



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E
CONTABILIDADE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E
CONTROLADORIA

SIMONE OLIVEIRA GUERRA DE MELO

UMA VISÃO DAS PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA
ADOTADAS PELAS INDÚSTRIAS LOCALIZADAS NO BRASIL FORNECEDORAS
DO VAREJO DE DEPARTAMENTOS BRASILEIRO

FORTALEZA-CE

2013

SIMONE OLIVEIRA GUERRA DE MELO

UMA VISÃO DAS PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA
ADOTADAS PELAS INDÚSTRIAS FORNECEDORAS DO VAREJO DE
DEPARTAMENTOS NO BRASIL

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Administração e Controladoria. Área de concentração: Estratégias Competitivas.

Orientadora: Profa. Dra. Mônica Cavalcanti Sá de Abreu.

FORTALEZA-CE

2013

SIMONE OLIVEIRA GUERRA DE MELO

UMA VISÃO DAS PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA
ADOTADAS PELAS INDÚSTRIAS BRASILEIRAS FORNECEDORAS DO VAREJO DE
DEPARTAMENTOS NO BRASIL

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Administração e Controladoria. Área de concentração: Estratégias Competitivas.

Aprovada em ____/____/_____.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Mônica Cavalcanti Sá de Abreu (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará – UFC

Prof. Dr. José Carlos Lázaro
Universidade Federal do Ceará – UFC

Prof. Dr. Francisco Oliveira
Universidade de Fortaleza – UNIFOR

À Deus, autor e criador da vida.

AGRADECIMENTOS

À Deus, o meu Pai querido, que proporcionou a graça da vida, da salvação e da sua presença em todos os momentos de minha vida, com tantas bênçãos incontáveis.

À minha família que incentivou e apoiou em todas as fases desse Mestrado. Em especial, ao meu marido, companheiro amado há cerca de 10 anos; à minha filha, pois sem ela esse Mestrado não teria sido uma realidade, até porque foi abrindo mão dos preciosos minutos que deveriam ser dedicados exclusivamente à ela que o Mestrado pôde fazer parte da minha rotina de estudos sem perdas no meu cotidiano profissional (uma semana após o seu nascimento, estava na sala de aula). E à minha mãe, que na minha ausência materna, ajudou-me nos primeiros dias e meses da minha filha.

À minha orientadora, Profa. Dra. Mônica Cavalcante Sá de Abreu, que acreditou em mim e foi o meu grande alicerce nos momentos mais difíceis do Mestrado, aceitando-me como orientanda quando nem poderia e me ensinando a “escrever”. O melhor da relação com a minha orientadora é o fato dessa relação não ter surgido pronta, foi construída aos poucos, como uma boa relação de confiança deve ser, o que é ainda melhor!

Ao Programa de Pós Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará, pela organização, profissionalismo e pela brilhante formação que me proporcionou.

Aos professores e profissionais da Secretaria do PPAC, que diariamente preparavam-se para oferecer a melhor estrutura física, administrativa e de aprendizagem possíveis.

Aos entrevistados e todos os que contribuíram com a pesquisa: muitos respondentes um pouco inseguros quanto ao anonimato, situação comum no meio organizacional privado, mas todos muito atenciosos e disponíveis em colaborar.

À Ana Rita Pinheiro, nossa querida Aninha, que foi carinhosamente paciente com o turbilhão de desesperados pedidos de ajuda enviados por mim, respondendo-os com gentileza, prontidão e profundo conhecimento; além de Andressa Menezes, que tabulou todos os dados e interagiu diariamente comigo durante a coleta: ambas, bolsistas do Lecos, e em breve futuras profissionais de destaque nas áreas nas quais se dedicam.

Aos colegas do PPAC pelos momentos significativos de incentivos mútuos.

Enfim, a todos que direta e indiretamente auxiliaram nessa e nas tantas outras conquistas de minha vida, o meu muito obrigada!

“Devemos submeter nossas vidas, sonhos, esperanças, temores e ambições ao Deus Altíssimo, o Pai Celeste que tanto nos ama. Aquele que conhece o princípio e o fim, sabe exatamente o que está fazendo em nossas vidas e devemos confiar nEle sem reservas - não importa o que aconteça!” (Ron Mehl)

RESUMO

A sociedade atual demonstra, em relação ao século passado, uma maior preocupação com a responsabilidade social e corporativa em geral, e as organizações privadas, para atender às demandas coercivas e de competitividade, não ficam fora desse atual momento. Diante desse cenário, o trabalho proposto, classificado como exploratório, pesquisa de campo e descritivo, buscou conhecer o cenário corporativo de indústrias localizadas no Brasil, de setores específicos, do ponto de vista de suas adoções práticas de Responsabilidade Social Corporativa. Para essa análise, foi necessário desenvolver uma pesquisa de natureza quantitativa, através de uma *survey*. O instrumento desenvolvido foi um questionário estruturado construído pela autora a partir da exploração bibliográfica, tendo como base a temática Responsabilidade Social Corporativa e *Stakeholders*, o qual foi analisado à luz da estatística, através do *software* SPSS. Esse instrumento permite avaliar a adoção de práticas de RSC das organizações a partir de três perspectivas: a da interação da organização com os atores e assuntos internos à mesma; a da interação da organização com os atores externos e, por fim, a da interação da organização com a perspectiva ambiental na qual está inserida. A *survey* foi viabilizada com o questionário fechado, onde as respostas deveriam ser marcadas numa escala *Likert* de cinco pontos, enviado a 246 indústrias que fabricam itens de diferentes segmentos (Têxtil e Moda, Eletrônico, Saúde, Higiene e Beleza, Casa, Lazer e Brinquedos, e Alimentos) os quais são comercializados no Varejo de Departamentos do Brasil. Além disso, os *stakeholders* que estão diretamente ligados às indústrias respondentes foram abordados em dois agrupamentos de questões, onde no primeiro buscou-se identificar a pressão de cada um deles do ponto de vista dos seus direcionamentos para que as práticas de RSC sejam uma realidade na indústria e, o segundo, buscou identificar a percepção das indústrias com relação à força do ambiente de alguns dos países listados quanto às suas preocupações e, com isso, pressões visando a efetivação da RSC. A pesquisa revelou que os resultados estão alinhados com o material teórico explorado e indica, a partir da taxa de retorno dos respondentes de 58,13%, que o setor de Eletrônicos apresenta maior número de adoção das práticas levantadas dentre os cinco setores explorados. Além disso, apontou que o *stakeholder* que mais pressiona a indústria a desenvolver ações responsáveis é a Mídia, seguido pelo Governo, justificado teoricamente pela preocupação das organizações em serem obedientes às regras impostas pelos poderes públicos ou pela preocupação de manter uma boa imagem de empresa responsável e, com isso, manter-se competitiva. Além disso, constatou-se que há um

movimento de desenvolvimento de responsabilidades corporativas voltadas para o ambiente interno das organizações, onde as preocupações com os trabalhadores e com a qualidade na produção apresentam-se como prioritárias dentre as ações desenvolvidas, diferentemente das preocupações com os agentes externos e meio ambiente. Por outro lado, sabe-se, a partir das interações com os diversos respondentes e pelas revisões teóricas, que a RSC está muito longe de ser uma realidade ideal no ambiente institucional brasileiro, sendo necessário um maior envolvimento dos importantes *stakeholders*, como os consumidores, por exemplo, que possuem um grande poder de pressionar as organizações a desenvolverem diferentes tipos de posturas responsáveis mas que desconhecem ou não utilizam-se deste poder.

Palavras-chave: Responsabilidade social corporativa. Indústria brasileira. Varejo de departamentos. Análise quantitativa. *Stakeholders*.

ABSTRACT

Current society demonstrates, over the last century, a greater concern with the corporate social responsibility, and the private organizations, to meet the demands enforcement and competitiveness, are not outside this current moment. Given this scenario, the proposed work, classified as exploratory, descriptive and field research, sought to know the corporate landscape of industries located in Brazil, in specific sectors, from the point of view of their adoption practices of Corporate Social Responsibility. For this analysis, it was necessary to develop a quantitative research through a survey. The instrument used was a structured questionnaire constructed by the author from the exploration literature, based on the theme of Corporate Social Responsibility and Stakeholders, which was analyzed in the light of statistics through SPSS software. This instrument allows to evaluate the adoption of CSR practices of organizations from three perspectives: the interaction with the actors of the organization and their internal affairs, the interaction of the organization with the external actors and, finally, the interaction of the organization with the environmental perspective. The survey was made possible with the closed questionnaire where the answers should be marked on a five-point Likert scale, sent to 246 industries that produce items of different segments (Textile and Fashion, Electronic, Health, Health and Beauty, Home, Leisure and Toys and Food) which are commercialized in Brazil Retail Departments. Furthermore, the stakeholders that are directly related industries respondents were approached in two clusters of issues: the first sought to identify the stakeholders pressure driven to industries adopt CSR practices, and the second sought to identify the perception of the industry with respect to the strength of the environment of the countries listed as the pressures on organizations to develop this responsibility. The research revealed that the results are in line with the theoretical material explored and indicates, from the rate of return of 58.13% of the respondents, the Electronics Industry presents itself as the most practices adoptions among five sectors explored. In addition, it pointed out that the stakeholder most pressing industry to develop responsible actions is the Media, followed by the Government, theoretically justified by the concern of organizations in being obedient to the rules imposed by the government powers or the concern to act more responsibly by an keen to maintain a good image and thereby remain competitive. Furthermore, it was found that there is a movement to develop corporate responsibilities facing the internal environment of organizations where concerns about workers and the production quality present themselves as among the priority actions developed by this

organizational environment, unlike concerns with agents external. On the other hand, it is known, from the interactions with the various respondents and the theoretical revisions that CSR is far from being an ideal reality in Brazilian institutional environment, requiring greater involvement of important stakeholders such as consumers, for example: the consumers have a great power of press organizations to develop different kinds of postures responsible but who are unaware of or do not use up this power.

Keywords: Corporate social responsibility. Brazilian industry. Retail departments. Quantitative analyze. Stakeholders.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Compreendendo o processo de escolha do cliente.....	31
Figura 2 - Modelos de estruturas de cadeias de suprimento no varejo segundo Rosenbloom ..	47

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Média dos Fatores Internos entre os Setores.....	74
Gráfico 2 - Média dos Fatores Externos entre os Setores.....	74
Gráfico 3 - Média das Práticas de Responsabilidade Social Corporativa entre os Setores	75

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Variáveis X Questões analisadas no agrupamento da Questão 1.....	62
---	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Perfil das empresas pesquisadas.....	63
Tabela 2 - Descritivas de número de empregados e tempo de operação.....	64
Tabela 3 - Confiabilidade da escala dos construtos.....	65
Tabela 4 - Análise Fatorial das Práticas de Responsabilidade Social Corporativa	66
Tabela 5 - Práticas no Ambiente Interno relacionadas à RSC.....	67
Tabela 6 - Práticas no Ambiente Externo relacionadas à RSC.....	68
Tabela 7 - Práticas de Questões Ambientais relacionadas à RSC	69
Tabela 8 - Pressão dos <i>Stakeholders</i>	70
Tabela 9 - Preocupação com a Responsabilidade Social Corporativa.....	72
Tabela 10 - Análise da Variância (ANOVA)	73

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1.	Problematização	16
1.2.	Problema de Pesquisa	18
1.3.	Objetivos	19
1.3.1.	<i>Objetivo Geral</i>	19
1.3.2.	<i>Objetivos Específicos</i>	19
1.4.	Justificativa	19
1.5.	Estrutura do trabalho	22
2	O VAREJO BRASILEIRO: CONTEXTUALIZAÇÃO ACERCA DA RSC E DAS INTERAÇÕES COM OS SEUS STAKEHOLDERS	23
2.1.	Os <i>stakeholders</i> e as pressões dirigidas para a indústria e o varejo	26
2.1.1.	<i>Os clientes: um stakeholder de grande importância que começa a pensar na sustentabilidade e no consumo consciente</i>	28
2.2.	As práticas de RSC no cenário competitivo dos dias atuais	34
2.2.1.	<i>A RSC expressa de forma explícita e implícita</i>	38
3	A CADEIA DE SUPRIMENTOS DO VAREJO BRASILEIRO E A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA	43
3.1.	A cadeia de suprimentos	43
3.2.	A indústria e o varejo brasileiro	48
4	METODOLOGIA	52
4.1.	Caracterização e classificação da pesquisa	52
4.2.	População da pesquisa e unidades de análises	52
4.3.	Identificação do instrumento de coleta de dados	55
4.4.	Coleta de dados	57
4.5.	Análise dos dados	58
4.5.1.	<i>Análise Descritiva</i>	59
4.5.2.	<i>Análise Fatorial</i>	59
4.5.3.	<i>Análise de variância - ANOVA</i>	60
5	ANÁLISE DOS RESULTADOS	61
5.1.	Análise descritiva do perfil das empresas pesquisadas	63
5.2.	Análise fatorial das práticas de responsabilidade social corporativa	65

5.3.	Análise descritiva dos fatores das práticas de responsabilidade social corporativa	67
5.4.	Análise descritiva da pressão dos stakeholders.....	70
5.5.	Análise descritiva da participação dos países com a preocupação com a responsabilidade social corporativa.....	71
5.6.	Análise da variância (ANOVA)	72
6	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	76
6.1.	Variáveis de Controle	76
6.2.	Práticas de RSC x Ambientes x Setores.....	77
6.3.	Os <i>stakeholders</i> da indústria e suas pressões	79
6.4.	Preocupação com a RSC x Países	82
6.5.	As indústrias são responsáveis?.....	82
7	CONCLUSÕES.....	85
7.1.	Limitações do Trabalho.....	86
7.2.	Sugestões de Trabalhos Futuros	86
	REFERÊNCIAS	88
	APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO APLICADO ÀS INDÚSTRIAS FORNECEDORAS DO VAREJO DE DEPARTAMENTOS	94
	APÊNDICE B - MODELO DE CARTA ENVIADA POR CORREIO ELETRÔNICO	97

1 INTRODUÇÃO

1.1. Problematização

O varejo tem sido, ao longo da história, importante fonte de riqueza para as economias e notícia cada vez mais frequente nos debates e análises econômicas. No Brasil, Parente (2011) afirma que esse setor vem desenhando uma significativa participação devido a sua consolidação, onde nas listas das maiores empresas brasileiras do século XXI há uma crescente presença das empresas varejistas.

Sabe-se, ainda, que a indústria necessita do varejo para escoamento de seus produtos, pois é o varejo, através de suas funções varejistas, o grande responsável na distribuição de produtos prestando relevante contribuição à sociedade através da compra e revenda, uma vez que seria muito difícil para os fabricantes acumular a responsabilidade de distribuir os seus produtos para os consumidores finais (ROMERO, 2012).

A necessidade da distribuição de produtos produzidos pela indústria aponta para a forte concorrência nesse setor. Esta concorrência demanda não apenas das empresas varejistas mas da própria indústria uma eficácia por parte de suas ações estratégicas, assim como atenção à consolidação de sua imagem (MATTAR, 2011).

As estratégias dessas empresas devem prever a preocupação com o ambiente e a sociedade, que trazem temas relacionados não apenas às demandas do consumo, mas também da sustentabilidade, onde indivíduos fazem parte do grupo de interessados ou *stakeholders* (GONZALES-BENITO; GONZALES-BENITO, 2006).

Nesse atual contexto de atender às demandas de consumo de uma sociedade repleta de *stakeholders*, a responsabilidade social corporativa (RSC) sai do *status* de discussão ideológica para a realidade, em forma de práticas, no cotidiano das organizações. Lindgreen e Swaen (2010) afirmam que as organizações devem definir as suas regras de convivência social e aplicá-las, demonstrando sua aderência ética e social diante do comprometimento de responsabilidades previamente definido.

Esta responsabilidade social corporativa (RSC), que é temática efervescente nas últimas décadas no mundo acadêmico e corporativo, pode ser definida como o comprometimento da organização em contribuir para um sustentável desenvolvimento econômico que atenda à melhoria de vida dos empregados e seus familiares, da comunidade local e da sociedade como um todo, perpassando pelo meio-ambiente (OLIVEIRA, 2008).

O atual estado da pesquisa acerca da RSC demonstra algumas mudanças no foco dos estudiosos. Primeiramente, as análises dos efeitos da RSC, que eram totalmente voltadas para os impactos macrossociais, passam a focar os impactos nos processos organizacionais, ou seja, sai da visão exclusiva do social para desmistificar a organização diante dos efeitos de suas próprias adoções (LINDGREEN; SWAEN, 2010).

Para Freeman *et al* (2010), a RSC demanda das organizações um engajamento entre os *stakeholders* internos e externos, propiciando às empresas uma considerável vantagem competitiva, visto essa interação antecipar-se às mudanças sociais. Por essa razão há um estreitamento entre os estudos sobre RSC e *stakeholders*, visto que nesse grupo encontram-se funcionários, dirigentes, acionistas, clientes, consumidores finais, governo, vizinhança, fornecedores, cadeia de suprimentos em todos os níveis, etc.

Martinuzzi *et al* (2010) afirmam que, nesse contexto, há possibilidades de forte vantagem competitiva, ao indicar que há considerável ganho de produtividade e competitividade quando a indústria e o varejo, por exemplo, relacionam a RSC às decisões que buscam ganho de *market share*.

O consumidor é o alvo nesse processo de ganho de mercado. Ele tem poder para pressionar as empresas a conduzirem as suas ações para determinados caminhos, uma vez que as suas pressões são determinantes devido ao poder de compra e podem endereçar demandas da sociedade às empresas varejistas ou mesmo à cadeia de suprimentos do varejo, como a indústria. E, neste cenário, a RSC pode ser um dos elementos para que essas pressões sejam realidade nas operações dessas organizações (dos setores do varejo e da indústria) (MARTINUZZI *et al.*, 2010).

No Brasil, empresas de diferentes setores são referência em relação às posturas ligadas à RSC, inclusive em escala mundial, como a Petrobrás (petróleo e óleo) e a Natura (indústria de cosméticos) (GUIA EXAME DE SUSTENTABILIDADE, 2012). O grande desafio de setores diferentes da indústria é inter-relacionar, assim como algumas delas, práticas que gerem responsabilidade ambiental e social com o seu negócio, transformando essa interação em oportunidade no mercado. Petrobrás e Natura, por exemplo, dependem da natureza, como fonte primária, para desenvolvimento dos seus produtos e ligam essa necessidade a uma gestão sustentável, entendendo que necessitam desenvolver

responsabilidades ainda mais robustas para aliar a sustentabilidade à exploração dos recursos naturais.

Todavia, outros setores da indústria e até o setor varejista também recebem reconhecimento devido a ações de RSC, ainda que de maneira tímida. As empresas varejistas possuem uma grande variedade de oportunidades de estabelecer fundamentadas ações de RSC, devido, principalmente, o poder de influenciar a sua cadeia de suprimentos, que engloba a indústria.

A própria indústria, que tem relevante importância quando o assunto é ecossistema sustentável, pode determinar regras para acompanhamento efetivo de seus níveis de impactos ambientais. Nas últimas décadas, ferramentas têm sido utilizadas para medir e otimizar o consumo sustentável, assim como novas tecnologias são desenvolvidas para reduzir o impacto da produção, apontando para maior eficiência do controle socioambiental (HARMS, 2011).

Seiffert (2011) aponta que o modelo de crescimento econômico que impulsionou a grande escala produtiva foi o principal determinante para a degradação do meio ambiente em todo o mundo, e não somente no aspecto ambiental mas também em relação ao fator humano, com a exploração irracional do ambiente e da mão de obra trabalhadora.

Nesse cenário, várias ferramentas e mecanismos foram desenvolvidos na maioria dos países (e até em escala mundial) para um controle efetivo da exploração humana. Por outro lado, o quesito ambiental não tem sido tão bem-sucedido e necessita de novas implementações de controles (SEIFFERT, 2011).

Assim, os estudos sobre RSC são originários da necessidade prática de ações sociais e ambientais das empresas diante do contexto em que estão inseridas, e principalmente em países que estão em desenvolvimento acelerado, como o Brasil, que faz parte da relevante cadeia de suprimentos nacional e de diversos países do mundo.

1.2. Problema de Pesquisa

Como a indústria brasileira, enquanto importante cadeia de suprimentos do varejo, recebe pressões de seus *stakeholders* e posiciona-se em relação à RSC?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo Geral

Identificar o comportamento da indústria em relação às suas adoções de práticas de responsabilidade social corporativa.

1.3.2. Objetivos Específicos

Visando o alcance do objetivo geral, será necessário entender e identificar algumas características das indústrias pesquisadas, para isso, a pesquisa visa explorar os objetivos específicos listados a seguir.

- a) Identificar o setor da indústria que adota mais práticas de RSC e o que menos adota essas práticas;
- b) Identificar os stakeholders que mais impulsionam as indústrias brasileiras a desenvolverem práticas relacionadas à RSC;
- c) Conhecer a percepção da indústria quanto ao ambiente institucional de alguns países em relação às preocupações com a temática RSC e que são capazes de direcionar pressões para que a sociedade e organizações adotem práticas responsáveis.

1.4. Justificativa

O varejo atua como importante *stakeholder* da sua cadeia de suprimentos, pois acumula o papel de consumidor e de distribuidor das mercadorias da indústria. Para Daub e Ergenziger (2005), o poder do cliente (consumidor) é um dos mais essenciais, capazes de impulsionar ações relacionadas às práticas de responsabilidade social e ambiental das organizações.

Algumas exigências oriundas das pressões desse *stakeholder* já mobiliza a indústria a assumir alguns comportamentos devido à necessidade de manter-se competitivo. Oliveira *et al.* (2010) apontam para um crescimento na utilização de normas e padrões

relacionados às formas como produtos e serviços são produzidos e comercializados, abrindo margem para que o uso do ISO 14001, por exemplo, seja ainda mais utilizado no Brasil. A utilização de sistemas como esse auxilia as organizações a desenvolver modelos de resoluções de problemas pautados na satisfação do cliente e da sociedade como um todo.

Além do ISO 14001, outras ferramentas são utilizadas para controle e otimização, como o sistema europeu denominado “EMAS” (*The EU Eco-Management and Audit Scheme*, traduzido livremente como *eco-gerenciamento e esquema de auditoria*) que originou-se em 1995 com foco na indústria, mas que desde 2001 tem sido amplamente utilizado em diversos setores da economia. O *Cleaner Production* (produção mais limpa) é outro exemplo e visa a produção de produtos de forma mais sustentável, utilizando materiais e energia de forma eficiente e com menor interferência ao meio ambiente. Além desses, pode-se citar o *Life Cycle Analysis*, que trata-se de uma ferramenta para quantificar e analisar as emissões e os impactos ambientais da produção, desde a extração da matéria-prima passando pelos diversos estágios da produção e do transporte até o descarte final pelo consumidor. Todos esses são mais complexos e maiores que o próprio ISO 14001 em sua frente de sustentabilidade.

O setor industrial é um dos mais responsáveis pela poluição e na atualidade é possível vislumbrar que cada elemento utilizado e descartado dentro da cadeia de produção pode ser transformado através de uma engenharia verde (OLIVEIRA *et al.*, 2010). Assim, é possível e urgente que todas as frentes de produção tomem iniciativas nesse sentido, e o varejo pode ser o grande responsável por estimular as ações desse setor.

No passado, apenas o critério preço era utilizado como ganho de competitividade de mercado. Loureiro *et al.* (2012) identificaram que os clientes estão mais atentos às questões ambientais e sociais, apesar de que, preocupam-se que os impactos de ações nessas áreas não sejam dirigidos para os seus “bolsos”; o próprio varejo, enquanto cliente da indústria, briga pela competitividade e está muito mais preocupado em gerar baixos custos.

Sabe-se que os investimentos com RSC podem contribuir para um elevado custo na organização, motivo pelo qual muitas organizações, pensando no curto prazo, mantiveram-se apáticas em relação a essa temática; por outro lado, os gastos para otimização de ações voltadas para a RSC, que geralmente utiliza-se de ações inovadoras, apresentam retorno de investimento a médio e longo prazo (MARTINUZZI *et al.*, 2010).

O varejo tem acompanhado a tendência mundial de gerar práticas de responsabilidade e repassá-las para a sua cadeia. Lee (2008) lembra que os primeiros estudos em RSC levavam em conta uma perspectiva macrosocial diferentemente do foco dado hoje nas organizações privadas.

Em 1977, menos da metade das 500 maiores empresas americanas adotavam ações de RSC e, nos anos 90, uma grande mudança pôde ser percebida: cerca de 90% das 500 maiores empresas adotavam a RSC e consideram-na essencial dentro da organização (LEE, 2008). Todavia, entre "adotar" e considerá-la essencial *versus* ter práticas legitimamente responsáveis há uma representativa lacuna.

A participação da RSC no plano estratégico dos dois setores citados nesta pesquisa (varejo e indústria) é capaz de exemplificar a relevância que tem sido dada a essa temática de forma prática, além de levantar dados reais do que acontece a níveis de práticas de RSC na indústria de países que estão ganhando importante visibilidade mundial, como o Brasil.

As motivações empresariais no Brasil, sejam de ordem coercivas (através de um sistema legislativo e regulatório) ou de ordens filantrópicas (cultural e cognitiva), perpassando por outras motivações (normativas, geralmente ligadas à competitividade) geram ações práticas que são evidência de uma empresa adotar RSC (KOTLER; LEE, 2005).

Oliveira (2008), assim como vários autores que têm identificado uma tendência mundial na adoção das estratégias de RSC, ainda que tímida, detalha que na América Latina e nos países em desenvolvimento há uma tendência ainda maior, devido, inclusive, à grande demanda desses estudos na academia. Abreu *et al.* (2012) também indicam que em países emergentes, como o Brasil e China, onde a economia e sociedade em geral passam por frequentes mudanças, estudos voltados para RSC são mais frequentes, principalmente pela fraca participação da RSC em países em desenvolvimento.

Desenvolver elementos através da análise desses segmentos tão importantes (varejo e indústria), compreendendo o ciclo do consumo e da competitividade, auxiliará na compreensão do atual *status* da responsabilidade social corporativa e as razões pelas quais é uma realidade na indústria brasileira que abastece o varejo de departamentos do Brasil.

Enfim, o presente estudo enquadra-se no importante cenário de desenvolvimento de pesquisas voltadas à temática de RSC e, oportunamente, dentro de setores tão

significativos para a economia e sociedade, e que têm sido tão carentes em relação à pesquisa de campo, corroborando a relevância de coletar dados primários de organizações do porte da que propomos devido, principalmente, às limitações de explorações investigativas dentro de instituições privadas e de grande porte.

1.5. Estrutura do trabalho

Além da presente introdução, esse trabalho apresenta outros capítulos, os quais serão detalhados a seguir.

O capítulo 2, referente ao primeiro bloco teórico chamado de “O varejo brasileiro: contextualização acerca das práticas responsáveis oriundas das interações com os *stakeholders*”. Esse capítulo possui duas seções, a primeira tem como temática “Os *stakeholders* e as pressões dirigidas para a indústria e o varejo”, que foca, ainda, os clientes enquanto importante *stakeholder*. A segunda seção denominada “as práticas de RSC no cenário competitivo dos dias atuais” traz um pouco do contexto das formas de comunicação de práticas de RSC, fechando esse capítulo.

A seguir, o terceiro capítulo denominado “A cadeia de suprimentos do varejo brasileiro e a RSC” abordará a cadeia de suprimentos do varejo brasileiro e a participação dos fornecedores brasileiros nesse varejo.

O capítulo 4 explanará a Metodologia a ser utilizada.

O capítulo 5 apresenta a Análise do Resultados da pesquisa, seguido do capítulo 6 que apresenta as Discussões dos Resultados.

Em seguida, o capítulo 7 desdobra-se nas Conclusões da presente pesquisa.

Enfim, têm-se as Referências e o Apêndice, que apresenta o instrumento utilizado para a coleta de dados.

2 O VAREJO BRASILEIRO: CONTEXTUALIZAÇÃO ACERCA DA RSC E DAS INTERAÇÕES COM OS SEUS STAKEHOLDERS

Varejo é toda atividade na qual um processo de venda de produto ou serviço é vendido para atender a uma demanda pessoal de determinado consumidor, enquanto que varejista é a organização física na qual o varejo é a atividade principal (PARENTE, 2011).

Historicamente, no Brasil pode-se falar em operação varejista apenas na metade do século XIX, até então o mercado era exercido por mascates. Segundo Mattar (2011), um grande salto na história do varejo foi a chegada de uma empresa do exterior, a Sears, em 1949, inovando com uma organizada departamentalização e com o autosserviço, também adotando a contratação de mulheres, grupo que fazia parte de uma minoria no que diz respeito aos preconceitos sociais e profissionais da época.

O varejo de departamentos, caracterizado por empresas que comercializam itens que fazem parte da cesta básica e do consumo cotidiano e familiar dos indivíduos, como os supermercados, hipermercados e as próprias lojas denominadas "de departamentos", como a Sears, faz parte de uma significativa fatia desse segmento na economia dos países (PARENTE, 2011).

As mudanças culturais, demográficas, sociais e tecnológicas, aliadas à globalização das economias exercem influência na forma como a atividade varejista é exercida. Assim, o varejo passa a ser alvo de questionamentos sobre as suas contribuições na sociedade, visto ser, inclusive, um dos setores que mais emprega nos países (MATTAR, 2011).

Segundo o IBGE (2012), o setor terciário, que abrange atividades de comércio e serviços, é o maior gerador de empregos no Brasil, sendo responsável por 70% do PIB brasileiro e de 75% dos empregos formais no Brasil entre os anos de 2007 a 2011.

Parente (2011) afirma que a tendência de crescimento do varejo brasileiro impulsiona o seu sistema de distribuição, contribuindo ainda mais com a economia. As transformações rápidas que o varejo sofre (e que imprime em toda a sua cadeia de suprimentos) é fruto das rápidas mudanças econômicas e sociais que o influencia e que, como uma atuante interação de afetar e ser afetado, transforma o ambiente.

Em 1999, o varejo de alimentos no Brasil possuía cinco grandes varejistas responsáveis por consumir 40% da produção industrial desse setor. A entrada de outros

concorrentes, inclusive de setores diversos, todavia, transforma as barreiras dos setores de consumo numa constante de flexibilidade, onde diferentes setores do varejo consomem da indústria e comercializam um mix que no passado não era uma realidade: as farmácias, por exemplo, comercializam alguns tipos de alimentos; em padarias, é possível encontrar produtos de limpeza (PARENTE, 2011). As parcerias e alianças com os fornecedores estão em constantes modificações devido o cenário complexo e competitivo do varejo na atualidade, transformando essas organizações em importantes consumidores da indústria.

O varejo, nessa perspectiva, deve ser visto como importante consumidor diante da cadeia de consumo e que pode imprimir demandas para o setor industrial. Parente (2011) ressalta que a relação de poder entre fornecedores e varejistas começa a pender em favor do varejista, devido o grande poder de barganha dessas organizações, que são as grandes responsáveis por comprar da indústria para, então, repassar para o consumidor final.

A consciência ambientalista no processo de compra e venda é uma realidade que surge nesse ambiente de modificações, e é ainda mais marcante nos países do Primeiro Mundo, mas que começou a se desenvolver no Brasil recentemente. Essa consciência, do ponto de vista do consumidor final, externaliza a preocupação desse consumidor com o ativismo ambiental e cuidados socioeconômicos, sugerindo que a sua decisão relacionada à compra perpassem critérios de preço e qualidade: ainda que num patamar muito tímido, há consumidores brasileiros que optam por estilos de vida alternativos e que formam um comportamento de consumidor “verde”, em que a seleção e discriminação de produtos e empresas ambientalmente corretos são suas prioridades (PARENTE, 2011).

Para atender a essa demanda de consumidores social e ambientalmente responsáveis assim como para repassar uma boa imagem de suas marcas, o varejo e a indústria desenvolvem novos produtos e embalagens, além de incentivar iniciativas em suas cadeias de suprimentos e na grande maioria de seus consumidores (que não têm as mesmas características do consumidor “verde”), com o incentivo de reciclagem em suas dependências (MATTAR, 2011).

Mattar (2011) sugere que os varejistas adotem mais ações de comprometimento na revolução que envolve uma ativa participação com a responsabilidade social e ambiental. Algumas instituições e políticas públicas incentivam o engajamento de empresas nessa preocupação. Dentre essas ações de comprometimento que o varejo deve realizar, o

envolvimento com a sua cadeia produtiva é uma das mais importantes, onde algumas empresas se destacam devido ações desse tipo.

No Brasil e no mundo empresas utilizam-se de normas e certificações que as credenciam para exercer a função varejista. O sistema coercivo desempenhado pelos governos e legislações exige de tais empresas alinhamento às leis quanto ao desenvolvimento de seu negócio no sentido mais amplo. Mas a comercialização de itens específicos que estão em constantes fiscalizações, obriga o varejo a repassar as exigências das legislações locais para a sua cadeia. Alguns exemplos são os selos do INMETRO, da ANVISA, além daquelas específicas por setor (a comercialização de gás e combustíveis é um exemplo em que os varejistas desse negócio necessitam de certificações e autorizações específicas e constantemente passam por fiscalizações).

Alguns sistemas foram desenvolvidos para credenciar empresas a uma série de regulamentações ou para trazer diferencial competitivo como os sistemas ISO; outros com foco na excelência em gestão de negócios; há também prêmios desenvolvidos por governos, centros de estudos empresariais e acadêmicos, revistas, etc.; além dos modelos de gestão de qualidade total e demais sistemas mundiais, como o EMAS, *Cleaner Production* e *Life Cycle Analysis* (OLIVEIRA *et al*, 2010).

Todos esses sistemas originários na indústria são utilizados nos diversos setores da economia. As empresas que os adotam realizam avaliações periódicas para acompanhar o nível de satisfação de seus clientes, que são *stakeholders* de grande relevância para a indústria e varejo (OLIVEIRA *et al*, 2010).

Diante da competitividade, atender aos *stakeholders* pode ser considerada necessidade de sobrevivência pois essa demanda tem estreitamento com a dimensão econômica. Para Seiffert (2011, p.232) “a consideração da dimensão econômica, associada às questões ambientais, representa um imperativo. Ela é essencial para a formulação de diretrizes de atuação do governo, das empresas, dos cidadãos...”. Enfim, como os recursos naturais não são economicamente valorados, espera-se que os custos com a exploração do bem ambiental sejam lançados aos maiores exploradores ambientais (a indústria), pois é essa exploração que reduz o bem-estar da população a médio e longo prazo.

Lyra *et al*. (2009) enfatizam que os *stakeholders* são os grandes responsáveis por conduzir as organizações a desenvolverem posturas éticas, devido o papel que desempenham

de impulsionar o desenvolvimento da sociedade através de suas pressões normativas, regulatórias e culturais.

2.1. Os *stakeholders* e as pressões dirigidas para a indústria e o varejo

Ao longo dos últimos trinta anos, o conceito de *stakeholder* é discutido no meio acadêmico. Segundo Mitchell *et al.* (1997) muitas perspectivas, desde aquela época (cerca de duas décadas atrás), procuravam conceituar o que de fato são os *stakeholders*, que para eles trata-se de qualquer grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pela realização dos objetivos da organização ou, ainda, o grupo de pessoas capazes de influenciar na sobrevivência da organização.

Segundo Mattar (2011), as últimas décadas são marcadas de mudanças culturais, econômicas, tecnológicas, demográficas e, por conseguinte, de *stakeholders* com novos perfis de comportamento, uma vez que todos os atores da sociedade encontram-se bem mais informados.

Gonzáles-Benito e Gonzáles-Benito (2006) indicam que no atual cenário de competitividade, as organizações precisam atender às demandas de seus *stakeholders* pois atendê-las representa manter-se competitivo - algo que é aplicável em qualquer setor, inclusive no varejista e industrial.

O varejo possui diferentes *stakeholders*: governo, empresas-parceiras, cadeia de suprimentos (que incluiu a indústria que utiliza desse varejo para escoar mercadorias e atender a demanda de consumo), clientes, vizinhança (comunidade), funcionários, mídia, organizações não-governamentais, bancos, investidores, acionistas, sindicatos, etc. Atender ou não a demanda desse público pode resultar em ganhar ou perder competitividade: ou porque o gasto será significativo (com aplicações de penalidades, por exemplo), ou devido à imagem perante os consumidores, podendo ganhar ou perder a preferência por parte de seus clientes (AAKER, 2012). A indústria, assim como qualquer outro setor, também possui o mesmo mix de *stakeholders* que o varejo.

Nessa perspectiva, Gonzáles-Benito e Gonzáles-Benito (2006) indicam que as questões ligadas ao ambiente e à sociedade são temáticas em grande efervescência nos dias

atuais e fazem parte desse mix de pressões recebidas pelas organizações em geral - e não é diferente nas organizações varejistas e industriais.

Após as primeiras mobilizações da indústria, o varejo começou a ser pressionado pelo governo a aderir às questões de sustentabilidade. O varejo passou a sofrer pressões para comprar ou priorizar compras de fornecedores responsáveis nas diversas frentes de sustentabilidade e, ao mesmo tempo, capazes de manter preços condizentes com o nível de clientes e com escala satisfatória para atender toda a demanda de consumo (SIAULYS, 2010).

Souza (2010) realizou estudo com varejistas que possuem operações internacionais acerca das principais razões da crescente adoção de práticas de responsabilidade e identificou que elas são resultantes da pressão da sociedade; dos consumidores; da realidade das limitações da água, de outros recursos naturais e de fontes renováveis de energia; do consumo desenfreado e suas consequências; a pressão envolvendo CO₂; e também da própria pressão interna dos funcionários que estão cada vez mais informados e conscientes, e buscam se alinhar com aquelas organizações que demonstram práticas sustentáveis reais.

Serrentino (2010) entende que a inserção de programas de responsabilidade socioambientais no varejo pressupõe: ter metas métricas claras e compartilhadas com todos os níveis da empresa e seus fornecedores (cadeia de suprimentos); contar o comprometimento da direção organizacional, entendendo que a consciência deve vir do topo do organograma; praticar o que prega e ter consistência em suas ações; e avaliar o impacto e retorno econômico das frentes de ação.

Romero (2012) aponta outros grandes desafios das organizações varejistas em relação aos seus *stakeholders*, como entender qual e como o valor dos clientes se altera ao longo do tempo. Nesse contexto, os princípios ligados ao meio-ambiente estão mais próximos das estratégias organizacionais, devido às próprias demandas dos clientes e *stakeholders* em geral (LYRA *et al.*, 2009).

Observa-se na literatura acerca dessa temática, que os *stakeholders* externos às organizações, mais comumente os clientes (através de pressões normativas) e os poderes legislativos (com suas pressões coercivas), são os mais influenciadores nas estratégias organizacionais e adoções de RSC (KOTLER; LEE, 2005).

As organizações, diante do cenário de preocupação com esses *stakeholders*, adotam iniciativas de RSC mais ou menos estruturadas, dependendo da forma como essa relação se configura e como cada organização deve lidar com o seu público interessado. Diversos autores desenvolvem estudos sobre a influência do *stakeholder*, como Tang e Tang (2012), no estudo sobre o poder do *stakeholder* “consumidor”, propondo que esse é o *stakeholder* com grande poder de influência, visto que são os clientes que trazem fluxo de receitas.

Freeman *et al.* (2010) trazem à tona a discussão do poder dos *stakeholders* e da teoria do poder, que foca na perspectiva de que um elemento tem poder sob outro elemento, independente de suas posições na cadeia. Assim, para eles, as firmas exercem poder sob outras firmas, corroborando a teoria de *stakeholders* de afetar e ser afetado.

Mattar (2011) também aponta que para obtenção do sucesso, o varejo necessita desenvolver uma imagem positiva com todos esses *stakeholders* enfatizando a importância de seus consumidores e, mais importante, repassando essa necessidade para todos os seus parceiros.

As pressões do *stakeholder* consumidor são capazes de redefinir a organização do ponto de vista de suas estratégias que devem ser pautadas em curto, médio e longo prazo, visto que as organizações devem gerenciar os interesses, necessidades e pontos de vistas desses que fazem parte do seletivo grupo de interesse e é sabido que as organizações que melhor lidam com eles têm maiores chances de serem bem sucedidas a longo prazo (FREEMAN *et al.*, 2010).

2.1.1. Os clientes: um stakeholder de grande importância que começa a pensar na sustentabilidade e no consumo consciente

As definições de Clarkson (1995), mesmo após duas décadas, ainda é utilizada: para ele, o cliente é um *stakeholder* primário, pois apresenta uma relação de dependência mútua com a organização, que depende de sua contínua participação.

O cliente ou consumidor, todavia, tem mudado ao longo do tempo, sendo mais seletivo e crítico diante do grande aumento da concorrência e oferta de produtos. Romero (2012) afirma que as mudanças no comportamento dos consumidores indica que eles são cada

vez mais exigentes, mais seletivos, mais racionais, mais infíéis, mais bem informados, com menos tempo e apreciam um tratamento personalizado.

Nos dias atuais, é extremamente importante que o cliente identifique valor nas suas experiências. O valor, para o cliente, é a medida de contribuição de uma empresa para seus clientes, com base no seu mix de produtos e experiências. Essa medida vem ganhando novas aferições, como a qualidade e a satisfação (GONZÁLEZ; TOLEDO, 2012).

Uma boa imagem corporativa estimula o consumo, simplificando as regras utilizadas pelos clientes na hora de consumir. Dessa forma, cabe às organizações identificarem, geralmente através do *marketing*, os melhores métodos para propagar uma boa imagem corporativa e ganhar a opção, a satisfação e a lealdade de seus clientes (GONZÁLEZ; TOLEDO, 2012).

Nessa perspectiva, o cuidado com a imagem, a marca e a reputação da organização auxilia nessa tarefa de proporcionar aos *stakeholders* positivas experiências diante das diversas interações que a organização possui com eles (COSTA; MENICHINI, 2012).

Algumas organizações têm utilizado as ações em RSC para posicionamento de sua marca, com foco nos consumidores e *stakeholders* em geral. Aaker (2012) aponta que a literatura questiona as formas das organizações utilizarem o *marketing* para comunicar ações de responsabilidade social e ambiental, reforçando que um número maior de empresas vêm divulgando essas ações de formas mais organizadas, através de portais e de relatórios que exclusivamente tratam de suas responsabilidades social e ambiental.

Morh *et al* (2001) analisaram estudos que ligavam a responsabilidade social corporativa à percepção que os clientes possuíam sobre essa temática quando estão consumindo. Eles afirmaram, a partir de uma significativa amostra e de uma larga pesquisa, que “estudos que medem a consciência e conhecimento dos clientes em níveis gerais de responsabilidade social das organizações não foram encontrados” (2001, p. 48, tradução livre).

A maioria das pesquisas tem constatado que é difícil para os consumidores enxergar as ações das organizações em relação à RSC tanto dos produtos comercializados pelas empresas quanto das ações da própria organização. É possível afirmar, portanto, que a necessidade de comunicar ações de RSC não parece ser algo muito comum nas empresas em

relação às práticas de responsabilidade que assumem, pois geralmente os *stakeholders* externos não têm clareza das adoções cotidianas nas organizações (MORH *et al*, 2001).

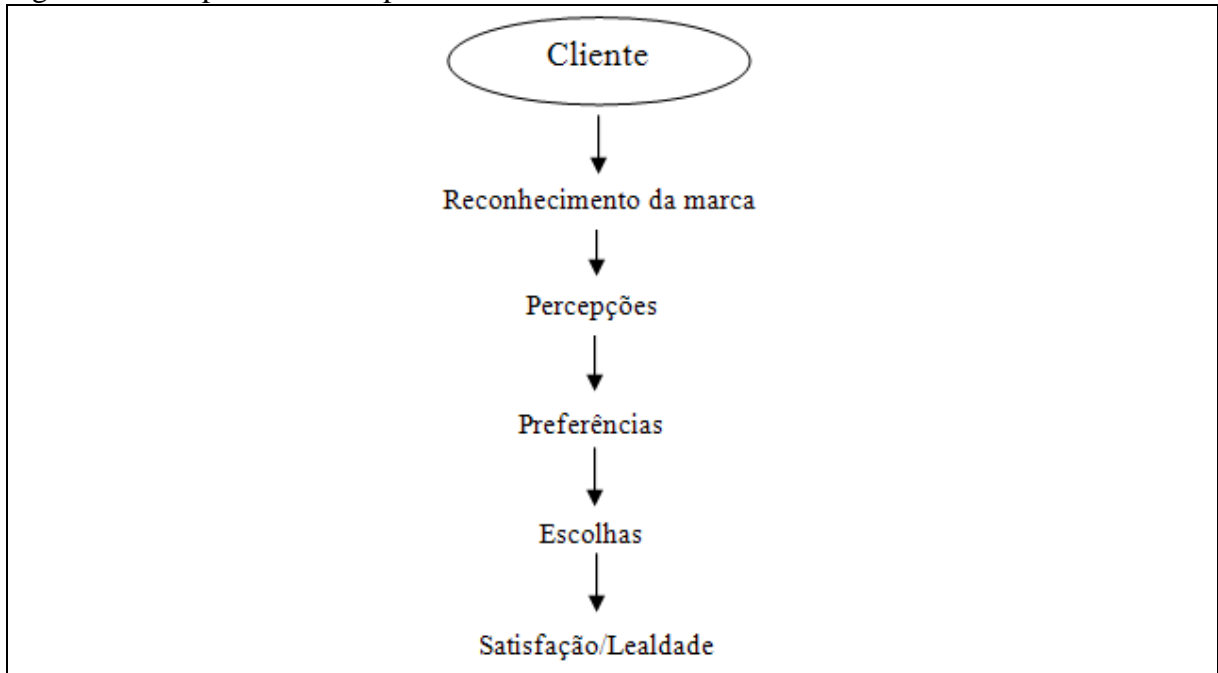
O grande desafio na utilização do *marketing* para comunicar a RSC é deixar claro as metas da organização no que diz respeito aonde a empresa quer chegar através das ações de responsabilidade. Ainda, a organização deve ter clareza do que ela quer comunicar (a imagem que quer repassar) e como comunicar, pois há riscos nas interpretações dos diversos *stakeholders* (LINDGREEN; SWAEN, 2010).

Dessa forma, as organizações devem construir “pontes” com cada *stakeholder* para entender as suas expectativas morais e desenvolver diálogos formais e informais. Além disso, necessita desenvolver práticas de engajamento capazes de convencê-los de que há metas em comum entre às suas expectativas e as atividades da organização, conquistando, com isso, apoio nas estratégias adotadas para administrar o negócio (LINDGREEN; SWAEN, 2010).

Do ponto de vista do cliente, Ali e Seiders (2010) e Aaker (2012) também enfatizam o reconhecimento da marca como importante passo para criar uma relação mais consolidada com o cliente, gerando lealdade.

Diante do crescente cenário de competitividade, ter clientes leais é o que toda e qualquer organização deseja. Vários estudos confirmam que essa lealdade está atrelada à satisfação do cliente diante da experiência da compra e, a imagem corporativa, nessa perspectiva, pode ser um importante fator influenciando a percepção de qualidade, algo que podemos identificar na Figura 01, uma vez que o valor para esse *stakeholder* está atrelado a esta percepção (ALI; SEIDERS, 2010).

Figura 1 - Compreendendo o processo de escolha do cliente



Fonte: Traduzido e adaptado de Ali e Seiders (2010, p. 87)

Os estudos voltados para a satisfação dos clientes surgiram nos anos 90, pois foi nesse período que as empresas começaram a identificar e investir na importância desse *stakeholder*. A qualidade do serviço prestado nas relações entre organização e consumidor como determinante para ganho de competitividade passou a ser prioridade e começou a ser trabalhada de forma estruturada nessa década, que segundo Danaher (1997) foi a época em que a palavra qualidade passou a ser comum nos estudos e práticas organizacionais.

Na Suíça, a satisfação do cliente é medida à nível nacional, ou seja, a perspectiva do cliente tem relevante importância não apenas para as corporações mas também para o governo. Há diversos estudos que relacionam a satisfação do cliente aos lucros da empresa, evidenciando a relação direta entre o cliente e sua satisfação diante da performance financeira das organizações (BERNHARDT *et al.*, 2000).

A satisfação do cliente traz consigo uma importante percepção do custo benefício da sua compra versus os benefícios que ele considera em relação aos concorrentes. Assim, não apenas o *marketing* necessita dessa informação para trabalhar a imagem da empresa, mas a própria organização vai direcionar sua atitude, sua linha de produção, etc., a partir daquilo que o cliente valoriza (LOUREIRO *et al.*, 2012).

Muitos estudos têm evidenciado uma relação positiva entre as ações de RSC de uma empresa e a satisfação de seus consumidores (ALNIACIK *et al.*, 2011). Entende-se, desse modo, que trabalhar as questões de RSC nas instituições varejistas seria uma forma de causar experiências satisfatórias aos clientes.

Romero (2012) indica que as marcas no varejo são construídas de um mix de elementos físicos e experiências, capazes de transformar positivamente os momentos desses clientes (e *stakeholders* em geral), razão pela qual algumas organizações varejistas trabalham nesse sentido, imputando um ambiente que exale sustentabilidade e responsabilidade, inclusive envolvendo os seus parceiros, como a indústria que dá vida às prateleiras de mercadorias.

Para Souza (2010), que empreendeu uma pesquisa com nove mil pessoas em 17 países sobre a percepção dos consumidores sobre temas relacionados à sustentabilidade, essa temática foi considerada relevante, mas ainda está no processo de grande aumento em importância por parte da compreensão dos consumidores, sinalizando que ainda haverá significativos impactos sobre produtos, marcas, formatos de lojas, canais de venda e comunicação e, por conseguinte, oportunidades e ameaças para varejistas e indústrias.

Alguns autores, como Souza (2010), preferem identificar o consumidor que está preocupado com as práticas de responsabilidade com o ambiente como metaconsumidor. Metaconsumidor, segundo esse autor, pode ser definido como aquele *stakeholder* que concilia o seu poder com uma maior sensibilização para questões que envolvem consumo consciente e sustentabilidade.

As empresas varejistas são capazes de identificar demandas emergentes a respeito dessa temática, principalmente devido o contato mais estreito que tem com o consumidor final. Todavia, muito pouco tem sido explorado nesse sentido, pois as organizações em geral não tem priorizado o conhecimento acerca da visão do cidadão e do consumidor sobre a temática responsabilidade social e ambiental (LOUREIRO *et al.*, 2012).

Serrentino (2010) faz uma reflexão entre o consumidor do varejo e as suas posturas diante da sustentabilidade. Para ele, o varejo necessita incorporar e desenvolver de maneira mais explícita ações de responsabilidade socioambiental, até porque essa ação permite reduzir desperdícios e perdas, reduzir custos e gerar receitas adicionais, além de aproximar e engajar clientes, fornecedores e colaboradores.

Siaulyš *et al* (2010), através de pesquisa com esse *stakeholder*, inquiriu os consumidores finais sobre onde os mesmos adquirem informações sobre o consumo sustentável. Em primeiro lugar, os consumidores responderam que a *internet* é a principal fonte de conhecimento sobre essa temática. O ambiente de lojas físicas ficou em sétima colocação, das dez opções disponibilizadas na pesquisa.

Os consumidores finais, ainda, afirmaram que desejam ser educados a respeito do consumo consciente, e consideram que as empresas que comercializam e produzem deveriam ser as grandes responsáveis por essa educação (SIAULYS *et al*, 2010).

Serrentino (2010) alerta que a sustentabilidade não deve ser adotada de maneira radical: deve ser um processo de desenvolvimento, num progressivo comprometimento e implantação. Para ele, no futuro, não haverá lojas “verdes”, pois todas elas serão ecologicamente e socialmente corretas.

Outros autores também identificaram que compradores não lembram-se ou utilizam-se de critérios de RSC para definir as suas compras. Essa constatação esteve presente em vários estudos, como no estudo realizado em agências de veículos de Portugal (LOUREIRO *et al.*, 2012) e no estudo de Abreu e Lins (2010), onde foi detectado que os clientes brasileiros não possuíam conhecimento e nem utilizavam qualquer critério relacionado à RSC ao comprar gás butano para as suas casas.

Assim, é fato que os clientes, na sua grande maioria, não decidem suas compras utilizando-se de critérios éticos e ambientais, até porque na maioria das situações não há conhecimento por parte deles e nem informações nos produtos relacionadas com esse tipo de temática (DAUB; ERGENZINGER, 2005).

Segundo Balmer (2011), muitas vezes é somente após a aquisição de um produto, e através exclusivamente das mídias externas, que um cliente poderá descobrir a origem da sua aquisição. Não é possível saber, por exemplo, se aquela roupa que está prestes a ser adquirida é oriunda de trabalho escravo e da deterioração do meio-ambiente. Assim, diversos autores questionam que a falta de informações relacionadas à RSC no cotidiano, através dos pontos de vendas e dos produtos, é a principal razão pela qual os consumidores não estão acostumados a pensá-las no ato de suas compras.

Escândalos como o da Nike, Zara, BP Deepwater Horizon e Toyota podem ser trazidos como exemplo dentre as inúmeras catástrofes e mal práticas que algumas

organizações e/ou suas cadeias de suprimentos desenvolveram nos últimos anos, abalando a imagem e reputação organizacional (BALMER, 2011).

Costa e Menichini (2012) indicam que a percepção dos *stakeholders* frente às posturas relacionadas à RSC das organizações reforça ou não a permanência na estratégia de dar continuidade ou desenvolver novas ações de responsabilidade. As organizações entendem que o *feedback* positivo de seus consumidores, por exemplo, podem desenvolver lealdade deles e fazer com que novas ações organizacionais sejam desenvolvidas.

A reputação e imagem da organização estão atreladas não somente à forma de administrar o seu negócio mas, também, se relaciona à cadeia de suprimentos que está por trás de suas operações. Balmer (2009) ressalta que a reputação organizacional deve levar em consideração essa cadeia, pois ela poderá impedir ou contribuir para o sucesso da organização em termos de imagem, identidade e reputação e, assim, de competitividade e sobrevivência.

Outra importante constatação deve ser citada. Segundo Catani (2010, p.84):

a nova geração de consumidores não será mais tão leniente com práticas não sustentáveis quanto a geração atual foi (e é). Não se trata de ter uma estratégia verde ou não: ou ela estará integrada à estratégia de negócios das empresas ou elas não conseguirão competir, seja por pressão dos governos, dos grupos ambientalistas e, principalmente, dos consumidores.

Enfim, o varejo deve caminhar para ter lojas e sortimentos mais verdes, redefinindo o relacionamento com os fornecedores e cadeia de suprimentos em geral, principalmente com a indústria, e incorporando atributos de RSC na comunicação de sua marca, pressionando a indústria a partilhar dessa nova forma de pensar e agir (SERRENTINO, 2010).

2.2. As práticas de RSC no cenário competitivo dos dias atuais

Moran (2009) lembra que as organizações do futuro podem ser bem-sucedidas se compartilham aquilo que lhe traz lucro, demonstrando valores que vão além dos ganhos financeiros, adotando dimensões de uma responsabilidade fundamentada e que contribua de forma positiva para o crescimento da sociedade.

Respeito, ética, lealdade e comprometimento com o ambiente, com a vida de seus empregados e da sociedade em geral são fundamentos capazes de transformar uma empresa

em organização competitiva e bem-sucedida, até porque os empregados poderão dedicar-se mais, apresentando melhores desempenhos. Uma organização bem sucedida e preparada para o futuro será respeitada pelos seus produtos e serviços e admirada pela sociedade por suas contribuições sociais e ambientais (MORAN, 2009).

González-Benito e González-Benito (2006) também endossam que as organizações, para manterem-se competitivas no cenário atual de globalização, devem desenvolver comprometimento com o ambiente em que estão inseridas. Eles discorrem que duas posturas são comuns perante as organizações: a postura de ser ambientalmente reativo, típico de organizações que implementam, ao menos, um mínimo de mudanças para atender às demandas legislativas, e a postura de ser ambientalmente proativo, característico de organizações que desejam voluntariamente reduzir os seus impactos no ambiente natural.

Oliveira (2008) afirma que a importância da Responsabilidade Social Corporativa (RSC), nesse contexto, surge devido o crescente papel empresarial como determinante na economia do mundo. Algumas empresas, por exemplo, possuem receitas maiores que o PIB (produto interno bruto) de alguns países, tamanho a importância e crescimento organizacional.

Os setores de indústria, petróleo e óleo, e empresas financeiras ainda são as maiores no mundo, o que não tira a representatividade das inúmeras operações varejistas quando somadas, até porque a maioria dos demais setores dependem do varejo para comercializar os seus produtos (FORBES, 2012).

Siaulyis (2010) indica vários centros de estudos, análises, pesquisas, etc., de significativa relevância no mundo empresarial, corporativo e acadêmico que se debruçam em estudos e métricas relacionadas às práticas de responsabilidades sociais e ambientais, tanto no Brasil quanto no mundo. Muitas das práticas de RSC são realizadas devido à demanda desses centros, que geram pressões normativas relacionadas à competitividade.

O *Reputation Institute* do *Boston College* (2011) é um desses centros que têm visibilidade mundial. Em sua análise anual, identificou, por exemplo, que dentre as cinquenta empresas americanas mais socialmente responsáveis, dez delas são varejistas, e na primeira colocação está o *Publix Super Markets Inc.* (supermercado). *Amazon.com* (varejo on-line) ganha a quinta colocação. Na listagem há, ainda, as varejistas: *Toys “R” Us* (artigos infantis), *Home Depot* (artigos para decoração e construção), *Target* (hipermercado), *Kohls* (loja de departamentos), *CVC Caremark* (farmácia e loja de departamentos), *Macy’s Inc.* (loja de

departamentos), *Cotsco Wholesale* (supermercado), *Staples* (material de escritório). À nível global, identificou, dentre as cinquenta empresas mais socialmente responsáveis do mundo no ano de 2011, três varejistas (e que não estão entre as cinquenta maiores empresas). São elas: *Gap Inc.* (comercializa roupas e acessórios), *Staples* (material de escritório), e *Starbucks Corp.* (alimentos).

Os índices de sustentabilidade das bolsas de valores do Brasil e do mundo também utilizam-se de parâmetros socioambientais para acompanhar as práticas daquelas organizações que possuem capital aberto e representatividade na economia e sociedade como um todo (SEIFFERT, 2011).

O índice *Dow Jones* de Sustentabilidade, segmento de uma das principais Bolsas de Valores do Mundo, localizada em Nova Iorque, elegeu as dezenove empresas-destaque em sustentabilidade. Dentre essas, há oito representantes do setor industrial e uma do setor varejista.

Para uma das mais populares revistas americanas, a varejista do Reino Unido *Marks e Spencer Group* (loja de departamentos) foi a única desse setor, dentre as 15 mais verdes do mundo, assim como a *Nokia*, que também foi a única no setor industrial a receber esse mesmo título (GUIA EXAME DE SUSTENTABILIDADE, 2011).

Wal-Mart Inc. é uma das cinquenta maiores empresas do mundo (única varejista nessa lista) e possui faturamento maior que o PIB de alguns países. Tem sido reconhecida em vários países em relação às suas ações de RSC (SILVA, 2011).

No Brasil, *Wal-Mart Inc.* adotou a RSC como causa corporativa e vem influenciando fornecedores e outros varejistas com o projeto que tem como objetivo convencer a sua cadeia de suprimentos a repensar os seus processos de forma social e ambientalmente responsável trazendo benefícios tangíveis para o seu negócio e sociedade (SILVA, 2011).

As ações do *Wal-Mart Inc.* com a sua cadeia é chamada aqui no Brasil de “Sustentabilidade de Ponta a Ponta”, onde alguns importantes parceiros como a 3M, Cargill, Coca-Cola Brasil, Colgate-Palmolive, *Johnson&Johnson*, Nestlé, Pepsico, *Procter & Gamble* e Unilever desenvolveram ou modificaram algum de seus produtos para diminuir o impacto no ambiente (CATANI, 2010).

Catani (2010) cita que diversas empresas varejistas (*Target, Sears, Marks&Spencer, Carrefour, Tesco*, dentre outras) têm se destacado em iniciativas de trabalhos em conjunto com a sua cadeia, mas que o *Wal-Mart Inc.* ganha destaque especial devido o seu tamanho, uma vez que é a maior varejista do mundo.

A maioria das empresas que estão no mesmo patamar que a *Wal-Mart Inc.*, além de tomar as ações na prática, faz questão de comunicá-las eficazmente. Neves (2000) afirma que a importância dessa comunicação é a possibilidade de aliá-la a uma positiva imagem da empresa, contribuindo para um bom conceito por parte de seus clientes.

A varejista francesa Monoprix, presente apenas na Europa e com faturamento em 2008 de 3,8 bilhões de euros, possui uma estratégia de longo prazo em todo o seu mix de *marketing*, visando a sustentabilidade. Ela foi a primeira varejista a oferecer alimentos orgânicos na França e pioneira em relação a sua logística “verde”, lançada em 2003, e que prioriza o uso de barcos e trens de transporte, além de caminhões movidos a gás natural para transporte dentro da cidade (SOUZA, 2010).

Outras empresas internacionais, com participação no mercado brasileiro, também podem ser citadas como exemplos de empresas social e ambientalmente responsáveis, como a C&A, inaugurada em 1841, e uma das maiores varejistas de moda do mundo que até 2010 possuía 1.400 lojas espalhadas pelo globo, e que em 2007 organizou um comitê focado nas iniciativas ambientais (SIAULYS, 2010).

A C&A destaca-se por iniciativas como o comprometimento com a cadeia de produção sustentável, através da dedicação em vender peças de algodão orgânico. Em 2009 inaugurou no Brasil a sua segunda maior loja “ECO” do mundo. O seu instituto mundial, em 2010, investiu cerca de US\$ 72 milhões em 1.500 ações sociais voltadas à educação de crianças e adolescentes (SIAULYS, 2010).

O Carrefour, fundado em 1963 e presente em 34 países, possui 15.650 lojas com diversos formatos e “investe em aspectos ambientais, econômicos e sociais para abordar a sustentabilidade de uma forma ampla” (SIAULYS, 2010, p. 26).

Em relação ao social, por exemplo, o Carrefour desenvolveu o Programa Voluntário Carrefour, o qual incentiva e apoia o envolvimento de seus funcionários em atividades voluntárias, beneficiando mais de 25 mil crianças e jovens. Nas iniciativas ambientais, foca em quatro grandes grupos: redução de consumo de recursos naturais; redução

das emissões de gases de efeito estufa; gestão e reciclagem do lixo; e sensibilização para o consumo consciente.

No Brasil, o Grupo Pão de Açúcar (fundado em 1948 e com mais de 1.100 lojas) desenvolveu um rastreamento na carne bovina que adquire de seu fornecedor: cada animal é controlado por uma etiqueta, com informações de origem, lote e número, em um modelo de sustentabilidade reconhecido pela União Europeia que acompanha de forma única todo o processo produtivo, com compartilhamento de informações entre a fazenda e o frigorífico (CATANI, 2010).

Uma efetiva identidade ética, na perspectiva de desenvolver ações de RSC e comunicá-las, trabalha para que a sociedade local e global possa ter um fácil e rápido acesso aos dados relacionados à sustentabilidade em todas as suas formas, algo profundamente necessário devido às demandas de escassez global. Na perspectiva de Balmer (2011), ser explícito para comunicar as ações de RSC é de grande valia, também, devido à competitividade, pois auxiliará na identificação da identidade, da imagem e da marca da organização.

2.2.1. A RSC expressa de forma explícita e implícita

Matten e Moon (2008) dedicaram-se em entender as formas pelas quais algumas organizações demonstram para a sociedade o seu nível de responsabilidade social e ambiental. A partir de suas análises concluíram que as organizações americanas comunicam as suas ações de RSC explicitamente, diferentemente das europeias.

Alon *et al.* (2010) também pesquisaram a comunicação de empresas localizadas nos países que fazem parte do conglomerado denominado BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China) e identificaram que, de todas as empresas pesquisadas, as organizações chinesas representaram 75% das empresas que não possuem nenhuma menção de questões relacionadas à RSC em seus meios de comunicações. As empresas brasileiras foram as que mais se destacaram no grupo quanto à utilização de seus canais de comunicação para expor questões de RSC.

A partir das análises de Matten e Moon (2008) poderíamos concluir que as organizações brasileiras, assim como as americanas pesquisadas por esses autores,

desenvolvem práticas de RSC de forma explícita, enquanto que as europeias, assim como as chinesas, desdobram-se num RSC implícito no que diz respeito às comunicações com os seus *stakeholders* em relação à RSC.

Mas fazer este paralelo é algo arriscado, pois comparar as organizações europeias com as chinesas parece ser inconcebível principalmente quando a temática é RSC. As organizações localizadas na Europa têm sido conceituadas como as mais eficientes em relação às suas compreensões e práticas relacionadas com a RSC, o contrário do que se tem constatado na China (SOUZA, 2010).

O fato das organizações europeias não comunicarem as suas ações de forma explícita pode estar ligado ao fator básico de que as responsabilidades sociais e ambientais já fazem parte do cotidiano da maioria dos países desse continente: as organizações que estão num contexto onde o coletivismo e os padrões éticos sociais são uma realidade social e cultural provavelmente estarão comunicando ações de maneira implícita (MATTEN; MOON, 2008).

Marques (2010) indica que a China, comparada com a maioria dos países europeus, está na contramão das regras de ética e sustentabilidade. Um exemplo é a qualidade de vida da maioria dos trabalhadores da indústria, que é considerada por alguns como desumana. O considerável crescimento chinês é resultante, dentre outros fatores, do seu desempenho industrial, que resulta numa alta na exportação desse país. Mas o alto poder produtivo que otimiza as margens de lucro desse setor confunde-se com a falta de comprometimento com o trabalhador e sociedade e tem, inclusive, comprometido as classes trabalhadoras de todo o mundo.

Todavia, Sarkis *et al.* (2011) afirmam que o modelo chinês começa a demonstrar maior preocupação com as práticas de responsabilidade nos anos recentes, principalmente para atender as demandas normativas, ligadas à competitividade, visto ser uma das cadeias de suprimentos mais utilizadas no mundo. Nessa perspectiva, é recente a sua preocupação tanto com essas práticas quanto com a comunicação que as envolve e, por isso, as suas ações podem ser consideradas ainda embrionárias.

É notório que a preocupação com os *stakeholders* é grande definidora das formas pelas quais as organizações desejam comunicar-se com os clientes, governos, e todos os que fazem parte desse público de interessados.

Vale salientar que cada país tem a sua própria demanda social, ambiental e política, trazendo consigo um conjunto de preocupações com a sua imagem e reputação que indicarão como as empresas devem se posicionar tanto nas adoções de práticas de responsabilidade quanto na forma de divulgá-las (MATTEN; MOON, 2008).

Nessa perspectiva, pode-se afirmar que a possibilidade de identificar se um contexto é propício à impelir as organizações à divulgação de suas ações de forma explícita ou implícita está ligada ao mercado e à economia na qual a organização está inserida. As políticas corporativas, por exemplo, são determinantes para que as empresas preocupem-se com a sua imagem e reputação, investindo numa forma explícita de adoções de RSC (MATTEN; MOON, 2008).

Souza (2010) exemplifica esse fato com o estudo realizado no Canadá acerca das motivações de empresas varejistas em desenvolver ações de sustentabilidade. Foi detectado que dentre as principais razões apontadas destaca-se a possibilidade de redução de custos e melhorias nas margens de lucro, além da preocupação com a reputação (imagem da marca) como resposta às pressões competitivas fruto de pressões de consumidores que buscam ações sustentáveis.

É possível perceber que a postura explícita está muito próxima das demandas de competitividade existentes na maioria dos países mais desenvolvidos e em desenvolvimento. Nesse contexto, não é suficiente tomar ações pois, mais que tomá-las, deve-se divulgá-las para que a imagem e a reputação de uma organização seja positivamente propagada (MATTEN; MOON, 2008). O Brasil é um exemplo desse contexto, onde a necessidade de manter-se competitivo é urgente e alia-se às pressões referentes ao contexto ambiental em que está inserido (geograficamente tem grande poder de contribuição ambiental à nível global devido à Amazônia).

Por outro lado, outra característica parece ser favorável para que as comunicações referentes à RSC sejam mais explícitas: as demandas do setor no qual a organização está inserida. Gonzáles-Benito e Gonzáles-Benito (2010) ressaltam que os diferentes setores industriais possuem diferentes variáveis graus de importância em seus segmentos, fato capaz de explicar o comportamento ambiental e social de algumas dessas organizações.

Cada setor possui, por exemplo, diferentes potenciais de poluição, que demandam e refletem, de acordo com esse potencial, diferentes controles e ações a fim de atender as

demandas institucionais, grupos sociais, consumidores e todos os *stakeholders* envolvidos em seu negócio (GONZÁLEZ-BENITO; GONZÁLEZ-BENITO, 2010).

As indústrias de óleo, química e de papel são exemplos de consideráveis riscos diante da exploração que realizam de forma direta no meio-ambiente. Devido o grande volume de poluentes que desenvolvem durante a produção, os impactos negativos no ambiente natural geram desequilíbrios e desastres ecológicos. Desse modo, estatísticas revelam que os setores que mais comprometem o meio-ambiente são os mesmos que mais desenvolvem e divulgam ações de responsabilidade social e ambiental, diferentemente de setores como o de serviços ou que possuem menos riscos para o meio-ambiente (GONZÁLEZ-BENITO; GONZÁLEZ-BENITO, 2010).

Diversos estudos comparando as realidades de setores e países em relação às posturas de RSC são comuns nas últimas décadas: Cruz e Boehe (2010) estudaram as adoções dessas práticas entre varejistas multinacionais; Abreu *et al.* (2012) abordaram a indústria têxtil do Brasil e da China; Martinuzzi *et al* (2010) focaram diferentes setores de indústrias na Europa; dentre outros.

Abreu *et al* (2012), ao comparar as posturas relativas à RSC entre as indústrias têxteis brasileiras e chinesas identificaram que no Brasil as adoções de práticas de RSC são mais comuns que na China, sugerindo, através das variáveis de controle, que esse fato se dá devido às leis e sistemas legislativos e normativos peculiares à cada um desses países.

Martinuzzi *et al* (2010), após investigarem os setores químico, têxtil e de construção, em indústrias europeias, constataram que há diferenças nas formas e intensidades de praticar e comunicar as ações de RSC em suas diferentes dimensões e demandas locais.

Através de pesquisa, constatou-se que desenvolver ações de RSC voltadas para a temática “Excelente serviço ao cliente” por exemplo, tem diferenciados graus de importâncias para os diferentes setores: para o químico é “muito importante”; para o setor de construção é “importante”, e para o setor têxtil é “pouco importante”. Dar importância e focar a cadeia de suprimentos é considerado “muito importante” apenas para a indústria química, enquanto que, para a de construção e têxtil são apenas “importante”(MARTINUZZI *et al*, 2010).

No cenário mundial, há uma questão competitiva que responde os porquês das adoções dessas práticas, ainda que determinado país e as suas influências não se encaixem nos dois cenários desenhados por Matten e Moon (2008): a necessidade de manter-se globalmente

competitivo pode originar uma coerção isomórfica, onde adotar e comunicar essas adoções torna-se necessário visto que possíveis concorrentes e organizações em geral desenvolvem tais ações.

Enfim, conforme afirmaram vários autores, o nível de comprometimento em RSC tem a ver com a influência do contexto nacional e dos atores transnacionais. As práticas de RSC, por outro lado, deveriam ser exibidas de forma explícita por todas as organizações independente do país e setor onde estão inseridas.

3 A CADEIA DE SUPRIMENTOS DO VAREJO BRASILEIRO E A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

Segundo Souza (2010), um dos papéis mais importantes do varejo é a sua crescente importância estratégica, devido, principalmente, sua capacidade de liderar o processo de conscientização e imposição de práticas sustentáveis e do poder influenciador que tem sobre toda a sua cadeia de suprimentos.

O envolvimento global entre empresas que desenvolvem relações em cadeia têm sido uma realidade cada vez mais comum. As organizações entendem que investir em relações internacionais passa a ser um diferencial competitivo e nesse cenário é constatado que muitas organizações podem descobrir que os melhores fornecedores de um determinado produto ou serviço não estão em seus próprios países (HARRISSON, 2005).

As forças políticas e econômicas influenciam o incentivo à globalização e como reação aos diversos mecanismos de proteção podem levar algumas organizações a decidir por uma cadeia de suprimento internacional. Ao tirar vantagem dessa tendência, empresas conseguem realizar consideráveis economias de escala (HARRISSON, 2005). Nesse cenário, o varejo brasileiro possui uma fatia considerável de fornecedores internacionais que fazem parte de sua cadeia de suprimentos.

Harrisson (2005) aponta que entre as razões mais populares para fazer investimentos estrangeiros estão a busca de novos mercados ou melhores recursos, o aumento da eficiência, a redução de risco ou a oposição à concorrência. Nesse cenário, a cadeia de suprimentos dessas organizações deve ser gerenciada levando em consideração as peculiaridades de cada país, setor, etc.

3.1. A cadeia de suprimentos

A cadeia de suprimento (*supply chain*) tem sido tradicionalmente definida como um processo unidirecional de fabricação integrada, incluindo apenas as atividades relacionadas com a produção, composta por todos aqueles que trabalham voltados à atividade principal da organização, desde a aquisição de matéria-prima até a entrega do produto final aos últimos clientes (SIMCHI-LEVI *et al*, 2010).

Para Mentzer *et al.* (2001), é um conjunto de três ou mais entidades diretamente envolvidas com o fluxo de produtos, serviços, finanças e/ou informações da fonte ao consumidor.

Existem pontos importantes para o entendimento da dinâmica das cadeias de suprimentos, como estrutura e relacionamento. Do ponto de vista estrutural, as cadeias podem ser densas (quando mais empresas de uma determinada cadeia estão ligadas umas às outras, propiciando uma estrutura com muitas relações e maior divisão de trabalho) ou frouxas; do ponto de vista relacional, as empresas podem ter relações fortes ou fracas, isto é, com muita ou pouca integração entre elas (MENTZER *et al.*, 2001).

Por sua vez, a gestão da cadeia de suprimentos (*Supply Chain Management* – SCM) é definida como um novo modelo gerencial, que busca a ligação entre os elos da cadeia com cada elemento de fabricação e fornecimento a partir de matérias-primas até o usuário final abrangendo várias fronteiras organizacionais (MENTZER *et al.*, 2001).

A tendência de degradação do meio ambiente indica a necessidade de uma reforma na filosofia de manufatura, ligada à gestão dessa cadeia; isto é, deve haver uma fundamental mudança na maneira como os sistemas de produção operam (Simchi-Levi *et al.*, 2010).

O foco na otimização das operações agregada à sustentabilidade passou de uma específica instalação na organização para o gerenciamento da cadeia de suprimentos (LINTON *et al.*, 2007).

De acordo com Harms (2011), o desafio é desenvolver maneiras em que o desenvolvimento industrial e proteção ambiental possam simbioticamente coexistir. O primeiro passo na realização deste desafio é redefinir a estrutura básica da cadeia de suprimentos, acomodando preocupações ambientais associadas com os resíduos e minimização de uso de recursos.

Além disso, o conceito de produtividade verde (*Green Productivity* - GP) mostra que, para qualquer estratégia de desenvolvimento ser sustentável, é necessário ter um foco na qualidade, meio ambiente e rentabilidade, que constituem o foco triplo do GP (LINTON *et al.*, 2007).

A gestão da cadeia de suprimento verde (*Green Supply Chain Management* - GSCM) engloba um conjunto de práticas de gestão ambiental que são úteis para a gestão da

cadeia como um todo e são projetados para incorporar considerações ambientais inclusive para a logística direta e reversa. Exemplos de práticas de GSCM incluem a redução de embalagens e resíduos, avaliar os fornecedores com base no desempenho ambiental com o desenvolvimento de produtos mais *eco-friendly*, e na redução das emissões de carbono associadas ao transporte de mercadorias (SIMCHI-LEVI *et al*, 2010).

Alguns clientes, todavia, podem enxergar algumas ações dessa gestão de forma negativa. Simchi-Levi *et al* (2010) citam o exemplo da Kimberly-Clark, que pensando nesse modelo de redução de marcas e modelos de embalagens, parou de produzir modelos distintos de fraldas de meninos e meninas, voltando a adotar o modelo unissex. A falta de comunicação nesse caso é a grande motivadora de uma visão negativa.

Recentemente, algumas dessas demandas têm sido lançadas para o setor varejista, que começou a ser cobrado a desenvolver uma postura de relação sustentável com a indústria que lhe abastece, repassando o anseio da sociedade e do consumidor final em posturas de sustentabilidade (MENTZER *et al*, 2001).

No passado, as redes de varejo recebiam mercadorias da indústria de forma desorganizada, gerando gastos e impactos negativos em relação à sustentabilidade. A criação de Centros de Distribuição foi uma das soluções criadas a partir da necessidade do varejo de recebimento de forma organizada, otimizando a sua operação e reduzindo os custos, assim como diminuindo os tráfegos de veículos nas zonas urbanas, contribuindo numa operação que promove a sustentabilidade (SIMCHI-LEVI *et al*, 2010).

Parente (2011) afirma que “varejistas e fornecedores agora se deram conta de que é impossível oferecer valor aos consumidores sem possuir baixo custo e alta eficiência no canal de distribuição” (2011, p. 17). Alguns sistemas têm sido desenvolvidos no varejo, mas a forte parceria com sua cadeia é fundamental para que qualquer melhoria e/ou sistema seja efetivo.

Segundo Kotler e Lee (2005), a partir das mudanças climáticas e aquecimento do planeta, o imperativo ético e de responsabilidade corporativa passa a ser uma necessidade para as alterações de padrões de tecnologia de produção, ao longo de toda a cadeia de fornecedores e de vendas de bens e serviços.

A parceria entre as empresas varejistas e os seus fornecedores, que fazem parte de sua cadeia de suprimentos, demonstra grandes modificações e maiores alianças, trazendo

valor para os seus clientes. Simchi-Levi *et al.* (2010) aponta que o acelerado processo de melhorias na indústria ocorreu ao longo das décadas devido a rápida mudança do comportamento dos *stakeholders*: qualidade passou a ser prioridade nas indústrias visando o alto grau de satisfação dos consumidores e dos parceiros que comercializam esses produtos.

Linton (2007) indica que quanto maior a atenção na cadeia de suprimentos, mais valor para o cliente. A gestão na cadeia de suprimentos tem um impacto na economia como um todo, sendo, inclusive, a grande responsável pelas baixas de preços dos produtos em geral, fato ocorrido nos EUA de forma marcante no ano de 1998 e nos primeiros anos desse século.

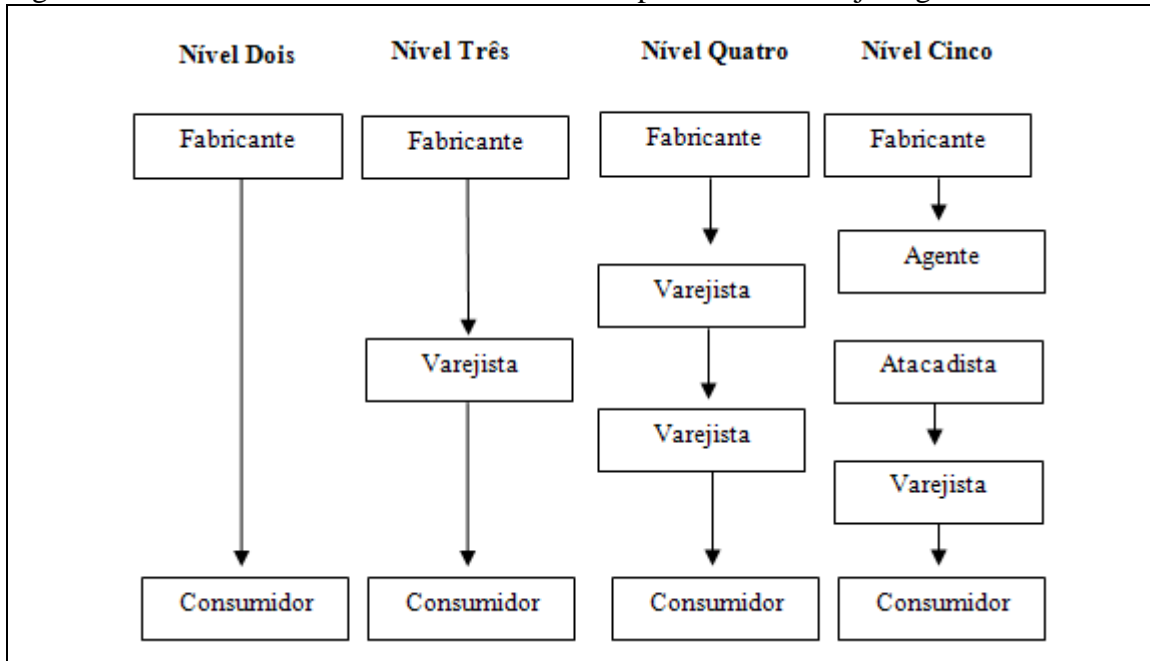
O varejo faz parte do sistema de distribuição da relação entre o produtor e um consumidor, onde nesse processo, o seu papel é intermediário. Porém, esse papel de intermediação é cada vez mais relevante, pois o varejo é capaz de captar valiosas informações dos consumidores e lançar demandas para os produtores (PARENTE, 2011).

Através da figura 2, a seguir, é possível conhecer os níveis existentes da cadeia do varejo. A partir do modelo proposto por Rosenbloom no final da década passada, vários autores utilizam-se desse modelo para compreender a estrutura de canal para o consumo de bens de capital (PARENTE, 2011).

Observa-se que a primeira interação, proposta no nível dois (fabricante-consumidor), não possui intermediário: um bom exemplo desse modelo são as vendas diretas, no modelo da Avon e Natura. Parente (2011) ressalta que um mesmo fabricante de bens de consumo utiliza-se de mais de um canal, ou até mesmo de todos.

O varejo vislumbrado nesse estudo possui uma estrutura de cadeia de suprimento conforme nível 3, pois encontra-se entre o fabricante e o consumidor. Por outro lado, o papel dos intermediários, principalmente nas transações dos mercados internacionais, ocorre com frequência no nível 4 e até no 5, onde as *tradings* geralmente ficam responsáveis pelas cadeias internacionais, auxiliando no abastecimento de pequenos a grandes varejistas. O nível quatro também pode ser exemplificado quando varejistas pequenos ou localizados em regiões mais remotas necessitam das operações atacadistas (PARENTE, 2011).

Figura 2 - Modelos de estruturas de cadeias de suprimento no varejo segundo Rosenbloom



Fonte: Parente (2011, p. 22)

Para o varejo, a indústria que abastece o seu negócio é peça fundamental enquanto cadeia de suprimentos. É essa cadeia produtiva que o varejo utiliza-se como a ponte entre os que consomem e os que produzem, podendo influenciá-la positivamente além de influenciar e ser influenciado pelos consumidores (PORTER, 1989).

Mas, segundo Harms (2011), na prática, muitas empresas têm dificuldades em entender toda a cadeia de impactos que a sua existência proporciona, considerando os seus fornecedores, clientes e consumidores, até o fim da vida útil de seus produtos.

Em alguns países, adotar práticas responsáveis é necessidade básica para manter-se competitivo. No Reino Unido, por exemplo, não comprovar ações de responsabilidade significa não ser escolhida como opção a ser utilizada na cadeia de suprimentos de uma outra organização: são organizações pressionando outras organização, através da dependência mútua ou não (SIMCHI-LEVI *et al*, 2010).

Nos EUA algumas iniciativas bem-sucedidas têm se destacado por envolver diferentes organizações na causa de disciplinar a cadeia de suprimentos. O “grupamento de materiais” é um desses exemplos: Nike, Harley Davidson e Ford se uniram para comprar couro “verde” e, para isso, todas harmonizam os seus interesses, até porque cada uma dessas empresas precisa do couro para uma finalidade específica (CATANI, 2010).

Catani (2010) considera que a entrada do varejo como organização que vem se diferenciando nas questões que envolvem RSC têm feito considerável diferença principalmente em relação às suas cadeias de suprimento. Ele cita as cadeias que incentivam os seus compradores a estimular a indústria no desenvolvimento de produtos mais eficientes e priorizar aqueles que desenvolvem ações consolidadas em relação à RSC.

Nessa perspectiva, mais um fato é importante quando pensamos nos diversos tipos e tamanhos de organizações: segundo Gonzáles-Benito e Gonzáles-Benito (2006), quanto maior o tamanho da organização, maior a tendência da mesma receber e responder às pressões por parte de seus *stakeholders*, devido a visibilidade que tem no mercado, assim como a própria estrutura (por ser grande) que terá disponível para dedicar-se em diferenciadas frentes de trabalho.

É válido lembrar, portanto, que para alguns clientes (e o próprio varejo assume esse papel) os critérios de preço e qualidade não são os únicos determinantes para as suas escolhas, principalmente porque novas indagações perpassam esse *stakeholder*, como: O que produzir? Como produzir? Para quem produzir? E o que consumir? Foi nesse contexto que a falta de inúmeros produtos no cenário industrial brasileiro, que até então eram importados, despertou a iniciativa de alguns empresários de explorar e atender a demanda local (MATTAR, 2011).

As demandas dos clientes estão em constantes mudanças e são alvo das empresas que querem manter-se competitivas, o varejo e a indústria devem estar, portanto, em constantes projeções e planejamentos que envolvam as suas redes e cadeias. Por essa razão Simchi-Levi *et al.* (2010) alertam que as alterações na cadeia sejam planejadas vislumbrando retorno a curto, médio e longo prazo, até porque algumas alterações na cadeia levam entre três e cinco anos para serem efetivadas.

3.2. A indústria e o varejo brasileiro

No Brasil, o processo de industrialização teve grande aceleração em 1950 devido à necessidade de substituição das importações, pois até a década de 30 o país era profundamente dependente da indústria internacional para atender à demanda de consumo (BAER, 2009).

Para abastecer o comércio brasileiro, o varejo conta com a indústria brasileira e de outros países, nesse caso utilizando-se da importação. O Brasil sempre teve o desafio de importar de diversos setores, e somente após a globalização, vem organizando de forma mais estruturada as peculiaridades em lidar com as suas cadeias de suprimentos internas e externas ou globais (BAER, 2009).

Segundo Silva (2009), importação consiste na entrada de mercadorias e serviços em um país oriundo do exterior. Do ponto de vista tributário, a importação torna-se efetiva por ocasião da entrada de mercadorias, dos produtos industrializados e das matérias-primas no território do país adquirente, ou por ocasião da utilização do *know-how*, da tecnologia ou dos serviços no país usuário.

Existem seis tipos de importações (reimportação, importação definitiva, admissão temporária, consignação, importação proibida, importação com cobertura cambial, importação sem cobertura cambial, importação paralela). A importação definitiva é a usualmente utilizada no varejo: “é a importação pela qual o produto permanece no país com a finalidade de consumo ou uso” (SILVA, 2009; p. 303).

Em 2011, as importações ficaram em torno de US\$226,2 bilhões, recorde na história do Brasil. Os bens de consumo representaram 17,7% desse montante e 31% da importação brasileira foi oriunda do continente asiático (que teve uma variação em relação a 2010 de 24,8%) que representou 24% das importações em 2011. No ano seguinte, 2012, houve retração, uma queda de 1,4% em relação 2011. (BALANÇA COMERCIAL BRASILEIRA, 2013).

A Ásia representou, em 2012, 31,2% das importações brasileiras, onde a China tornou-se responsável por 15,4% (BALANÇA COMERCIAL BRASILEIRA, 2013).

No acumulado de janeiro a julho de 2013, o Brasil recebeu de outros países (importou) um pouco mais de US\$ 140 bilhões, e a China mais uma vez foi o país que mais contribuiu com esse número, com cerca de 15% de participação nesse montante, a frente dos EUA.

Segundo a Balança Comercial Brasileira (2013), desenvolvida por órgãos do Governo Federal Brasileiro, a China se tornou o parceiro econômico mais importante do Brasil. De 2002 a 2011, o comércio total entre os dois países aumentou dezessete vezes - em

cada cinco produtos industrializados no Brasil, um é importado da China. Em 2007, o Brasil contava com mais de doze mil importadores chineses.

É relevante a participação da indústria externa nas prateleiras das empresas varejistas brasileiras. Mas é importante lembrar os riscos de dependência com essa indústria, devido a sua participação ser tão importante para a economia brasileira: as flutuações das taxas cambiais são dos riscos mais conhecidos e comentados no mercado econômico, além das medidas de protecionismo lançados pelos governos (SIMCHI-LEVI *et al.*, 2008).

Por outro lado, essa relação enfraquece a indústria brasileira, diante das dificuldades econômicas, marcadas pelas burocracias e altos valores de juros aliado à valorização da nossa moeda. Para combater um possível *déficit* na indústria oriundo da importação, o governo brasileiro vem desenvolvendo algumas medidas protecionistas, como o aumento de impostos sob importações (BALANÇA COMERCIAL BRASILEIRA, 2013).

O varejo brasileiro, em 2012, cresceu 8,4%, número um pouco maior que o ano anterior. Nas atividades específicas “outros artigos de uso pessoal e doméstico”, que engloba segmentos de lojas de departamentos, por exemplo, esse número foi mais expressivo: crescimento de 13,6% (IBGE, 2013). Em 2013, a estimativa é de crescimento de 11,5%.

Apesar do crescimento de vendas do comércio, a indústria brasileira, no ano de 2012, apresentou queda na sua produção física (caiu 2,7%). Em agosto/2012, esse desempenho apresentou pequena melhoria (passou para 2% negativos) se comparada ao decréscimo na produção industrial no acumulado do ano (meses de janeiro a agosto/2012) que representou 3% negativo (IBGE, 2012). No primeiro semestre de 2013 houve uma melhoria, crescimento de 1,9%.

Os países que mais exportam para o Brasil também apresentam quedas. A China, por exemplo, apresenta quedas na produção industrial: em 2012, a indústria chinesa caiu 6% na produção, em relação ao ano anterior. Mas esse país com um histórico de crescimento econômico superior à média global possui fortes pilares na sua economia, os quais: investimento em ativos fixos, exportações e consumo interno.

Os bens de consumo, itens oriundos das indústrias que iremos investigar no presente estudo, representou 24% das importações asiáticas no ano de 2012 e seguiu esse mesmo número no primeiro semestre de 2013 (BALANÇA COMERCIAL BRASILEIRA, 2013).

Parente (2011) afirma que as organizações varejistas estão em constante busca por melhores parcerias em sua cadeia de suprimentos e, mesmo informalmente, buscam avaliar os seus fornecedores através de diferentes aspectos, os quais: preços e condições de pagamento; abastecimento (depois de preços e pagamentos se constitui o segundo fator mais importante); linha de produtos, qualidade e imagem da marca (as marcas mais confiáveis e conhecidas, em geral, são as mais optadas); vendedores (são os “embaixadores” do fornecedor e necessitam desenvolver uma relação de confiança e satisfação); propaganda e promoção (a assistência que o fornecedor pode dar no ponto de venda e na visibilidade do produto de forma ampla); outros serviços (como treinamento, material promocional, etc.). Todos esses fatores fazem com que uma empresa varejista reavalie os sua indústria fornecedor e busque sempre melhores opções tanto no Brasil quanto no exterior.

4 METODOLOGIA

Neste capítulo, será apresentada a metodologia utilizada na presente pesquisa, fornecendo informações acerca do tipo da pesquisa, da população e dos instrumentos utilizados para coletar os dados e efetivar o trabalho proposto. Além disso, todas as informações acerca dos sujeitos e unidades de análise em geral serão explanadas.

4.1. Caracterização e classificação da pesquisa

Barros e Lehfeld (2003) afirmam que a pesquisa científica tem por objetivo descobrir, explicar e compreender os fatos de uma determinada realidade através de um procedimento sistemático e intensivo, o qual utiliza-se da exploração.

Quanto à natureza, Richardson (1999) classifica o método de pesquisa em dois tipos: o quantitativo e o qualitativo. Para efetivação dessa pesquisa utilizou-se o método quantitativo, que segundo esse autor, caracteriza-se pelo emprego de quantificação tanto na coleta quanto no tratamento das informações, utilizando-se técnicas estatísticas.

Segundo Richardson (2008, p. 70), o “método quantitativo representa, em princípio, a intenção de garantir a precisão dos resultados”. Por esse motivo, optou-se desenvolver a pesquisa quantitativa, pois tem como objetivo realizar uma análise fundamentada na estatística dos dados obtidos.

O método de investigação adotado nesta pesquisa, de acordo com a classificação proposta por Martins e Teóphilo (2007), será do tipo *survey*.

Optou-se, também, pelo modelo descritivo, que Vergara (2009) define como toda pesquisa que expõe características de determinada população ou fenômeno.

Esta pesquisa também pode ser classificada como pesquisa de campo, visto que a investigação será realizada por meio da aplicação de questionário, junto aos membros das unidades de análises do estudo, com fins de analisar a percepção desses quanto às práticas e comprometimentos referentes à Responsabilidade Social Corporativa.

4.2. População da pesquisa e unidades de análises

Segundo Babbie (2005), a qualidade da pesquisa depende da qualidade das escolhas tanto das unidades de análises quanto dos atores abordados no desenvolvimento do estudo.

Coopler e Schindler (2003) sugere como fundamental a seleção do que se realmente quer estudar, separar esses elementos e escolher sob qual ótica o fenômeno será analisado.

Assim sendo, optou-se por desenvolver essa pesquisa na indústria que abastece o varejo de departamentos brasileiro, por ser uma das cadeias de suprimentos mais importantes desse setor, que também possui grande representatividade na economia do Brasil.

O setor de bens de consumo possui algumas divisões segundo o IBGE (2013). A divisão "outros artigos de uso pessoal e doméstico", juntamente com o setor Alimentos e Eletrônicos são setores que completam todo o mix de uma loja de departamentos.

Na pesquisa, os setores foram agrupados segundo as divisões que geralmente estão organizados dentro do varejo de departamentos. Assim, não foi por acaso que os setores listados a seguir foram escolhidos e, enfim, pode-se afirmar que todos os setores industriais capazes de abastecer uma operação de varejo de departamentos foram contemplados na presente pesquisa, conforme explicação abaixo:

- a) Saúde, Higiene e Beleza: a maioria das empresas varejistas (de departamentos) agrupam os itens desses segmentos em uma única "gerência". Essas indústrias produzem pomadas para pele, protetores solares, hidratantes, dentre outros itens (Saúde); xampus, sabonetes, condicionadores de cabelo, creme dental, desodorantes, dentre outros (Higiene); cremes de tratamento para pele, maquiagem, acessórios para cabelo e itens de toucador, como toucas, pentes e escovas de cabelo, etc. (Beleza). Enfim, há casos de uma única indústria fabricar todos esses itens;
- b) Casa, Lazer e Brinquedos: assim como nos setores anteriores, esse agrupamento está conectado com um mesmo "mundo" das lojas de departamentos. Até mesmo fisicamente é possível identificar que esses segmentos estão geralmente lado a lado nessas lojas: utensílios de cozinha, como jogos de talheres, de panela, copos, pratos, seguidos de utensílios para banheiro, como lixeiras, organizadores, cabides, luminárias, etc., (Casa);

utensílios para jardim, como churrasqueira e itens de camping e esportes, como bolas, piscinas infláveis, boias, etc. (Lazer); e Brinquedos;

- c) Eletrônicos: as indústrias respondentes dessa categoria produzem televisões, equipamentos de som e imagem, monitores, computadores, celulares além de eletrodomésticos (liquidificadores, batedeiras, etc.);
- d) Têxtil e Moda: as indústrias contatadas desse segmento produzem roupas, roupas íntimas (Moda) e artigos de cama (lençóis, colchas, edredons, etc.), mesa (toalhas de mesa, panos de copa, etc.) e banho (toalhas, roupões, etc.), onde todos podem ser considerados segmentos da indústria Têxtil;
- e) Alimentos: como a própria definição, as indústrias abordadas, que fazem parte desse segmento, industrializam bebidas, biscoitos, cereais, chocolates, balas, guloseimas, etc.

Além disso, a acessibilidade ao banco de dados dos fornecedores de uma das maiores cadeias de varejo da América Latina, localizada no Brasil, motivou à busca ao conhecimento desses atores industriais fundamentais para a economia brasileira, principalmente porque esses fornecedores abastecem diversas e diferenciadas cadeias varejistas do Brasil (em alguns casos atuando, também, no exterior).

Foram enviados questionários para 246 indústrias dos setores citados, conforme listados anteriormente, que constituíram-se o público alvo da pesquisa.

Os respondentes eram os principais representantes das respectivas indústrias, possuindo cargos de direção, pois dessa forma seriam capazes de responder com maior propriedade aos temas propostos. Quando esses profissionais não possuíam disponibilidade para as respostas, eles indicavam algum outro profissional da empresa em cargo de senioridade e gerenciamento, capazes de representar os cargos mais altos das respectivas instituições.

O fato do banco de dados das indústrias ter sido disponibilizado pela direção de uma determinada organização varejista, onde os nomes dos diretores e seus respectivos telefones e *e-mails* foram disponibilizados, fez com que o retorno fosse representativo: dos 246 contatos, 143 responderam – apenas 3 foram descartados por estarem com informações incompletas, constituindo uma taxa de retorno de 58,13%.

4.3. Identificação do instrumento de coleta de dados

Mattar (2001) identifica o instrumento de coleta de dados como o documento pelo qual as perguntas e questionamentos serão apresentados aos respondentes e onde são registradas as respostas e dados obtidos.

Coopler e Schindler (2003) afirmam que a atividade de desenvolver medições é fundamental para a pesquisa. O questionamento é um estímulo muito usado para mensurar atitudes, ações, conceitos e diversas variáveis nas quais os indivíduos se deparam para expressar suas opiniões. Dessa forma, algumas listas e escalas são utilizadas, e no presente estudo optou-se pela escala *Likert*.

A escala *Likert* é uma escala somatória onde algumas afirmações procuram expressar atitudes positivas ou negativas em relação ao objeto de interesse. Assim, pede-se aos respondentes que concorde ou discorde de cada afirmação. Cada resposta recebe uma classificação numérica para que reflita o grau de favorecimento de atitude e, com isso, abre a possibilidade de mensurar as atitudes e opiniões do respondente (COOPER; SCHINDLER. 2003).

No apêndice A encontra-se o questionário que foi encaminhado aos gestores das indústrias pesquisadas. São 4 itens de verificação que estarão dispostos na escala *Likert* de cinco tipos de concordância: MUITO FRACO, FRACO, NEUTRO, FORTE e MUITO FORTE.

O objetivo principal dessa pesquisa é identificar a adoção de práticas de Responsabilidade Social Corporativa nas indústrias que abastecem o varejo no Brasil. Para isso, foi administrado o questionário criado pela autora à luz da pesquisa bibliográfica e de campo. As perguntas são estruturadas para abordar a RSC e são capazes de, após tratamento estatístico, gerar descritivas.

O questionário buscou identificar se algumas práticas de Responsabilidade Social Corporativa específicas são ou não adotadas, abordando, em 2 páginas, situações nas quais os respondentes teriam condições de sinalizar se as mesmas fazem parte do cotidiano das indústrias nas quais fazem parte. Além disso, abordou a temática *Stakeholders* e preocupação com a RSC por parte de alguns países.

A estrutura do questionário possui cinco grupos de questões, as quais dividem-se da seguinte forma:

- a) a Questão 1 indica 22 questionamentos relacionadas às práticas de RSC existentes (ou não) na empresa;
- b) a Questão 2 foca a temática pressão dos stakeholders em relação às práticas de RSC, onde o foco foram 13 stakeholders que mais interagem com as indústrias (segundo pesquisas bibliográficas e de campo), quanto às pressões que desenvolvem acerca da RSC;
- c) Na Questão 3, foi abordada a preocupação com a temática RSC de acordo com os países indicados: como os respondentes percebem o ambiente dos seis países/grupo de países indicados em relação às preocupações (que geram, inclusive, pressões) com o tema RSC;
- d) A Questão 4 aborda o market share, no sentido de procurar saber qual a participação percentual dos países que consomem a produção da indústria na qual o respondente faz parte. Essa questão foi transformada em uma variável de controle: se o market share era totalmente brasileiro, ela não exporta; enquanto que se ela indica distribuição em outro(s) país(es), ela exporta;
- e) E, por último, as questões 5, 6, 7, 8, 9 e 10 fizeram parte das questões pertencentes às variáveis de controle.

As questões 1, 2 e 3 possuíam como opções de respostas a mensuração da respectiva prática (em forma de afirmativas ou perguntas), as quais deveriam ser respondidas como: "muito fraco", "fraco", "neutro", "forte" e "muito forte".

As 22 perguntas pertencentes ao grupo da Questão 1 focavam práticas organizadas da seguinte forma:

- a) seis afirmativas abordaram o controle e preocupação com: energia, consumo de água, controle da poluição, gerenciamento resíduos sólidos e reciclagem, controle de emissões atmosféricas e emissões de gases de efeitos estufa;
- b) quatro afirmativas abordando sobre a relação da organização com o seu funcionário;
- c) três abordando a qualidade da fabricação do produto e o atendimento pós-venda;

- d) três sobre relações com a comunidade local;
- e) duas sobre cobrança de práticas tanto de outros fornecedores quanto da rede varejista;
- f) uma sobre a transparência em todas as formas de contratos e negócios;
- g) uma sobre a ética nas relações com os *stakeholders* externos;
- h) uma sobre cooperação com demais organizações em relação à temática RSC;
- i) uma sobre apresentação da RSC como resposta minuciosa aos *stakeholders*.

Logo após as perguntas das práticas listadas acima, a Questão 2 solicita ao respondente que indique as pressões dos seguintes *stakeholders* nas estratégias de responsabilidade social das empresas: mídia, governo, varejo, acionistas, sindicatos, consumidores finais, funcionários, fornecedores, investidores, concorrência, organizações não-governamentais, comunidade e bancos.

Na Questão 3, espera-se que o respondente estime a preocupação com a responsabilidade social corporativa nos seguintes países: Brasil, Estados Unidos, China, Ásia sem China, União Europeia e Mercosul.

Na quarta questão é solicitada a indicação da participação de consumo da produção da indústria do respondente nos seguintes países: Brasil, Estados Unidos, China, Ásia sem China, União Europeia, Mercosul, além da opção Outros (que espera-se que seja compreendida como os países das regiões não indicadas). No entanto, devido as participações não fecharem o número de 100% dentre a maioria das respostas, utilizamos essa questão, conforme comentado anteriormente, como uma variável de controle, capaz de identificar se há exportação ou não: se não possui nenhuma indicação de venda para outros países, é porque produz e distribui exclusivamente para o Brasil.

Enfim, as seis últimas perguntas faz parte das “variáveis de controle” do estudo proposto e são: localização, localização de sua matriz, há quanto tempo está atuando no Brasil, número de empregados, setor e se possui operação industrial em outro(s) país(es).

4.4. Coleta de dados

Os questionários foram enviados por meio eletrônico após contato telefônico com os diretores das referidas organizações.

No *e-mail*, os respondentes poderiam optar por 3 formas de responder (modelo de *e-mail* no Apêndice B):

1. Responder no próprio corpo do *e-mail*, pois o questionário foi colado nesse campo – ao clicar em “responder *e-mail*” o respondente poderia ir marcando no *e-mail* e enviar de volta mais rapidamente;
2. Acessar o link indicado no e-mail, que levava à uma página da internet onde o questionário on-line encontrava-se;
3. Salvar o anexo enviado no e-mail contendo as perguntas do questionário, em formato word, e responder nesse e reenviá-lo.

A opção mais utilizada foi a resposta no próprio corpo do *e-mail* e, posteriormente, a versão do *link*.

As razões pelas quais as três formas foram dadas como opções para os respondentes se deu pela experiência no ambiente organizacional privado, pois os profissionais geralmente possuem alguns receios: o primeiro, de salvar um arquivo (algumas vezes, empresas bloqueiam esse acesso, além do receio do arquivo conter vírus); segundo, a resposta no *link* algumas vezes não é possível devido algumas empresas bloquearem acesso na rede empresarial de *sites* desconhecidos. A resposta pelo corpo do *e-mail* apresenta-se mais trabalhosa para ser tratada no momento da coleta, no entanto, é uma forma rápida para o respondente e aparenta, para alguns deles, como a mais segura – talvez por isso, a maior parte dos respondentes optaram por esse tipo de retorno.

4.5. Análise dos dados

Os dados foram submetidos a tratamento estatístico no software *Statistical Package for the Social Science* (SPSS).

No tratamento dos dados foi realizada, inicialmente, uma minuciosa verificação para tentar detectar a existência de *missing values* e *outliers*. Nesse sentido dos 143 coletados, foram excluídos apenas 3 questionários, por possuírem perguntas sem respostas.

Houve uma taxa de retorno de 58,13% (dos 246 contatados, 143 retornaram), algo positivo no ambiente de pesquisa acadêmica.

Para a análise dos dados, foram utilizadas três abordagens: análise descritiva, análise fatorial e ANOVA.

4.5.1. Análise Descritiva

Segundo Bussab e Moretiti (2006), a análise descritiva possibilita a apresentação de dados quantitativos, viabilizando as análises e descrições das variáveis de forma isolada a partir de associações.

Inicialmente, foi realizada a análise descritiva para caracterizar a amostra e, a fim de delinear os perfis das empresas, foram analisadas as frequências absolutas e percentuais.

Além disso, utilizou-se a média, variância e desvio padrão das respostas. A média é a medida resumo que serve para representar um conjunto de dados dividida pela quantidade total delas. A variância mede a dispersão ou variabilidade de um conjunto de dados, caracterizando-se como uma medida que permite avaliar o grau de dispersão dos valores da variável em relação à média e o desvio padrão é a raiz quadrada da variância (BUSSAB; MORETTI, 2006).

A Análise de Cronbach foi utilizada, por ser considerada uma das análises de confiabilidade mais conhecidas. Segundo Hair *et al* (2005) essa análise é uma forma de estimar a confiabilidade de um questionário – quanto mais próximo de 1, maior a fidedignidade do mesmo.

4.5.2. Análise Fatorial

Segundo Hair *et al* (2005), a análise fatorial é um método capaz de identificar se um conjunto de medidas representa a mesma variável básica (ou constructo). Essa análise é utilizada nas ciências sociais visto que nesse campo as “coisas” não podem ser medidas diretamente.

A proposta foi a realização de algumas fatoriais, como o teste KMO (Kaiser-Meyer-Olkin), que varia entre 0 e 1, sendo 1 um resultado muito bom. Esse teste indica o grau de explicação dos dados a partir dos fatores encontrados na Análise Fatorial (HAIR *et al*, 2005).

Ao longo do trabalho, pretende-se rodar o teste de esfericidade de Bartlett , que testa a hipótese nula de que a matriz de correlação original é uma matriz identidade (isto é, as variáveis não serem correlacionadas). A estatística de teste do teste de esfericidade de Bartlett tem distribuição de Qui-Quadrado, corroborando a sua importância (HAIR *et al*, 2005).

O método utilizado para extração dos fatores foi a análise dos componentes principais. Essa análise consiste num modelo em que os fatores são baseados nas variâncias explicadas de todas as variáveis do modelo onde os componentes principais são combinações lineares das variáveis originais. Assim sendo, a soma das variações explicadas de cada variável pelos fatores é igual a 1 (BEZERRA, 2007).

As comunalidades representam a proporção da variância de uma variável que é compartilhada com os fatores comuns da análise de fatores. O ideal é que não haja comunalidades abaixo de 0,5.

Para Hair *et al* (2005), há duas formas de determinar os números de fatores gerados pela análise fatorial. No presente estudo, foi utilizado o método que especifica o número de fatores desejados.

4.5.3. Análise de variância - ANOVA

A análise de variância (ANOVA) foi utilizada para testar a possível incidência de diferenças significativas entre as médias analisadas.

A ANOVA testa simultaneamente mais de duas variáveis independentes, reduzindo a probabilidade de erro que poderia ocorrer ao ser utilizado vários testes *t* comparando as médias duas a duas (VIEIRA, 1969).

As hipóteses são:

- H_0 : Não existe diferença entre as médias;
- H_1 : Pelo menos uma das médias difere das demais.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente capítulo apresenta o perfil das organizações pesquisadas e os resultados encontrados a partir da realização das análises estatísticas propostas.

É a partir desse capítulo que será viabilizado o capítulo 6, que busca esclarecer todos os objetivos levantados, a fim de responder a pergunta de pesquisa que questiona como a indústria brasileira que distribui para o varejo brasileiro posiciona-se em relação às adoções de práticas de RSC e como os seus *stakeholders* pressionam para que tais adoções sejam uma realidade.

Inicialmente é importante pontuar que, uma vez os dados gerados, as práticas da RSC se agruparam em três diferentes perspectivas (ou temáticas) que, uma vez agrupadas, proporcionou uma melhor visualização da estruturação das formas de adoções de práticas dessa responsabilidade.

É importante citar, ainda, que alguns autores e métricas conhecidas mundialmente para avaliar o grau de adoção de práticas de RSC também dividem essas práticas em diferentes perspectivas, ou políticas, como exemplo, o questionário de sensibilização “Empresas Responsáveis”, desenvolvido pela campanha Pan Europeia de sensibilização para a responsabilidade social das empresas de iniciativa da Direção Geral da Empresa da Comissão Europeia, que trata as práticas em cinco Políticas de Adoções de RSC.

Assim, como será explanado na seção 5.2, as 22 práticas citadas no questionário dividiram-se em três temáticas de RSC, as quais: práticas internas; práticas externas; e práticas ambientais.

As práticas internas são consideradas aquelas nas quais as ações são voltadas para atitudes da organização em relação a todos os fatores internos, onde ela trata com temas, sujeitos e assuntos de ordem internamente corporativa. A segunda, chamada de práticas externas, reflete as práticas de RSC nas quais a organização interage com a sociedade e com os *stakeholders* que estão fora da empresa. E, por último, as ambientais, com foco nas práticas *ambientais* propriamente ditas.

O Quadro 1, a seguir, apresenta como essa organização das práticas dividiram-se nas referidas perspectivas, a partir das análises dos resultados.

Quadro 1 - Variáveis X Questões analisadas no agrupamento da Questão 1

Variáveis	Questões Analisadas
Práticas ambientais	Implantação de programas de conservação de energia
	Implantação de programas de conservação e redução do consumo de água
	Implantação de programas de gerenciamento de resíduos sólidos e reciclagem
	Redução do impacto ambiental com programas de prevenção da poluição
	Implantação de programas de controle das emissões atmosféricas
	Redução do impacto ambiental com adoção de programas de redução das emissões de gases do efeito estufa
Práticas Ambiente Externo	Evidenciação e divulgação dos valores de responsabilidade social corporativa e regras de conduta ética da empresa para os clientes, parceiros comerciais, fornecedores e outras partes interessadas
	Cooperação e parceria com outras empresas ou organizações em questões de responsabilidade social corporativa
	Apresentação da responsabilidade social corporativa como uma resposta às pressões e exame minucioso de um ou mais grupos de <i>stakeholders</i>
	Adoção de um canal aberto de diálogo com a comunidade local sobre questões desfavoráveis ou controversas que envolvam a sua empresa
	Cobrança de práticas de responsabilidade social corporativa aos fornecedores da sua cadeia de suprimentos
	Apoio financeiro e patrocínio às atividades e projetos da comunidade local
	Incentivo à participação dos seus trabalhadores em atividades voluntárias na comunidade local
	Cobrança de práticas de responsabilidade social corporativa à rede varejista que adquire seus produtos e serviços
Práticas Ambiente Interno	Adoção de um programa que garanta a qualidade dos produtos e serviços
	Adoção de um programa de saúde e segurança no ambiente de trabalho
	Políticas que garantam a não discriminação no local de trabalho
	Oferta de planos de saúde, seguridade e apoio social para os seus trabalhadores
	Política que garanta transparência em todos os contratos, negócios e publicidade
	Disponibilidade de informações sobre seus produtos e serviços, inclusive nas de obrigações do pós-venda
	Incentivo aos seus trabalhadores no desenvolvimento de competências e do plano de carreira
	Registro e tratamento de reclamações apresentadas por clientes, fornecedores ou parceiros comerciais

Fonte: Elaborado pela autora

Enfim, é possível perceber no Quadro 1 que:

- a) Oito questões tratam o Ambiente Interno, das quais: quatro afirmativas abordando sobre a relação com o trabalhador; três abordam a qualidade da fabricação do produto e o atendimento pós-venda e uma sobre a transparência em todas as formas de contratos e negócios.
- b) Outras oito questões abordam as Práticas do Ambiente Externo: uma sobre a ética nas relações com os *stakeholders* externos; uma sobre cooperação com demais organizações em relação à temática RSC; uma sobre apresentação da

RSC como resposta minuciosa aos *stakeholders*; três sobre relações com a comunidade local; e duas sobre cobrança de práticas tanto de outros fornecedores quanto da rede varejista.

- c) Por último, seis questões abordam a temática Práticas Ambientais, com levantamentos sobre: energia, consumo de água, controle da poluição, gerenciamento resíduos sólidos e reciclagem, controle de emissões atmosféricas e emissões de gases de efeitos estufa.

5.1. Análise descritiva do perfil das empresas pesquisadas

A partir da Tabela 01, pode-se perceber a caracterização das empresas pesquisadas após a geração da Análise Descritiva.

Tabela 1 - Perfil das empresas pesquisadas

Variável	Descrição	Frequência (N)	Percentual (%)
Exporta	Não	41	29,3
	Sim	99	70,7
Localização da Empresa	Amazonas	10	7,1
	Amazonas/Paraná	1	0,7
	Bahia	3	2,1
	Ceará	5	3,6
	Goiás	1	0,7
	Minas Gerais	5	3,6
	Paraíba	1	0,7
	Paraná	6	4,3
	Pernambuco	7	5,0
	Rio de Janeiro	13	9,3
	Rio Grande do Norte	1	0,7
	Rio Grande do Sul	6	4,3
	Santa Catarina	5	3,6
Estado	São Paulo	72	51,4
	São Paulo/Amazonas	1	0,7
	São Paulo/Piauí	1	0,7
	Sergipe	1	0,7
	Alemanha	1	0,7
Localização da Matriz	Bélgica	1	0,7
	Brasil	94	67,1
	Canadá	1	0,7
	China	2	1,4
Localização da Empresa	Coreia do Sul	2	1,4
	Dinamarca	2	1,4
	Estados Unidos	20	14,3
Respondente/ País	Finlândia	2	1,4
	França	5	3,6
	Holanda	3	2,1
	Inglaterra	2	1,4

	Itália	1	0,7
	Japão	1	0,7
	Suécia	1	0,7
	Suíça	2	1,4
Porte da empresa	1 a 19 funcionários = Micro indústria	1	0,7
	20 a 99 funcionários = Pequena empresa	7	5,0
	100 a 499 funcionários = Média indústria	30	21,4
	a partir de 500 funcionários = Grande indústria	99	70,7
Setor	Têxtil e Moda	19	13,6
	Eletrônico	26	18,6
	Saúde, Higiene e Beleza	31	22,1
	Casa, Lazer e Brinquedos	31	22,1
	Alimentos	30	21,4
Operações industriais em outros países	Não	63	45,0
	Sim	71	50,7

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que 70% das empresas respondentes, além de abastecer o varejo brasileiro, fornece para outros países. Além disso, outro número significativo é o porte das organizações respondentes, onde 70,7% estão enquadradas no agrupamento de Grandes Indústrias, por possuírem mais de 500 funcionários.

A maioria das empresas, também, possuem suas matrizes no Brasil (67,1%), apontando serem empresas brasileiras. Um pouco mais da maioria das indústrias respondentes (51%) estão concentradas no estado de São Paulo, que é considerado um estado de forte economia, inclusive, pelos seus polos industriais.

Quanto aos setores, houve um certo equilíbrio na participação de todos, com ressalva apenas para o setor Têxtil e Moda, que teve a menor participação (13,6%). Os setores Casa, Lazer e Brinquedos, juntamente com o Saúde, Higiene e Beleza tiveram a maior participação, com 22,1%.

A Tabela 02 apresenta a análise descritiva do número de empregados e do tempo de operação das empresas pesquisadas no Brasil.

Tabela 2 - Descritivas de número de empregados e tempo de operação

Variáveis	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Tempo de Operação no Brasil	3	143	41,96	31,03
Número de Empregados	19	304000	17390,91	47876,492

Fonte: Dados da Pesquisa

Verifica-se pela análise da Tabela 2 que o tempo de operação no Brasil, das empresas pesquisadas, varia de 3 a 143 anos, sendo a média de 42 anos de operação no país.

Em relação ao número de empregados, a empresa com menor número possui 19 empregados, enquanto que a que mais emprega possui 304.000 funcionários (espalhados por todas as suas unidades no mundo). Na média, diríamos que a amostra possui 17.391 funcionários.

Ressalta-se que as respostas ao questionário foram validadas através do teste de confiabilidade Alfa de Cronbach, o qual foi explanado no capítulo 4 que trata da Metodologia.

Os resultados do teste de confiabilidade para cada conjunto de questões são apresentados na Tabela 03.

Tabela 3 - Confiabilidade da escala dos construtos

Construto	Alfa de Cronbach
Práticas de RSC	0,96
Pressão dos <i>Stakeholders</i>	0,92
Preocupação com a RSC	0,83

Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se, a partir da Tabela 03, que os dados são confiáveis, pois os Alfas de Cronbach de todos os construtos estão muito próximos do valor 1.

5.2. Análise fatorial das práticas de responsabilidade social corporativa

A análise fatorial foi realizada pelo método de componentes principais. Observou-se, ainda, que não houve nenhuma comunalidade baixa, visto que todas foram acima de 0,5.

Os itens do construto práticas de responsabilidade social corporativa foram fixados em três fatores. As variáveis agruparam-se em práticas com foco no ambiente externo à empresa, que contempla variáveis referentes a práticas junto aos fornecedores, clientes, parceiros e comunidade; práticas com foco no ambiente interno da empresa, referentes à gestão, processos da empresa, qualidade, produtos, e aos trabalhadores; e práticas relacionadas a questões ambientais, como implantações de programas de redução, gerenciamento ou conservação.

Foi utilizada a escolha do número dos fatores com base na pesquisa bibliográfica, evidência e conhecimento do assunto, conforme explanado no início desse capítulo.

Percebe-se na Tabela 04 que as cargas foram acima de 0,6, o que é considerado um bom número para validação.

Tabela 4 - Análise Fatorial das Práticas de Responsabilidade Social Corporativa

Variáveis Observadas - Práticas da Empresa de Responsabilidade Social Corporativa	Fatores		
	Ambiente Externo	Ambiente Interno	Ambiental
Incentivo aos seus trabalhadores no desenvolvimento de competências e do plano de carreira	0,267	0,668	0,256
Política que garanta transparência em todos os contratos, negócios e publicidade	0,312	0,623	0,214
Disponibilidade de informações sobre seus produtos e serviços, inclusive nas de obrigações do pós-venda	0,369	0,652	0,128
Adoção de um programa que garanta a qualidade dos produtos e serviços	0,092	0,748	0,347
Registro e tratamento de reclamações apresentadas por clientes, fornecedores ou parceiros comerciais	0,372	0,668	0,154
Políticas que garantam a não discriminação no local de trabalho	0,219	0,610	0,368
Oferta de planos de saúde, seguridade e apoio social para os seus trabalhadores	0,280	0,722	0,175
Adoção de um programa de saúde e segurança no ambiente de trabalho	0,179	0,695	0,272
Cooperação e parceria com outras empresas ou organizações em questões de responsabilidade social corporativa	0,683	0,417	0,332
Evidenciação e divulgação dos valores de responsabilidade social corporativa e regras de conduta ética da empresa para os clientes, parceiros comerciais, fornecedores e outras partes interessadas	0,700	0,379	0,339
Cobrança de práticas de responsabilidade social corporativa à rede varejista que adquire seus produtos e serviços	0,815	0,168	0,127
Cobrança de práticas de responsabilidade social corporativa aos fornecedores da sua cadeia de suprimentos	0,778	0,358	0,115
Apresentação da responsabilidade social corporativa como uma resposta às pressões e exame minucioso de um ou mais grupos de stakeholder	0,785	0,380	0,203
Adoção de um canal aberto de diálogo com a comunidade local sobre questões desfavoráveis ou controversas que envolvam a sua empresa	0,782	0,245	0,296
Incentivo à participação dos seus trabalhadores em atividades voluntárias na comunidade local	0,836	0,203	0,242
Apoio financeiro e patrocínio às atividades e projetos da comunidade local	0,809	0,280	0,207
Implantação de programas de conservação de energia	0,117	0,351	0,758
Implantação de programas de conservação e redução do consumo de água	0,138	0,398	0,794
Implantação de programas de gerenciamento de resíduos sólidos e reciclagem	0,486	0,388	0,647
[Implantação de programas de controle das emissões atmosféricas	0,569	0,228	0,724
Redução do impacto ambiental com programas de prevenção da poluição	0,545	0,283	0,708
Redução do impacto ambiental com adoção de programas de redução das emissões de gases do efeito estufa	0,582	0,171	0,674

Método de extração: Análise do Componente principal.

Método de rotação: Varimax com normalização de Kaiser.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Segundo o agrupamento sinalizado na Tabela 4, tal arranjo explica 71,01% da variância dos dados. A medida de adequação da amostra foi satisfatória (KMO = 0,93) e o teste de esfericidade de Bartlett significativo ($p = 0,000$) de 2926,289.

5.3. Análise descritiva dos fatores das práticas de responsabilidade social corporativa

A partir da análise descritiva no Ambiente Interno (Tabela 05), observou-se que a maioria dos questionamentos em relação às práticas descritas apresentam-se como uma realidade dentro das organizações estudadas, visto as respostas estarem concentradas entre “Forte” e “Muito Forte”.

Percebe-se, na tabela abaixo, que em relação às práticas que não são devidamente adotadas, respondidas com “Muito Fraco”, “Fraco” e “Neutro”, a incidência dessas respostas estão mais relacionadas com o pós-venda (22,1% nos questionamentos: “Disponibilidade de informações sobre seus produtos e serviços, inclusive nas de obrigações do pós-venda” e “Registro e tratamento de reclamações apresentadas por clientes, fornecedores ou parceiros comerciais”) são as mais evidenciadas, conforme registro da Tabela 5, ainda que a maioria das respostas estejam agrupadas no “Forte” e “Muito Forte”.

Tabela 05 – Práticas no Ambiente Interno relacionadas à RSC

Tabela 5 - Práticas no Ambiente Interno relacionadas à RSC

Práticas – Ambiente Interno	Muito Fraco N (%)	Fraco N (%)	Neutro N (%)	Forte N (%)	Muito Forte N (%)	Média	Desvio padrão
Adoção de um programa que garanta a qualidade dos produtos e serviços	1 (0,7%)	3 (2,1%)	11 (7,9%)	63 (45%)	62 (44,3%)	4,30	,765
Adoção de um programa de saúde e segurança no ambiente de trabalho	0 (0%)	5 (3,6%)	12 (8,6%)	73 (52,1%)	50 (35,7%)	4,20	,741
Políticas que garantam a não discriminação no local de trabalho	1 (0,7%)	4 (2,9%)	23 (16,4%)	57 (40,7%)	55 (39,3%)	4,15	,848
Oferta de planos de saúde, seguridade e apoio social para os seus trabalhadores	0 (0%)	13 (9,3%)	11 (7,9%)	74 (52,9%)	42 (30%)	4,04	,868
Política que garanta transparência em todos os contratos, negócios e publicidade	1 (0,7%)	8 (5,7%)	17 (12,1%)	76 (54,3%)	38 (27,1%)	4,01	,831
Disponibilidade de informações sobre seus produtos e serviços, inclusive nas de obrigações do pós-	1 (0,7%)	13 (9,3%)	17 (12,1%)	70 (50%)	39 (27,9%)	3,95	,916

venda							
Incentivo aos seus trabalhadores no desenvolvimento de competências e do plano de carreira	0 (0%)	9 (6,4%)	21 (15%)	81 (57,9%)	29 (20,7%)	3,93	,783
Registro e tratamento de reclamações apresentadas por clientes, fornecedores ou parceiros comerciais	2 (1,4%)	15 (10,7%)	14 (10%)	70 (50%)	39 (27,9%)	3,92	,968

Fonte: Dados da pesquisa

A incidência “Muito Forte” foi mais observada no questionamento em relação à qualidade dos produtos e serviços, com 44,3% de adesão nessa opção de resposta (Tabela 05).

Quanto às práticas de RSC relacionadas à interação da organização com as organizações e/ou sujeitos externos à empresa, é possível perceber na Tabela 06 que a maior parte das respostas se concentraram nos pontos da escala “Muito Fraco”, “Fraco” e “Neutro”, demonstrando uma adoção de RSC nessa temática menor se comparada com as práticas do ambiente interno.

Em todos os questionamentos, segundo a Tabela 6, verifica-se, a partir dos três pontos da escala indicados, que a incidência de ausência ou baixa adoção é marcante, exceto no primeiro questionamento “Evidenciação e divulgação dos valores de responsabilidade social corporativa e regras de conduta ética da empresa para os clientes, parceiros comerciais, fornecedores e outras partes interessadas”, visto que nesse houve maior incidência das adoções percebidos através das respostas “Forte” e “Muito Forte”, que representaram 57,8% das opções dos respondentes.

Tabela 6 - Práticas no Ambiente Externo relacionadas à RSC

Práticas – Ambiente Externo	Muito Fraco N (%)	Fraco N (%)	Neutro N (%)	Forte N (%)	Muito Forte N (%)	Média	Desvio padrão
Evidenciação e divulgação dos valores de responsabilidade social corporativa e regras de conduta ética da empresa para os clientes, parceiros comerciais, fornecedores e outras partes interessadas	6 (4,3%)	24 (17,1%)	29 (20,7%)	51 (36,4%)	30 (21,4%)	3,54	1,134
Cooperação e parceria com outras empresas ou organizações em questões de responsabilidade social corporativa	13 (9,3%)	26 (18,6%)	31 (22,1%)	44 (31,4%)	26 (18,6%)	3,31	1,235
Apresentação da responsabilidade social corporativa como uma resposta às pressões e exame minucioso de um ou mais grupos de <i>stakeholder</i>	11 (7,9%)	29 (20,7%)	45 (32,1%)	32 (22,9%)	23 (16,4%)	3,19	1,175

Adoção de um canal aberto de diálogo com a comunidade local sobre questões desfavoráveis ou controversas que envolvam a sua empresa	13 (9,3%)	36 (25,7%)	34 (24,3%)	37 (26,4%)	20 (14,3%)	3,11	1,210
Cobrança de práticas de responsabilidade social corporativa aos fornecedores da sua cadeia de suprimentos	12 (8,6%)	37 (26,4%)	36 (25,7%)	35 (25%)	20 (14,3%)	3,10	1,195
Apoio financeiro e patrocínio às atividades e projetos da comunidade local	19 (13,6%)	31 (22,1%)	35 (25%)	35 (25%)	20 (14,3%)	3,04	1,263
Incentivo à participação dos seus trabalhadores em atividades voluntárias na comunidade local	23 (16,4%)	32 (22,9%)	33 (23,6%)	35 (25%)	17 (12,1%)	2,94	1,276
Cobrança de práticas de responsabilidade social corporativa à rede varejista que adquire seus produtos e serviços	16 (11,4%)	45 (32,1%)	37 (26,4%)	24 (17,1%)	18 (12,9%)	2,88	1,208

Fonte: Dados da pesquisa

De todos os questionamentos, o que mais apresentou as respostas que correspondiam a ausência ou fraca presença das práticas (através das respostas “Muito Fraco”, “Fraco” e “Neutro”) foi a última apontada na Tabela 06, que trata das cobranças de RSC direcionadas ao varejo que adquire os produtos da indústria respondente, representando 69,9% de adesão a essa resposta.

Em relação às práticas que são fruto da interação da organização pesquisada e o meio-ambiente em que está inserida, a Tabela 07 demonstra que a maioria das respostas encontram-se nos pontos da escala *Likert* denominados “Forte” e “Muito Forte”, que pode ser interpretado como afirmativas de que as adoções nos questionamentos são uma realidade nas indústrias pesquisadas.

Tabela 7 - Práticas de Questões Ambientais relacionadas à RSC

Práticas - Questões Ambientais	Muito Fraco N (%)	Fraco N (%)	Neutro N (%)	Forte N (%)	Muito Forte N (%)	Média	Desvio padrão
Implantação de programas de conservação de energia	0 (0%)	16 (11,4%)	12 (8,6%)	78 (55,7%)	34 (24,3%)	3,93	,887
Implantação de programas de conservação e redução do consumo de água	0 (0%)	15 (10,7%)	20 (14,3%)	71 (50,7%)	34 (24,3%)	3,89	,898

Implantação de programas de gerenciamento de resíduos sólidos e reciclagem	3 (2,1%)	25 (17,9%)	19 (13,6%)	51 (36,4%)	42 (30%)	3,74	1,134
Redução do impacto ambiental com programas de prevenção da poluição	12 (8,6%)	26 (18,6%)	27 (19,3%)	39 (27,9%)	36 (25,7%)	3,44	1,288
Implantação de programas de controle das emissões atmosféricas	18 (12,9%)	18 (12,9%)	32 (22,9%)	37 (26,4%)	35 (25%)	3,38	1,333
Redução do impacto ambiental com adoção de programas de redução das emissões de gases do efeito estufa	20 (14,3%)	25 (17,9%)	32 (22,9%)	30 (21,4%)	33 (23,6%)	3,22	1,368

Fonte: Dados da pesquisa

É possível perceber na Tabela 07, ainda, que a incidência de implantação de programas de conservação de energia destaca-se como a prática mais utilizada dentre as indústrias pesquisadas em relação a todos os demais questionamentos – apenas 20% responderam “Fraco” e “Neutro”, apontando para ausência ou fraca implantação desse controle de conservação para a minoria dos respondentes.

Por outro lado, ainda que a maioria das respostas indicaram para a efetiva adoção das práticas relacionadas na Tabela 07, a última prática listada, que trata de programas de redução das emissões de gases do efeito estufa, possui maior incidência da ausência dessa prática, correspondendo a 55,1% das respostas “Muito Fraco”, “Fraco” e “Neutro”.

5.4. Análise descritiva da pressão dos stakeholders

A partir da Questão 2 do questionário enviado às indústrias dessa pesquisa, buscou-se identificar qual(is) o(s) stakeholder(s) que a organização respondente identifica como o(s) mais e o(s) menos impulsionador(es), através de pressões direcionadas, para adoção de práticas de RSC.

Na Tabela 8, podemos identificar que a Mídia é o *stakeholder* que os respondentes mais indicaram como impulsionador para adoções de RSC, com 65% de marcação nos pontos “Forte” e “Muito Forte” da escala.

Tabela 8 - Pressão dos *Stakeholders*

Pressão dos Stakeholders	Muito Fraco	Fraco N(%)	Neutro N(%)	Forte N(%)	Muito Forte	Média	Desvio padrão
--------------------------	-------------	------------	-------------	------------	-------------	-------	---------------

	N (%)				N(%)			
Mídia	4 (2,9%)	16 (11,4%)	29 (20,7%)	62 (44,3%)	29 (20,7%)	3,69	1,018	
Governo	4 (2,9%)	22 (15,7%)	39 (27,9%)	54 (38,6%)	21 (15%)	3,47	1,021	
Funcionários	2 (1,4%)	33 (23,6%)	32 (22,9%)	46 (32,9%)	27 (19,3%)	3,45	1,095	
Consumidores finais	5 (3,6%)	38 (27,1%)	25 (17,9%)	46 (32,9%)	26 (18,6%)	3,36	1,170	
Concorrentes	5 (3,6%)	28 (20%)	38 (27,1%)	51 (36,4%)	18 (12,9%)	3,35	1,052	
Acionistas	11 (7,9%)	25 (17,9%)	41 (29,3%)	32 (22,9%)	31 (22,1%)	3,34	1,227	
Comunidades	4 (2,9%)	31 (22,1%)	43 (30,7%)	41 (29,3%)	21 (15%)	3,31	1,067	
Sindicatos	5 (3,6%)	30 (21,4%)	41 (29,3%)	53 (37,9%)	11 (7,9%)	3,25	,997	
Investidores	10 (7,1%)	28 (20%)	50 (35,7%)	27 (19,3%)	25 (17,9%)	3,21	1,166	
Organizações não-governamentais (ONGs)	9 (6,4%)	26 (18,6%)	61 (43,6%)	34 (24,3%)	10 (7,1%)	3,07	,987	
Bancos	9 (6,4%)	29 (20,7%)	57 (40,7%)	36 (25,7%)	9 (6,4%)	3,05	,992	
Fornecedores	8 (5,7%)	44 (31,4%)	43 (30,7%)	24 (17,1%)	21 (15%)	3,04	1,150	
Varejistas	19 (13,6%)	31 (22,1%)	43 (30%)	33 (23,6%)	15 (10,7%)	2,96	1,199	

Fonte: Dados da pesquisa

Identificou-se, ainda, que os *stakeholders* Governo (53,6%), Funcionários (52,2%) e Consumidores Finais (51,5%), juntamente com a Mídia, estão entre os mais indicados pelos respondentes como importantes para pressionar a indústria a adotar ações práticas de RSC. Todos os demais *stakeholders* foram apontados pela maioria como “Muito Fraco”, “Fraco” e “Neutro”, indicando que a maioria dos respondentes identificam ausência ou irrelevante pressão dos mesmos.

Em destaque, o Varejo, na posição de importante *stakeholder* da indústria, por ser consumidora e ponte para escoamento da mesma, foi considerado um dos *stakeholder* mais fracos, obtendo essa indicação de 65,7% dos respondentes, perdendo posição apenas dos Fornecedores e Bancos (67,8%), e das ONGs, que foram consideradas os mais irrelevantes por 68,6% dos respondentes.

5.5. Análise descritiva da participação dos países com a preocupação com a responsabilidade social corporativa

Os respondentes, através da Questão 3, deveriam estimar a percepção que possuem, através da interação e/ou do conhecimento do mercado mundial, o grau de preocupação com a temática de RSC dos países listados no questionário, conforme Apêndice A.

Tabela 9 - Preocupação com a Responsabilidade Social Corporativa

Países	Muito Fraco N (%)	Fraco N (%)	Neutro N(%)	Forte N (%)	Muito Forte N (%)	Média	Desvio padrão
União Europeia	16 (11,4%)	5 (3,6%)	9 (6,4%)	63 (45%)	44 (31,4%)	3,83	1,252
Estados Unidos	18 (12,9%)	6 (4,3%)	15 (10,7%)	63 (45%)	35 (25%)	3,66	1,273
Brasil	9 (6,4%)	44 (31,4%)	27 (19,3%)	33 (23,6%)	25 (17,9%)	3,15	1,238
Mercosul	15 (10,7%)	42 (30%)	39 (27,9%)	29 (20,7%)	13 (9,3%)	2,88	1,149
Ásia sem China	29 (20,7%)	43 (30,7%)	33 (23,6%)	22 (15,7%)	10 (7,1%)	2,57	1,199
China	45 (32,1%)	46 (32,9%)	21 (15%)	14 (10%)	10 (7,1%)	2,25	1,228

Fonte: Dados da pesquisa

Foi identificado, a partir das respostas coletadas e expostas na Tabela 9, que a maioria dos respondentes (76,4%) consideram que os países da União Europeia são os mais preocupados com a temática RSC, seguido dos Estados Unidos, que foram considerados por 70% dos respondentes.

O Brasil, país dessa pesquisa, e onde a maioria das indústrias pesquisadas possuem suas matrizes, foi considerado por 57,1% como um país que não se preocupa ou preocupa-se muito pouco com a temática RSC, conforme a Tabela 9.

A China foi considerada, também pela maioria dos respondentes (65%), como o menos responsável dentre os países indicados.

5.6. Análise da variância (ANOVA)

Conforme especificado no capítulo 4 referente à Metodologia, a análise da variância (ANOVA) compara mais de duas médias simultaneamente. Nesse sentido, será verificado se cada um dos setores da amostra (Têxtil e Moda, Eletrônico, Saúde, Higiene e Beleza, Casa, Lazer e Brinquedos, Alimentos) apresenta comportamento semelhante, ou são diferentes entre si em cada um dos fatores (ambiente interno, ambiente externo, questões ambientais) e nas práticas de responsabilidade social corporativa como um todo.

A Tabela 10 apresenta o resultado da análise de variância realizada, além dos Gráficos 1, 2 e 3, que representam os resultados encontrados.

Pela análise da Tabela 10 verifica-se que foram encontrados resultados significantes ($p - \text{valor} < 0,05$) nos construtos ambiente externo, ambiente interno e nas

práticas de responsabilidade social corporativa como um todo, o que implica afirmar que nestes construtos existem setores que possuem comportamentos diferentes entre eles.

Analisando cada um dos setores entre eles, foi constatado que as diferenças significativas (p -valor = 0,018) no fator ambiente interno ocorrem entre a média dos setores Têxtil e Moda e Eletrônicos, sendo apenas estes dois setores diferentes.

Tabela 10 - Análise da Variância (ANOVA)

Construtos de Responsabilidade Social Corporativa		Soma dos Quadrados	DF	Média dos Quadrados	F	p-valor
Externo	Entre Grupos	10,967	4	2,742	2,675	,035
	Nos grupos	135,313	132	1,025		
	Total	146,280	136			
Interno	Entre Grupos	4,324	4	1,081	2,714	,033
	Nos grupos	52,580	132	,398		
	Total	56,904	136			
Ambiental	Entre Grupos	7,652	4	1,913	1,931	,109
	Nos grupos	130,786	132	,991		
	Total	138,438	136			
Práticas	Entre Grupos	6,490	4	1,622	2,671	,035
	Nos grupos	80,179	132	,607		
	Total	86,668	136			

Fonte: Dados da Pesquisa

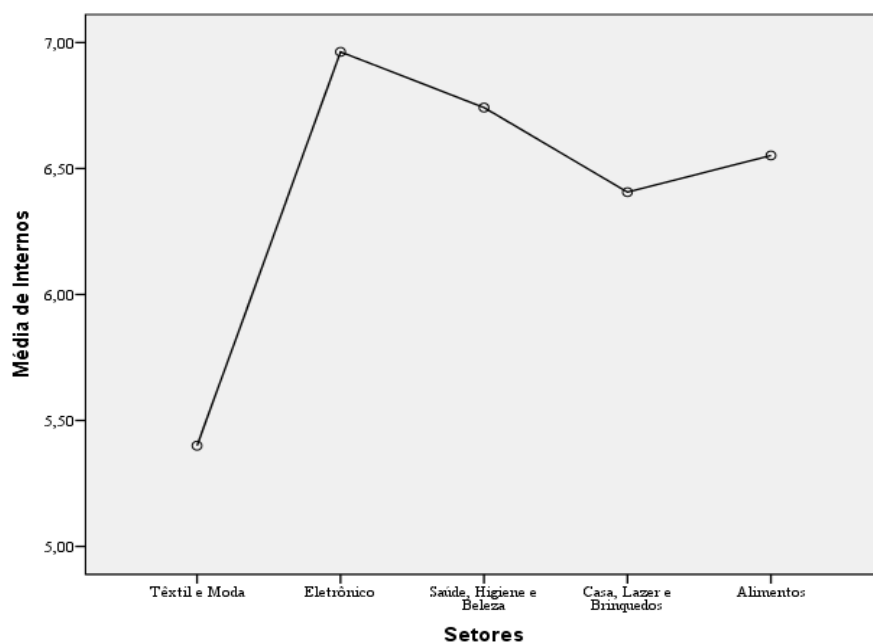
De forma semelhante, no fator ambiente externo, os mesmo setores indicados no fator ambiente interno (Têxtil e Moda e Eletrônicos) apresentaram médias diferentes significantes (p -valor = 0,075) e, além destes dois, o setor Eletrônicos apresentou-se diferente do setor Alimentos (p -valor < 0,073) neste fator.

O fator questões ambientais não apresentou diferença entre os setores.

As práticas de responsabilidade social corporativa apresentaram diferença significativa entre os setores Eletrônicos e Têxtil e Moda (p -valor = 0,024).

Verifica-se no gráfico a seguir a constatação citada: o setor Têxtil e Moda muito distante dos demais setores, principalmente do de Eletrônico.

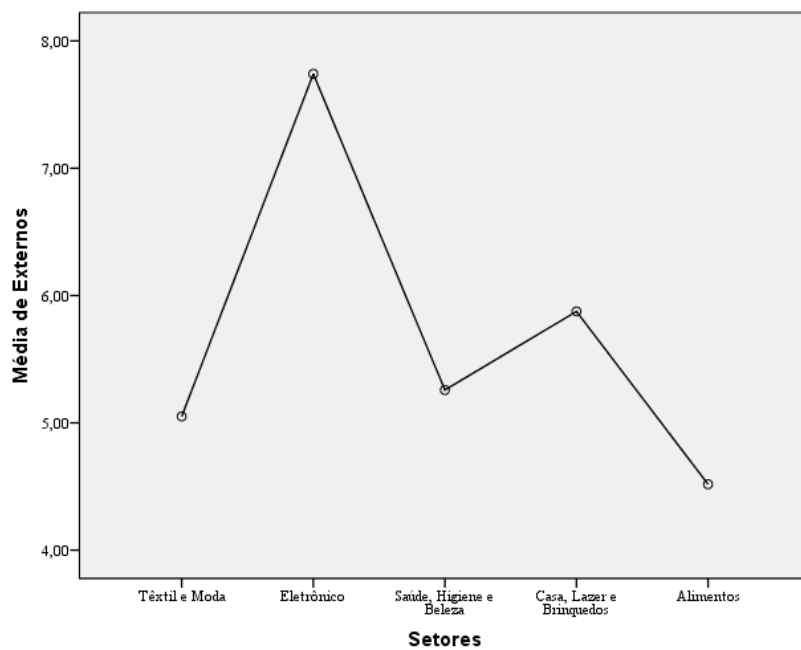
Gráfico 1 - Média dos Fatores Internos entre os Setores



Fonte: Dados da pesquisa

Na perspectiva do Gráfico 2, Alimentos possui diferença significativa com o setor de Eletrônicos, onde esse último também apresenta diferença com o de Têxtil e Moda.

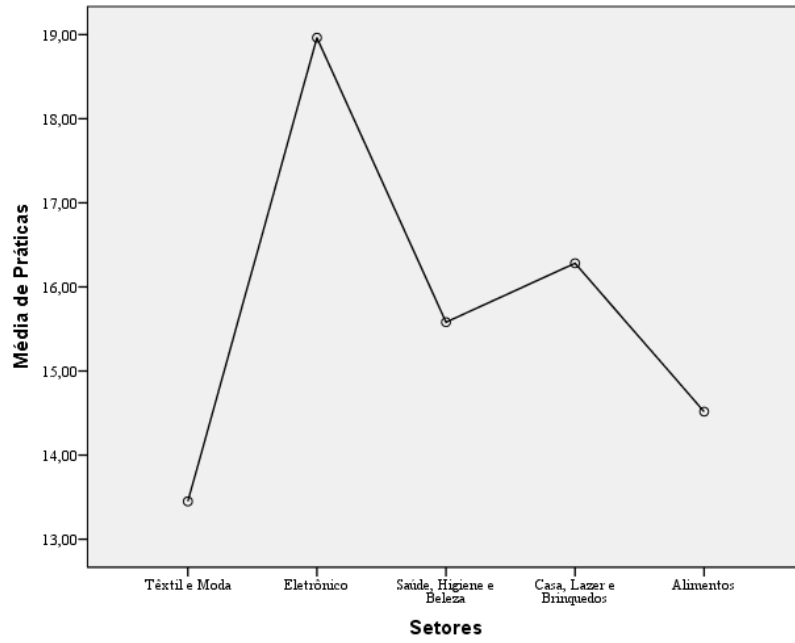
Gráfico 2 - Média dos Fatores Externos entre os Setores



Fonte: Dados da pesquisa

No Gráfico 3, assim como no 1, há diferença significativa entre os setores Têxtil e Moda e o de Eletrônico.

Gráfico 3 - Média das Práticas de Responsabilidade Social Corporativa entre os Setores



Fonte: Dados da pesquisa

Quanto aos Fatores Ambientais, não apresentaremos nenhum gráfico devido não haver diferenças significativas, conforme a Tabela 10.

6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente trabalho teve como objetivo geral identificar o comportamento da indústria em relação as adoções de práticas de RSC, tomando como objeto de estudo uma amostra de 140 organizações industriais que abastecem o varejo de departamentos no Brasil.

Em relação a essas unidades, foram realizadas, inicialmente, as análises das características das referidas organizações, através da Análise Descritiva. Os dados referente a Análise Fatorial e a Análise de Variância (ANOVA) foram levantados com o intuito de responder e explicar tanto o objetivo geral da pesquisa, quanto os objetivos específicos, os quais buscam:

a) identificar o setor da indústria que mais adota práticas de RSC e o que menos adota essas práticas;

b) identificar os *stakeholders* que mais impulsionam essas organizações a desenvolverem tais práticas (RSC);

c) conhecer a percepção da indústria quanto ao ambiente institucional de alguns países em relação às preocupações com a temática RSC e que são capazes de direcionar pressões para que a sociedade e organizações adotem práticas responsáveis.

6.1. Variáveis de Controle

Através das variáveis de controle foi possível chegar a algumas conclusões e desenvolver algumas reflexões e análises, as quais puderam, além de caracterizar as indústrias participantes da pesquisa, perceber o atual cenário das indústrias que atuam no Brasil.

Primeiramente, importante registrar o grande crescimento da indústria brasileira no cenário mundial, algo que pôde ser identificado dentre as variáveis de controle, visto que a maioria das indústrias respondentes são baseadas no Brasil ao mesmo tempo que 70% dos respondentes afirmam que exportam para outros países.

Segundo pesquisa divulgada pela consultoria Ernest e Young (2013), há a expectativa de que, até 2021, a venda de bens e serviços brasileiros ao exterior cresça entre 50% e 100% em praticamente todos os setores. Além disso, o resultado da Balança Comercial Brasileira registrou em 2012 um *superávit*, visto que as exportações brasileiras acumularam

US\$ 242,58 bilhões contra US\$ 223,14 bilhões nas importações (BALANÇA COMERCIAL BRASILEIRA, 2013).

Por outro lado, Castro (2011) aponta que as perspectivas positivas do Brasil no comércio exterior sempre foram reais (entre 2000 e 2010 o crescimento das exportações foi de 267%), mas deixa claro que elas são decorrentes mais da demanda e crescimento econômico mundial e menos de iniciativas e ações desenvolvidas pelo o Brasil. Para esse autor, há a necessidade de ações e iniciativas políticas e operacionais visando integrar políticas ministeriais, eliminando gargalos e custos ociosos de infraestrutura, investir em inovação tecnológica, realizar reformas estruturais, além de racionalizar e desburocratizar procedimentos, etc.

Outro fato interessante foi a confirmação de que grande parte das indústrias brasileiras estão localizadas no estado de São Paulo, abrindo a discussão para as oportunidades de crescimento de alguns estados, como os outros 14 listados com presença dentre as indústrias dos respondentes, apesar do significativo percentual de 51,4% pertencer somente ao estado paulista.

Algumas regiões do país, como o Norte e Nordeste, por exemplo, vem se destacando, a partir de varias pesquisas, como regiões com grande crescimento econômico - o consumo nessa região tem chamado a atenção, inclusive, de empresas varejistas de grande porte, que vem se consolidando nessas regiões e cobram um eficaz atendimento logístico e de baixo custo das indústrias para atender a esse mercado (algumas empresas vem instalando alguns Centros de Distribuições nessas localidades). Assim, foi possível perceber ao longo da presente pesquisa através da interação com os respondentes e demais profissionais da indústria e do varejo que a indústria brasileira vem se movimentando e buscando o seu crescimento físico em regiões fora e distante do estado de São Paulo, visando novas oportunidades estratégicas.

6.2. Práticas de RSC x Ambientes x Setores

A partir dos resultados extraídos na análise dos setores, observa-se que as práticas do ambiente Interno das organizações pesquisadas são mais fortes que as práticas adotadas pelas mesmas com os demais ambientes (Externo e Ambiental).

No ambiente Interno, foi possível identificar que o setor Têxtil e Moda adota menos práticas que os demais setores. O setor que mais adota práticas nesse ambiente é o setor de Eletrônicos.

Assim como no ambiente Interno, o Ambiente Externo possui o mesmo movimento, algo possível de identificar na análise dos resultados. Todavia, o setor de Alimentos aparece como o menos responsável nesse ambiente de práticas externas, com diferença significativa com o setor de Eletrônico, assim, como há diferença desse com o Têxtil e Moda, também com baixo menor grau de adoção das práticas.

Quanto às práticas relacionadas à temática ambiental com a RSC, não há significativa diferença entre os setores, estando todos no mesmo patamar de resultados.

Em relação às Práticas de RSC como um todo, o mesmo movimento que ocorreu nas práticas internas e externas pode ser percebidos nas práticas como um todo: maior comprometimento nas adoções por parte do setor de Eletrônicos e menor no de Têxtil e Moda.

Abreu *et al* (2012), através do estudo desenvolvido com empresas do setor têxtil no Brasil e China, observou que este setor apresenta muitas oportunidades de melhorias no que diz respeito às adoções de práticas de RSC.

Uma surpresa nos resultados foi o fato da indústria de Alimentos não ter se destacado como o setor que mais apresenta responsabilidades, pelo contrário, apresentou níveis baixos de responsabilidade.

Hartmann (2011) citou que esse setor (Alimentos) é considerado um dos setores mais responsáveis (apesar de não tê-lo comparado com outros setores em sua pesquisa) basicamente por três razões: primeiro, porque esse setor tem uma natural dependência e alto impacto na vida humana. Segundo, porque, devido o primeiro fator, os consumidores desse setor tem maior preocupação com as suas aquisições, visto que a saúde física está em pauta, sendo possível perceber um certo interesse com a cadeia por trás do item a ser consumido; e, por último, porque a cadeia desse setor tem uma multifacetada estrutura que deve envolver um forte comprometimento dos seus fornecedores, onde pressões a esses fornecedores devem ser direcionadas.

Por outro lado, foi possível perceber que os grandes investimentos em fábricas da indústria de Eletrônicos são consideravelmente destacados. Nesse ambiente, a tecnologia é muito avançada e a inovação também mais utilizada, além dos riscos de acidentes e de perdas

na produção serem mais financeiramente elevados, contribuindo, com isso, num ambiente mais favorável e que recebe pressões mais efetivas por parte de alguns de seus *stakeholders*, como os acionistas, funcionários (que apresentam melhor formação educacional e profissional). Além disso, a competitividade das marcas nesse setor é muito acirrada. Vale lembrar que a Nokia, por exemplo, conforme citado na seção 2.2, foi a única indústria a receber um reconhecido prêmio internacional como uma das quinze empresas mais verdes do mundo.

Enfim, as constatações observadas a partir da análise dos setores ajudaram a responder ao objetivo que tinha como meta identificar o setor da indústria que mais adota práticas de RSC e o que é menos responsável: o setor Eletrônico foi o mais responsável enquanto que o Têxtil e Moda apresentou menos práticas de RSC.

Conforme citado no capítulo 2, alguns autores, como Gonzáles-Benito e Gonzáles-Benito (2010) indicam que cada setor industrial, por possuir algumas peculiares na demanda de consumo e desenvolvimento de produtos, podem desenvolver diferentes ações e reações perante o ambiente em que está inserido e diante das relações que desenvolve com os diversos atores da sociedade.

Nesse sentido, acredita-se que, a partir das constatações levantadas acerca dos setores nessa pesquisa, novos e mais detalhados estudos sobre setores da indústria devem ser desenvolvidos, com o intuito de contribuição na propagação das práticas de RSC que são tão importantes para a sociedade em que vivemos.

6.3. Os *stakeholders* da indústria e suas pressões

A partir das análises da Tabela 8, foi possível chegar ao objetivo “identificar os *stakeholders* que mais impulsionam essas organizações (industriais) a desenvolverem tais práticas (RSC)”.

Conforme comentando no capítulo 5, a Mídia é o *stakeholder* que mais preocupa/pressiona as indústrias a desenvolverem ações de RSC, com 65% de adesão a esta constatação por parte dos respondentes. O segundo considerado mais responsável é o Governo, justificado pelo temor em relação às penalidades que pode aplicar diante de possíveis descumprimentos em relação à leis.

Todavia, sabe-se que o governo do Brasil tem realizado muito pouco, em relação ao poder que tem, no que diz respeito a ações voltadas para a RSC, podendo não apenas ser mais efetivo na criação e regulação de leis e fiscalizações mas, também, através de ações educativas, de exemplo próprio e de incentivo para que as práticas responsáveis sejam desenvolvidas.

É relevante citar que a população em geral, uma vez preparada e conhecedora dos impactos positivos e negativos da presença e ausência da RSC nas organizações privadas, certamente teriam poder de pressionar de forma mais ativa e eficaz a adoção dessas práticas (ROMERO, 2012) - nesse sentido o papel do Governo como educador mais uma vez pode ser lembrado.

Em relação à Mídia, a atenção dispensada aos respondentes a esse *stakeholder* está alinhada com o que Siaulys *et al* (2010) descobriram acerca da forma pela qual os clientes adquirem informações sobre consumo sustentável: a resposta mais utilizada foi de que a *internet* é o meio em que os consumidores mais se mantêm informados.

Não é à toa que as indústrias e demais organizações, como as varejistas, vem se preocupando com a propagação de suas marcas e identidades nas redes sociais e *sites* de comunicação que tem sido demasiadamente propagados, além dos canais mais tradicionais, como jornais, revistas, rádios e televisão.

Tang e Tang (2012) afirmam que a Mídia, apesar de não ter sido considerada ao longo dos anos como um *stakeholder* de tanta relevância, passa, agora, a ter considerável importância. Mas no século passado, Drucker (1986) já posicionava-se em relação à imagem das organizações ao afirmar que as estruturas dos setores industriais e de mercado parece tão sólidas que muitos que nelas trabalham consideram que elas existirão pra sempre. Todavia, essas estruturas são bastante frágeis, e "qualquer arranhão e elas se desintegram, muitas vezes rapidamente. (...) No mínimo, a empresa perderá sua posição de liderança; e, uma vez perdida essa liderança quase certamente jamais será recuperada" (DRUCKER, 1986, p.104). Pelo o que pode ser percebido, a partir da interação com os respondentes e com o mercado industrial e varejista, é que a real visão de Drucker sobre as estruturas sólidas estão começando a fazer parte das compreensões dos altos executivos das organizações.

Um outro fator importante sobre os *stakeholders* chamaram a atenção na presente pesquisa: o papel dos *Cientes*. Lidgreen e Swaen (2010), Costa e Menichini (2012) e

González e Toledo (2012) desdobram os seus estudos sobre a imagem corporativa e o papel do *marketing* na divulgação da mesma com o objetivo final de captar mais clientes, uma vez que é esse *stakeholder* que tem o poder de consumo e de escolhas diante da economia tão competitiva dos dias atuais.

Para a presente amostra de indústrias 48,6% dos consumidores finais não pressionam (ou pressionam de forma muito fraca) para que haja adoção de RSC por parte das organizações. Apesar desse número representar a minoria dos respondentes (ou melhor, quase que a metade dos mesmos, por estar bem próximo dos 50%), é um dado relevante e que serve de reflexão tanto para consumidores quanto para as organizações.

Segundo Morh *et al* (2001), é difícil para o consumidor final compreender e identificar as posturas de RSC das indústrias. O varejo, por outro lado, por lidar diretamente com esse *stakeholder*, tem dispensado maiores compreensões acerca de sua importância, se comparado à indústria.

Quanto ao *stakeholder* Varejo, que dedicamos especial atenção na presente pesquisa por ser o grande responsável pelo escoamento das mercadorias das indústrias pesquisadas, o seu papel enquanto agente que pressiona a indústria a desenvolver ações de RSC tem sido percebido pela maioria dos respondentes como fraca ou ausente (65,7% dos entrevistados responderam que esse *stakeholder* é “Muito Fraco”, “Fraco” ou “Neutro”).

É possível perceber que as ações do Varejo para a sua cadeia de suprimentos não vislumbram a RSC. As interações com as indústrias buscam, geralmente, melhores condições comerciais que aumentem a geração de caixa a curto prazo e a lucratividade.

Não é a toa que algumas varejistas são muitas vezes “surpreendidas” com alguns escândalos relacionados a algum de seus parceiros da cadeia de suprimentos e manifestam-se como desconhecedoras do fato, sendo rápida em deixar essa posição bem clara na Mídia.

Por outro lado, principalmente nas relações com os pequenos fornecedores, algumas organizações aproveitam de sua superioridade do ponto de vista de estrutura organizacional, e sugerem que o negócio seja realizado nas suas condições impostas, ainda que seja conhecedora de que a exigência não permite o fornecedor “fechar a conta”. É nesse momento que alguns pequenos fornecedores são tentados a desenvolver ações irresponsáveis, que vão desde a sonegação de alguns impostos até o desenvolvimento de trabalho escravo - e entre um e outro extremo, há varias formas de agir de maneira “não-responsável”. Em casos

tão comuns como esses, a organização contratante possui, em alguns casos, uma co-responsabilidade moral com o fato.

6.4. Preocupação com a RSC x Países

Para responder ao último objetivo específico, que busca conhecer os *stakeholders* considerados pelos respondentes como os mais e menos responsáveis com a RSC, capazes de pressionar as organizações, a Tabela 9, analisada no capítulo anterior, identificou que apenas os países da União Europeia e os Estados Unidos foram considerados responsáveis pela maioria dos respondentes.

A qualidade de vida e a compreensão de que são países onde o senso da justiça e da equidade são uma realidade foram algumas das justificativas para alguns dos respondentes que nem mesmo exportam para esses países. Outros, que exportam ou que tentam entrar nesses países relatam que as exigências legais incluem algumas ações do “leque” das práticas de RSC, ainda que alguns considerem as mesmas mais como medidas de protecionismo do que como preocupação social e ambiental propriamente ditas.

Essa perspectiva de ser responsável, caso se deseje entrar nesses países, pode ser embasada na perspectiva das análises de Matten e Moon (2008) que citam que as organizações, nos últimos anos, tem desenvolvido uma linguagem única (mundial) acerca da temática Responsabilidade Social Corporativa e, para que seja aceita na comunidade mundial, mantendo-se globalmente competitiva, é importante que estejam alinhadas com as tendências e demandas mundiais, principalmente naqueles países em que a Responsabilidade Social Corporativa são consideradas mais relevantes, como é o caso de alguns países da União Europeia e do próprio Estados Unidos.

Assim como esperava-se, a China, seguida da Ásia sem China, foram consideradas por 80% e 75% dos respondentes como países que não manifestam preocupações acerca da RSC, apesar de alguns autores (conforme citado no capítulo 3) e alguns profissionais que tem acompanhado a China “mais de perto” demonstrarem que há sinais de movimentos desse país visando a reestruturação de sua imagem.

6.5. As indústrias são responsáveis?

Enfim, posicionando-se em relação ao objetivo geral da presente pesquisa, que buscou identificar como a indústria que abastece o varejo brasileiro se porta frente às adoções de RSC em forma de ações práticas, entendemos que, a partir dos dados coletados, os respondentes representantes das indústrias afirmam que possuem mais posturas práticas de RSC que ausências das mesmas.

Dos 22 itens pesquisados, 14 deles apresentaram respostas pontuadas entre as posições “Forte” e “Muito Forte” da escala, contra 8 respostas pontuadas entre “Muito Fraco”, “Fraco” e “Neutro”.

Como registrado nas Tabelas 5, 6 e 7, essas respostas se dividiram em três grupos de práticas: as internas (Tabela 5), nas quais as oito perguntas foram respondidas pela maioria como “Forte” ou “Muito Forte”.

Nas práticas externas (Tabela 6) apenas dois dos oito questionamentos foram assinalados como “Forte” e “Muito Forte”. A maioria das perguntas desse agrupamento (outras seis) foram respondidas com “Muito Fraco”, “Fraco” e “Neutro”.

Finalizando, a Tabela 7, que abrange seis questões sobre as práticas ambientais, obteve como respostas “Forte” ou “Muito Forte” pela maioria dos respondentes em cinco delas.

Olhando para a quantidade de respostas positivas e negativas poderíamos afirmar que as indústrias respondentes dessa pesquisa são mais responsáveis social e corporativamente que menos responsáveis. Essa afirmação, no entanto, carrega fortes riscos, ainda mais quando estamos falando do contexto brasileiro, onde os próprios respondentes afirmam que é um contexto onde as pressões de adoções de práticas de RSC são muito fracas.

Sabe-se que o Brasil não possui um contexto “modelo” no que diz respeito às responsabilidades ambientais e sociais. E se a própria indústria (e varejo) reconhece como fracas as abordagens coercivas do país, não há como afirmar que as indústrias localizadas no Brasil são definitivamente responsáveis, isso seria um grande risco.

O governo busca regular e fiscalizar organizações através basicamente dos órgãos do Ministério do Trabalho, para que garanta que as empresas sejam responsáveis no trato com a CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas); através de órgãos da Fazenda, punindo as que irresponsavelmente sonham impostos e, recentemente (devido algumas grandes tragédias)

fiscalizando de forma menos “irresponsável” os estabelecimentos em relação a segurança que proporciona aos cidadãos. Além disso, há a preocupação com os recursos naturais, mas essa preocupação é tão distante da realidade cotidiana da população e, ainda que distante, tão ineficaz, que não dá para considerá-la.

As empresas e indústrias brasileiras estão a mercê de suas próprias iniciativas para desenvolver um forte comprometimento com a verdadeira Responsabilidade Social Corporativa, que vai muito além das simples fiscalizações (muitas vezes anuais!) e que ainda assim deixam a desejar, principalmente se comparada com o tamanho da demanda pertencente no país versus o tamanho da máquina pública no sentido de possuir profissionais em quantidade e capacitados para fazer autênticas fiscalizações em todo o território brasileiro.

Assim, pode-se dizer que a indústria dessa pesquisa é responsável se pensarmos no principal mix de adoções de suas práticas de Responsabilidade Social Corporativa está amplamente ligado à motivações financeiras, como na preocupação com as demandas internas à organização, exatamente naquelas poucas frentes onde há fiscalizações e penalidades legais. Esse é o principal impulsionador das ações de RSC na indústria localizada no Brasil e que atende ao varejo de departamentos desse país.

A partir dessas considerações, convidamos o leitor a tentar responder ao objetivo geral, julgando até que ponto essa responsabilidade social corporativa das indústrias são legítimas do ponto de vista da real caracterização do que é RSC.

7 CONCLUSÕES

O presente estudo buscou ter uma visão comparativa das práticas de RSC adotadas pelas indústrias que fornecem para o varejo de departamentos brasileiro.

Para efetivação da pesquisa, foi utilizado o questionário que encontra-se no Apêndice A e, através dele e do material teórico estudado e exposto, foi possível alcançar o objetivo pretendido, onde concluiu-se que a indústria brasileira tem dado os primeiros passos na adoção da RSC principalmente no que diz respeito às obrigações em relação às práticas internas que lidam com as situações e stakeholders de dentro da organização. Esse fato pode ser corroborado pela preocupação com a sua imagem e, com isso, pela preocupação com a competitividade e com as obrigações de ordem coercivas impostas pelo governo, ainda que tímidas.

Foi possível perceber, através da interação com os executivos respondentes das indústrias pertencentes à amostra, que a RSC é vista como uma fonte para custos financeiros. E, apesar dos ganhos ao longo prazo, muitas dessas organizações procuram focar tão-somente naquelas demandas que poderiam causar prejuízos (como exemplo, o prejuízo com escândalos relacionados à uma imagem negativa, prejuízos relacionados a coerção legislativa, através de aplicações de multas, ou ainda, os prejuízos relacionados a falta de economia em algumas frentes - como a preocupação com o desperdício da água e energia, já que são recursos com custos elevados.

A partir dos resultados apresentados e comentados, é possível destacar que a indústria brasileira possui muitas oportunidades de melhorias no que diz respeito à inclusão da responsabilidade social corporativa em suas práticas, principalmente com a visão real do que é essa responsabilidade: um comprometimento legítimo com as demandas sociais e ambientais.

Através das pesquisas bibliográficas e do “mergulho” nas discussões dessa temática, é possível prever que as pressões sofridas pelas indústrias e pelos demais segmentos, como o varejo, estarão ganhando espaços cada vez maiores dentro da sociedade no futuro. E, para ser competitivo e sustentável, será necessária a mudança de patamar das organizações em geral (públicas e privadas) e de todos os atores da sociedade, visando um futuro melhor para todos.

O importante cenário de pesquisas nessa temática, aliadas com a possibilidade de forte interação com o ambiente corporativo dos setores estudados, representaram um grande ganho tanto no mundo acadêmico quanto no corporativo.

Um exemplo é o fato de grande parte dos respondentes citarem o desejo de receber o presente estudo quando finalizado e conhecer mais sobre a RSC, os *stakeholders*, enfim, sobre todas as temáticas abordadas. Foi muito gratificante perceber o envolvimento de alguns dos respondentes: alguns, do outro lado do país, chegaram a retornar a ligação durante o momento em que estavam respondendo o questionário para tirar algumas dúvidas sobre essas temáticas.

Definitivamente, espera-se que o presente estudo seja capaz de mudar a perspectiva da RSC na mente de muitos profissionais e estudiosos de forma positiva, da mesma forma que aconteceu com essa autora, a fim de desencadear novos trabalhos, novas discussões, novas posturas que façam a diferença na sociedade em que vivemos, pois é cada um de nós, atores da sociedade, os maiores favorecidos com um ambiente responsável e sustentável social e ambientalmente.

7.1. Limitações do Trabalho

O estudo está limitado às temáticas propostas: pressão dos *stakeholders* e responsabilidade social corporativa na indústria que abastece o varejo de departamentos do Brasil dos seguintes segmentos: Têxtil e Moda; Eletrônicos; Saúde, Higiene e Beleza; Casa, Lazer e Brinquedos, não sendo objeto deste estudo os demais setores industriais

A quantidade de empresas que fizeram parte da amostra também pode ser considerado como um dado limitado, visto que dentre as centenas existentes no país, apenas 140 contribuíram com a pesquisa.

7.2. Sugestões de Trabalhos Futuros

O fato da indústria de consumo ser um dos setores que mais participam do crescimento da economia brasileira e possuir um significativo caráter de dinamismo, há muitas oportunidades e alternativas para o desenvolvimento de trabalhos futuros.

O aprofundamento e detalhamento das práticas a partir das perspectivas interna, externa e ambiental poderá auxiliar numa melhor compreensão do movimento que essas indústrias estão fazendo em relação à adoção de práticas de RSC.

Importante, também, seria desenvolver estudos em alguns setores específicos, mesmo que isoladamente: houve dificuldade em encontrar fontes de pesquisas que desdobraram-se em estudar os setores que não fosse o Têxtil e o de Alimentos.

Ainda, a clareza sobre a forma de pressionar dos *stakeholders* pode abrir novas discussões e reações desses atores sobre a importância da efetiva adoção da RSC na sociedade e nas organizações públicas e privadas.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. 9 ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

ABREU, M. C. S.; CASTRO, F.; SOARES, F. A.; SILVA FILHO, J. C. L. A comparative understanding of corporate social responsibility of textile firms in Brazil and China. **Journal of Cleaner Production**, v. 20, p. 119-126, 2012.

ABREU, M. C. S; LINS, J. C. Environmental attitudes about liquefied petroleum gas in Brazil. **Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies**, v. 15, n. 2, p. 6-14, 2010.

ALI, A.; SEIDERS, K. Entrepreneurial Marketing. *In*: BYGRAVE, W. D.; ZACHARAKIS, A. (org). **The portable MBA in Entrepreneurship**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2010.

ALNIACIK, U.; ALNIACIK, E. ; GENC, N. How Corporate Social Responsibility Information Influences Stakeholders' Intentions. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 18, n. 4, p. 234-245, 2011.

ALON, I.; LATTEMANN, C.; FETSCHERIN, M.; LI, S.; SCHNEIDER, A. 2010), "Usage of public corporate communications of social responsibility in Brazil, Russia, India and China (BRIC)", **International Journal of Emerging Markets**, v. 5, n. 1, p. 6 – 22, 2010.

BAER, W. **A economia brasileira**. 3 ed. São Paulo: Nobel, 2009.

BABBIE, E. **Métodos de Pesquisa de Pesquisa de Survey**. 3. ed. Belo Horizonte: UFMG, 2005.

BALANÇA COMERCIAL BRASILEIRA. Ministério do desenvolvimento, indústria e comércio exterior. 2013. Disponível em: <
http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl_1331125742.pdf>. Acesso em 28 jul. 2013.

BALMER, J. M. T. Corporate marketing: apocalypse, advent and epiphany. **Management Decision**, v. 47, n. 4, p. 544-572, 2009.

BALMER, J. M. T.; POWELL, S. M.; GREYSER, S. A. Explicating ethical corporate marketing. Insights from the BP Deepwater Horizon Catastrophe: the ethical brand that exploded and then imploded. **Journal of Business and Ethics**, v. 1, 2011.

BARROS, A. J. P.; LEHFELD, N. A. S. **Projeto de pesquisa: propostas metodológicas**. Petrópolis: Vozes, 2003.

BERNHARDT, K. L.; DONTU, N.; KENNETT, P. A. A longitudinal analysis of satisfaction and profitability. **Journal of Business Research**, Athens, v. 47, n. 2, p 161-171, 2000.

CASTRO, J. A. O problema de estrutura de nossas exportações: caminhos de saída. *In*: VELLOSO, J. P. R. (org). **China, Índia e Brasil: o país na competição do século**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2011.

CATANI, Rodrigo. A cadeia de suprimento verde: de ponta a ponta. *In*: SOUZA, Marcos Gouvêa de. (org.) **Metaconsumidor: a transformação do mercado pela percepção do consumidor global sobre sustentabilidade e consumo consciente**. 1 ed. São Paulo: GS&MD, 2010.

CLARKSON, M. B. E. Corporate Social Performance. **The Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 92-117, 1995.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. São Paulo: Bookman, 2003.

COSTA, R.; MENICHINI, T. A multidimensional approach for CSR assessment: The importance of the stakeholder perception. **Expert Systems with Applications: An International Journal**, v.40, n. 1, p. 150-161, 2012.

CRUZ, B. L.; BOEHE, D. M. How do Leading Retail MNCs Leverage CSR Globally? Insights from Brazil. **Journal of Business Ethics**, v. 91, p. 243-263, 2010.

DANAHER, P. J. Using conjoint analysis to determine the relative importance of service attributes measured in customer satisfaction surveys. **Journal of Retailing**, v. 73, n. 2, p. 235-260, 1997

DAUB, Claus-Heinrich; ERGENZIGER, Rudolf. Enabling sustainable management through a new multi-disciplinary concept of customer satisfaction. **European Journal of Marketing**, v. 39, n. 9, p. 998-1012, 2005.

DRUCKER, P. Inovação e espírito empreendedor: práticas e princípios. 11. reimpr. São Paulo: Cengage Learning, 1986.

ERNEST & YOUNG. **Time to tune in: Latin American companies turn up the volume on global growth**. Growing Beyond: 2013. Disponível em: <[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Latin_American_companies_turn_up_the_volume_on_global_growth/\\$FILE/Growing_Beyond_Latin_American_highlights.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Latin_American_companies_turn_up_the_volume_on_global_growth/$FILE/Growing_Beyond_Latin_American_highlights.pdf)>. Acesso em 20 jun. 2013.

FORBES, 2012. Disponível em: <<http://www.forbes.com/sites/scottdecarlo/2012/04/18/the-worlds-biggest-companies/2/#>>. Acesso em: 12 jun. 2013.

FREEMAN, R. E., HARRISON, J. S., WICKS, A. C., PARMAR, B. L.; DECOLLE, S. **Stakeholder Theory: the state of art**. Cambridge: Cambridge University Press, 2010.

GONZÁLEZ, M. O. A.; TOLEDO, J. C. A integração do cliente no processo de desenvolvimento de produto: revisão bibliográfica sistemática e temas para pesquisa. **Revista Produção**, v. 22, n. 1, p. 14-26, jan./fev. 2012.

GONZÁLEZ-BENITO, J.; GONZÁLEZ-BENITO, Ó. A review of determinant factors of environmental proactivity. **Business Strategy and the Environment**, v. 15, p. 87–102, 2006.

GONZÁLEZ-BENITO, J.; GONZÁLEZ-BENITO, Ó. A study of determinant factors of stakeholder environmental pressure perceived by industrial companies. **Business Strategy and the Environment**, v. 19, p. 164–181, 2010.

GUIA EXAME DE SUSTENTABILIDADE. São Paulo : Editora Abril, v. 1024, nov. 2011.
HAIR, Joseph; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L.; BLACK, William C. Trad. Adonai S. Sant'Anna e Anselmo Chaves Neto. **Análise Multivariada de Dados**. 5. ed. São Paulo: Bookman, 2005.

HARMS, D. Environmental Sustainability and Supply Chain Management: a framework of cross-functional integration and knowledge transfer. **Journal of Environmental Sustainability**, v. 01, p. 121-141, 2011.

HARRISSON, J. S. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**. São Paulo: Bookman, 2005.

HARTMANN, M. Corporate social responsibility in the food sector. **European Review of Agriculture Economics**, v. 38, p. 297-324, 2011.

IBGE. **Pesquisa Mensal de Comércio - PMC 2011**, Notas Explicativas, jan 2012. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/comercio/pmc/default.shtm>>. Acesso em: 25 mar 2013.

KOTLER, P.; LEE, N. **Corporate Social Responsibility: doing the most good for your company and your cause**. New Jersey : John Wiley & Sons, Inc, 2005.

LEE, M. P. Corporate A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. **International Journal of Management Reviews** (2008). Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/30317893/A-Review-of-the-Theories-of-Corporate-Social-Responsibility-i396059>>. Acesso em: 28 maio 2011.

LINDGREEN, A.; SWAEN, V. Corporate Social Responsibility. **International Journal of Management Reviews**, 2010.

LINTON, J. D.; KLASSEN, R.; JAYARAMAN, V. Sustainable supply chains: an introduction. **Journal operations management**, Elsevier, 2007.

LOUREIRO, S.M.C.; SARDINHA, I. M. D.; REIJNDERS, L. The effect of corporate social responsibility on consumer satisfaction and perceived value: the case of the automobile industry sector in Portugal. **Journal of Cleaner Production**, v. 27, p. 172-178, 2012.

LYRA, M. G.; GOMES, R. C.; JACOVINE, L. A. C. O papel dos stakeholders na sustentabilidade da empresa: contribuições para construção de um modelo de análise. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, n. 3, p. 39-52, 2009.

MARQUES, Eliana. **O milagre econômico da China**: paralelo entre o crescimento brasileiro e o chinês. São Paulo: Saint Paul Editora, 2010.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINUZZI, A.; GISCH-BOIE, S.; WIMAN, A. Does corporate responsibility pay off? Exploring the links between CSR and competitiveness in Europe's industrial sectors. **The scientific series of the Research Institute for Managing Sustainability**, Vienna University of Economics and Business Administration (2010). Disponível em: <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/documents/competitiveness/101124_csr_comp_final_report_long_version_final_en.pdf>. Acesso em 10 out. 2012.

MATTAR, F. N. **Administração de varejo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

_____. **Pesquisa de Marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001

MATTEN, D.; MOON, J. “Implicit” and “explicit” CSR: a conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. **Academy of Management Review**, v. 33, n. 2, p. 404-424, 2008.

MENTZER, J.; MIN, S.; DEWITT, W.; NIX, N. W.; KEEBLER, J. S.; SMITH, C. D. **What is supply chain management?** California : Sage Publications, 2001.

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really count. **Academy of Management Review**, New York, vol. 22, n. 04, p. 853-886, 1997.

MOHR, L. A.; WEBB, D. J.; HARRIS, K. E. Do consumers expect companies to be socially responsible? The impact of corporate social responsibility on buying behavior. **The Journal of Consumer Affairs**, v. 35, n. 1, p. 45-72, 2001.

MORAN, T. J. The values that build a strong organization. *In*: HESSELBEIN, F; GOLDSMITH, M. (org). **Organization of the future 2**: visions, strategies, and insights on managing in a new era. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.

NEVES, M. **Marketing Social no Brasil**: a nova abordagem na era da gestão empresarial globalizada. Rio de Janeiro: *E-papers* Serviços Editoriais LTDA, 2000.

OLIVEIRA, J. A. P. **Empresas na sociedade**: sustentabilidade e responsabilidade social. 3.^a ed. Rio De Janeiro: Elsevier, 2008.

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

PARENTE, J. **Varejo no Brasil: gestão e estratégica**. 1 ed. 11. reimpr. São Paulo : Atlas, 2011.

PIRES, M. C. **Brasil e China na globalização**. São Paulo : LCE, 2008.

PORTER, M.E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

REPUTATION INSTITUTE, 2011. Disponível em:
<<http://www.bcccc.net/pdf/CSRIReport2011.pdf>>. Acesso em 23 jul. 2012.

RICHARDSON, Robert Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROMERO, C. B. A. **Gestão de marketing no varejo: conceitos, orientações e práticas**. São Paulo : Atlas, 2012

SARKIS, J.; NI, N.; ZHU, Q. Winds of change: corporate social responsibility in China. **Ivey Business Journal**, jan/fev., 2011.

SEIFFERT, M. E. B. **Gestão ambiental: instrumentos, esferas de ação e educação ambiental**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2011

SERRENTINO, Alberto. O metaconsumidor e sua relação com o varejo. *In*: SOUZA, Marcos Gouvêa de. (org.) **Metaconsumidor: a transformação do mercado pela percepção do consumidor global sobre sustentabilidade e consumo consciente**. 1 ed. São Paulo: GS&MD, 2010.

SIAULYS, Daniela. Sustentabilidade: desafios atuais e futuros. *In*: SOUZA, Marcos Gouvêa de. (org.) **Metaconsumidor: a transformação do mercado pela percepção do consumidor global sobre sustentabilidade e consumo consciente**. 1 ed. São Paulo: GS&MD, 2010.

SILVA, L. A. T. **Gestão global**. São Paulo: Aduaneiras, 2009.

SILVA, M. E. As contribuições de práticas empresariais responsáveis para o consumo sustentável no varejo de supermercados: o caso Wal-Mart Brasil. Dissertação de Mestrado. **Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal de Pernambuco**. Recife, 2011.

SIMCHI-LEVI, D.; KAMINSKY, P.; SIMCHI-LEVI, E. **Cadeia de suprimentos: projeto e gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2010.



SOUZA, Marcos Gouvêa de. (org.) **Metaconsumidor: a transformação do mercado pela percepção do consumidor global sobre sustentabilidade e consumo consciente**. 1 ed. São Paulo : GS&MD, 2010.

TANG, Z.; TANG, J. Stakeholder–firm power difference, stakeholders' CSR orientation, and SMEs' environmental performance in China. **Journal of Business Venturing**, v.27, p. 436-455, 2012.

VERGARA, S. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VIEIRA, Sonia. **Análise de variância: ANOVA**. 1.ed., Atlas, 1969.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO APLICADO ÀS INDÚSTRIAS FORNECEDORAS DO VAREJO DE DEPARTAMENTOS

	<p>UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ</p> <p>FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE</p> <p>PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA</p>	
---	---	---

Prezado Sr. (a), Gostaríamos de receber suas contribuições no sentido de avançarmos na agenda de responsabilidade social corporativa. Todos os resultados desta pesquisa serão utilizados apenas para fins acadêmicos, e, todas as respostas serão utilizadas de forma agregada. A empresa ou respondente não serão identificados.

Questão 1 - Indique em que extensão as seguintes práticas existem na empresa em que você trabalha:

Práticas	Muito Fraco	Fraco	Neutro	Forte	Muito Forte
Incentivo aos seus trabalhadores no desenvolvimento de competências e do plano de carreira					
Políticas que garantam a não discriminação no local de trabalho (contra mulheres, grupos étnicos, pessoas com deficiência)					
Oferta de planos de saúde, seguridade e apoio social para os seus trabalhadores					
Adoção de um programa de saúde e segurança no ambiente de trabalho					
Política que garanta transparência em todos os contratos, negócios e publicidade					
Disponibilidade de informações sobre seus produtos e serviços, inclusive nas de obrigações do pós-venda					
Adoção de um programa que garanta a qualidade dos produtos e serviços					
Registro e tratamento de reclamações apresentadas por clientes, fornecedores ou parceiros comerciais					
Cooperação e parceria com outras empresas ou organizações em questões de responsabilidade social corporativa					
Adoção de um canal aberto de diálogo com a comunidade local sobre questões desfavoráveis ou controversas que envolvam a sua empresa					
Incentivo à participação dos seus trabalhadores em atividades voluntárias na comunidade local					
Apoio financeiro e patrocínio às atividades e projetos da comunidade local					
Evidenciação e divulgação dos valores de responsabilidade social corporativa e regras de conduta ética da empresa para os clientes, parceiros comerciais, fornecedores e outras partes interessadas					
Implantação de programas de conservação de energia					
Implantação de programas de conservação e redução do consumo de água					
Implantação de programas de gerenciamento de resíduos sólidos e reciclagem					
Implantação de programas de controle das emissões atmosféricas					

Redução do impacto ambiental com programas de prevenção da poluição					
Redução do impacto ambiental com adoção de programas de redução das emissões de gases do efeito estufa					
Cobrança de práticas de responsabilidade social corporativa à rede varejista que adquire seus produtos e serviços					
Cobrança de práticas de responsabilidade social corporativa aos fornecedores da sua cadeia de suprimentos					
Apresentação da responsabilidade social corporativa como uma resposta às pressões e exame minucioso de um ou mais grupos de <i>stakeholder</i>					

Questão 2 – Indique a pressão dos *stakeholders* nas estratégias de responsabilidade social

<i>Stakeholders</i>	Muito Fraco	Fraco	Neutro	Forte	Muito forte
Mídia					
Governo					
Varejistas					
Acionistas					
Sindicatos					
Consumidores finais					
Funcionários					
Fornecedores					
Investidores					
Concorrentes					
Organizações não-governamentais (ONGs)					
Comunidade					
Bancos					

Questão 3 – Estime a preocupação com a responsabilidade social corporativa nos países abaixo listados

País	Muito Fraco	Fraco	Neutro	Forte	Muito Forte
Brasil					
Estados Unidos					
China					
Ásia sem China					
União Européia					
Mercosul					

Questão 4 – Estime a participação das vendas dos seus produtos nos países abaixo listados

1- Brasil _____ %

2- Estados Unidos _____ %

3- China _____ %

4-Ásia sem China _____ %

5-União Européia _____ %

6- Mercosul _____ %

7-Outros _____ %

Informações Gerais

5. Localização (ESTADO/REGIÃO): _____

6. Localização da Matriz da sua empresa: _____

7. Há quanto tempo está em operação no Brasil? _____

8. Número de empregados: _____

9. Setor: () Alimentos () Saúde / Higiene / Beleza () Eletrônicos () Casa (utilidades domésticas) / Lazer / Brinquedos () Têxtil /Moda

10. Tem operações industriais em outros países? () SIM () NÃO

Se você está interessado e gostaria de receber os resultados da pesquisa, por favor, preencha o espaço com o seu endereço eletrônico: _____. Em caso de dúvida ou informações, por favor, contatar Simone Melo (*simonemelo@hotmail.com*)

APÊNDICE B - MODELO DE CARTA ENVIADA POR CORREIO ELETRÔNICO

Prezado(a) xxxxx,

Boa tarde! Tudo bem?

Conforme contato telefônico, xxxxx, diretor de compras da "Empresa Varejista X", me passou os seus contatos.

Sou Gerente Distrital das 29 unidades da "Empresa Varejista X" localizadas no Ceará e, para finalizar o meu mestrado (daqui há 1 mês), preciso das respostas do máximo de indústrias para compor a amostragem da pesquisa, por essa razão estou te mandando esse e-mail.

Estou finalizando o Mestrado com uma pesquisa referente à investigação da postura em Responsabilidade Social Corporativa das indústrias no Brasil. Como é muito difícil o % de retorno dos questionários (devido a agenda e corre-corre cotidianos) minha diretoria está me ajudando, disponibilizando o seu contato, permitindo-me citá-los na solicitação dessa ajuda.

Por favor, conto com a sua ajuda para responder o questionário, até porque não haverá a identificação dos respondentes, muito menos das empresas.

Há 3 opções para você escolher:

1. Clicar e responder esse e-mail e já marcar **X** nas opções das perguntas (daí as respostas ficarão no próprio corpo do e-mail e minha bolsista passa para o software que tratará as respostas estatisticamente, OU;

2. Clicar no link indicado e o mesmo questionário será on line (https://docs.google.com/forms/d/1q0cHFMBORB4YjHT_0TqzHUKitX9dfVGGqRjMtpld80dU/viewform);

3. Abrir e salvar o word em anexo, responder e me reenviar.

Muitos têm feito pelo próprio corpo do email por ser mais prático para vocês ... para mim, independe, as respostas em si são as mais importantes. Como nossa amostra tem dezenas de indústrias conto muito com a sua ajuda, pois necessito de bem mais que cem empresas respondentes!

Se puder responder até amanhã em uma das 3 opções, ficarei muito grata! E, lembrando, nem o respondente nem a empresa será identificada, não se preocupe!

Abraços,

Simone Melo

Empresa Varejista X