou selecionar e dar destaque para produtos feitos por fornecedores socialmente responsáveis (MACEDO, 2005; ALIGLERI, 2008; PARENTE, 2004).

Resposta da Gerente de Compras: Nossos fornecedores são os mais variados possíveis, e temos a maior abertura para incluir produtos locais em nosso mix, porém precisamos garantir a qualidade dos nossos produtos, por isso precisamos nos certificar que tem qualidade e principalmente registro com a prefeitura e órgãos de fiscalização. Como exemplo de sucesso da nossa cidade, temos as pizzas sabor nutritivo, e as massas da marca Neliva, esses são produtos feitos aqui na nossa cidade e que tem uma saída muito boa em nossas lojas.

3) Existe alguma preocupação em manter fornecedores que pensam no bem social e ambiental?

Análise: Martinelli (1997 *apud* PRIMOLAN, 2004) considera que existem empresas que exercem papel de ‘organização social’ por preocupação em preservar uma relação harmônica e correta com seu círculo de relacionamento, ou seja, clientes, fornecedores, governo, sócios e a comunidade.

Com esse mesmo pensamento o supermercado busca sempre estar por dentro das ações de seus fornecedores para que ambos estejam alinhados na mesma postura sustentável. Essa postura se enquadra no modelo de Aligleri, 2008, como ações voltadas para mitigar danos causados por atividades da cadeia, aquelas que amenizam efeitos adversos atuais ou previstos das operações e processos realizados em um supermercado. Portanto, ações costumeiramente realizadas pelas empresas do setor e muitas vezes percebidas como obrigação social.

Resposta da Gerente de Compras: SIM, buscamos sempre nos manter informados sobre as ações de nossos fornecedores, na verdade alguns deles nos encaminham revistas e informativos de suas ações com a sociedade e meio ambiente. Os mais frequentes são campanhas de conscientização ambiental, utilização de produtos recicláveis na produção, plantio de árvores, ajuda em projetos sociais.

Entrevista nº 3: Área – Logística

1) Quais as ações que a empresa realiza com a comunidade externa?

Análise: As práticas de Responsabilidade Social Corporativa vêm sendo utilizadas com maior frequência pelos gestores e essa atitude traz benefícios para todos que se relacionam com a empresa, ou seja, clientes, fornecedores, funcionários, comunidade e a própria empresa que acaba colhendo os frutos das ações realizadas de RSC (MACEDO, 2005; KONO, 2006; COSTA, 2013).

A empresa realiza diversos tipos de ações e atinge várias camadas de consumidores, também destaca-se a quantidade de ações e a utilização de um cronograma, onde distribuem-se essas

atividades durante o ano inteiro. Essas ações se enquadram como ações de boa cidadania, conforme modelo de Aligleri, 2008.

Resposta da Gerente de RH e Marketing: A empresa realiza algumas ações e eventos voltados à comunidade ao longo do ano, sendo estes momentos de descontração, solidariedade e lazer para os nossos clientes.

Concurso Cultural – ao longo do ano sempre estamos envolvendo os clientes em concursos culturais geralmente em datas comemorativas como dia das mães, dia dos pais, dia dos namorados, dia das crianças, volta às aulas etc., nesses concursos o cliente deve formar uma frase que envolva o tema da promoção e o nome do supermercado, a melhor frase ganha um prêmio, que geralmente é um kit de produtos alusivo à data.

Animação de Páscoa – Na época da páscoa além de enfeitar as lojas com artigos decorativos também damos vida ao símbolo da páscoa – o coelhinho da páscoa, onde um casal de funcionários sempre se caracteriza de coelhos da páscoa e durante as duas semanas que antecedem a data animam a criançada. No início que criamos esta atividade, os coelhos, se revezavam entre os nossos três endereços, mas aí várias entidades, creches e empresas começaram a nos pedir para que os animadores fossem até esses locais, então começamos a agendar as visitas, e sem custo algum começamos visitar as crianças em escolas, creches, asilo, hospital. É um momento bem legal, pois coseguimos despertar o sorriso de muitas crianças e adultos.

Baile da Melhor Idade – Uma vez por ano, organizamos o Baile da Melhor Idade, onde preparamos uma tarde especial para os idosos com várias atrações, entre elas: sorteio de brindes, escolha da rainha e princesas, lanche com salgados e refrigerante, música ao vivo. Nesse ano firmamos uma parceria com o Banco de Alimentos, onde a entrada para o baile era um quilo de alimento não perecível, e a iniciativa deu muito certo foram muitos alimentos arrecadados e cerca de 80 pessoas lotaram nosso estacionamento.

Troco Solidário – Há alguns anos que investimos nessa campanha de pedir a colaboração dos clientes e incentiva-los a doar o troco ou parte dele as instituições de caridade tendo várias instituições cadastradas, neste ano elegemos apenas duas, as que eram as mais ajudadas, no caso o Asilo Santo Antonio e o Hospital São Vicente (aderindo a Campanha Abrace o São Vicente). Funciona assim, o cliente passa as suas compras no caixa se, por exemplo, as compras totalizaram 12,59 e o cliente tem 13,00, sugerimos que ele doe os 0,41 centavos de troco a uma dessas instituições. Estamos bem felizes com o resultado, pois além de ajudarmos a quem precisa, também facilita na hora do troco, onde principalmente as moedas são escassas. No mês de setembro os valores arrecadados foram de R\$ 134,61 para o Asilo Santo Antonio e R\$ 283,38 para o Hospital São Vicente em nossas três lojas.

2) Como é realizada a coleta de lixo?

Análise: A empresa se mostra comprometida com o meio ambiente, fazendo uso de coleta seletiva de lixo, promovendo capacitação aos seus funcionários para descarte correto do lixo e contando com estações de coleta de materiais recicláveis. O que vem de encontro ao proposto por Aligleri (2008) e Parente (2004) onde falam que as práticas de RSC do varejo podem ser percebidas pelo seu público através da perspectiva ambiental, exposto pelas ações utilizadas nas empresas a fim de minimizar os danos causados. Por isso a relevância de comprometer-se na utilização de embalagens recicláveis, incentivar a coleta seletiva de lixo, utilizar de fontes renováveis de energias, prevenção de desperdício de água e energia.

Resposta da Gerente de RH e Marketing: Temos espalhadas pela loja diversas lixeiras específicas para facilitar a coleta seletiva (papel, papelão, plástico, alumínio, pilhas, baterias, lâmpadas e óleo de cozinha utilizado pelas padarias), essas lixeiras são separadas por cores correspondentes aos materiais. Nossa equipe de funcionários está treinada a dar o destino correto do lixo, um problema que encontramos é nas lixeiras que são destinadas aos clientes, os quais não se preocupam em colocar o lixo na lixeira correta e acaba misturando os

materiais, dando mais trabalho a equipe de limpeza que tem que fazer a separação. Logo após a separação nas lojas, o material reciclável é encaminhado duas vezes por semana pelos nossos funcionários que fazem a coleta nas três lojas com caminhão próprio e levam até um ponto de coleta de material reciclável.

Também contamos com estações de reciclagem para a comunidade (papel, plástico e alumínio), onde recebemos estes materiais e encaminhamos para devida reciclagem e a população recebe em troca destes materiais vale-compras do supermercado.

3) Existe algum tipo de controle quanto à poluição/desperdício?

Análise: Ainda no sentido de cuidado ao meio ambiente, e preocupando-se com o futuro do planeta a empresa possui sistema de cisternas para captação de água da chuva, o que é algo inédito entre os supermercados da cidade de Cruz Alta. Também a empresa faz doação de produtos que podem ser utilizáveis, mas que não estão em perfeitas condições para a venda, como frutas e legumes o que podemos classificar como filantropia estratégica, que são ações que se caracterizam pelo cruzamento de objetivos entre as estratégias da empresa e o bem comum da sociedade, conforme o modelo de Aligleri, 2008.

Resposta da Gerente de RH e Marketing: A empresa possui um sistema com cisternas para captação da água da chuva, onde há espalhadas pelos supermercados torneiras identificadas com esse sistema e essa água é utilizada para descarga dos banheiros nos estacionamento e limpeza interna e externa das lojas.

Entrevista nº 4: Área – Marketing e Vendas

1) Quais os serviços de marketing oferecidos aos clientes?

Análise: O Setor de marketing trabalha com as questões de promoção do nome de supermercado em relação aos clientes, busca através de suas ações ou doações deixar o cliente satisfeito, com uma ideia positiva e transmitindo isso ao seu círculo de convívio. O que segundo modelo de Aligleri, 2008 se caracteriza como ações de boa cidadania.

Resposta da Gerente de RH e Marketing: O setor de marketing da empresa é responsável por organizar todas as ações que envolvam a comunidade, assim como as promoções e sorteios. Também é esse setor que gerencia todo tipo de doação feita a clientes, empresas ou entidades. É muito comum recebermos em nossas lojas pessoas pedindo algum tipo de comida, frutas, doações para festas e eventos ou patrocínios, para isso é feito a solicitação junto ao setor de marketing que registra o pedido, encaminha para aprovação da gerência e se aprovado libera a mercadoria ou valor ao solicitante.

Também é por conta do marketing a criação mensal do encarte promocional, para isso há uma interação com o setor de compras que disponibiliza os produtos que entrarão em oferta e após o encarte vai para a finalização de arte junto com nosso colaborador Sandro Dias. Buscamos sempre manter uma conectividade com o cliente, buscando colocar no encarte dica de saúde, receitas, neste mês de outubro, aniversário do Linke da Barão contamos como capa do encarte a família Jobim, que é compra no nosso mercado desde a abertura há 31 anos.

2) Existe algum diferencial em relação a produtos orgânicos?

Análise: A empresa não possui nenhum tipo de inserção de produtos orgânicos em suas lojas e atribui ao fato de poucos fornecedores para dar conta da demanda das 3 lojas e também ao registro desses produtores, onde muitas vezes não tem com dar nota fiscal dos produtos fornecidos.

Resposta da Gerente de RH e Marketing: Não possuímos nenhum tipo de alimento orgânico em nosso supermercado, devido ao difícil acesso a esse tipo de fornecedor por conta da demanda e também de registro de firma.

Entrevista nº 5: Área – Operação da loja

1) Como é gerida a qualidade de vida dos funcionários?

Análise: A qualidade de vida dos funcionários é gerida pelo setor de recursos humanos e visa o bem estar dos funcionários, tanto garantindo a integridade no ambiente de trabalho, quanto buscando cuidar da saúde dos empregados e seus familiares, conforme uma das fases do processo da Responsabilidade Social Corporativa de Melo Neto e Froes (2001) onde a 1º fase refere-se ao processo de administração social da empresa, também tratado com responsabilidades internas, com ênfase nas operações cotidianas, saúde, segurança, bem estar e qualidade de vida no local de trabalho, investindo na capacitação dos empregados, em benefícios que atendam também suas famílias e assistência social.

Essas ações estão voltadas para mitigar danos causados por atividades da cadeia, ou seja, ações costumeiramente realizada pelas empresas do setor e muitas vezes percebidas como obrigação social, conforme o modelo de ALIGLERI, 2008.

Resposta da Gerente de Loja: A qualidade de vida dos funcionários é gerida pelo setor de recursos humanos, que é responsável pela garantia de condições adequadas de trabalho ao funcionário, buscando manter o ambiente de trabalho adequado a função e oferecer uniformes e equipamentos de segurança (EPI).

Também buscando zelar pela qualidade de vida dos funcionários a empresa paga para o funcionário o valor referente ao plano de saúde do Hospital São Vicente de Paulo – Cartão Mais Vida, após completar 6 meses na empresa, dando também a disponibilidade do funcionário acrescentar filhos e cônjuge como dependentes, com desconto das mensalidades em folha.

2) Quais os fatores que são levados em conta para definir a disposição dos produtos?

Análise: A disposição dos produtos seguem as regras do supermercado, onde os produtos em promoção ganham lugar de destaque. E seguindo o modelo de Aligleri, 2008 se encaixa como ação de boa cidadania.

Resposta da Gerente de Loja: A disposição dos produtos são levados em consideração o que está em promoção ou encarte, ficando em ponta de gôndolas ou ilhas espalhadas pela loja, com cartazes chamando a atenção para a oferta. Já os demais produtos são dispostos nas prateleiras com o mesmo critério de espaço, tentando deixá-los todos com a mesma visibilidade, dentro de cada espaço procuramos deixar a frente os que possuem prazo de validade menor e com as tarjinhas de preço.

Quando não há mais espaço para fazer ponta de gôndolas ou ilhas, deixamos nas prateleiras mesmo, porém com a plaquinha de promoção para um maior destaque.

3) Quais os treinamentos oferecidos para os funcionários?

Análise: A empresa busca desde o início das atividades de um funcionário treiná-los e fazer com que entendam como é a maneira que o supermercado entende por correta para executar as funções. Também busca capacitar e incentivar os funcionários com palestras, eventos e cursos, para uma constante atualização de técnicas e tendências de mercado. Encaixando-se pelo modelo de Aligleri, 2008 como ações de boa cidadania.

Resposta da Gerente de Loja: Logo no início de cada funcionário em suas atividades sempre há um treinamento e instruções por parte do responsável do setor, e este funcionário novo é acompanhado por um de mais tempo de serviço por cerca de uma semana, ou até que ele se sinta seguro para seguir suas atividades sozinho.

Também estamos sempre em busca de treinamentos para melhor desenvolvimento das atividades, como treinamento de atendimento ao cliente, corte de carne, novas técnicas de bolos e doces, visita a ExpoAgás, onde todo ano mandamos um grupo de funcionários para visita dessa feira promovida pela Associação Gaúcha de Supermercados, onde nos trazem novas ideias, produtos e soluções em como gerir nossa empresa.

Entrevista nº 6: Área – Recursos Humanos

1) Quais os critérios utilizados para recrutamento e seleção?

Análise: A empresa possui um método diferente do convencional em questões de recrutamento, ao invés de recolher currículos dos candidatos e apenas chamar para entrevistas quando há vagas em aberto, ela possui uma ficha própria de recrutamento onde buscam analisar o perfil do candidato com informações que julga importante e também as entrevistas com candidatos aptos após avaliação da ficha de cadastro são feitas periodicamente sem que haja uma vaga em específico para ser preenchida.

Resposta da Gerente de RH e Marketing: Nossa empresa possui um método de recrutamento diferente das demais, possuímos uma ficha de cadastro própria, onde temos como avaliar várias questões antes de mesmo de fazermos uma entrevista com o candidato, ou seja, temos várias informações que não teríamos em um currículo e achamos que fica mais fácil a seleção, principalmente por nosso ramo de atividade ter uma rotatividade grande.

Quando há uma vaga para ser preenchida, seleciono alguns entrevistados que acho que preenchem o perfil da vaga e assim encaminho para entrevista com o diretor comercial da empresa, o qual faz também algumas perguntas ao candidato, buscando conhecê-lo e avaliar se tem condições de executar tal tarefa. Se o mesmo for aprovado, é encaminhado para contratação e assinatura do contrato.

2) Existem políticas em prol da diversidade? Por quê?

Análise: Conforme Levy, 2000, há a necessidade de explorar melhor a diversidade como um fator estratégico de gestão, pois as origens étnicas e raciais dos consumidores do varejo são as mais variadas, e competir nesse mercado em mudança é um desafio, onde os gestores precisam liderar suas equipes com o objetivo de corresponder à diversidade de seus mercados-alvos. E assim o supermercado busca agir, respeitando as diferenças e buscando inserir no quadro de funcionários pessoas de todos os gêneros. O que conforme o modelo de Aligleri, 2008, se enquadra como ações voltadas para mitigar os danos causados por atividade da cadeia.

Resposta da Gerente de RH e Marketing: Sim, procuramos inserir em nosso quadro de colaboradores todo o tipo de pessoa, independente de tipo físico, gostos, idade ou orientação sexual. Nos dias de hoje não podemos julgar uma pessoa pela aparência ou gostos, principalmente no nosso ramo, onde a mão de obra está escassa. Já tivemos vários funcionários homossexuais, tanto com operador (a) de caixa, atendente de padaria, fruteira, repositor (a).

3) Os menores aprendizes são incorporados na empresa?

Análise: Para a empresa os menores aprendizes são ótimos funcionários, que cumprem os horários, tem força de vontade para aprender e são dedicados, por isso na maioria das vezes são incorporados ao quadro de colaboradores efetivados. O que conforme o modelo de Aligleri, 2008, se enquadra como ações voltadas para mitigar os danos causados por atividade da cadeia.

Resposta da Gerente de RH e Marketing: Os menores aprendizes são uma experiência muito boa para o supermercado, estes jovens que estão se inserindo no mercado de trabalho são muito bem vindos à empresa, pois geralmente são muito esforçados, buscam aprender, querem começar a ter independência e não faltarem o trabalho. E sim, na maioria das vezes, os que ao término do contrato de aprendiz já completaram 16 anos, são efetivados. E já tivemos casos de menor aprendiz, que foi efetivado como recepcionista passou a operadora de caixa, e logo após foi promovida a auxiliar de escritório.

4.2 Percepções dos Clientes

Como principais pontos de caracterização da amostra apontam-se os seguintes dados: A maioria dos clientes são mulheres, 66,7%; a faixa etária predominante, 36,7% tem entre 22 a 35 anos de idade e 43,3% estão na faixa de renda familiar mensal de 2 a 3 salários mínimos. A

característica das mulheres serem maioria dos clientes já era o esperado, tendo em vista que o público principal dos supermercados são mulheres que são chefes de família.

A maioria dos clientes frequenta o supermercado mensalmente (40%) o que é comum na sociedade em que vivemos, onde as pessoas tem o costume da fazer uma compra grande por mês com artigos de necessidade básica e não perecíveis.

Entre os clientes pesquisados 70% considera que Responsabilidade Social é promover a proteção ambiental, projetos filantrópicos e educacionais, planejamento da comunidade, equidade nas oportunidades de emprego, serviços sociais em geral, de conformidade com o interesse público, assim como conceitua Donaire (1999).

Nos que se refere às ações de RSC praticadas pelo supermercado 73,3% conhece alguma dessas ações e 53,3% acha que o supermercado não informa seus clientes sobre essas ações. Ao questionar os clientes sobre quais das ações listadas já haviam participado ou conheciam as mais citadas foram as promoções (sorteios e concursos culturais) e baile da melhor idade.

Dentre os participantes 43,3% acreditam que as ações são importantes para divulgar de forma positiva o nome do supermercado, e 60% dizem que ao adotar políticas de responsabilidade social o supermercado exerce pouca influência na decisão de compra desses clientes.

Para que o supermercado alcance um melhor resultado com as suas ações de RSC, 40% dos clientes acreditam que se deve melhorar a divulgação dessas ações, para que a comunidade possa participar mais e conseqüentemente reconhecer o supermercado como responsável socialmente.

Como sugestão de ampliação das ações e para uma participação maior da comunidade 53,3% considera importante criar campanhas de doação de sangue, agasalhos, alimentos, brinquedos e livros, o que além de fazer o bem para pessoas que precisam de ajuda ainda fará muito bem para a imagem do supermercado.

Para 90% dos clientes que responderam o questionário o papel que as empresas devem ter na sociedade deve ser estabelecido por padrões éticos mais elevados, indo além das exigências legais e ajudando na construção de uma sociedade melhor para todos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Responsabilidade Social Corporativa é um tema recente no contexto brasileiro onde o entendimento de significado e engajamento depende do setor a qual a empresa pertence. Para tanto no presente artigo buscou-se como objetivo analisar o engajamento para a Responsabilidade Social Corporativa de um supermercado através do apontamento e após comparação entre o posicionamento dos gestores e percepção dos clientes.

Analisando o posicionamento dos gestores, através das entrevistas semiestruturadas, identifica-se que o supermercado tem um engajamento para Responsabilidade Social Responsiva, buscando atuar como um bom cidadão corporativo, minimizando os impactos negativos causados pela empresa e também buscando obter ganhos com a exposição da imagem da empresa.

Foram encontradas algumas limitações durante a pesquisa, podendo ser citadas como mais relevantes o fato dos questionários aos clientes terem sido aplicados à três lojas de supermercados, pertencentes a mesma rede e também ao número de questionários aplicados, onde poderia ter sido levado em conta uma amostra maior.

Como sugestão para novas pesquisas nesse mesmo contexto estudado, pode-se considerar efetuar essa pesquisa em outras redes de supermercados da região, fazendo uma comparação mais ampla. Sugere-se uma análise interna das ações de responsabilidade social e sugestão da criação de um plano de ação estratégico para essas ações.

6. REFERÊNCIAS

- ALIGLERI, L. **Gestão Estratégica da Responsabilidade Social em Supermercados: uma proposta para o processo de engajamento.** 1º Congresso Latino-Americano de Varejo – Gvcev. FGV-EAESP. 2008
- BOWER, H. P. **Responsabilidades Sociais dos Homens de Negócio.** Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileira S.A, 1957
- CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais.** 7.ed. São Paulo : Editora Cortez, 2005.
- COSTA, A.G.M. **Discurso e prática de responsabilidade social na visão dos colaboradores diretos e terceirizados: um estudo numa indústria de petróleo.** Dissertação (Mestre em Administração). Universidade Potiguar. Natal, 2013.
- DONAIRE, D. **Gestão Ambiental na Empresa.** São Paulo: Atlas, 1999.
- DRUCKER, P. **Introdução à administração.** São Paulo: Pioneira. 1984.
- ETHOS. **Glossário Indicadores Ethos.** Instituto Ethos, 2013. Disponível em: <http://www3.ethos.org.br/conteudo/iniciativas/indicadores/documentos-de-apoio-a-aplicacao> . Acesso em junho, 2015.
- GRAYSON, D.; HODGES, A. **Compromisso social e gestão empresarial.** Publifolha. São Paulo, 2002.
- IPEA. **Brasil - Resultados Finais - Segunda Edição (2006).** Pesquisa Ação Social das Empresas. Disponível em: < <http://www.ipea.gov.br/acaosocial/> >. Acesso em: jun. 2015.
- KONO, F.J.C. **Responsabilidade Social Corporativa: Motivações e Benefícios do Comportamento Socialmente Responsável no Setor Bancário.** Trabalho e Conclusão de Curso – Administração. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2006.
- MACEDO, L. C. **A prática da responsabilidade social no setor varejista brasileiro.** Monografia de Especialização - Curso de Gestão de Iniciativas Sociais. COPPE: UFRJ. Rio de Janeiro, 2005.
- MELO NETO, F. P. de; FROES, C. **Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro.** Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.
- PARENTE, J. **Responsabilidade social no varejo: conceitos, estratégias e casos no Brasil.** Saraiva. São Paulo, 2004.
- PATTON, M.Q. **Qualitative evaluation and research methods.** 2 ed. Newbury Park, CA: **Sage Publications**, 1990.
- PEREIRA, W. A.; CAMPOS FILHO, L. A. N. **Investigação sobre as semelhanças entre os modelos conceituais da responsabilidade social corporativa.** Salvador: ANPAD, 2006.
- PINHEIRO, P.F. **Implantação da Responsabilidade Social Empresarial na Gestão de Fornecedores da Construção Civil – Análise do Programa Tear.** 2008. 173f. Dissertação (Mestre em Engenharia) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2008.
- PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. A vantagem competitiva da filantropia corporativa, **Harvard Business Review** – América Latina, 2002.
- PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Estratégia e sociedade: o elo entre vantagem competitiva e responsabilidade social empresarial. **Harvard Business Review Brasil.** 2006.
- PORTER, M. E.; MILLAR, V. E. Como a informação proporciona vantagem competitiva. In: PRIMOLAN, L.V. **A Responsabilidade Social Corporativa como um fator de diferenciação na competitividade das organizações.** São Paulo: UNINOVE, 2004