

**ESCOLA SUPERIOR DE TEOLOGIA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TEOLOGIA**

JANARA VAZ ANDRADE

**ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL NAS EMPRESAS VAREJISTAS  
DO SETOR DE SUPERMERCADOS**

SÃO LEOPOLDO

2012

JANARA VAZ ANDRADE

ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL NAS EMPRESAS VAREJISTAS DO  
SETOR DE SUPERMERCADOS

Trabalho Final de  
Mestrado Profissional  
Para obtenção do grau de  
Mestre em Teologia  
Escola Superior de Teologia  
Programa de Pós-Graduação  
Linha de pesquisa: Ética e Gestão

Orientador: José Caetano Zanella

Segundo Avaliador: Valério Guilherme Schaper

São Leopoldo

2012

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A553e Andrade, Janara Vaz  
Ética e responsabilidade social nas empresas  
varejistas do setor de supermercados / Janara Vaz  
Andrade ; orientador José Caetano Zanella. – São  
Leopoldo : EST/PPG, 2012.  
86 p. : il.

Dissertação (mestrado) – Escola Superior de  
Teologia. Programa de Pós-Graduação. Mestrado em  
Teologia. São Leopoldo, 2012.

1. Ética. 2. Ética empresarial. 3. Responsabilidade  
social da empresa. 4. Supermercados – Administração.  
I. Zanella, José Caetano. II. Título.

Ficha elaborada pela Biblioteca da EST

JANARA VAZ ANDRADE

ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL NAS EMPRESAS VAREJISTAS  
DO SETOR DE SUPERMERCADOS

Trabalho Final de  
Mestrado Profissional  
Para obtenção do grau de  
Mestre em Teologia  
Escola Superior de Teologia  
Programa de Pós-Graduação  
Linha de pesquisa: Ética e Gestão

Data: 21 de janeiro de 2013

---

José Caetano Zanella – Mestre em Desenvolvimento, Gestão e Cidadania –. UNIJUÍ

---

Valério Guilherme Schaper – Doutor em teologia – EST

*Devemos somar forças para gerar uma sociedade sustentável global baseada no respeito pela natureza, nos direitos humanos universais, na justiça econômica e numa cultura da paz. Para chegar a este propósito, é imperativo que nós, os povos da Terra, declaremos nossa responsabilidade uns para com os outros, com a grande comunidade da vida, e com as futuras gerações.*

Leonardo Boff, 2011

## DEDICATÓRIA

A Deus, autor da minha vida e minha inspiração para seguir. Agradeço pela oportunidade de poder estudar, crescer pessoal e profissionalmente, e peço que nunca me deixes esquecer de tudo que tenho, tudo que sou, e o que vier a ser vem de Ti Senhor.

Aos meus queridos pais, Joel e Andreлина, que me deram todos os subsídios para que eu pudesse ser a pessoa que sou hoje. Obrigada, eu amo vocês.

Aos meus amados irmãos, Joab, Jeziel, Joel Júnior e Jalon. As minhas cunhadas, irmãs que ganhei de presente: Alaíde, Cristina, Ivana e Fernanda. Aos meus amados sobrinhos, meus seis amores, Filipe, Neto, Danielle, Liz, Enzo e Lucas. Agradeço pela torcida e apoio. A toda minha família e amigos que contribuíram e torceram pela conquista desse objetivo.

Ao meu professor orientador, José Caetano Zanella, pelos ensinamentos, pela paciência e incentivo constantes. Sua sabedoria e serenidade acalmaram o meu coração nos momentos de ansiedade e insegurança. Muito obrigada.

A Faculdades EST pela oportunidade dada através do Curso de Mestrado Profissional em Teologia – Linha de Pesquisa Ética e Gestão. E também aos meus professores, colegas e funcionários por toda dedicação e confiança investidas em mim durante todo este tempo de convivência.

À minha amiga e irmã Eliane Costa Pinto Marinho pelo desprendimento, solidariedade, paciência, incentivo e amizade. À Professora Hilda Maria Carvalho Braga por ter me inserido neste maravilhoso universo da pesquisa.

Ao Grupo Cardoso, de maneira especial, ao amigo Márcio Cardoso, que me recebeu de braços abertos e com sua generosidade contribuiu muito com sua experiência e materiais de pesquisa, que enriqueceram este trabalho. A todos aqueles que de alguma forma contribuíram para o meu desenvolvimento pessoal e profissional. A todos vocês, muito obrigada!

## RESUMO

A Responsabilidade Social Empresarial – RSE vem assumindo papel relevante para as empresas sendo adotada por muitas, como estratégia de gestão. Este estudo é fruto da análise a respeito dos impactos da adoção da gestão pautada na ética e responsabilidade social no setor varejo supermercadista. Para tanto, buscou-se avaliar por meio de pesquisa bibliográfica e documental a visão de autores em relação aos conceitos da ética e RSE, bem como os reflexos da adesão da RSE como estratégia de gestão nas empresas do setor varejo supermercadista. Este trabalho está estruturado em quatro capítulos. No primeiro capítulo apresenta-se e discute-se na visão de diversos autores conceitos da ética no novo contexto econômico e discorre sobre a RSE como estratégia de gestão. O capítulo dois aborda a RSE no âmbito das empresas do setor de varejo supermercadista, focando a vocação desse setor para a RSE, bem como apresenta e caracteriza os indicadores Ethos de Responsabilidade Social, apontando os possíveis benefícios que as empresas poderão alcançar ao adotarem os mesmos como estratégia de gestão. O capítulo três apresenta como parâmetro uma empresa do ramo supermercadista do setor de varejo. Após sua caracterização relata-se como se deu a inserção da gestão desta empresa na RSE e os seus projetos socioambientais implantados a partir dos indicadores Ethos. A discussão e reflexão sobre a importância da ética e RSE como estratégia de gestão nas empresas do setor varejo supermercadista contempla o capítulo quatro. Os resultados obtidos através do objeto de pesquisa mostram que investimentos em ações socialmente responsáveis podem gerar valor para as empresas, pois tornam estas mais competitivas.

**Palavras-Chaves:** Ética. Responsabilidade Social Empresarial. Estratégia de Gestão. Sustentabilidade.

## **ABSTRACT**

Corporate Social Responsibility - CSR has assumed an important role for companies being adopted, by many, as a management strategy. This study is the result of analysis of the impacts on the adoption of management based on ethics and social responsibility in the retail supermarket industry. Therefore, we sought to evaluate by means of literature and documentary vision of authors in relation to the concepts of ethics and CSR, as well as the effects of the accession of CSR as a management strategy in the retail supermarket companies. This study is structured in four chapters. The first chapter presents and discusses the view and concepts of several authors about ethics in this new economic context and discusses about CSR management strategy. Chapter two discusses CSR within the companies in the retail supermarket focusing the vocation on this sector for CSR, as well as presents and characterizes the Ethos Social Responsibility pointing and the possible benefits that businesses can achieve by adopting the same strategy as management. Chapter three presents parameter as a branch company of the retail supermarket sector, after its characterization is reported as it was the inclusion of CSR in the management of this company and its environmental projects deployed from Ethos indicators. The discussion and reflection on the importance of ethics and CSR as a management strategy in the retail supermarket business is included in chapter four. The results obtained through the object of research shows that investments in socially responsible actions can generate value for companies because they make it more competitive.

**Keywords:** Ethics. Corporate Social Responsibility. Management Strategy. Sustainability.



## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	9
1 ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL NAS RELAÇÕES ORGANIZACIONAIS ...	13
1.1 Definição de Ética.....	13
1.2 Ética no novo contexto econômico.....	14
1.3 Ética e Responsabilidade Social Empresarial.....	15
1.4 Responsabilidade social empresarial como ferramenta estratégica de gestão.....	23
2 RESPONSABILIDADE SOCIAL EM EMPRESAS DO SETOR DE VAREJO.....	27
2.1 Varejo e Responsabilidade Social Empresarial.....	27
2.2 Vocação do Varejo para a Responsabilidade Social Empresarial.....	29
2.3 Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial.....	31
2.4 Benefícios que a utilização dos indicadores de RSE do Instituto Ethos pode trazer para as Empresas.....	44
3 GRUPO CARDOSO E RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL.....	47
3.1 Caracterização do Grupo Cardoso.....	47
3.2 Inserção da Responsabilidade Social Empresarial na gestão do Grupo Cardoso.....	49
3.3 Projetos socioambientais desenvolvidos pelo Grupo Cardoso e os indicadores ethos de Responsabilidade Social.....	53
3.4 Resultados e benefícios advindos da adoção da RSE pelo Grupo Cardoso.....	59
4 ANÁLISE DE RESULTADOS: ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO.....	67
4.1 Análise dos resultados advindos da inserção dos indicadores Ethos na gestão do Grupo Cardoso.....	67
4.1.1 Indicador valores transparência e governança.....	68
4.1.2 Indicador público interno.....	69
4.1.3 Indicador meio ambiente.....	70
4.1.4 Indicador fornecedores.....	71
4.1.5 Indicador consumidor/clientes.....	72
4.1.6 Indicador comunidades.....	73
4.1.7 Indicador governo e sociedade.....	74
CONCLUSÃO.....	77

REFERÊNCIAS.....81

ANEXO.....87

## INTRODUÇÃO

O modelo capitalista, baseado na maximização de lucros e resultados, privilegia a competitividade no cenário mundial e consiste no aumento cada vez maior da produção e do consumo. Planejando atrair e manter fiéis consumidores as empresas vêm se empenhando em agregar valores aos seus produtos e serviços, como forma de criar diferenciais competitivos e conquistar maiores fatias do mercado. Os valores observados como diferenciais competitivos são, entre outros, a qualidade, confiabilidade, rapidez, flexibilidade e o custo/benefício. Características estas que deveriam fazer os consumidores se identificarem e optarem por uma marca específica.

Muitas empresas estão associando valores éticos à sua forma de produzir como estratégia para o fortalecimento de suas marcas, agregando valor às mesmas. Busca-se a efetivação de resultados de venda mais satisfatórios, pois as organizações têm o interesse de desenvolver a competitividade. Embora a ética não estivesse ausente no ambiente empresarial, já que as relações humanas de qualquer natureza sempre são permeadas por valores e princípios morais e éticos, a reflexão sobre ética como princípios humanos como solidariedade, não exploração das outras pessoas e justiça, por exemplo, ocupou uma posição acessória, um adorno, no capitalismo proclamado a partir da primeira Revolução Industrial.

Princípios éticos existem desde as antigas civilizações e permeiam as relações sociais. Percebe-se que ser ético não é uma questão de opção, faz parte da existência humana e conseqüentemente organiza as relações entre as pessoas. Dessa maneira, para as organizações e empresas de mercado valores éticos se destacam como diferencial competitivo, principalmente após a criação e desenvolvimento de programas de Responsabilidade Social Empresarial - RSE. A empresa socialmente responsável pode ser caracterizada pela capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes – acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente – e incorporá-los ao planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos, não apenas dos acionistas ou proprietários. Assim uma empresa socialmente responsável alia aos seus negócios os interesses da comunidade tornando-se parceira e corresponsável pelo desenvolvimento socioambiental.

A ética e RSE ganham notoriedade como diferenciais competitivos, pois a visibilidade de ações éticas pode fortalecer a imagem das empresas, influenciando

positivamente o conceito dos clientes, gerando confiabilidade. Isto é fundamental para efetivar negócios e como consequência gerar lucro. Entretanto, destaca-se que muitos empresários e autores do setor entendem que cultivar valores éticos nos ambientes empresariais pode representar redução nos lucros. No entanto, com o fenômeno da globalização, a competitividade e a exigência dos mercados vêm questionando esse paradigma. Algumas instituições, a exemplo do Instituto Ethos, fomentam a adoção da RSE e têm contribuído para a sua disseminação no meio empresarial. Para tanto, desenvolveram-se os indicadores ethos de responsabilidade social, que podem ser incorporados às empresas como ferramenta estratégica de gestão. Por consciência ou por questões de sobrevivência nota-se que as empresas têm caminhado para a adoção de um novo modelo de gestão, que tem a ética e a RSE como fundamentos. Algumas empresas têm procurado influenciar e desenvolver seus colaboradores e lideranças por meio de treinamentos. Assim, são discutidos conceitos, práticas e indicadores que contribuam para a constituição de uma empresa voltada para afirmação da cidadania. Esta lógica prima por selecionar e contratar profissionais conscientes da sua missão de cooperar com os resultados da organização e comprometidos com a construção de um mundo mais justo.

Ressalta-se que não são consideradas empresas socialmente responsáveis àquelas que realizam ações isoladas em benefício da sociedade, mas que não respeitam integralmente as leis do trabalho, por exemplo, o pagamento em dia de seus funcionários ou recolhimento dos tributos. Uma empresa pode ser considerada como socialmente responsável quando há harmonia entre seu discurso e suas práticas. Destaca-se também que os programas de responsabilidade social não podem ser confundidos com filantropia. Filantropia representa uma ação externa da empresa em benefício da comunidade, sendo utilizada muitas vezes de forma esporádica. São muitos os benefícios que uma empresa socialmente responsável espera desfrutar. Pretende-se alcançar uma maior longevidade no mercado, além de obter maior facilidade de recrutar e manter talentos. Entretanto, destaca-se que para que haja uma resposta mais concreta é importante que a RSE esteja inserida na cultura da organização, para depois ser socializada, internalizada e praticada por todos da empresa. A intenção é promover um processo de valorização e admiração internas. Esta prática é possível mediante investimentos em educação e estímulo à criatividade dos dirigentes e funcionários.

Programas de responsabilidade social podem gerar valor à marca das organizações, de maneira que os consumidores disponham-se a pagar um pouco mais e receber em troca

valores agregados aos produtos e serviços adquiridos. Ações socialmente responsáveis podem influenciar seus parceiros de negócios e outras empresas para que essas adotem também a prática da administração com responsabilidade social. A prática de divulgar o balanço social e o código de ética são alguns exemplos.

A desigualdade social gerada pela exacerbação da visão capitalista do lucro interfere negativamente na sociedade, pois se colocam acima de valores humanos, éticos afinal. Isto pode ser representado pelo aumento dos problemas de saúde dos trabalhadores, desemprego, violência e impactos negativos para o ecossistema. As empresas, neste cenário, podem desempenhar um papel social importante, contribuindo de forma eficaz para o desenvolvimento sustentável e melhoria da qualidade de vida das pessoas e preservação do meio ambiente, ao exercitarem uma nova forma de articular a gestão, com enfoque na ética e RSE. Podem resgatar a ética de maneira efetiva entre o relacionamento humano e os negócios.

A inquietação que levou o desenvolvimento desse tema foi a necessidade de buscar parâmetros entre autores e pesquisadores científicos que contribuíssem para nortear as definições sobre ética e RSE. E assim, por meio de estudos, pesquisas e exemplos de empresas que adotaram esses modelos de gestão para administrar suas organizações, indicam mudanças nas diversas formas de administração; o que as motivou a adotar novas posturas de ação. Com maior competitividade e produtividade sim, mas pautadas sempre em posturas éticas. Entende-se por posturas éticas o maior comprometimento, por parte da direção das empresas, com o bem-estar dos funcionários, com a oferta de produtos e serviços de qualidade e preocupadas com os problemas sociais e da destruição ambiental.

Delimitou-se como objeto da presente pesquisa a avaliação dos impactos da adoção da gestão pautada na ética e na responsabilidade social pelo setor varejo supermercadista. Para tanto, se propõe discutir, na visão de diversos autores, conceitos de ética e RSE, além dos reflexos da adesão da RSE como estratégia de gestão nas empresas do setor varejo supermercadista. Quanto às referências teóricas para a construção dos conceitos e análise do tema estudado, foram pesquisados entre outros os autores: Patrícia Ashley, Francisco Melo Neto e César Froes, Fernando Almeida, Fritjof Capra, Jacob Gelman e Juracy Parente, Afonso Murad e Adolfo Vázquez.

A pergunta central desta pesquisa é: quais os possíveis impactos e transformações que a adoção da gestão pautada na ética e RSE podem trazer para o setor varejo

supermercadista? Esse novo modelo de gestão passou a ser visto por muitas empresas não apenas como um conjunto de iniciativas motivadas por razões de marketing, relações públicas ou filantropia, mas como um conjunto de políticas, práticas e programas que permeiam os negócios e o processo de tomada de decisões na empresa. O presente trabalho justifica-se pela importância do tema e sua influência nas relações empresariais. Espera-se chamar a atenção das organizações para a forma de condução de sua gestão, levando-as a uma reflexão sobre a efetivação de mudanças nos processos de administração e gestão das empresas. Portanto, a pesquisa proposta torna-se relevante e oportuna, pois aborda um tema que permeia o processo de decisão dos gestores nas empresas com reflexos na sua estratégia de competitividade.

Objetivando explicar o tema por meio de um arcabouço teórico estruturou-se a presente dissertação da seguinte maneira: no primeiro capítulo apresentase-á o debate, na visão de diversos autores, de conceitos referentes à ética, à ética no novo contexto econômico e à RSE como estratégia de gestão. O segundo capítulo aborda a RSE no âmbito das empresas do setor de varejo e supermercadista. O enfoque é a vocação deste setor para a RSE além de se apresentar e caracterizar os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social, apontando os resultados possíveis ao serem adotados pelas empresas como estratégia de gestão.

O capítulo três apresenta como exemplo de estudo uma empresa do ramo supermercadista, no setor de varejo. Neste capítulo a empresa é caracterizada a partir do estudo de sua inserção na RSE. São apresentados também os projetos socioambientais implantados pela empresa sustentados nos indicadores Ethos. Destaca-se que as informações apresentadas nesse capítulo foram coletadas por meio de pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, em sites oficiais da empresa, revistas que representam o segmento e de organizações que trabalham com o tema.

A discussão e reflexão sobre a importância da ética e RSE como estratégia de gestão nas empresas do setor varejista supermercadista é contemplada no capítulo quatro. Esta discussão e reflexão propõem a avaliação entre a teoria apresentada que aponta para a importância e benefícios da adoção de práticas socialmente responsáveis como estratégia de gestão e a experiência prática dessa adoção observada na empresa em estudo. A conclusão sintetiza os resultados encontrados a partir das pesquisas, discussões e análises feitas, limitações do trabalho e sugestões para estudos vindouros.

# 1 ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL NAS RELAÇÕES ORGANIZACIONAIS

Administrar eticamente com RSE é uma maneira de gerir as empresas de forma que estas atendam não apenas as suas expectativas, mas aos anseios da sociedade, quanto aos valores éticos, às pessoas, à comunidade e ao meio ambiente. A prática da administração com base na ética empresarial com foco na RSE pode ser positiva para os negócios, os clientes externos e internos, fornecedores, meio ambiente e comunidade onde a empresa se encontra inserida, razão pela qual as cobranças desses parceiros têm feito aumentar o número de empresas que já adotam esse modelo de gestão como estratégia.

## 1.1 Definição de Ética

Adolfo Sánches Vázquez assevera que o conhecimento humano foi difundido pelo filósofo Sócrates por meio de uma reflexão sobre a busca da essência e da verdade dos fatos e do real valor das relações dando início assim à ética.<sup>1</sup> Etimologicamente ética vem do grego *ethos*, que significa modo de ser, caráter.<sup>2</sup> De maneira mais objetiva, Adolfo Vázquez define ética como sendo um conjunto sistemático de conhecimentos coerentes e objetivos a respeito do comportamento do ser humano, moral.<sup>3</sup> Para este autor moral é:

Um sistema de normas, princípios e valores, segundo o qual são regulamentadas as relações mútuas entre os indivíduos ou entre estes e a comunidade, de tal maneira que estas normas, dotadas de um caráter histórico e social, sejam acatadas livre e conscientemente, por uma convicção íntima, e não de uma maneira mecânica, externa ou impessoal.<sup>4</sup>

Para Taylor, citado por John Ferrel, a ética é definida como “indagação sobre a natureza e fundamentos de moralidade, sendo o termo moralidade entendido como juízos morais, padrões e regras de conduta”.<sup>5</sup> Nesse contexto, a ética é denominada como o estudo do comportamento do ser humano, tendo como destaque a demarcação do que é correto ou ilícito. Já Para Adolfo Vázquez ética é “a teoria ou ciência do comportamento moral dos homens em sociedade, ou seja, é a ciência de uma forma específica de comportamento humano”.<sup>6</sup> Como se pode perceber nas definições dos autores ética é balizada na formação

---

<sup>1</sup> SÁNCHEZ VÁZQUEZ, Adolfo. *Ética*. 31. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2010. p. 270.

<sup>2</sup> SÁNCHEZ VÁZQUEZ, 2010, p. 24.

<sup>3</sup> SÁNCHEZ VÁZQUEZ, 2010, p. 25.

<sup>4</sup> SÁNCHEZ VÁZQUEZ, 2010, p. 84.

<sup>5</sup> TAYLOR (1975) *apud* FERRELL, O. C. FRAEDRICH John. FERREL, Linda. *Ética Empresarial: dilemas, tomadas de decisões e casos*. Trad. Cecília Arruda. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2001. p. 6.

<sup>6</sup> SÁNCHEZ VÁZQUEZ, 2010, p. 23.

moral da sociedade e esta pela compreensão individual do que venha a ser bem ou mal. No contexto empresarial espera-se que a empresa ética abrace os valores morais da sociedade e os valores difundidos pelo seu código de ética sejam adotados pelos gestores e professados pelos empregados.

## 1.2 Ética no novo contexto econômico

Até os anos 50, o conceito de ética empresarial não era muito utilizado. Leisinger e Schmitt afirmam que nessa década os aspectos morais das atividades econômicas, quando considerados, eram no contexto da ética social, focado sobretudo nas questões trabalhistas.<sup>7</sup> Portanto, a temática RSE é relativamente recente no ambiente empresarial começando a se desenvolver com mais força nos fins dos anos 60 de modo especial nos Estados Unidos, segundo Victor Sherrer citado por José Trasferetti.<sup>8</sup> Atribui-se a sua preponderância ao surgimento de novas demandas oriundas da globalização e de novos mercados. Estes, por sua vez, trouxeram maior cobrança por transparência nos negócios.

Atualmente muitas organizações têm-se voltado não só para as suas responsabilidades econômicas e legais, mas também para as suas responsabilidades éticas, morais e sociais. Destaca-se ainda que, no atual contexto socioeconômico, a concorrência acirrada, a exigência dos clientes e a dificuldade em fidelizá-los, são alguns dos aspectos que contribuíram para que as empresas se atentassem para a importância dos programas que envolvam a ética e RSE em seus negócios. Esses fatores favoreceram o surgimento de uma atitude mais responsável ética e socialmente por parte das empresas em suas ações.

No Brasil a RSE ganhou forte impulso a partir dos anos 90, resultado da ação de entidades não governamentais, institutos de pesquisa como Instituto Ethos e Akatu e de organizações sensibilizadas com a questão social. Outro fator foi o desenvolvimento da economia mundial, pautado especialmente pela conexão dos mercados e da queda das barreiras comerciais. Nesse cenário, surgiram novas mudanças nas dinâmicas do mercado e no padrão de concorrência e de competitividade, a exemplo das preocupações ligadas ao meio ambiente.

---

<sup>7</sup> LEISINGER, Klaus M; SCHMITT, Karin. *Ética empresarial; responsabilidade global e gerenciamento moderno*. Tradução de Carlos Almeida Pereira. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2001. p. 13.

<sup>8</sup> SHERRER (1985) *apud* TRASFERETTI, José. *Ética e responsabilidade social*. Campinas: Alínea, 2006. p. 43.

Para Fritjof Capra a RSE, com foco no meio ambiente, é um dos maiores desafios desse século na busca da construção e manutenção de comunidades sustentáveis.<sup>9</sup> Brown citado por Fritjof Capra define que “comunidade sustentável é aquela capaz de satisfazer as próprias necessidades sem reduzir as oportunidades das gerações futuras”.<sup>10</sup> Percebe-se que a gestão empresarial voltada apenas ao interesse no lucro, reforçada pela exigência dos acionistas, não é mais suficiente para garantir a sustentabilidade das empresas. Maria Ester de Freitas ressalta a necessidade dessa nova postura ao afirmar que:

Por um lado não é nenhum favor preservar o planeta que pertence a todos. Por outro, cada vez mais é verdade que para se exportar para alguns mercados é necessário obedecer a alguns critérios que consideram a redução de danos ecológicos, como a utilização de matérias-primas não-tóxicas e que não estejam em risco de extinção, a produção de embalagens que sejam recicláveis, a não-utilização de seres humanos como cobaias, a preservação da flora e da fauna dos ecossistemas ameaçados, o fato de não comprar a miséria de crianças e do trabalho escravo, etc.<sup>11</sup>

A partir dessa afirmação depreende-se que para Maria Ester de Freitas uma empresa cuja imagem encontra-se maculada corre o risco de ser alvo de boicotes e sabotagens por parte dos seus parceiros. A partir daí percebe-se a necessidade do resgate de princípios éticos norteadores nas relações, pois a empresa cuja gestão valoriza apenas o seu ganho está fadada a, num curto prazo, ter seus negócios fracassados. Dessa forma, boa parte das empresas vêm sendo estimuladas a adotar posturas eticamente responsáveis diante de questões e problemas sociais e também em estar atenta à qualidade da relação empresas-sociedade, por meio de novos modelos de gestão onde os interesses e contribuições dos colaboradores, fornecedores, consumidores são considerados importantes. Esta postura gera uma atuação empresarial fundamentada em princípios éticos enfatizando a busca de qualidade nas relações por meio da adoção de princípios éticos, de humanização das relações comerciais e RSE na gestão dos negócios.

### **1.3 Ética e Responsabilidade Social Empresarial**

Até a década de 60 muitas das discussões sobre ética empresarial eram tratadas em termos teológicos. Para John Ferrel essas discussões promoveram os fundamentos da ética

<sup>9</sup> CAPRA, Fritjof. Alfabetização ecológica: o desafio para a educação do século 21. In: TRIGUEIRO, André. (Org). *Meio Ambiente no século 21*. Rio de Janeiro, Sextante, 2003. p. 19-20.

<sup>10</sup> CAPRA, 2003, p. 19-20.

<sup>11</sup> FREITAS, Maria Ester de. Contexto Social e Imaginário Organizacional Moderno. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 40, n. 2, abr./jun., p. 6-15, à p. 13, 2000.

empresarial.<sup>12</sup> A primeira referência encontrada em relação a esse tema foi um estudo, conforme afirma Howard Bowen, sobre “ Ética e Vida Econômica Cristã, iniciado em 1949 pelo Conselho Federal das Igrejas de Cristo da América”<sup>13</sup> Esses autores reforçam que desde a sua origem o tema responsabilidade social traz consigo relação com a fé e a religião. Segundo o teólogo Arthur Rich, citado por Leisinger e Schmitt:

Todo empenho para agir eticamente sobre o mundo da economia e sobre a conduta das pessoas que atuam na economia tem que levar em conta o que é economicamente adequado. Jamais se poderá defender em economia o que está em pura e simples contradição com o que é objetivamente adequado.<sup>14</sup>

Destaca-se que embora a ética e a responsabilidade social sejam temas cuja procedência são as discussões no âmbito religioso, a harmonia comércio-lucratividade com o agir moralmente adequado sempre pareceu trazer dificuldades para as pessoas de todas as épocas, como bem pontuam Leisinger e Schmitt.<sup>15</sup> Leisinger e Schmitt ainda asseveram que o lucro é imprescindível para a empresa, mas também para o contexto ético-social e ambiental; visto que o êxito de uma empresa pode garantir a continuidade de empregos, disponibilidade de bens e serviços necessários, investimentos na economia, na sociedade e meio ambiente.<sup>16</sup> Howard Bowen concorda com a visão desses autores ao definir responsabilidade social como: “às obrigações dos homens de negócios de adotar orientações, tomarem decisões e seguir linhas de ação, que sejam compatíveis com os fins e valores de nossa sociedade”.<sup>17</sup> Depreende-se que há a necessidade de se aliar os objetivos e necessidades empresariais aos princípios, valores e necessidades da sociedade onde a empresa se encontra inserida.

A partir dos anos 70 aumenta sensivelmente a exigência da sociedade com as questões éticas voltadas para a responsabilidade social das empresas. A França, em 1977, tornou-se a precursora na criação de uma lei que passou a exigir das empresas com mais de 300 funcionários a divulgação de balanços que contemplassem suas ações sociais. Nos Estados Unidos o tema da ética nos negócios ressurgiu com mais força nos anos 80, especialmente nas críticas à Escola Clássica da Administração e aos alicerces de Frederick Winslow Taylor e Henri Fayol sobre a teoria clássica de administração. O discurso dos

---

<sup>12</sup> FERRELL, 2001. p. 9.

<sup>13</sup> BOWEN, Howard R. *Responsabilidades Sociais do Homem de Negócios*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1957. p. 3.

<sup>14</sup> RICH ARTHUR *apud* LEISINGER e SCHMITT, 2001, p. 23.

<sup>15</sup> LEISINGER e SCHMITT, 2001, p. 25.

<sup>16</sup> LEISINGER e SCHMITT, 2001, p. 24.

<sup>17</sup> BOWEN, 1957. p. 14-15.

protestos era em defesa dos direitos dos trabalhadores e dos consumidores, da qualidade dos produtos e serviços e também da proteção ao meio ambiente.<sup>18</sup> Assim, a conduta dos empresários passou a ser rigorosamente questionada.

No Brasil foi lançado um modelo de balanço social na década de 1980 pela Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial Social (Fides). Contudo, este modelo não se consolidou.<sup>19</sup> Nos anos 90 esse tema começou a sensibilizar algumas empresas e ganhou forte impulso ao longo desta década, pela ação de entidades não-governamentais e institutos de pesquisa e pela adesão da iniciativa privada nas novas políticas sociais do governo. Ressalta-se a atuação do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase), que desde 1997 defende a importância de um modelo único de relatório social. Em 1998 nasce o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, referência nacional na defesa dessa temática e que tem como missão “mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade sustentável e justa”.<sup>20</sup> Samuel Certo concorda com essa percepção do Instituto Ethos ao afirmar que:

A ética empresarial é a capacidade de refletir sobre os valores do processo de tomada de decisões da empresa, de determinar a maneira como esses valores e decisões vão afetar vários grupos de interesse e estabelecer como os gerentes poderão utilizar essas observações na administração diária de uma empresa.<sup>21</sup>

O Instituto Ethos fomenta a adoção dessa prática ao desenvolveu os indicadores, chamados ethos de responsabilidade social, como ferramenta estratégica de gestão. Portanto, apresenta RSE como:

Forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.<sup>22</sup>

---

<sup>18</sup> O QUE é Responsabilidade Social Empresarial. Disponível em: [http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/51/o\\_que\\_e\\_rse/conceito/contexto.aspx](http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/51/o_que_e_rse/conceito/contexto.aspx). Acesso em: 20 mar. 2011.

<sup>19</sup> A HISTÓRIA do balanço social. Disponível em: [http://www.balancosocial.org.br/media/3\\_Cap1.pdf](http://www.balancosocial.org.br/media/3_Cap1.pdf). Acesso em: 3 mar. 2011.

<sup>20</sup> PROGRAMAS & Projetos. Disponível em: [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br). Acesso em: 23 nov. 2011.

<sup>21</sup> CERTO, Samuel. *Administração Moderna*. 9. ed.. São Paulo: Prentice Hall, 2003. p. 66.

<sup>22</sup> GELMAN, Jacob. PARENTE, Juracy. *Varejo e responsabilidade social, visão estratégica e práticas no Brasil* Porto Alegre: Bookman, 2006. p. 21.

O Instituto se tornou conhecido e reconhecido em muitas empresas, na política e na sociedade civil por meio das articulações institucionais, governamentais ou não, que procuram disseminar propostas de condutas empresariais socialmente responsáveis. Para tanto, criou-se e alimenta-se bancos de dados de práticas de empresas socialmente responsáveis, além de se organizar e realizar eventos abordando o tema. A ideia é colaborar com as discussões e preparar manuais que servem de base para a implementação de políticas e práticas socialmente responsáveis.

Para John Ferrel a “ética empresarial compreende princípios e padrões que orientam o comportamento no mundo dos negócios”<sup>23</sup> Ou seja, a ética empresarial focaliza a maneira como as decisões são tomadas nas empresas e de que modo elas podem melhorar eticamente as condutas e ações dos gestores e colaboradores. Moreira apresenta a seguinte definição para ética empresarial: “a ética empresarial é o comportamento da empresa – entidade lucrativa – quando ela age de conformidade com os princípios morais e as regras do bem proceder aceitas pela coletividade (regras éticas)”<sup>24</sup> Para Moreira uma empresa atua eticamente quando embasa suas metas no respeito aos valores e aos direitos compartilhados pela sociedade na qual está inserida, pois têm obrigações para com os seus acionistas, mas também têm responsabilidades com as outras partes interessadas. Em particular, têm obrigações para com os consumidores, com a comunidade do seu entorno social assim como com os seus funcionários.

Fernanda G. Borger confirma esta reflexão de Moreira ao apresentar a seguinte definição para *stakeholders*, conhecida como partes interessadas. “*Stakeholders* são as partes envolvidas nas atividades empresariais – investidores, acionistas, empregados, clientes e fornecedores – sem os quais uma organização não pode sobreviver”<sup>25</sup>

Elma Zoboli compartilha de visão semelhante Fernanda G. Borger pois defini que “a ética empresarial ou organizacional pode ser entendida como o descobrimento e a aplicação dos valores e normas compartilhados pela sociedade no âmbito da empresa ou organização”<sup>26</sup>

---

<sup>23</sup> FERRELL, 2001, p. 07.

<sup>24</sup> MOREIRA, Joaquim Manhães. Conceitos gerais. In: MOREIRA, Joaquim Manhães. *A ética empresarial no Brasil*. São Paulo: Pioneira, 1999. p. 28.

<sup>25</sup> BORGER, Fernanda Gabriela. *Responsabilidade social: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial*. Tese (doutorado em economia) – Faculdade de Economia, São Paulo: Universidade de São Paulo, 2001. p. 123. No âmbito desta pesquisa será utilizado tanto o termo “*stakeholders*” como “partes interessadas” ou “parceiros”.

<sup>26</sup> ZOBOLI, Elma Lourdes Campos Pavone. A ética nas organizações. *Instituto Ethos Reflexão*. São Paulo, ano 2, n. 4, p. 5-18, março de 2001.

Na visão destes autores só se assegura o bem para todos, sociedade e empresas, se os procedimentos adotados na gestão dos negócios forem apropriados e aceitos pela sociedade. A empresa deve ter ciência das suas responsabilidades para com a coletividade, bem como conhecer as expectativas dessa sociedade em relação às suas ações. Estas devem ser pautadas em decisões éticas e no comprometimento com a qualidade de vida dos trabalhadores e consumidores e não tanto na busca inescrupulosa do lucro.

O Instituto Ethos ressalta ainda os benefícios que os proprietários conquistam ao adotarem a RSE. Afirmar que “empresas socialmente responsáveis estão melhor preparadas para assegurar a sustentabilidade a longo prazo dos negócios, por estarem sincronizadas com as novas dinâmicas que afetem a sociedade e o mundo empresarial”.<sup>27</sup> A partir destas considerações pode-se interpretar que as ações socialmente responsáveis devem gerar retorno lucrativo aos seus acionistas, ainda que a longo prazo, mas pautados por uma lógica e ética de responsabilidade social.

Elma Zoboli compartilha dessa concepção ao pontuar que a ética não é a única condição para um bom negócio mas a propicia.<sup>28</sup> Na visão desse autor, a empresa que só visa o retorno financeiro ou vantagens imediatas no curtíssimo prazo está fadada ao fracasso. Assim, torna-se necessário assumir responsabilidade, a longo prazo, com a inserção social, pois esta é uma premissa para a sobrevivência no mundo dos negócios. Neste aspecto, a ética nos negócios pode se constituir como um fator importante para os ganhos das empresas, pois coloca como valor humano não somente a lucratividade mas também outros, como o respeito, a solidariedade e o comprometimento com as pessoas e sociedade como um todo.

O conceito mais discutido recentemente da ética empresarial é a ideia de RSE, que pode ser definido como desenvolvimento sustentável e ética nos negócios. Esses temas cada vez mais têm se aproximado do cerne das estratégias das empresas. A RSE trata de forma direta os negócios da empresa e de como eles são conduzidos, tornando-se uma relevante ferramenta para a sustentabilidade das empresas, conforme apregoa o Instituto Ethos: “alguns resultados podem ser sentidos, como a valorização da imagem institucional e da marca, maior

---

<sup>27</sup> TEMAS e Indicadores. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br/docs/conceitos%5Fpraticas/indicadores/temas/>>. Acesso em: 18 ago. 2011.

<sup>28</sup> ZOBOLI, 2001, p. 8.

lealdade do consumidor, maior capacidade de recrutar e manter talentos, flexibilidade e capacidade de adaptação e longevidade.”<sup>29</sup>

Entende-se que o Instituto Ethos acredita na importância das empresas que incorporam os princípios da responsabilidade social e os aplicam de maneira ética e transparente, e não apenas com a intenção de mera divulgação de vantagens internas e externas aos seus negócios. Afonso Murad é solidário a importância da adoção dessas ações e valoriza a postura séria e transparente das empresas ao afirmar que estas[...]

[...]Cultivam traços admiráveis, que fazem inveja a muitas empresas. Apresentam uma missão que de longe supera os mesquinhos interesses de lucro e autopromoção da imagem. Criam e sustentam valores compartilhados que são o fundamento de qualquer organização duradoura. Têm lideranças e membros com valores humanos e espirituais admiráveis. Trazem uma história de realizações bem sucedidas, solidificadas com o tempo. São um real serviço à sociedade. Promovem uma série de iniciativas sociais de qualidade, com custos relativamente baixos. Caracterizam-se por uma postura ética inquestionável com relação aos seus fornecedores. Saldam seus compromissos financeiros na data prevista, cumprem aquilo que prometem. Oferecem aos seus colaboradores de baixa renda e auxiliam-nos em tempos de dificuldades. Cultivam a gratuidade nas relações. Em suma: são confiáveis e fiéis aos seus parceiros. Tudo isso constitui um enorme patrimônio imaterial, que deve ser reconhecido e desenvolvido.<sup>30</sup>

Considera-se assim que tanto a partir das proposições do Instituto Ethos quanto das reflexões de Afonso Murad que as ações socialmente responsáveis praticadas pelas empresas podem propiciar vantagens competitivas tanto interna como externamente. Ressalta-se que, embora no Brasil muitas empresas utilizem as ações isoladas e da mídia como argumento para diminuir a carga tributária, ou na tentativa de criar uma boa imagem de empresa socialmente responsável, estas não usufruirão desses benefícios, pois no médio e longo prazo terão suas ações vistas como isoladas ou apenas como estratégia de marketing. Por outro lado, empresas que adotam a gestão baseada na RSE podem alcançar mais que conteúdo de *marketing* e imagem; pode se consolidar no mercado como empresa séria e confiável.

São muitos os conceitos apresentados na tentativa de se definir RSE, porém para Patrícia Ashley este ainda não se encontra consolidado mas em fase de construção.<sup>31</sup> Pode-se

---

<sup>29</sup> PERGUNTAS e respostas. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=3344&Alias=Ethos&Lang>>. Acesso em: 20 ago. 2011.

<sup>30</sup> MURAD, Afonso. *Gestão e Espiritualidade: uma porta entreaberta*. São Paulo: Paulinas, 2007. p. 68.

<sup>31</sup> ASHLEY, Patrícia Almeida *et al.* *Ética e responsabilidade social nos negócios*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005. p.173.

confirmar a percepção de Patrícia Ashley a partir das variações desse conceito ocorridas ao longo dos anos como afirma José A. Oliveira:

Para uns, é tomada como uma responsabilidade legal ou obrigação social; para outros, é o comportamento socialmente responsável em que se observa a ética, e para outros ainda, não passa de contribuições de caridade que a empresa deve fazer. Há também os que admitem que a responsabilidade social é, exclusivamente, a responsabilidade de pagar bem aos empregados e dar-lhes bom tratamento. Logicamente, responsabilidade social das empresas é tudo isto, muito embora não seja somente estes itens isoladamente.<sup>32</sup>

Conforme apresentado, vários autores nas décadas de 70 e 80 externaram visões complementares, outras muitas vezes antagônicas, sobre a responsabilidade social. Entre esses autores destacaram-se Friedman, Davis, Blomstrom e Zadek. Aligleri elucida que há inúmeras definições e diferentes visões para responsabilidade social: “responsabilidade social como obrigação social (FRIEDMAN, 1970); responsabilidade social como ações comunitárias (DAVIS; BLOMSTROM, 1975) e responsabilidade social como abordagem sistêmica dos *stakeholders* (ZADEK, 1998)”.<sup>33</sup> Entende-se como obrigação social o cumprimento das obrigações previstas em lei, como pagamento de salários e encargos, impostos, respeito e cumprimento das leis ambientais entre outros.<sup>34</sup> Assim, pode-se dizer que Friedman percebe a RSE por meio da ótica da obrigação social. Na ótica da responsabilidade social ações comunitárias se tornam indispensáveis para que a empresa considere tanto as metas econômicas quanto as sociais nas suas decisões, ou seja, ultrapassar as fronteiras da legislação aproximando-se da visão de Davis e Blomstrom. Na visão destes autores a responsabilidade social como abordagem sistêmica dos *stakeholders*, assim como defendida por Zadek, entende a organização empresarial como um sistema integrado, onde a empresa, para permanecer no mercado, precisa atender às necessidades de todos os seus parceiros: acionistas, público interno, comunidades, fornecedores, clientes, consumidores, governos, organizações do terceiro setor, órgãos governamentais, imprensa, sindicatos entre outros. Assim sendo, sempre agindo de forma ética na busca da sustentabilidade social, ambiental e econômica.<sup>35</sup>

---

<sup>32</sup> OLIVEIRA, José Arimatés de. Responsabilidade social em pequenas e médias empresas. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, v. 24, n. 4, p. 203-210, à p. 204, out./dez. 1984.

<sup>33</sup> ALIGLERI, Lilian Mara. *Responsabilidade social e cultura organizacional: o caso da Ford Brasil*. Dissertação (mestrado em Gestão de Negócios) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Estadual de Londrina: UEL, 2002. p. 19.

<sup>34</sup> ALIGLERI, 2002, p. 19.

<sup>35</sup> ALIGLERI, 2002, p. 19.

Para o Instituto Ethos uma empresa é socialmente responsável quando sua responsabilidade vai “além da obrigação de respeitar as leis, pagar impostos e observar as condições adequadas de segurança e saúde para os trabalhadores”.<sup>36</sup> Este conceito amplo de responsabilidade social reforça a visão de muitos autores citados nesta pesquisa. Ressalta-se que a responsabilidade social ainda hoje é rotineiramente confundida com filantropia mesmo possuindo características diferentes. O Instituto Ethos distingue a filantropia da responsabilidade social ao afirmar que:

A filantropia é basicamente uma ação social externa da empresa, que tem como beneficiária principal a comunidade em suas diversas formas (conselhos comunitários, organizações não-governamentais, associações comunitárias etc) e organizações. A responsabilidade social é focada na cadeia de negócios da empresa e engloba preocupações com um público maior (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente), cuja demanda e necessidade a empresa deve buscar entender e incorporar aos negócios. Assim, a responsabilidade social trata diretamente dos negócios da empresa e de como ela os conduz.<sup>37</sup>

Francisco Melo Neto e César Froes reforçam essa diferença ao afirmarem que a filantropia é uma prática individualizada, costumeiramente pontual e sem retorno. Participam desta apenas o empresário enquanto que a responsabilidade social é uma prática coletiva e contínua que enseja retorno e envolve os vários parceiros de uma empresa.<sup>38</sup> Na visão de Patrícia Ashley responsabilidade social:

Trata-se do compromisso contínuo nos negócios pelo comportamento ético que contribua para o desenvolvimento econômico, social e ambiental, pressupondo a realização de decisões empresariais que sejam resultado da reflexão sobre seus impactos sobre a qualidade de vida atual e futura de todos que sejam afetados pela operação da empresa.<sup>39</sup>

Esta definição de Patrícia Ashley reforça o conceito defendido pelo Instituto Ethos, pois abrange a questão ambiental. Leonardo Boff vai nesta mesma direção que defende Patrícia Ashley e traz questionamentos pertinentes nesse contexto: “Como criar um consenso mínimo sobre valores éticos, válidos para todos os humanos, agora reunidos num único lugar, no planeta Terra, que nos possam ajudar a debelar três questões globais: a social, a do

<sup>36</sup> INSTITUTO ETHOS. Indicadores Ethos de RSE. São Paulo: Instituto Ethos, 2000. p. 07.

<sup>37</sup> PERGUNTAS e respostas. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=3344&Alias=Ethos&Lang>>. Acesso em: 20 ago. 2011.

<sup>38</sup> MELO NETO, Francisco Paulo de e FROES, César. *Gestão da Responsabilidade Social Corporativa: o caso brasileiro*. Rio de Janeiro: Qualitymark ed., 2001. p. 28.

<sup>39</sup> ASHLEY, Patrícia Almeida. *Responsabilidade Social nos Negócios – uma abordagem conceitual*. Curso ministrado no XIX Ciclo de Estudos de Administração, Londrina: UEL, 2000. p. 2.

desemprego estrutural e a ecológica?”<sup>40</sup> Boff assevera a necessidade de uma nova ética que contemple a retomada da aliança rompida entre a natureza e o ser humano.<sup>41</sup> José Trasferetti concorda com Patrícia Ashley ao afirmar que “para se garantir as condições de vida no planeta é fundamental que a sociedade imponha regras ao crescimento desordenado, à exploração e à distribuição dos recursos de modo a garantir as condições de vida na Terra.”<sup>42</sup> Assim, José Trasferetti enfatiza a necessidade de se repensar na relação crescimento versus sustentabilidade. Para este autor a característica mais importante é a sustentabilidade.

Montana e Charnov também legitimam a percepção de Patrícia Ashley ao afirmarem que a crescente preocupação sobre a responsabilidade social por parte das empresas “está diretamente relacionada com o crescimento de movimentos ecológicos e de defesa do consumidor.”<sup>43</sup> Apesar da divergência em alguns aspectos quanto à abrangência da responsabilidade social autores contemporâneos como Patrícia Ashley e Francisco Melo Neto e César Froes, todos consideram que as mudanças no papel da empresa, especialmente em relação à sociedade, proporcionaram uma nova perspectiva desta temática; o que poderia contribuir positivamente com novas propostas de gestão de empresas e relações comerciais.

#### **1.4 Responsabilidade social empresarial como ferramenta estratégica de gestão**

A RSE é vista como uma forma criativa e inovadora de gestão empresarial, integrada aos objetivos estratégicos e deve ser inserida na estrutura organizacional e no orçamento anual das empresas. É um processo contínuo que incorpora a gestão social de maneira profissional às ações do empreendimento. Uma empresa é considerada socialmente responsável quando incute em sua cultura corporativa e em todas as suas relações um modelo de gestão a promoção do desenvolvimento econômico e social com estratégias inovadoras, que sejam capazes de unir os resultados almejados nos negócios com o fortalecimento da inclusão social, conforme define Fernando Almeida:

Responsabilidade social corporativa é o comprometimento permanente dos empresários de adotar um comportamento ético e contribuir para o desenvolvimento

---

<sup>40</sup> BOFF, Leonardo. *Ethos mundial: um consenso mínimo entre os humanos*. Brasília: Letrativa, 2000. p. 49.

<sup>41</sup> BOFF, Leonardo. *Ecologia, mundialização, espiritualidade*. São Paulo: Ática, 2000. p. 8.

<sup>42</sup> TRASFERETTI, 2006, p. 34

<sup>43</sup> MONTANA, Patrick J., CHARNOV, Bruce H. *Administração*. São Paulo: Saraiva, 1998. p. 32.

econômico, melhorando, simultaneamente, a qualidade de vida de seus empregados e de suas famílias, da comunidade local e da sociedade como um todo.<sup>44</sup>

Assim a RSE, também denominada por alguns autores como Fernando Almeida de responsabilidade social corporativa<sup>45</sup>, está fundamentada na ética e na transparência das relações entre os diversos públicos que dependem e interagem com a organização, sejam funcionários, clientes, fornecedores, acionistas e comunidades. Portanto necessita-se ter ações vinculadas ao planejamento estratégico, e também ações em nível sistêmico, focadas em resultados. Assumir o papel de uma instituição socialmente responsável pode resultar em vantagem competitiva. Responsabilidade social pode se tornar fator determinante na fidelização de muitos consumidores conforme apontam pesquisas desenvolvidas desde 2000 pelo Instituto Ethos. As pesquisas avaliam a percepção do consumidor brasileiro sobre responsabilidade social e seus dados mostram um consumidor preocupado com a ética e o tratamento dado aos funcionários.<sup>46</sup> Assim, empresas que se interessam e participam de ações sociais, que cuidam do meio ambiente e não focam exclusivamente suas ações em lucro tendem a serem valorizadas pelos clientes. Compreende-se que a decisão das pessoas em comprar tem ido além do mero consumismo, envolvem preocupações com o meio ambiente, com a qualidade de vida dos trabalhadores e com a qualidade do produto ou serviço.

Para Fernando Almeida, a partir do paradigma da sustentabilidade, não há como se conceber e idealizar uma atividade econômica dissociando-a do impacto na sociedade e no meio ambiente, visto que tudo se encontra interrelacionado.<sup>47</sup> Deste modo, as pessoas envolvidas nos processos de gestão têm despertado para a necessidade de se desenvolver uma visão sistêmica do negócio, que é a forma de entender a organização como sendo um sistema integrado, inclusive à sociedade. Justamente por ser um sistema integrado o desempenho de um componente pode afetar não apenas a organização mas todas as partes interessadas da sociedade.

---

<sup>44</sup> ALMEIDA, Fernando. *O bom negócio da sustentabilidade*. Rio de Janeiro, Nova Fronteira, 2002. p. 138.

<sup>45</sup> Alguns autores adotam o termo responsabilidade social corporativa ao invés do termo responsabilidade social na empresa. Considerou-se nesta pesquisa o termo responsabilidade social corporativa sinônimo de responsabilidade social da empresa, responsabilidade social empresarial e responsabilidade social nos negócios.

<sup>46</sup> CIDADANIA, ética e responsabilidade. Disponível em: <<http://www.crescer.org/glossario/i.htm>>. Acesso em: 14 fev. 2012.

<sup>47</sup> ALMEIDA, Fernando. Empresa e responsabilidade social. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, seção opinião, p. A1, 18 ago. 1999.

Atualmente, há significativo número de discussões, em diversos âmbitos – mundial, nacional, regional e local, questionando rigorosamente o papel da iniciativa privada. Os negócios vêm sofrendo mudanças complexas e crescentes com a globalização. Os avanços das inovações tecnológicas e da informação impõem aos gestores novas maneiras de realizar suas transações, assevera Patrícia Ashley.<sup>48</sup> Assim, estes têm buscado adotar um modelo de gestão que envolva liderança, estratégias, pessoas, processos, clientes e sociedade, ajustadas às suas ações de maneira integrada e harmônica com todos os seus parceiros. Francisco Melo Neto e César Froes confirmam a visão de Fernando Almeida e Patrícia Ashley ao afirmarem que:

A consciência social dos empresários começou a despertar quando eles próprios perceberam que os problemas sociais atrapalhavam o desenvolvimento dos seus negócios (baixo poder aquisitivo da população, sistema educacional deficiente, violência, etc).<sup>49</sup>

Na percepção desses autores a importância da responsabilidade social despontou com mais força no meio empresarial quando os empresários perceberam que os problemas da sociedade afetavam diretamente o crescimento dos negócios. Esta interdependência os levou a pensar que a gestão pautada em valores socialmente responsáveis, também com o meio ambiente, a educação, saúde e outros, era ferramenta estratégica indispensável para o crescimento e sustentabilidade dos negócios. Percebe-se que a gestão que se compromete com a responsabilidade social é vista no meio empresarial como um diferencial competitivo, podendo influenciar de forma direta os negócios e fortalecer seu conceito e sua marca diante dos seus funcionários e parceiros. Isso faz das tomadas de decisão reflexo da defesa de princípios e valores éticos como missão e visão nos negócios. Torna-se, assim, um agente de transformação que se empenha para minimizar as deficiências no campo da educação, saúde, geração de renda, moradia e preservação ambiental.

A gestão socialmente responsável possibilita compartilhar o valor do investimento em aspectos sociais. Isto pode originar uma relação onde o sucesso da empresa se reflete no sucesso da comunidade de forma mútua. Ou seja, quanto mais estreito o vínculo entre uma ação social e a atividade da empresa maior a oportunidade de alavancar os recursos da empresa e favorecer a sociedade. Robert Dunn, presidente da *Business for Social Responsibility*, compartilha dessa visão ao pontuar que “uma empresa responsável cria valor

---

<sup>48</sup> ASHLEY, 2005, p. 8.

<sup>49</sup> MELO NETO e FROES, 2001, p. 82.

para os seus acionistas ao demonstrar respeito pelos princípios éticos, pelas pessoas, pelas comunidades e pelo ambiente”.<sup>50</sup> Jacob Gelman e Juracy Parente também afirmam que:

A gestão socialmente responsável agrega valor aos negócios não porque é mais um modelo de conduta que deve ser seguido, mas pela mudança de cultura e pelas atitudes concretas que a adotam, implicando mudança de mentalidade dos indivíduos e transformando responsabilidade social em uma forma de atuação global, que envolve todas as relações e ações da organização e das pessoas ligadas a ela.<sup>51</sup>

Depreende-se que na visão dos autores a RSE como ferramenta estratégica de gestão pode fortalecer a competitividade da empresa. Jacob Gelman e Juracy Parente ainda ressaltam que o agir de forma ética e socialmente responsável “não é mais uma questão de opção, mas de sobrevivência empresarial em longo prazo”.<sup>52</sup>

A partir das percepções dos autores apresentados neste capítulo compreende-se que a empresa que desejar ser bem sucedida deve conviver harmoniosamente com a comunidade onde se encontra inserida, pois é nela que normalmente estão os seus empregados, clientes e fornecedores. A prática da responsabilidade social incorpora na cultura da empresa o compromisso do bem estar da sociedade, associando-o ao crescimento da própria organização. Nesse contexto o gestor entende que o investimento social retorna em positivos efeitos de imagem junto aos seus parceiros. Jacob Gelman e Juracy Parente afirmam que “incorporar práticas de RSE, não implica necessariamente em aplicar altos valores, antes sugere um planejamento estratégico que busque conciliar ganhos sociais para a comunidade e ganhos econômicos para as empresas.”<sup>53</sup> Apesar disso, são muitas as empresas que ainda resistem em incorporar este modelo de gestão em seus processos decisórios, pois relacionam essas práticas a altos investimentos financeiros.<sup>54</sup>

No próximo capítulo será apresentada a relação do setor de varejo com a RSE, bem como a inserção desse setor por meio da sensibilização e conscientização quanto a essa vocação, promovidas por instituições como o Instituto Ethos. As empresas varejistas podem atuar como agente de transformação, e com essa postura conquistar benefícios que serão usufruídos por elas mesmas e por todos os seus parceiros.

---

<sup>50</sup> DUNN, Robert. Tudo pelo Social? *Revista PLUG 2000*, São Paulo, v. 17, p. 36-41, à p. 37, jul. 2000.

<sup>51</sup> GELMAN, Jacob, PARENTE, Juracy. *Varejo socialmente responsável*. Porto Alegre: Bookman, 2008. p. 21.

<sup>52</sup> GELMAN e PARENTE, 2006, p. 21.

<sup>53</sup> GELMAN e PARENTE, 2006, p. 116.

<sup>54</sup> GELMAN e PARENTE, 2008, p. 158.

## **2 RESPONSABILIDADE SOCIAL EM EMPRESAS DO SETOR DE VAREJO**

A relação das empresas varejistas com a RSE foi difundida com mais força no Brasil no ano de 2000. A escola de Administração de Empresas de São Paulo, a Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP), O Instituto Ethos, Akatu e ainda empresas e profissionais que trabalham no setor uniram-se no esforço de disseminar a importância da adoção da cultura de uma gestão socialmente responsável.<sup>55</sup>

### **2.1 Varejo e Responsabilidade Social Empresarial**

Em 2000 foi realizado no Rio de Janeiro o I Fórum Brasileiro de tendências e responsabilidade social no varejo.<sup>56</sup> A importância e benefício da adoção desse novo modelo de gestão foram amplamente discutidos nesse encontro, com presença de representantes de vários segmentos do varejo como bares, restaurantes, panificação e supermercados, entre outros. O Fórum promoveu palestras com especialistas no tema e depoimentos de empresários que narraram casos de sucesso no varejo. O objetivo foi o de despertar nos participantes a consciência da realidade do mercado cada vez mais exigente e a valorização do comportamento ético e responsável das empresas. Foi esplanada a particular vocação do varejo para a responsabilidade social. Muitos temas foram discutidos pelos varejistas que abraçaram o desafio de eleger princípios de responsabilidade social relevantes, assim como também assumiram o compromisso de socializar os mesmos em seus respectivos setores e comunidade em geral.<sup>57</sup>

Foi significativa a aceitação dos conceitos básicos de RSE pelos dirigentes das entidades e empresas varejistas. Este evento reforçou a ideia de que todo empresário precisa ampliar sua forte consciência de cidadão para se tornar um agente de mudanças e desenvolvimento social. Muitos multiplicadores de uma nova consciência empresarial surgiram a partir desse evento. Empresários dispostos a incorporar essa cultura em suas ações estendendo-as aos seus clientes – externos e internos – comunidades e parceiros em geral. Nesse contexto, em 2001 foi criado o Centro de Excelência em Varejo (GVcev), que tem

---

<sup>55</sup> GELMAN e PARENTE, 2008, p. 16.

<sup>56</sup> GELMAN e PARENTE, 2008, p. 16.

<sup>57</sup> GELMAN e PARENTE, 2008, p. 17.

como missão desempenhar papel de liderança como catalisador do processo de desenvolvimento e evolução do varejo no Brasil.<sup>58</sup>

O fruto desse encontro e debates foi a elaboração de uma carta de princípios e práticas de responsabilidade social do varejo, apresentados no quadro 1.

**Quadro 1: Resumo da Carta de Princípios e Práticas de Responsabilidade Social do Varejo**

<p>1. Princípios de responsabilidade social do varejo:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Não vender bebidas alcoólicas e cigarros para menores de 18 anos.</li><li>• Canalizar sobras e desperdícios a programas sociais.</li><li>• Qualificar e requalificar culturalmente e profissionalmente empregadores e empregados.</li><li>• Facilitar e propagar as ações comunitárias.</li><li>• Adotar conduta ética.</li><li>• Assumir papel de agente modificador e centralizador de ações sociais em sua comunidade.</li><li>• Valorizar a consciência ecológica, com utilização de resíduos.</li><li>• Valorizar a segurança e a higiene no trabalho.</li></ul> <p>2. O papel do varejo na difusão dos princípios de responsabilidade social:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Comunicar os princípios de responsabilidade social através da mídia.</li><li>• Divulgar os princípios através de reuniões, eventos, palestras e avisos.</li><li>• Promover a troca de experiências nas questões de responsabilidade social.</li><li>• Divulgar os princípios junto às entidades beneficentes.</li><li>• Realizar o levantamento das ações desenvolvidas por cada associado nas entidades beneficiadas, para manter sinergia.</li><li>• Disponibilizar quadros de avisos nos pontos de venda para utilização das comunidades.</li><li>• Conscientizar sobre a legislação vigente no que se refere às responsabilidades sociais.</li><li>• Mobilizar esforços visando mudanças na legislação referente aos incentivos fiscais para aplicação nas entidades beneficentes.</li></ul>
---

Fonte: GELMAN e PARENTE, 2008, p. 17.

---

<sup>58</sup> GELMAN e PARENTE, 2008, p. 18.

A equipe da GVcev, ícone desse movimento no varejo, disseminou a cultura da RSE por meio de atividades nas áreas de pesquisa e publicação, índices e banco de dados, educação continuada, eventos e consultoria, estimulando a inclusão desse novo modelo de gestão nas empresas. A GVcev define RSE como “um caminho que auxilia as empresas a atingirem o almejado desenvolvimento sustentável”.<sup>59</sup> Assim, muitos varejistas têm percebido e despertado para a importância de inserir a RSE em suas ações diárias; o que na visão dos mesmos favorece o crescimento e desenvolvimento bem como a sustentabilidade de seus negócios formando um ciclo onde todos ganham: as empresas, todos os parceiros (fornecedores, comunidade, clientes externos e internos) e o meio-ambiente. Nos anos seguintes até 2005 foram realizadas outras edições de fóruns semelhantes que reuniram mais de quatro mil varejistas das mais diversas características e diferentes regiões do país.<sup>60</sup>

## **2.2 Vocação do Varejo para a Responsabilidade Social Empresarial**

O varejo   considerado um setor com voca o para a prática da RSE, pois muitas as empresas empregadoras com um potencial representativo de movimentac es com mercadorias e valores, possuidoras de grandes oportunidades e responsabilidades. Por essas razões são alvos dos consumidores e det m o poder sobre a cadeia produtiva e de consumo, tornado-se fundamental o seu papel no exercício da RSE. Este setor tem o poder de influenciar positivamente seus fornecedores a adotarem a es socialmente responsáveis em suas práticas. Ele agrega grandes, pequenas e m dias empresas, formando um grupo representativo de pessoas que, de forma individual e coletivamente, podem estimular em seu cotidiano o consumo consciente e a dissemina o dessa postura junto aos seus públicos.

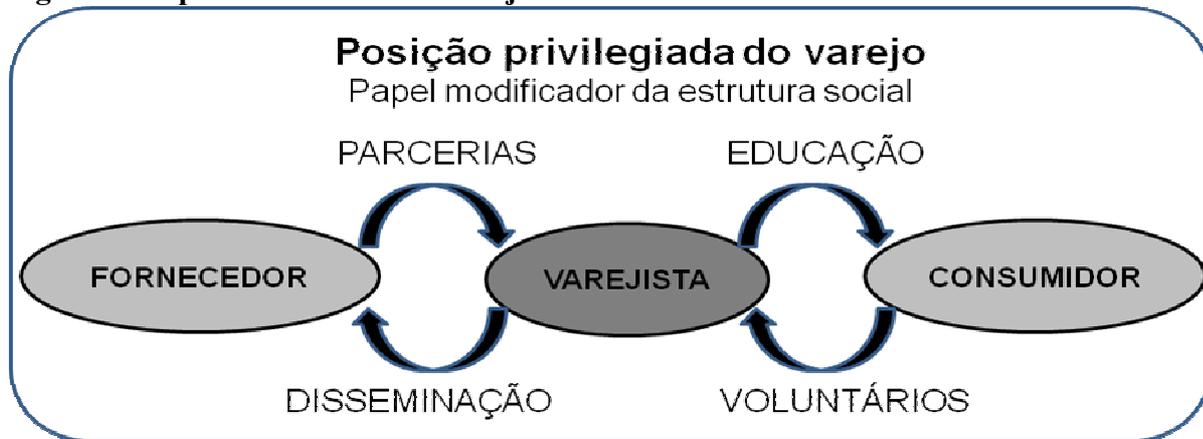
Para Jacob Gelman e Juracy Parente, as empresas que representam o varejo podem assumir o papel de agentes modificadores em toda cadeia de comércio, ao estabelecer conexão comercial (conforme figura 1). Podem ainda nutrir próximas rela es de troca com os consumidores; fomentar o trabalho espontâneo na comunidade em que atuam receber doa es dos seus clientes em campanhas em prol da comunidade; firmar parcerias com seus fornecedores, promovendo a dissemina o de a es sociais nas diversas empresas de sua cadeia produtiva e comercial.<sup>61</sup>

---

<sup>59</sup> GELMAN e PARENTE, 2008, p. 22.

<sup>60</sup> GELMAN e PARENTE, 2008, p. 18.

<sup>61</sup> GELMAN e PARENTE, 2006, p. 23.

**Figura 1: Papel modificador do varejo na estrutura social**

Fonte: GELMAN e PARENTE, 2006, p. 23.

Nesse contexto, o varejo assume posição estratégica por manter contato direto com o consumidor e de intermediador entre consumidores e fornecedores, gerando oportunidades para desenvolver a gestão socialmente responsável nos seus negócios. Esse estreito contato entre as empresas de varejo e seus consumidores permite a construção de uma relação de intimidade, o que possibilita o conhecimento dos seus hábitos e gostos. Depreende-se que o varejo assume uma posição privilegiada de comunicação promovendo uma relação próxima e interativa; possibilita a esse setor desempenhar o importante papel de agente de transformação social.

Dada a atuação em suas comunidades, muitas empresas varejistas têm assumido papel na revolução do combate ao consumismo conforme pontuam Jacob Gelman e Juracy Parente: “esse papel transcende o apelo comercial e de vendas e alcança uma expressão clara de cidadania e responsabilidade empresarial”.<sup>62</sup> Assim, o cenário atual oferece inúmeras oportunidades para os varejistas exporem sua consciência e participarem do desafio do comércio e do consumo sustentáveis. O Instituto Akatu também defende a importância do papel das empresas no processo de conscientização de seus parceiros em relação ao consumo consciente ao pontuar que:

O consumo consciente exigirá que a marca e a imagem de uma empresa sejam reflexo efetivo da prática de seus valores, elementos de identificação que vão muito além do produto e da qualidade, sendo fundados em sua responsabilidade social em relação aos seus diversos públicos.<sup>63</sup>

<sup>62</sup> GELMAN e PARENTE, 2008, p. 23.

<sup>63</sup> INSTITUTO AKATU. *As novas relações de consumo no século XXI*. São Paulo: Akatu, 2003. p. 10.

Destaca-se que a inclusão da responsabilidade social na gestão dos negócios da empresa varejista incide em um processo sucessivo que abarca a adoção de princípios e valores nas relações com seus diversos públicos de interesse, funcionários, consumidores, fornecedores, acionistas, parceiros, governo, comunidade, meio ambiente.<sup>64</sup> Este setor também deveria estar atento às exigências dos consumidores cada vez mais criteriosos e menos tolerantes com os produtos de má qualidade e serviços inadequados.<sup>65</sup> Percebe-se a cobrança e expectativa dos consumidores frente às atitudes das empresas, exigem que estas busquem a cada dia a humanização e o envolvimento com questões socioambientais. Deduz-se assim uma participação mais ativa das empresas varejistas com perspectiva na RSE.

### 2.3 Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial

O Instituto Ethos desenvolveu alguns indicadores de responsabilidade social para que se possa avaliar e referenciar os compromissos e práticas sociais das empresas. O ponto de partida foi os indicadores ethos de responsabilidade social, utilizados como ferramenta para avaliação e planejamento dos processos de responsabilidade social nas organizações.<sup>66</sup> Esses indicadores, além de possibilitar homogeneização dos conceitos de RSE, oferecem uma lista de aspectos que devem ser avaliados pela empresa se ela estiver interessada em fazer um autodiagnóstico de suas práticas.<sup>67</sup> Para o Instituto Ethos, os indicadores têm cumprido um papel fundamental ao colocar claramente a todos os públicos, dentro e fora das empresas, os aspectos que fazem parte de uma gestão socialmente responsável. Permite-se assim uma auto-avaliação das empresas interessadas e também a possibilidade de desenvolvimento de um método de avaliação crítica e construtiva. Os setores já contemplados com indicadores próprios são os de distribuição de energia elétrica, iniciado em 1999; panificação, restaurante e bares, em 2002; o financeiro, mineração e papel de celulose, em 2003 e transporte de passageiros terrestres, petróleo e gás, construção civil e varejo em 2005.<sup>68</sup>

Os indicadores ethos são compreendidos como valores, transparência e governança, público interno, meio ambiente, fornecedores, consumidores/clientes, comunidade e governo

---

<sup>64</sup> GELMAN e PARENTE, 2008, p. 31.

<sup>65</sup> GELMAN e PARENTE, 2008, p. 24

<sup>66</sup> PERGUNTAS e respostas. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=3344&Alias=Ethos&Lang>>. Acesso em: 20 ago. 2011.

<sup>67</sup> PERGUNTAS e respostas. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=3344&Alias=Ethos&Lang>>. Acesso em: 20 ago. 2011.

<sup>68</sup> MELO, Ana Lucia de Custodio e MOYA, Renato. *Indicadores Ethos de RSE*. São Paulo: Instituto Ethos, 2007. p. 7.

e sociedade. Muitas empresas têm usado os Indicadores para se adaptarem a esse novo paradigma empresarial. Salienta-se que os indicadores refletem diferentes estágios de responsabilidade social, evoluir de um estágio para outro exige comprometimento, planejamento e investimentos. Para facilitar e generalizar o conceito organizou-se os indicadores de RSE em 7 (sete) tópicos, conforme quadro 2.

**Quadro 2: quadro resumo dos indicadores de responsabilidade social do Instituto Ethos e suas abrangências.**

<b>Valores, transparência e governança</b>	Auto-regulação da conduta	-Compromissos éticos -Enraizamento na cultura organizacional
	Relações transparentes com a sociedade	-Diálogo com as partes interessadas -Relações com a concorrência -Balanço social
<b>Público interno</b>	Diálogo e participação	-Relações com os sindicatos -Gestão participativa -Participação nos resultados e bonificações
	Respeito ao indivíduo	-Compromisso com o futuro das crianças -Valorização da diversidade
	Trabalho decente e respeito ao trabalhador	-Compromisso frente às demissões -Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade -Cuidados com a saúde, segurança e condições de trabalho -Preparação para a aposentadoria -Política de remuneração, benefícios e carreira
<b>Meio ambiente</b>	Gerenciamento de impacto ambiental	-Gerenciamento do impacto no meio ambiente e do ciclo de vida dos produtos e -Minimização de entradas e saídas de materiais
	Responsabilidade frente às gerações futuras	-Comprometimento da empresa com a causa ambiental -Educação ambiental
<b>Fornecedores</b>	Seleção, avaliação e parcerias com fornecedores	-Critério de seleção e avaliação de fornecedores -Trabalho infantil na cadeia produtiva

		-Relações com os trabalhadores terceirizados -Apoio ao desenvolvimento de fornecedores
<b>Consumidor/ Clientes</b>	Dimensão social do consumo	-Política de marketing e comunicação comercial -Excelência do atendimento -Conhecimento dos danos potenciais dos produtos e serviços
<b>Comunidades</b>	Relações com a comunidade local	-Gerenciamento do impacto da empresa na comunidade do entorno -Relações com organizações locais
	Ação social	-Financiamento -Gestão da ação social -Foco e alcance da ação social -Integração entre empresa e ação social
	Trabalho voluntário	-Estímulo ao voluntariado
<b>Governo e sociedade</b>	Transparência política	-Contribuições para campanhas políticas -Práticas anticorrupção e própria
	Liderança social	-Liderança e influência social -Participação em projetos sociais governamentais

**Fonte:** ASHLEY, Patrícia Almeida et al. *Ética e responsabilidade social nos negócios*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005. p. 30-36. (Adaptado ao contexto do Grupo Cardoso).

O indicador valores, transparência e governança aponta que, para a tomada de decisões nas empresas, deve se levar em conta princípios que demonstrem a cultura da organização e orientem o cumprimento de sua missão. O Instituto Ethos ao se referir a base da cultura de uma empresa ressalta que esta é constituída por princípios éticos e valores, norteadores de conduta e balizam sua missão social.<sup>69</sup> Segundo Márcio I. Zarpelon a missão social direciona os colaboradores a trilhar a mesma direção. Deve ter, portanto, um foco de atuação que reforce a proposta da empresa naquilo que esta se compromete a realizar no seu contexto social e segmento de atuação.<sup>70</sup>

<sup>69</sup> PERGUNTAS e respostas. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=3344&Alias=Ethos&Lang>>. Acesso em: 20 ago. 2011.

<sup>70</sup> ZARPELON, Márcio Ivanor. *Gestão e responsabilidade social*: NBR16.001/SA 8.000. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006. p. 78

A orientação por valores ajuda ainda a empresa a se relacionar de forma ética com seus públicos.<sup>71</sup> Este indicador, conforme quadro 2, contempla ações de auto-regulação da conduta e relações transparentes com a sociedade. Sendo primeiro avaliado os compromissos éticos das empresas difundidos por meio da elaboração e socialização de um código de ética. Por conseguinte, favorece-se o segundo aspecto, ou seja, o enraizamento desses valores na cultura organizacional. Para Patrícia Ashley, ao se definir os critérios da atividade empresarial socialmente responsável deve-se considerar os princípios éticos, valores morais e a cultura.<sup>72</sup> O Instituto Ethos reforça essa importância e complementa que a socialização desses princípios éticos e valores morais promovem o enraizamento da cultura organizacional.<sup>73</sup>

A transparência engloba a divulgação das informações, decisões e intenções de maneira clara e acessível a todos os parceiros que se relacionam com a empresa; a relação estabelecida com a concorrência e a divulgação das suas ações em demonstrativo como o balanço social; o estabelecimento de compromissos públicos, que devem ser divulgados com o seu colaborador; além da promoção da diversidade e da manutenção de recursos naturais.<sup>74</sup> Depreende-se a partir disso que a transparência é um dos pilares das organizações comprometidas em estabelecer padrões éticos de relacionamentos refletidos a partir da forma como são conduzidos os diálogos com as partes interessadas. Daí que Djalma Oliveira define governança corporativa como:

O modelo de gestão que, a partir da otimização das interações entre acionistas ou cotistas, conselhos – administração e fiscal –, auditorias – externa e interna – e diretoria executiva, proporciona a adequada sustentação para o aumento da atratividade da empresa no mercado – financeiro e comercial – e, conseqüentemente, incremento no valor da empresa, redução do nível de risco e maior efetividade da empresa ao longo do tempo.<sup>75</sup>

Assim esse modelo de gestão contribui para aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade. Djalma Oliveira ainda ressalta que a governança corporativa é um modelo de gestão que visa aumentar a interação e a transparência entre os diversos parceiros promovendo um melhor conhecimento das

---

<sup>71</sup> PERGUNTAS e respostas. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=3344&Alias=Ethos&Lang>>. Acesso em: 20 ago. 2011.

<sup>72</sup> ASHLEY, Patricia Almeida et al. *Ética e responsabilidade social nos negócios*. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2002. p. 49.

<sup>73</sup> ASHLEY, 2005, p. 30.

<sup>74</sup> ASHLEY, 2005, p. 30.

<sup>75</sup> OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial*. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2010. p. 135.

necessidades e expectativas desses.<sup>76</sup> Para Djalma Oliveira “a governança corporativa sustenta e está sustentada na maior segurança inerente ao processo de transparência de informações”.<sup>77</sup> Esse autor compreende a importância desse indicador, pois empresa que o adota em seu modelo de gestão fomentará o debate de questões éticas e de responsabilidade social, que podem ser socializadas e gerar comprometimento por parte dos parceiros. Dessa maneira, tornando-a mais atrativa no mercado.

Nesta direção, Afonso Murad reforça a importância da gestão cooperativa:

na gestão cooperativa o gestor forma sua equipe, acompanha-a e confia nela, delega responsabilidades e divide tarefas. Ele socializa as informações necessárias para que todos os colaboradores compreendam a organização e sintam-se parte dela. Cria uma cultura do empoderamento.<sup>78</sup>

No que tange a relação com a concorrência Patrícia Ashley apresenta o entendimento do Instituto Ethos de que a responsabilidade social pode elevar o padrão de concorrência para o setor específico de atuação da empresa e a outros mercados.<sup>79</sup> Assim, percebe-se que uma empresa socialmente responsável prima pelas relações com a concorrência.<sup>80</sup> Ilana Goldstein alerta que “falar em ética implica uma forma de conduta transparente, norteada por princípios e valores claros, na qual discurso e prática estejam em sintonia.”<sup>81</sup> O indicador público interno é criteriosamente observado pela empresa socialmente responsável e engloba o diálogo e participação. Estes, por sua vez, implicam relações com os sindicatos, gestão participativa e participação nos resultados e bonificações.<sup>82</sup> Há o esforço em se manter uma boa relação com os sindicatos estimulando a representação sindical no ambiente de trabalho. A intenção é a boa comunicação entre dirigentes e representantes sindicais, como compreende Patrícia Ashley.<sup>83</sup>

Esse indicador também contempla o respeito aos indivíduos que se materializa por meio de ações compromissadas com o futuro das crianças e a valorização das diversidades.

<sup>76</sup> OLIVEIRA, 2010, p. 139.

<sup>77</sup> OLIVEIRA, 2010, p. 130.

<sup>78</sup> MURAD, 2007, p. 195.

<sup>79</sup> ASHLEY, 2005, p. 31.

<sup>80</sup> PERGUNTAS e respostas. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=3344&Alias=Ethos&Lang>>. Acesso em: 20 ago. 2011.

<sup>81</sup> GOLDSTEIN, Ilana. *Responsabilidade social: das grandes corporações ao terceiro setor*. São Paulo: Ática, 2007. p. 62.

<sup>82</sup> PERGUNTAS e respostas. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=3344&Alias=Ethos&Lang>>. Acesso em: 20 ago. 2011..

<sup>83</sup> ASHLEY, 2005, p. 31.

Portanto, a legislação que trata desse tema e proíbe o trabalho para menores de 16 anos, exceto em condição de aprendiz, tem de ser respeitada. A valorização da diversidade também é defendida por esse indicador; a discriminação é combatida e deveria haver a valorização da igualdade de oportunidades, em razão da diversidade étnica e cultural da sociedade.<sup>84</sup> Esse mesmo discurso é defendido por Joaquim Moreira: “a empresa ética não tolera preconceitos”.<sup>85</sup>

O trabalho decente e respeitoso destinado ao trabalhador é contemplado no indicador público interno. Este pode ser avaliado pelo compromisso das empresas frente às demissões, principalmente. Na empresa socialmente responsável as demissões devem ser sempre a última opção para redução de despesas e ajustes. Em situações irremediáveis a empresa deve adotar critérios socioeconômicos, como idade, estado civil, número de dependentes, além de discutir alternativas com os empregados. E ainda permitir o acesso às informações que balizaram as decisões e oferecer incentivos para a demissão voluntária, bem como oferecer programas de recolocação e manutenção de benefícios aos trabalhadores demitidos.<sup>86</sup>

O compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade também é contemplado por esse indicador. A valorização das competências e o estímulo aos empregados devem ser promovidos por meio de investimento em desenvolvimento profissional.<sup>87</sup> Conforme defendido pelo Instituto Ethos a empresa vai além dos direitos trabalhistas e investe no crescimento pessoal e profissional de seus empregados.<sup>88</sup> A mesma atenção é dada, por esse indicador, aos cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho. Deve-se assegurar aos funcionários boas condições de trabalho e informações sobre saúde e segurança. Para tanto, a conscientização é imprescindível na busca do alinhamento dos interesses da empresa a dos trabalhadores e vice-versa.<sup>89</sup> A empresa socialmente responsável orienta seus colaboradores preparando-os para a aposentadoria, como enfrentar essa fase da vida, disponibilizando assessoria, discute seus aspectos psicológicos, desenvolve programas de aproveitamento da capacidade de trabalho dos aposentados em projetos sociais

---

<sup>84</sup> ASHLEY, 2005, p. 31.

<sup>85</sup> MOREIRA, 2000, p. 135.

<sup>86</sup> ASHLEY, 2005, p. 32.

<sup>87</sup> ASHLEY, 2005, p. 32.

<sup>88</sup> PERGUNTAS e respostas. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=3344&Alias=Ethos&Lang>>. Acesso em: 20 ago. 2011..

<sup>89</sup> ASHLEY, 2005, p. 32.

da empresa, estimula a participação desses colaboradores visando minimizar os impactos da redução da renda.<sup>90</sup>

A política de remuneração, benefícios e carreira deve compor o indicador público interno. As mudanças no mundo do trabalho levam as empresas a reforçar o engajamento de seus colaboradores e a planejar com eles políticas de remuneração e benefícios. Igualmente, as empresas devem buscar superar os pisos salariais firmados com os sindicatos. Sua política de estímulos deve incluir boa remuneração e investimento em desenvolvimento profissional de acordo com plano de carreira, levando em conta habilidades necessárias para seu desempenho atual.<sup>91</sup> Como benefício Fernando Palazolli pontua:

À medida que o indivíduo percebe o comprometimento da organização para com seus empregados, cresce a probabilidade de que estes emitam gestos espontâneos, não previstos ou normatizados pela organização, que contribuem para sua eficácia (da organização).<sup>92</sup>

O indicador meio ambiente reflete o comprometimento da empresa com a melhoria da qualidade ambiental.<sup>93</sup> Contempla ainda o gerenciamento de impacto ambiental e a responsabilidade frente às gerações futuras. O gerenciamento de impacto ambiental se preocupa em minimizar os impactos ambientais gerados pela atividade produtiva, considerando o ciclo de vida dos produtos e minimização de entradas e saídas de materiais. O real compromisso de uma empresa socialmente responsável com as questões ambientais pode ser avaliado ao se observar aspectos do planejamento de operações da empresa. Este deve cumprir os parâmetros e requisitos exigidos por lei e manter programas internos de melhoria ambiental. Deve também priorizar políticas preventivas e manter comitês responsáveis pela administração das ações ambientais, incluindo essa questão em seu planejamento estratégico.<sup>94</sup>

Autores como Nigel Nigel Slack, Stuart Chambers e Robert Johnston reforçam a responsabilidade do gestor em relação a esse gerenciamento. Ressaltam que a organização

---

<sup>90</sup> ASHLEY, 2005, p. 32.

<sup>91</sup> ASHLEY, 2005, p. 32.

<sup>92</sup> PALAZOLLI, Fernando. Percepção de Justiça nas Organizações como Antecedente dos comportamentos de Cidadania Organizacional. *Caderno de Pesquisas em Administração*. São Paulo, v. 07, n. 3, p. 1-12, à p. 11, jul./set. 2000.

<sup>93</sup> PERGUNTAS e respostas. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=3344&Alias=Ethos&Lang>>. Acesso em: 20 ago. 2011..

<sup>94</sup> ASHLEY, 2005, p. 32-33.

deve assegurar a reutilização e reciclagem de seus produtos bem como comercializarem produtos mais duráveis, que não precisem ser substituídos rapidamente.<sup>95</sup>

A minimização de entradas e saídas de materiais na empresa deve ser criteriosamente analisada desde o projeto do produto ou serviço. A redução desses insumos, na entrada do processo produtivo, resulta na redução do impacto ambiental necessário para produzi-los. No que se refere à saída do processo, cabe à empresa socialmente responsável pensar no destino de suas embalagens e materiais não reutilizáveis, que poderão vir a se tornar agentes poluidores. Deveriam propor uma minimização dos seus impactos.<sup>96</sup> Henrique Corrêa aponta uma tendência que reforça essa visão ao citar as vantagens da produção sustentável que valoriza o uso eficiente e responsável dos recursos, não comprometendo a capacidade de atendimento das necessidades das futuras gerações.<sup>97</sup>

Henrique Corrêa ainda faz referência ao custo/benefício oriundos de projetos que utilizam menos insumos no processo produtivo. Indica uma correlação positiva entre competência em projetos ambientalmente sustentáveis e a lucratividade das organizações.<sup>98</sup> O aspecto responsabilidade frente às gerações futuras compreende o comprometimento da empresa com a causa ambiental. Isto envolve organizar a estrutura da empresa considerando no processo decisório o meio ambiente. A educação e conscientização ambiental podem ser excelentes estratégias para a empresa, pois tem como missão ajudar na educação ambiental de seus públicos. Pode-se ainda desenvolver atividades de educação ambiental para os públicos internos e externos, famílias de funcionários e comunidade do entorno da empresa. A empresa pode participar de projetos educacionais ou apoiá-los em parceria com organizações não-governamentais, exercendo a liderança social em favor dessa causa.<sup>99</sup>

Quanto ao meio ambiente, o Instituto Ethos defende que a empresa deve “agir para a manutenção e melhoria das condições ambientais, minimizando ações próprias

---

<sup>95</sup> SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. *Administração da produção*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002. p. 697.

<sup>96</sup> ASHLEY, 2005, p. 33.

<sup>97</sup> CORRÊA, Henrique L; CORRÊA, Carlos A. *Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008. p. 237.

<sup>98</sup> CORRÊA, 2008, p. 239.

<sup>99</sup> ASHLEY, 2005, p. 33.

potencialmente agressivas ao meio ambiente e disseminando para outras empresas as práticas e conhecimentos adquiridos neste sentido”<sup>100</sup>

O Instituto Akatu assevera também o papel das empresas em conscientizar seus clientes em relação ao consumo consciente, que envolve a decisão de satisfazer desejos e necessidades pessoais considerando os impactos dessas ações sobre a economia, a sociedade e o meio ambiente, expressando um compromisso com as futuras gerações <sup>101</sup> O indicador fornecedores diz respeito à seleção, avaliação e parceria com fornecedores. Analisa-se os fornecedores com base em quatro parâmetros, a saber, critério de seleção e avaliação de fornecedores, trabalho infantil na cadeia produtiva, relações com trabalhadores terceirizados e apoio ao desenvolvimento de fornecedores. <sup>102</sup>

A escolha de fornecedores e parceiros não deve ser feita apenas com base em fatores de qualidade, preço e prazo, deve incluir ainda exigências relativas ao cumprimento da legislação trabalhista, previdenciária e fiscal. Critérios como relações de trabalho adequadas, adoção de padrões ambientais. Esta relação pode revelar o grau de comprometimento com a responsabilidade social, pois a empresa pode influenciar os fornecedores a reproduzir suas práticas gerando um círculo virtuoso. <sup>103</sup> Por isso, o Instituto Ethos afirma:

A empresa que tem compromisso com a responsabilidade social envolve-se com seus fornecedores e parceiros [...] pelo aprimoramento de suas relações [...]. Cabe à empresa transmitir os valores de seu código de conduta a todos os participantes de sua cadeia de fornecedores. <sup>104</sup>

Francisco Melo Neto e César Froes reforçam esse pensamento ao defender que Responsabilidade Social Corporativa envolve o acompanhamento e avaliação dos princípios e valores incorporados, passando por um monitoramento abrangente, que fiscaliza desde a política da responsabilidade social corporativa adotada até o cumprimento das obrigações trabalhistas pelo fornecedor. <sup>105</sup>

<sup>100</sup> PERGUNTAS e respostas. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=3344&Alias=Ethos&Lang>>. Acesso em: 20 ago. 2011..

<sup>101</sup> CONSUMO Consciente. Disponível em: <<http://www.akatu.org.br>>. Acesso em: 14 fev. 2012.

<sup>102</sup> PERGUNTAS e respostas. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=3344&Alias=Ethos&Lang>>. Acesso em: 20 ago. 2011..

<sup>103</sup> ASHLEY, 2005, p. 34.

<sup>104</sup> PERGUNTAS e respostas. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=3344&Alias=Ethos&Lang>>. Acesso em: 20 ago. 2011..

<sup>105</sup> MELO NETO, Francisco P. de, FROES, César. *Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro*. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004. p. 197.

A empresa socialmente responsável prima pela erradicação do trabalho infantil. Dessa forma, busca exterminar esta prática na cadeia produtiva. O trabalho forçado (ou trabalho escravo) na cadeia produtiva também é combatido, pois é incompatível com os direitos humanos e com a RSE. Deve-se discutir a questão com fornecedores e estimulando-os a cumprir a legislação, incluindo em seus contratos de fornecimento cláusula específica que proíbam essas posturas e verificar seu cumprimento.<sup>106</sup> Esse indicador valoriza a mão de obra terceirizada. Na relação com trabalhadores terceirizados, a empresa deve buscar por eficiência e baixos custos sem ferir os direitos trabalhistas; devem garantir o cumprimento da lei e benefícios mínimos aos trabalhadores terceirizados.<sup>107</sup> O apoio ao desenvolvimento de fornecedores deve ser prioridade na gestão socialmente responsável. A empresa deve contribuir para a melhoria do padrão gerencial de seus parceiros, disponibilizando informações e promovendo atividades conjuntas de treinamento, mantendo relações estáveis e duradouras com esses. Para tanto, deve utilizar critérios de negociação que permitam o crescimento futuro, bem como, o envolvimento dos fornecedores em projetos socioambientais.<sup>108</sup> Afonso Murad ressalta a importância dessa postura:

Uma organização, ao escolher fornecedores que adotam uma política ambiental para a sustentabilidade, não aceitam o trabalho infantil e promove a inclusividade, aumenta o número de pessoas e instituições identificados com essa causa. Ela não compra de quem não têm posturas éticas, sociais e ecológicas e favorece fornecedores que têm esse diferencial. Assim, exerce a pressão mais eficaz de mercado.<sup>109</sup>

Para Patrícia Ashley a relação comercial ética pressupõe “seleção, capacitação e retenção de fornecedores éticos em suas diversas dimensões (econômica ambiental e social”.<sup>110</sup> Assim, a responsabilidade social corporativa implica: ao serem selecionados os fornecedores estes sejam avaliados também em toda a sua cadeia de produção e consumo.

O indicador consumidor/clientes observa a dimensão social do consumo. Esta pode ser analisada a partir da política de marketing e comunicação comercial, da excelência do atendimento e do conhecimento dos danos potenciais dos produtos e serviços.<sup>111</sup> O Instituto Ethos ainda defende que “a responsabilidade social em relação aos clientes e consumidores

<sup>106</sup> ASHLEY, 2005, p. 34.

<sup>107</sup> ASHLEY, 2005, p. 34.

<sup>108</sup> ASHLEY, 2005, p. 34.

<sup>109</sup> MURAD, 2007, p. 150.

<sup>110</sup> ASHLEY, 2002, p. 38 – 39.

<sup>111</sup> PERGUNTAS e respostas. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=3344&Alias=Ethos&Lang>>. Acesso em: 20 ago. 2011.

exige da empresa o investimento permanente no desenvolvimento de produtos e serviços confiáveis.”<sup>112</sup> A ética deve permear a propaganda apresentada pela empresa aos seus consumidores. Joaquim Moreira caracteriza a propaganda ética como aquela que “expõe a verdade, não induz a erro, não escandaliza, não se refere a defeitos do concorrente, submete-se à liberdade de escolha, não é imoral.”<sup>113</sup> Ou seja, a propaganda ética deve se ater apenas ao produto ou serviço evidenciado de forma objetiva e transparente.

Francisco Melo Neto e César Froes reforçam a importância dessa postura em relação ao cliente. Alertam que a empresa socialmente responsável deve manter uma boa comunicação com os seus clientes, disponibilizando as informações necessárias sobre os produtos e serviços. Deve também ser ágil na identificação e solução dos problemas apontados pelos clientes. Os autores complementam que a empresa deve primar pela “prevenção e preservação da saúde dos clientes e comportamento pró-ativo da empresa no sentido de valorização dos produtos ou serviços dos clientes.”<sup>114</sup>

A política de comunicação comercial é parte importante desse indicador. Assim, o marketing e a comunicação da empresa não podem se dissociar da preocupação com a RSE. Para tanto, é imprescindível que a empresa possua uma política formal de comunicação aliada aos seus valores e princípios que contemple todos os materiais internos e externos de comunicação. Deve-se estimular a comunicação com clientes/consumidores e desenvolver parcerias com fornecedores, distribuidores, assistência técnica, representantes de consumidores. Essa prática auxilia na disseminação de uma cultura de responsabilidade social e transparência na comunicação com os parceiros.<sup>115</sup>

Um atendimento receptivo inclui a disponibilidade de informação para o consumidor bem como solução de demandas individuais. O fácil acesso ao serviço, o registro e comunicação internos em relação as suas manifestações e a resolução imediata das suas insatisfações são ações que auxiliam na busca da excelência do atendimento e contribuem para o aperfeiçoamento das ações de RSE.<sup>116</sup> Esta é responsabilidade da empresa conforme

---

<sup>112</sup> PERGUNTAS e respostas. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=3344&Alias=Ethos&Lang>>. Acesso em: 20 ago. 2011..

<sup>113</sup> MOREIRA, 2000, p. 50.

<sup>114</sup> MELO NETO e FROES, 2004, p. 197.

<sup>115</sup> ASHLEY, 2005, p. 34.

<sup>116</sup> ASHLEY, 2005, p. 35.

defende o Instituto Ethos: “cabe à empresa apoiar seus consumidores antes, durante e após a efetuação da venda, prevenindo prejuízos com o uso do seu produto.”<sup>117</sup>

O indicador comunidade observa o gerenciamento das atividades da empresa na comunidade de entorno.<sup>118</sup> A identificação e tratamento dos impactos ambientais; a implantação de processos estruturados que permita registrar queixas e reclamações; a promoção de reuniões regulares para informar lideranças locais sobre providências; a socialização de informações que tratem de impactos atuais e futuros de suas atividades; o envolvimento da comunidade na resolução de problemas por meio de comitês ou grupos de trabalho e acompanhamento dos impactos são práticas que fortalecem e demonstram a preocupação da empresa com a comunidade.<sup>119</sup> As relações com organizações locais também são observadas por este indicador. O diálogo com organizações comunitárias pode, estrategicamente, oportunizar as empresas redução de conflitos. O apoio e a participação ativos nos projetos locais, o auxílio por meio de doações as entidades, a participação na elaboração e implantação de projetos conjuntos. Assim como a exigência de políticas públicas, o estabelecimento de alianças com o poder público podem contribuir com o desenvolvimento local, além de demonstrar a interação da empresa com as organizações locais.<sup>120</sup>

As ações que serão financiadas devem ter consistência estratégica, objetivos claros e definidos em orçamento e serem do conhecimento dos funcionários, para então contemplar a proposta desse indicador. Vale ressaltar que estas ações deverão ser dirigidas por um comitê e definidas com base em critérios de investimento anteriormente estabelecidos em resposta as demandas externas. Visando à sua continuidade faz-se necessário que o programa social tenha uma estrutura capaz de gerar suas próprias receitas.<sup>121</sup>

A promoção da integração entre a empresa e a ação social se dá quando o envolvimento desta vai além do financiamento das ações e abrange o apoio dos seus recursos humanos e físicos ou pelo desenvolvimento de projetos próprios estimulando no colaborador a participação voluntária, envolvendo os fornecedores e lideranças locais.<sup>122</sup> Francisco Melo

---

<sup>117</sup> PERGUNTAS e respostas. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=3344&Alias=Ethos&Lang>>. Acesso em: 20 ago. 2011.

<sup>118</sup> PERGUNTAS e respostas. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=3344&Alias=Ethos&Lang>>. Acesso em: 20 ago. 2011..

<sup>119</sup> ASHLEY, 2005, p. 35.

<sup>120</sup> ASHLEY, 2005, p. 35. Conforme apresentado no quadro 2, p. 34.

<sup>121</sup> ASHLEY, 2005, p. 35.

<sup>122</sup> ASHLEY, 2005, p. 35.

Neto e César Froes defendem a importância dessa visão quando afirmam a importância de cultivar um bom relacionamento com a comunidade, fomentar o desenvolvimento econômico local e incentivar o trabalho voluntário em projetos comunitários por parte dos funcionários.<sup>123</sup>

Ainda com relação ao indicador comunidade o Instituto Ethos ressalta a importância da relação da empresa com a comunidade, pois esta viabiliza seus negócios ao compartilhar a sua infra-estrutura, ao fornecer capital humano – colaboradores e parceiros. Portanto, há uma contrapartida justa quando a empresa oferece benefícios para a comunidade por meio de suas ações, esta ainda ganha com a melhoria do clima organizacional e na percepção dos clientes em relação à empresa. Porém, nesse processo é imprescindível que haja respeito aos costumes e culturas locais e um esforço em socializar os valores sociais da empresa, resultando na compreensão por parte da comunidade do seu papel de agente transformador.<sup>124</sup>

O indicador governo e sociedade contempla a transparência política e a liderança social.<sup>125</sup> Entende-se por transparência política a prestação de contas referente as contribuições para campanhas políticas e as práticas anticorrupção e combate à propina. No que se refere às contribuições para campanhas, o financiamento de candidatos ou partidos políticos não deve ser pautado por interesses particulares e sim por regras e critérios definidos internamente. Estes devem ser socializados com o público interno com as informações sobre a decisão tomada. Quanto às iniciativas anticorrupção e combate à propina deve haver um compromisso formal da empresa contra estas práticas. A transparência é necessária em uma sociedade democrática, pois eleitores e sociedade devem estar cientes dos interesses e propostas das ações políticas.<sup>126</sup>

Da mesma forma, a liderança social é exercida quando promove campanhas de conscientização política abordando junto aos funcionários e outras partes interessadas temas da cidadania, a exemplo da importância do voto. A empresa deve contribuir também participando de comissões e grupos de trabalho relacionados à defesa e promoção dos interesses específicos do seu ramo ou setor de negócio e de comissões e grupos de trabalho

---

<sup>123</sup> MELO NETO e FROES, 2004, p. 199.

<sup>124</sup> PERGUNTAS e respostas. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=3344&Alias=Ethos&Lang>>. Acesso em: 20 ago. 2011.

<sup>125</sup> PERGUNTAS e respostas. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=3344&Alias=Ethos&Lang>>. Acesso em: 20 ago. 2011.

<sup>126</sup> ASHLEY, 2005, p. 36.

relacionados a questões de interesse público e de responsabilidade social.<sup>127</sup> Ao participar de projetos sociais governamentais, contribuindo financeiramente, a empresa sinaliza o seu interesse nas questões sociais, exercendo o seu papel de agente de transformação social.<sup>128</sup>

Márcio I. Zarpelon trata do tema e avalia que a oportunidade do primeiro emprego ou o apoio aos projetos sociais governamentais, a exemplo do jovem aprendiz, são atitudes de uma empresa socialmente responsável.<sup>129</sup> Ressalta-se que na contratação do jovem aprendiz os requisitos estabelecidos pela Lei do Aprendiz (Lei 10.097/2000) devem ser considerados.

#### **2.4 Benefícios que a utilização dos indicadores de RSE do Instituto Ethos pode trazer para as Empresas**

As empresas que praticam a RSE em sua gestão têm sua imagem relacionada a ações éticas e responsáveis socialmente. Os consumidores e a comunidade atentam a estas ações, que resultam como estratégias de negócio, o que beneficia a atração de novos investidores e proporcionam uma melhor relação no ambiente organizacional. Isso tudo fortalece a marca da empresa. Marcia Garcia elenca as vantagens que a prática da responsabilidade social pode trazer para as empresas:

Fortalecimento e agregação de valor à marca e imagem positiva perante os consumidores e outros *stakeholders*; Abertura de novos mercados e fidelização do mercado; Valorização da empresa perante seus investidores; Criação de vínculo com a comunidade; Atração e motivação de talentos e consequente aumento da produtividade dos empregados; Melhoria nas relações da empresa com seus funcionários, clientes, fornecedores e meio ambiente; Criação de forte diferencial de mercado. Redução de custos pelo uso mais eficiente de água, energia e combustíveis e pela reciclagem de lixo e resíduos.<sup>130</sup>

Princípios e valores ajudam a empresa a desenvolver relações sólidas com seus públicos. O diálogo contribui para a diminuição dos conflitos reduzindo os processos legais que provocam aumento de custos e desgaste institucional que abalam diretamente os negócios. A clareza nos valores e princípios assegura o cumprimento de compromissos e negociações de interesses. As práticas de responsabilidade social podem agregar valor aos negócios da empresa e valorizar a imagem institucional e a marca. Geram maior fidelidade

---

<sup>127</sup> ASHLEY, 2005, p. 36.

<sup>128</sup> ASHLEY, 2005, p. 36.

<sup>129</sup> ZARPELON, 2006, p. 31.

<sup>130</sup> GARCIA, Marcia Ogalha. *Responsabilidade social empresarial: teoria e prática*. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração). Sinop: UNEMAT –Campus Universitário de Sinop, 2006. p. 14.

nos consumidores, que respeitam as empresas que valorizam seus funcionários, desenvolvem projetos sociais e preocupam-se com o meio ambiente e coíbem a corrupção.

Os funcionários sentem-se motivados com práticas de gestão socialmente responsáveis claramente definidas. Gostam de fazer parte de organizações que respeitam o indivíduo e investem na sua capacidade de aprendizado. A responsabilidade social atrai à empresa talentos e ao mesmo tempo faz com que o funcionário se sinta estimulado a manter-se no emprego. Empresas capazes de incluir a responsabilidade social em sua estratégia de negócios são mais flexíveis e abertas às demandas da sociedade, podendo adaptar-se a elas mais facilmente, inclusive criando produtos e serviços que atendam às novas expectativas.

A sustentabilidade do negócio no longo prazo é uma das grandes preocupações de investidores. Práticas socialmente responsáveis diminuem os riscos da empresa, permitem seu controle e conseqüentemente o risco do negócio como um todo. A criação da avaliação de risco das corporações é o *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI). Criado em 1999 e formado atualmente por mais de 315 empresas de 24 países comprova a importância desta estratégia. Para compor o índice, usado no mercado de ações, são acompanhados 17 critérios que medem o desempenho econômico, ambiental e social das empresas. Investidores que necessitam garantir rentabilidade de ações no futuro se valem do DJSI para direcionar recursos.<sup>131</sup>

Em 2001, a Bolsa de Londres lançou o índice FTSE4GOOD para identificar e monitorar as empresas com práticas socialmente responsáveis. Fazem parte desse quadro companhias que apresentam bom comportamento em quesitos ambientais, sociais e humanitárias. Entre as atitudes observadas está a preservação com os recursos naturais, o efetivo diálogo com os *stakeholders* e o respeito aos direitos humanos. Há a exclusão de ações de empresas envolvidas com a produção de cigarros, armas e a geração de energia nuclear.<sup>132</sup>

Nos países emergentes, a Bolsa de Valores de Johannesburgo (África do Sul) foi a primeira a aderir à ideia de criar um índice que não exclui empresas de nenhum setor, mas reprime setores que os produtos apresentam riscos ao ambiente ou às comunidades.<sup>133</sup> Em 2003 a Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa) lançou o Índice de Sustentabilidade

---

<sup>131</sup> CIDADANIA, ética e responsabilidade. Disponível em: <<http://www.crescer.org/glossario/i.htm>>. Acesso em: 14 fev. 2012.

<sup>132</sup> PRINCÍPIOS e diretrizes Internacionais. Disponível em: <<http://www.institutoatkwvh.org.br/compendio/?q=node/43>>. Acesso em: 03 mar. 2012.

<sup>133</sup> PRINCÍPIOS e diretrizes Internacionais. Disponível em: <<http://www.institutoatkwvh.org.br/compendio/?q=node/43>>. Acesso em: 03 mar. 2012.

Empresarial (ISE), inspirado no índice de sustentabilidade do Dow Jones e selecionou as empresas de acordo com aspectos econômico-financeiros, sociais, ambientais e de governança corporativa de forma integrada.<sup>134</sup>

O respeito às cláusulas sociais como combate à discriminação e controle da poluição permite à empresa acessar novos mercados e operar em países ou regiões que adotam padrões rígidos de conduta nesses campos. Ao garantir o controle dos riscos sociais e ambientais a empresa pode conseguir acesso a capitais, crédito e financiamentos para projetos em instituições que fazem tais exigências. Entretanto, embora o cenário aponte para todos os benefícios que poderão advir da adesão a esse modelo de gestão, Francisco Melo Neto e César Froes ressaltam, que devido a pouca consciência do povo brasileiro em relação ao papel das empresas no desenvolvimento do país o Brasil ainda cultiva uma cultura onde as empresas resistem em adotar uma postura socialmente responsável.<sup>135</sup>

---

<sup>134</sup> INFORMAÇÕES sobre índice de Sustentabilidade Empresarial. Disponível em:< [www.bovespa.com.br](http://www.bovespa.com.br)>. Acesso em: 30 ago. 2011.

<sup>135</sup> MELO NETO e FROES, 2004, p. 84.

### 3 GRUPO CARDOSO E RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

O Grupo Cardoso iniciou suas atividades nos início dos anos 60 com uma pequena padaria. Atuou originalmente como empresa familiar, fundada por Armando Cardoso, atual presidente do grupo. Em função de seu dinamismo, projetou-se cedo no setor varejista e no segmento supermercadista, tornando-se uma referência no comércio de Jequié e Região.<sup>136</sup>

#### 3.1 Caracterização do Grupo Cardoso

O Grupo Cardoso se estabeleceu na cidade de Jequié na região sudoeste do estado, interior da Bahia.<sup>137</sup> A cidade tem aproximadamente 150 mil habitantes<sup>138</sup> e uma área de extensão de 3.000 km<sup>2</sup>.<sup>139</sup> A principal atividade econômica de Jequié é o setor industrial, especialmente nos ramos de calçados, alimentício, embalagens e vestuário. No setor pecuarista destaca-se a bovinocultura e caprinocultura. O cacau, o café, a cana-de-açúcar, maracujá e melancia, entre outros, destacam-se no setor da agricultura. Jazidas de granito são as principais atividades no setor mineral. Possui ainda reservas de ferro, mármore e calcário.<sup>140</sup>

Jequié conta com o poliduto de derivados de petróleo e álcool, que proporcionou a implantação das bases de distribuição das maiores empresas desse setor fomentando a economia do município. A cidade possui uma estação de piscicultura, localizada no Rio das Contas, que fornece alevinos aos criadores de peixes de toda a Bahia. Além da área econômica, a cidade se destaca por possuir diversos pontos turísticos, situadas na zona limítrofe entre a Caatinga e a Zona da Mata. Jequié tem um clima bastante quente em quase todo o ano, apropriado para exploração das cachoeiras e de uma imensa bacia hidrográfica, a Barragem de Pedra. A população se destaca pela mistura de etnias das influências originais de índios e negros, somada a dos imigrantes italianos e árabes.<sup>141</sup>

O Grupo Cardoso é gerenciado pelo diretor Márcio Nery Cardoso, conta com duas lojas de supermercado, um hipermercado, um hotel, uma livraria (franquia da Nobel) e uma

---

<sup>136</sup> SONHO em conjunto é realidade. *Revista Super Varejo*. São Paulo, ano IX, n. 97, p. 28, out. 2008.

<sup>137</sup> CUNHA, Simone. Vai um empurrãozinho? *Revista Sorria para ser feliz agora*. São Paulo, n. 6, p. 20, jan./fev. 2009.

<sup>138</sup> CENSO 2010. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/população/censo2010/tabelaspdf/total\\_população\\_bahia.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/população/censo2010/tabelaspdf/total_população_bahia.pdf)>. Acesso em: 8 nov. 2012.

<sup>139</sup> JEQUIÉ – *Pólo de Desenvolvimento*. Relatório técnico. Jequié: SDE, 2005.

<sup>140</sup> JEQUIÉ. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Jequi%C3%A9>>. Acesso em: 8 nov. 2012.

<sup>141</sup> WIKIPÉDIA, 2012.

cafeteria (franquia do Rei do Mate), gerando emprego direto para mais de 500 pessoas. No varejo, que é a sua principal atividade, conta com a parceria de quase mil fornecedores e trabalha com aproximadamente 30.000 (trinta mil itens).<sup>142</sup> Uma das lojas do Grupo possui 7.012 m<sup>2</sup>, onde há a conveniência e comodidade de um conglomerado de 16 lojas diversas no ambiente da empresa com livraria, farmácia, loja de cosméticos, salão de beleza, joalheria, praça de alimentação e um pequeno parque infantil, estacionamento amplo e iluminado com capacidade para até 220 veículos, com boas condições de acesso e uso. Há também padaria, açougue, entre outros serviços.<sup>143</sup> Este espaço foi construído com um inovador sistema de luz que permite a perfeita iluminação do salão de vendas utilizando apenas a claridade natural durante o dia, contribuindo para a redução do uso de energia. Adota, portanto, um consumo responsável dos recursos naturais além de redução nos custos.<sup>144</sup>

Assim, o Grupo Cardoso, com o intuito de satisfazer os desejos de consumo e necessidades da população da cidade de Jequié e região, busca a diferenciação no mercado através do atendimento, *mix* variado e preços competitivos. Mantem a constante preocupação em oferecer uma resposta imediata à evolução das expectativas dos clientes. A empresa tem como missão:

Fornecer produtos e serviços no segmento supermercadista, com um alto nível de qualidade, variedade, preços competitivos e excelência no atendimento, atendendo aos interesses de todos os públicos com os quais interagimos através da incorporação das práticas de Responsabilidade Social na gestão dos nossos negócios.<sup>145</sup>

A visão desta empresa do segmento supermercadista no setor de varejo é:

Ser reconhecida como a melhor empresa supermercadista no Estado da Bahia, sendo referência em qualidade desde a comercialização de bens de consumos até a prestação de serviços, com a qual os nossos clientes se identifiquem e nossos colaboradores se sintam respeitados e valorizados.<sup>146</sup>

Tem suas ações reguladas e apoiadas pelos seguintes princípios:

---

<sup>142</sup> NOSSA História. Disponível em:<[http://www.w3z.com.br/scardoso/nossa\\_historia.html](http://www.w3z.com.br/scardoso/nossa_historia.html)>. Acesso em: 29 ago. 2011.

<sup>143</sup> HIPER inauguração. *Jornal de Jequié*. Jequié, edição 1489, p. 8, 7 nov. 2008.

<sup>144</sup> HIPER inauguração. *Jornal de Jequié*. Jequié, edição 1489, p. 8, 7 nov. 2008.

<sup>145</sup> NOSSA História. Disponível em:<[http://www.w3z.com.br/scardoso/nossa\\_historia.html](http://www.w3z.com.br/scardoso/nossa_historia.html)>. Acesso em: 29 ago. 2011.

<sup>146</sup> NOSSA História. Disponível em:<[http://www.w3z.com.br/scardoso/nossa\\_historia.html](http://www.w3z.com.br/scardoso/nossa_historia.html)>. Acesso em: 29 ago. 2011.

Dignidade e respeito como base de todos os nossos relacionamentos: clientes, internos e externos, fornecedores, sócios e a comunidade de forma geral; honestidade, ética e integridade na condução de nossos negócios; humildade e coragem para enfrentar novos desafios; excelência na qualidade, expressa não só na qualidade dos nossos produtos e serviços, como também na busca incansável da melhoria da qualidade de vida dos nossos colaboradores e de todos com os quais mantemos relacionamento; responsabilidade e compromisso na construção e preservação do nosso patrimônio físico e de nossa imagem; valorização das pessoas; austeridade nos gastos.<sup>147</sup>

Essas são as diretrizes que norteiam os negócios dessa empresa, que adotou como modelo de gestão a responsabilidade social empresarial.

### **3.2 Inserção da Responsabilidade Social Empresarial na gestão do Grupo Cardoso**

Cada vez mais se acaloram as discussões pautadas nos assuntos que abarcam a RSE. O mundo e a economia passam por mudanças e as exigências são crescentes em relação a iniciativa e participação das empresas que devem atuar como agente transformador das sociedades, não só do ponto de vista econômico, mas também sob os aspectos socioambientais. Nesse contexto o Grupo Cardoso acredita que a gestão socialmente responsável coopera na construção de uma sociedade mais justa, economicamente viável e ambientalmente correta e ainda torna-se um diferencial competitivo num mercado onde os consumidores estão cada vez melhor informados e conscientes em relação à sustentabilidade do planeta.<sup>148</sup>

Pontua-se que desde a sua fundação a empresa incorporou em sua gestão ações sociais, pois sempre compreendeu que não há condições de se manter bons negócios em sociedades com desigualdade social e com pessoas em precárias condições de vida. Atentando assim para uma visão sistêmica, a empresa entende que ser socialmente responsável implica em mudanças de atitudes, onde os focos principais devem ser a qualidade dos relacionamentos e geração de valor e transformações para toda a sociedade. Corroborando sua missão, a empresa adicionou às suas competências fundamentais a conduta ética e socialmente responsável com todos os seus parceiros.<sup>149</sup>

---

<sup>147</sup> NOSSA História. Disponível em:<[http://www.w3z.com.br/scardoso/nossa\\_historia.html](http://www.w3z.com.br/scardoso/nossa_historia.html)>. Acesso em: 29 ago. 2011.

<sup>148</sup> CARDOSO, Márcio N. Responsabilidade Social Empresarial como estratégia de negócios. *Revista Supermercado Moderno*, São Paulo, ano 38, n. 125, p. 32, nov./dez. 2007.

<sup>149</sup> CARDOSO, 2007, p. 32.

Ressalta-se que a empresa já praticava de forma pontual ações filantrópicas e assistenciais como doações, mas sem a preocupação de atuar como um agente transformador da sociedade.<sup>150</sup> Ao compreender que sua função social transcende o cumprimento das obrigações legais exigidas a todas as empresas. Embora já desenvolvesse algumas ações pontuais de assistencialismo, percebeu que era o momento de promover ações que implicassem o desenvolvimento da comunidade onde se encontra, com a preservação do meio ambiente. Gerando assim ganhos para a empresa e para todos os públicos com os quais se relaciona.

O Grupo Cardoso passou a adotar uma nova mentalidade e abraçar esse novo desafio. Para tanto, preocupou-se em entender quais os aspectos que envolvem uma empresa cidadã e reconhecida como socialmente responsável e iniciou um trabalho de conscientização com o público interno. Isto possibilitou novas oportunidades, que mediante a auto-regulação da conduta com a elaboração e disseminação do seu código de ética, missão, visão, princípios e valores, que reforçou a identidade corporativa da empresa.<sup>151</sup> O Grupo Cardoso vislumbrou a potencialidade desse setor varejista que ocupa uma posição estratégica graças a vantagem da sua capilaridade, que as torna parte da vida do consumidor no dia-a-dia. Em média uma vez por semana o cliente visita o supermercado e essa frequência aproxima a empresa do cliente. Isto possibilita a mudanças de comportamento de ambas as partes por meio de ações socialmente responsáveis.<sup>152</sup> Assim, a partir de 2003, a empresa incorporou ao seu modelo de gestão o projeto de inserção da RSE. Este novo modelo tem entre outras as seguintes características: busca de relação ética e transparente com todos os públicos; esforço em ajudar a construir solidariamente uma sociedade viável e justa economicamente e ambientalmente apropriada.<sup>153</sup> A figura 2 apresenta os parceiros ou *stakeholders* do Grupo Cardoso.

---

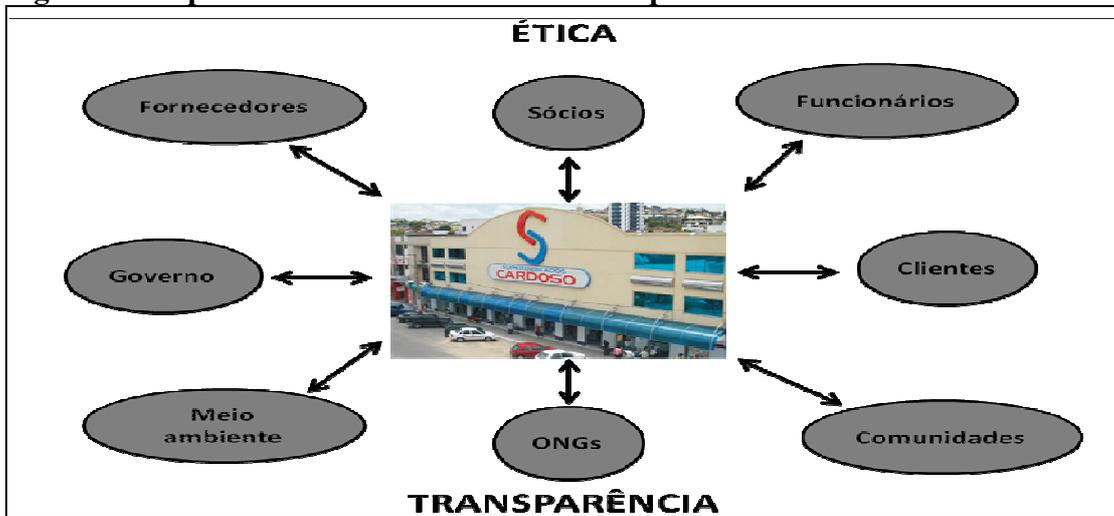
<sup>150</sup> GELMAN e PARENTE, 2008, p. 148.

<sup>151</sup> GESTÃO e Responsabilidade Social. *Super Revista*. Salvador, ano 12, n. 131, p. 24, junho 2006.

<sup>152</sup> CUNHA, 2009. p. 21.

<sup>153</sup> CARDOSO, 2007, p. 32.

**Figura 2: Mapeamento dos *stakeholders* dos Supermercados Cardoso.**



Fonte: GELMAN, Jacob. PARENTE; Juracy. *Varejo socialmente responsável*. Porto Alegre: Bookman, 2008. p.150.

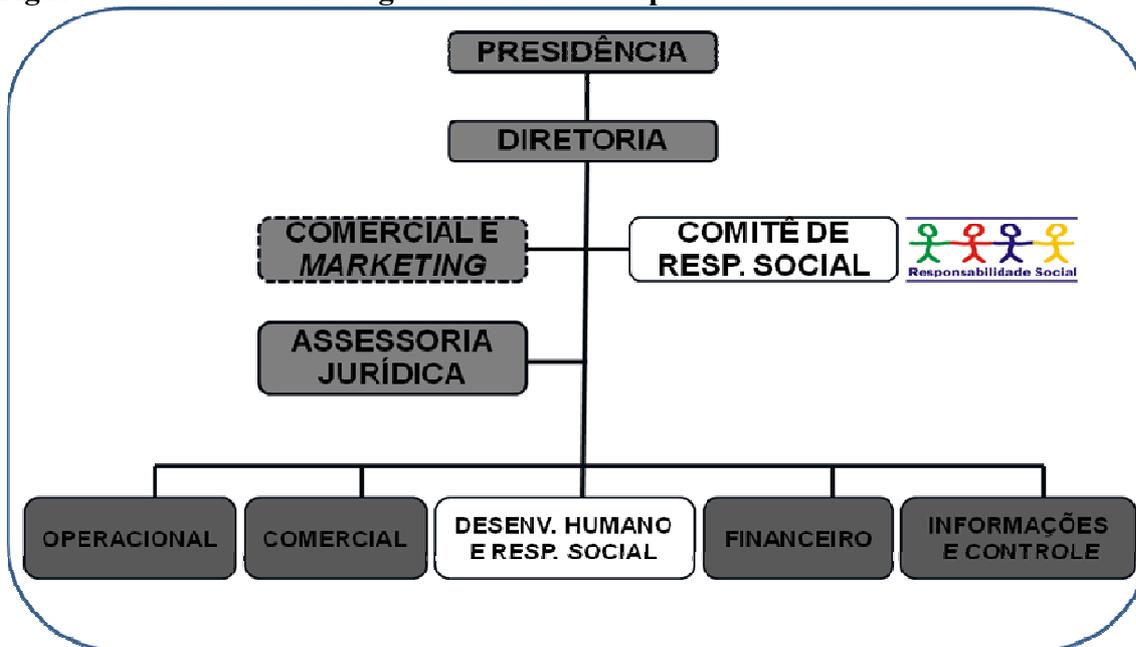
Esta identificação é relevante, pois a RSE é entendida como o modelo de gestão onde a ética deve permear as relações com todos os públicos e a transparência deve ser cultivada. Portanto, é imprescindível identificá-los e conhecê-los. A RSE tem sido prioridade estratégica para esta empresa, que com o envolvimento dos seus *stakeholders* ou parceiros vem buscando aprimorar a legitimidade nos seus processos. Objetivando disseminar a missão, visão e valores da empresa com seus públicos bem como refletir de que maneira o Grupo Cardoso poderia cooperar para o alcance das Metas do Milênio da ONU. Estas metas foram definidas mediante debate promovido pela Organização das Nações Unidas (ONU) em setembro de 2000. Na definição destas participaram chefes de estado e de governo que reconheceram que o mundo já possui a tecnologia e o conhecimento para resolver a maioria dos problemas enfrentados pelos países pobres e assim aprovaram a Declaração do Milênio. Esta declaração contempla oito objetivos gerais, a saber: erradicar a extrema pobreza e a fome; atingir o ensino básico universal; promover a igualdade de gênero e a autonomia das mulheres; reduzir a mortalidade infantil; melhorar a saúde materna; combater o HIV/AIDS, a malária e outras doenças; garantir a sustentabilidade ambiental; estabelecer uma parceria mundial para o desenvolvimento.<sup>154</sup>

No intuito de se tornar um agente de mudança e colaborar com o desenvolvimento sustentável da comunidade e consequentemente da empresa, foi constituído em 2005 o Comitê de Responsabilidade Social do Grupo Cardoso. Por entender que é preciso primar pela

<sup>154</sup> AS METAS do Milênio da ONU. Disponível em: <<http://www.institutoatkwvh.org.br/compendio/?q=node/19>>. Acesso em: 8 nov. 2012.

qualidade nas relações e essas devem ser balizadas pela ética e transparência, a empresa adicionou à sua estrutura organizacional o departamento de Desenvolvimento Humano e Responsabilidade Social, redefinindo sua estrutura organizacional (conforme demonstra a figura 3).

**Figura 3: Nova estrutura organizacional dos Supermercados Cardoso.**



Fonte: GELMAN e PARENTE, 2008, p. 150.

O Comitê de Responsabilidade Social do Grupo Cardoso é composto por, em média, 10% dos colaboradores de diversas áreas e funções com tempo de contratação, que varia de 2 a 30 anos. De forma estratégica a empresa vislumbrou a participação de todos os colaboradores aos projetos e alguns prestadores de serviços.<sup>155</sup> Essa participação possibilitou a quebra de barreiras hierárquicas, sem desprezar, porém, o respeito entre os colegas, independente da função que exercem. Procura-se assim um comprometimento em agir de forma ética na busca de objetivos comuns.<sup>156</sup>

<sup>155</sup> CARDOSO, Márcio N. Responsabilidade com crescimento. *Revista Supermercado Moderno*, Goiânia, ano 39, n. 1, p. 11, jan. 2008.

<sup>156</sup> GELMAN e PARENTE, 2008, p. 148.

### 3.3 Projetos socioambientais desenvolvidos pelo Grupo Cardoso e os indicadores ethos de Responsabilidade Social

Como uma empresa cidadã o Grupo Cardoso buscou projetar suas ações de curto, médio e longo prazo, focando a responsabilidade social e incorporando à sua gestão o compromisso, como agente transformador na comunidade onde atua, de contribuir para a construção de uma sociedade mais justa, próspera e ambientalmente sustentável. Desde 2003, o projeto de inserção do Grupo às práticas de RSE foi concebido e se encontra em franco desenvolvimento. Isto foi verificado até a coleta das informações para este trabalho.

O Grupo Cardoso adotou uma gestão participativa na condução do seu projeto, tendo como principal ferramenta de gestão os indicadores ethos de responsabilidade social empresarial, aplicando-os também aos seus fornecedores. A empresa socializa nas discussões do Comitê os princípios e valores apresentados na Declaração dos Direitos Humanos e Declaração dos Direitos da Criança e do Adolescente e nos Princípios do Pacto Global e as Metas do Milênio, com o intuito de adequá-los à sua gestão.<sup>157</sup> O principal objetivo da Declaração dos Direitos Humanos é um mundo justo, que ofereça condições iguais para todos. Promulgada pela Organização das Nações Unidas (ONU) em 10 de dezembro de 1948. Seus 30 artigos protegem a dignidade da família humana e seus direitos, considerados “o fundamento da liberdade, da justiça e da paz no mundo”. A principal valorização é a vida com liberdade e dignidade.<sup>158</sup>

Já a Declaração dos Direitos da Criança é um tratado que definiu as bases para proteção e integridade dos direitos de crianças e adolescentes de todo o mundo. Tem visão direcionada à criança, para que tenha uma infância feliz e possa gozar, em seu próprio benefício e no da sociedade, dos direitos e das liberdades anunciadas nesta declaração. Apela ainda aos pais, às organizações voluntárias, às autoridades locais e aos governos nacionais que reconheçam estes direitos e se empenhem pela sua observância mediante medidas legislativas e de outra natureza progressivamente instituídas. A necessidade dessa proteção foi enunciada na Declaração dos Direitos da Criança em Genebra, de 1924, e reconhecida na Declaração Universal dos Direitos Humanos e nos estatutos das agências especializadas e organizações

---

<sup>157</sup> GELMAN e PARENTE, 2008, p. 158.

<sup>158</sup> UMA DECLARAÇÃO em busca de respeito. Disponível em: <[http://www.mndh.org.br/index.php?option=com\\_content&task=view&id=987&Itemid=45](http://www.mndh.org.br/index.php?option=com_content&task=view&id=987&Itemid=45)>. Acesso em: 8 nov. 2012.

internacionais interessadas no bem-estar da criança. Foi adotada pela Assembleia das Nações Unidas em 20 de novembro de 1959 e ratificada pelo Brasil.<sup>159</sup>

O pacto Global foi uma iniciativa da ONU para incentivar a responsabilidade social corporativa. Defende dez princípios universais entre direitos humanos, direitos do trabalho, proteção ambiental e contra a corrupção. São eles: respeitar e proteger os direitos humanos; impedir violações de direitos humanos; apoiar a liberdade de associação no trabalho; abolir o trabalho forçado; abolir o trabalho infantil; eliminar a discriminação no ambiente de trabalho; apoiar uma abordagem preventiva aos desafios ambientais; promover a responsabilidade ambiental; encorajar tecnologias que não agridem o meio ambiente. Além disso, combater a corrupção em todas as suas formas, inclusive extorsão e propina.<sup>160</sup>

Conforme já discutido, a RSE é pautada em ações de caráter de continuidade e não pontuais, O projeto de RSE no Grupo Cardoso encontra-se inserido na gestão estratégica da empresa demarcando muitas das decisões no que tange ao futuro da organização. Existe um esforço para que os parceiros que se relacionam com o Grupo Cardoso sejam envolvidos e participem de forma efetiva do projeto. A seguir serão apresentadas as ações que foram traçadas e implantadas para que os objetivos do projeto fossem alcançados.<sup>161</sup>

### **Quadro 3: Ações desenvolvidas e implementadas para alcançar os objetivos do projeto**

<b>Nº</b>	<b>Descrição da ação</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Período de implementação</b>	<b>Público beneficiado/ Envolvido</b>
01	Elaboração e disseminação da identidade corporativa: missão, visão, princípios e valores.	Expor publicamente os princípios e valores, bem como a missão e a visão da empresa, assegurando que estejam incorporados a todos os processos de trabalho.	Maio de 2003.	Colaboradores sócios, fornecedores e prestadores de serviços.
02	Elaboração e disseminação do código de conduta	Expor publicamente os princípios e assegurar que o código de conduta esteja incorporado às atitudes e	Maio de 2003.	Colaboradores sócios, fornecedores

<sup>159</sup> DECLARAÇÃO Universal dos Direitos da Criança. Disponível em: <<http://www.redeandibrasil.org.br/eca/biblioteca/legislacao/declaracao-universal-dos-direitos-da-crianca/>>. Acesso em: 8 nov. 2012.

<sup>160</sup> PACTO Global. Disponível em: <<http://pt.shvoong.com/exact-sciences/biology/1635269-meio-ambiente-pacto-global-global/#ixzz2BgmUuKfO>>. Acesso em: 9 nov. 2012.

<sup>161</sup> GELMAN e PARENTE, 2008, p. 151-155.

	corporativo.	comportamentos das pessoas, sem distinção.		e prestadores de serviços.
03	Primeira campanha social, com o tema “Em Jequié muita gente passa necessidade. Você pode ajudar a necessidade passar”.	Ação social sem caráter transformador, busca sensibilizar a comunidade para o voluntariado e ajudar instituições carentes.	Junho de 2003.	Instituições carentes, consumidores e colaboradores.
04	Segunda campanha social, com o tema “Nosso Papai Noel vai a lugares que nem chaminé têm”.	Ação social sem caráter transformador, busca sensibilizar a comunidade para o voluntariado e ajudar as famílias carentes de Jequié.	Dezembro de 2003.	Instituições carentes, consumidores e colaboradores.
05	Continuidade e renovação da campanha de sensibilização para doação de sangue.	Sensibilizar, informar e motivar as pessoas quanto à doação de sangue. O projeto se encontra na sua quarta etapa.	A partir de Dezembro de 2004.	Comunidade e colaboradores.
06	Disseminação e esclarecimento de assuntos de interesse público em todos os jornais de ofertas da empresa.	Orientar a comunidade sobre assuntos de interesse público e disseminá-los, abordando temas como consumo consciente, prevenção de doenças em geral, doação de sangue, trabalho infantil, violência, benefícios da prática esportiva, etc.	A partir de Janeiro de 2005.	Comunidade.
07	Formação do Comitê de Responsabilidade Social.	Envolver e permitir a participação dos colaboradores na gestão (em todos os seus aspectos), estimulando e incentivando o diálogo.	Julho de 2005.	Colaboradores e prestadores de serviços.
08	Realização do 1º Seminário de	Alinhar os conceitos centrais da RSE, promover	Julho de 2005.	Colaboradores, sócios, poder

	Responsabilidade Social Empresarial dos Supermercados Cardoso para os públicos de interesse, com a participação de mais de 400 pessoas, entre representantes do poder público, comunidades, instituições acadêmicas, fornecedores, colaboradores, etc.	o diálogo entre as partes interessadas e propor parcerias em projetos de desenvolvimento sustentável. O passo inicial para a realização dessa ação foi mapear as partes interessadas (stakeholders).		público municipal, fornecedores, consumidores, mídia, universidade, escolas, ONGs e sindicatos.
09	Assinatura do pacto global.	Disseminar e fazer acontecer os princípios do pacto global em todos os processos nos quais a empresa esteja envolvida.	Julho de 2005.	Colaboradores e sócios.
10	Criação de um jornal interno, intitulado <i>Comunicação</i> , e de mural informativo contendo o Envelope de críticas e sugestões.	Disseminar informação dentro da empresa, estimular as sugestões dos colaboradores, ouvir, avaliar e acompanhar posturas, preocupações, sugestões e críticas, no intuito de agregar novos aprendizados e conhecimentos.	Setembro de 2005.	Colaboradores.
11	Implantação do Programa Menor Aprendiz.	Apoiar o Programa Menor Aprendiz e dar oportunidade aos jovens carentes da comunidade, inserindo-os no mercado de trabalho.	A partir de setembro de 2005.	Colaboradores e comunidade.
12	Implantação do Programa de Coleta Seletiva de Materiais Recicláveis e Educação	Sensibilizar, motivar e educar o público interno e a comunidade para a coleta seletiva de materiais recicláveis; contribuir para a redução dos impactos ambientais provocados pela	A partir de setembro de 2005	Catadores de material reciclável, escolas, colaboradores, governo e

	Ambiental.	geração de lixo; disseminar o conceito de consumo consciente; gerar emprego e renda para os catadores de lixo, outrora excluídos. Com essa ação, contemplam-se os três pilares da sustentabilidade: o econômico, o social e o ambiental.		comunidade.
13	Implementação do projeto voluntário Sopão.	Levar comida às famílias carentes mediante o reaproveitamento de alimentos e a participação de aproximadamente 15 voluntários, internos e externos.	A partir de setembro de 2005.	Comunidade e voluntários internos e externos.
14	Implementação do projeto voluntário Hortas nas Escolas Públicas.	Orientar e educar as crianças da rede municipal de ensino sobre o cultivo de hortaliças.	A partir de setembro de 2005	Comunidade e colaboradores.
15	Autodiagnóstico da RSE, no Supermercados Cardoso, mediante o preenchimento dos Indicadores Ethos e dos Indicadores Akatu.	Compreender e avaliar a gestão da empresa no que diz respeito à RSE e, a partir daí, propor um planejamento estratégico com foco nos pontos identificados como “mais carentes” de atenção e ação.	Outubro de 2005.	Colaboradores e todos os <i>satkeholders</i> externos, de forma indireta.
16	Implantação do Programa Valorizando a Diversidade, com a admissão de portadores de necessidades especiais.	Combater todas as formas de discriminação e valorizar as oportunidades oferecidas pela riqueza da diversidade na comunidade.	A partir de novembro de 2005.	Colaboradores e comunidade.
17	Implementação da Campanha de Prevenção do	Informar a população sobre como adotar medidas preventivas contra o diabetes. A campanha foi	A partir de novembro de 2005.	Comunidade e colaboradores.

	Diabetes.	desenvolvida em parceria com a Nathfarma.		
18	Diagnóstico e análise da RSE na cadeia de fornecedores dos Supermercados Cardoso, com a aplicação dos Indicadores Ethos em 141 empresas fornecedoras de todos os portes e de todas as regiões do país.	Conhecer o estágio em que se encontram os fornecedores em relação à Responsabilidade Social e propor estratégias de envolvimento de toda a cadeia produtiva nos processos de Responsabilidade Social. A amostra de 141 fornecedores representa aproximadamente 18% do total de fornecedores ativos.	Janeiro a abril de 2006.	Fornecedores.
19	Criação do departamento de Desenvolvimento Humano e Responsabilidade Social.	Promover a capacitação dos colaboradores, discutir e analisar questões como saúde e segurança no trabalho, remuneração, benefícios, carreira, diversidade e todas as questões relacionadas ao ser humano e à RSE.	Março de 2006.	Colaboradores.
20	Apoio ao programa Faz Alerta do governo estadual, mediante o patrocínio do judoca Diego Ferreira dos Santos; apoio e patrocínio ao nadador Danton Monteiro.	Dar oportunidade de treinamento e desenvolvimento a atletas que não têm condições financeiras para se autofinanciar, visando não só a seu alto rendimento, como também à descoberta de jovens promessas, atentando para o seu crescimento e formação global, tanto no plano cognitivo e psicomotor como no afetivo e social.	Março de 2006.	Comunidade.
21	Implementação do Projeto de Incentivo ao Esporte e melhoria da qualidade de vida por meio da 1ª	Incentivar a prática da atividade física como fator de promoção da saúde e melhoria da qualidade de vida; promover integração social entre as comunidades locais e regionais; promover	Agosto de 2006.	Comunidade, colaboradores, fornecedores, consumidores, etc.

	Corrida Solidária dos Supermercados Cardoso.	e incentivar a solidariedade por meio do esporte; e contribuir com entidades carentes com a doação de alimentos.		
--	--	--	--	--

Fonte: GELMAN e PARENTE, 2008, p. 151-155.

Pode-se perceber que de forma estratégica todas as ações apresentadas acima têm como parâmetro os Indicadores Ethos de responsabilidade social, desenvolvidos pelo Instituto Ethos e apresentados no capítulo anterior.

### 3.4 Resultados e benefícios advindos da adoção da RSE pelo Grupo Cardoso

As ações socialmente responsáveis promovidas pelo Grupo Cardoso ultrapassaram fronteiras e ganharam visibilidade nacional. A campanha de doação de sangue, apresentada no quadro acima, foi de fundamental importância para atender as pessoas necessitadas. Estas campanhas sempre se destacaram pela mobilização de um grande número de voluntários que ajudam a salvar vidas. O Grupo Cardoso também foi reconhecido em todo o estado da Bahia pela criatividade de suas peças publicitárias.<sup>162</sup> Esse projeto possibilitou o abastecimento do hemocentro da cidade de Jequié, de três cidades vizinhas e da capital do estado – Salvador. Além do reforço no estoque de sangue, o hemocentro em Jequié passou a contar com mais de cem doadores regulares, dos quais em média 70% sendo colaboradores do Grupo Cardoso.<sup>163</sup> A campanha alcançou ainda muitas pessoas da comunidade que foram sensibilizadas e impactadas por meio das ações tornado-se doadoras.<sup>164</sup>

O resultado dessa ação incentivando a doação de sangue foi a conquista do Prêmio Bahia Recall 2006, considerado o mais importante da propaganda baiana, promovido pela Rede Bahia, emissora afiliada da Rede Globo de Televisão.<sup>165</sup> Ainda em 2006, O Grupo Cardoso foi contemplado na categoria média empresa pelo 3º Prêmio Nacional de RSE no

<sup>162</sup> Anexo. Fotos 17, 22, 27s.

<sup>163</sup> CUNHA, 2009, p. 21.

<sup>164</sup> GELMAN e PARENTE, 2008, p. 156.

<sup>165</sup> RECONHECIMENTO. Disponível em: <<http://www.w3z.com.br/scardoso/reconhecimento.html>>. Acesso em: 29 ago. 2011.

Varejo do Centro de Excelência em Varejo da Fundação Getúlio Vargas (FGV) com o projeto: *a Inserção da RSE na Gestão da Empresa*.<sup>166</sup>

No ano de 2007, o Supermercado Cardoso e dez outras instituições baianas públicas e privadas, comprometidas com a RSE, receberam o Prêmio Top Social 2007, promovido pela Associação Brasileira de Agências de Publicidade (ABAP-BA), Associação dos Dirigentes de Marketing e Vendas da Bahia (ADVB/BA) e Associação Comercial da Bahia (ACB). Participaram da cerimônia o Governador do estado da Bahia e representantes de diversos setores da sociedade.<sup>167</sup> Pela segunda vez, em 2008, a empresa ganhou o Prêmio Responsabilidade Social e Sustentabilidade no Varejo, realizado pela FGV, em São Paulo/SP. Este prêmio é reconhecido como o maior de sua categoria em todo o Norte e Nordeste do país. Tem como objetivo homenagear os programas e as ações das empresas e entidades varejistas de todo o Brasil que incorporam o conceito de RSE e sustentabilidade. Concorreram 104 projetos de diferentes regiões, portes e setores varejistas. O Grupo Cardoso foi premiado na Categoria Média Empresa pelo Projeto de Sensibilização para a Coleta Seletiva de Materiais Recicláveis (conforme quadro 3).<sup>168</sup>

Os materiais coletados pela empresa geraram em 2003 benefícios para 61 catadores da Cooperativa, com uma renda média de R\$ 90,00/mês por catador.<sup>169</sup> Além da geração de emprego e renda, a campanha promoveu a diminuição da quantidade de lixo despejado no aterro sanitário, redução dos gastos públicos no processo de coleta do lixo e sensibilização de outras empresas e da sociedade civil para estas questões.<sup>170</sup> A empresa conquistou o título de empresa cidadã diante da comunidade, o que fortaleceu a sua imagem, pois passou a ser vista com responsável socialmente e, portanto, respeitada por todos os públicos com os quais interage.<sup>171</sup>

Em suas duas etapas, o projeto de sensibilização para a coleta seletiva de materiais recicláveis teve resultados surpreendentes, como o cadastramento de 4.380 novas residências doadoras de material reciclável. E ainda a inclusão de mais 14 catadores na

---

<sup>166</sup> SUPERMERCADOS Cardoso é o vencedor do FGV. *Super Revista*. Salvador, ano 13, n. 135, p. 40, out. 2006.

<sup>167</sup> TOP Social 2007 premia o Cardoso. *Jornal de Jequié*. Jequié, edição 1452, p. 32, 1 dez. 2007.

<sup>168</sup> CUNHA, 2009, p. 20.

<sup>169</sup> RESPONSABILIDADE social no varejo: Supermercados Cardoso. Disponível em: <[http://www.fgv.br/cev/rsnovarejo/Supermercados\\_Cardoso.pdf](http://www.fgv.br/cev/rsnovarejo/Supermercados_Cardoso.pdf)>. Acesso em: 20 set. 2011.

<sup>170</sup> GELMAN e PARENTE, 2008, p. 156.

<sup>171</sup> GELMAN e PARENTE, 2008, p. 157.

Cooperativa de Catadores de Jequié e o aumento de material arrecadado em 286%, em média 128 toneladas de lixo reciclável.<sup>172</sup> Esses resultados comprovam que simples ações, somadas a vontade de ajudar, podem promover uma sociedade mais justa e solidária para todos.

O incentivo e apoio financeiro direcionado para um lutador de judô jequeense que vem conquistando diversos campeonatos, tanto no Brasil como no exterior, rendeu aos Supermercados Cardoso o título de Incentivo ao Esporte Amador concedido pela comissão gerenciadora do Programa Estadual de Incentivo ao Esporte Amador (FAZATLETA). Ressalta-se que o desempenho esportivo de uma nação, notadamente nos chamados esportes olímpicos, é um dos indicadores seguros do estágio de desenvolvimento de sua sociedade.<sup>173</sup> Ainda em relação ao incentivo ao esporte, o Grupo Cardoso implantou a corrida em Jequié, com o objetivo de reunir seus colaboradores para treinos para impulsionar a prática esportiva na organização. Em 2006 cerca de 400 atletas abriram o a I corrida solidária dos Supermercados Cardoso. Foi o marco para outras edições. No ato da inscrição, os participantes contribuíam com um quilo de alimento e para cada quilo recebido o Grupo Cardoso doava mais um, totalizando aproximadamente uma tonelada de alimentos, que foram distribuídos com as instituições carentes de Jequié.<sup>174</sup>

Em 2007, foi criado o clube de corrida cardoso cooper. Programa que consiste na preparação de atletas para corridas locais e em outros estados. O objetivo desse projeto foi promover a melhoria no desempenho e na qualidade de vida dos praticantes da modalidade. São realizadas avaliações completas dos participantes tentando minimizar qualquer tipo de risco com os exercícios físicos.<sup>175</sup> Este projeto foi ampliado para corrida e caminhada solidária dos Supermercados Cardoso que se tornou uma prova oficial, homologada pela Federação Baiana de Atletismo (FBA). Esta representa a 3ª etapa do circuito de corrida de rua do Estado da Bahia.<sup>176</sup>

Este projeto superou as expectativas em número de atletas e estrutura. Foram 936 inscritos, pessoas de Jequié e do estado da Bahia e de outras cidades e estados do Brasil.

---

<sup>172</sup> TOP Social 2007 premia o Cardoso. *Jornal de Jequié*. Jequié, edição 1452, p. 3, 21 dez. 2007.

<sup>173</sup> RESPONSABILIDADE social no varejo: Supermercados Cardoso. Disponível em: <[http://www.fgv.br/cev/rsnovarejo/Supermercados\\_Cardoso.pdf](http://www.fgv.br/cev/rsnovarejo/Supermercados_Cardoso.pdf)>. Acesso em: 20 set. 2011.

<sup>174</sup> CORRIDA Solidária reafirma compromisso social dos Supermercados Cardoso. *Jornal Novos Tempos*. Jequié, ano VII, edição 459, p. 5, ago. 2006.

<sup>175</sup> SUPERMERCADOS Cardoso lança primeiro Clube de corrida da região. *Jornal Novos Tempos*. Jequié/BA, ano VIII, edição 462, p. 3, jan. 2007.

<sup>176</sup> SUPERMERCADOS Cardoso realiza a 3ª Corrida e caminhada solidária. *Jornal Jequié*. Jequié/BA, edição 1.476, 08 ago., p. 2, 2008.

Dentre os participantes estavam dezenas de portadores de necessidades especiais (deficiência física e visual, principalmente). Além disso, mais de uma tonelada de alimentos foi arrecadada e distribuída posteriormente para diversas instituições carentes.<sup>177</sup> Outra ação voltada para a comunidade é o projeto árvore solidária. Pensando nas crianças carentes de Jequié, que quase sempre não tem a oportunidade de ganhar um presente na tradição natalina, foi montada uma árvore de natal nas lojas do Grupo Cardoso com diversos cartões. Nestes estão descritos variados pedidos de presentes, escritos pelas próprias crianças. O doador ainda tinha a oportunidade de escolher um cartão e indicar qual criança gostaria de ajudar bem como a instituição carente.<sup>178</sup>

O Grupo Cardoso em parceria com a Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB), com a Secretaria de Educação do Município de Jequié e o Ministério da Educação no âmbito do Brasil Alfabetizado inseriu seus colaboradores no programa re-aprender, que tem como objetivo proporcionar aos alunos o acesso à alfabetização. Acena-se, assim, para a possibilidade de permanência e de continuidade dos estudos, através do domínio de instrumentos básicos língua escrita. Isto pode lhes permitir melhor compreensão e interação no mundo em que vivem. As aulas são ministradas no auditório do Supermercado Cardoso por profissionais da UESB. Em 2007, o programa passou a contemplar também às famílias dos colaboradores.<sup>179</sup>

O Grupo Cardoso, a partir de 2005, passou a apoiar por meio do seu programa menor aprendiz<sup>180</sup> o Jovem Aprendiz do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – SENAC (conforme quadro 3). Este consiste em um trabalho especial onde o empregador se compromete em assegurar ao maior de 14 anos inscrito no programa de aprendizagem uma formação técnico-profissional metódica, compatível com o seu desenvolvimento físico, moral e psicológico. Portanto, este programa promove a inclusão social de jovens por meio de sua qualificação social e profissional, contribuindo assim para sua inserção no mercado de trabalho, tendo como fundamento a lei do menor aprendiz – 10.097/2000.<sup>181</sup>

---

<sup>177</sup> ESPECIAL Bahia. *Revista Super Hiper*. São Paulo, ano 35, n. 394, p. 19, fev. 2009.

<sup>178</sup> NOTÍCIAS. Disponível em: <<http://www.supermercadoscardoso.com.br/noticias/33.html>>. Acesso em: 24 ago. 2011.

<sup>179</sup> RESPONSABILIDADE social no varejo: Supermercados Cardoso. Disponível em: <[http://www.fgv.br/cev/rsnovarejo/Supermercados\\_Cardoso.pdf](http://www.fgv.br/cev/rsnovarejo/Supermercados_Cardoso.pdf)>. Acesso em: 20 set. 2011.

<sup>180</sup> RESPONSABILIDADE social no varejo: Supermercados Cardoso. Disponível em: <[http://www.fgv.br/cev/rsnovarejo/Supermercados\\_Cardoso.pdf](http://www.fgv.br/cev/rsnovarejo/Supermercados_Cardoso.pdf)>. Acesso em: 20 set. 2011.

<sup>181</sup> RECONHECIMENTO. Disponível em: <<http://www.w3z.com.br/scardoso/reconhecimento.html>>. Acesso em: 29 ago. 2011.

Dessa maneira, o Grupo Cardoso busca garantir a entrada do adolescente no mundo do trabalho por meio de um processo educativo, pautado pela oportunidade de escolha e capacitação profissional. Essas ações, além de abrir oportunidades de emprego, visam à aprendizagem, transformação da sociedade e promoção da justiça e inclusão social. Quatro jovens aprendizes que passaram pelo programa de estágio conheceram os diversos setores da empresa e hoje integram o quadro de colaboradores.<sup>182</sup> Embora não exista em Jequié um centro de capacitação para portadores de necessidades especiais, o Grupo Cardoso em parceria com uma especialista na área desenvolveu o programa valorizando a diversidade, que inseriu em seu quadro pessoas com deficiência (quadro 3).<sup>183</sup>

Estes programas visam atenuar a violência, a insegurança e a discriminação social que os jovens brasileiros estão expostos. O Grupo Cardoso busca garantir que a entrada do adolescente no mundo do trabalho seja pautada por um processo educativo, pela oportunidade de escolha e pela capacitação durante a sua definição profissional. Espera-se que além de abrir oportunidades de emprego, a educação e aprendizagem possam contribuir para a transformação da sociedade e para promover a justiça e a inclusão social.<sup>184</sup>

O projeto sopa (quadro 3), foi iniciado em 2005 e inspirado nas Metas do Milênio (propostas da Organização das Nações Unidas – ONU), nos seguintes aspectos: acabar com a fome e a miséria, reduzir a mortalidade infantil e todo mundo trabalhando pelo desenvolvimento. A sopa é preparada com legumes e verduras, não colocadas à venda por motivo de aparência, mas que são perfeitamente adequados para o consumo. Participam desse projeto diversos voluntários internos e externos, e já foram beneficiadas aproximadamente três mil e quinhentas pessoas carentes.<sup>185</sup>

Os fornecedores são escolhidos e observados com rigor pelo Grupo Cardoso. Entre seus critérios, defende a valorização dos produtos que são produzidos em Jequié e toda região sudoeste da Bahia, no intuito de contribuir com o desenvolvimento da cidade e da região. Para tanto, instituiu-se o projeto selo da terra, que conta com oitenta fornecedores dos arredores e inclui itens como feijão, macarrão, farinha de mandioca, laticínios, biscoitos, bebidas e

---

<sup>182</sup> Anexo. Foto 27.

<sup>183</sup> RESPONSABILIDADE social no varejo: Supermercados Cardoso. Disponível em: <[http://www.fgv.br/cev/rsnovarejo/Supermercados\\_Cardoso.pdf](http://www.fgv.br/cev/rsnovarejo/Supermercados_Cardoso.pdf)>. Acesso em: 20 set. 2011.

<sup>184</sup> RECONHECIMENTO. Disponível em: <<http://www.w3z.com.br/scardoso/reconhecimento.html>>. Acesso em: 29 ago. 2011.

<sup>185</sup> GESTÃO e Responsabilidade Social. *Super Revista*. Salvador, ano 12, n. 131, p. 26, jun. 2006.

produtos de limpeza.<sup>186</sup> Depreende-se disso que, ao valorizar estes produtos, a economia de Jequié e de toda a região seja espontaneamente fortalecida.

Além destas há ainda outras ações apresentadas no quadro 3 como o projeto voluntário hortas nas escolas públicas, campanha de prevenção da diabetes, grupos que desenvolvem ações voltadas para o público interno, com o objetivo de uma maior interação e melhoria na qualidade de vida. Estes grupos se empenham na formação do coral joias da casa<sup>187</sup>, Campeonato do futebol *society*<sup>188</sup>, campanhas de educação no trânsito<sup>189</sup>, festas de confraternização a exemplo do forró do Cardoso<sup>190</sup>, entre outras. O reconhecimento é abrangente, vai desde a moção de aplausos na câmara de vereadores da cidade à conquista do selo Amigo do Catador, instituído pelo Presidente da República e promovido pelo movimento Nacional de Catadores. E ainda um valoroso bilhete de um catador beneficiado por esta ação.<sup>191</sup> Esses benefícios criaram para a empresa a oportunidade de atrair e reter talentos, pois ao permitir a participação ativa e direta dos colaboradores em todos os projetos implantados, possibilita aos mesmos o exercício da cidadania de maneira mais ampla. Incita-se o aumento da motivação, entusiasmo, empenho e admiração dos colaboradores, o que tem resultado na alavancagem do processo produtivo e ganhos com a melhoria do clima organizacional.<sup>192</sup>

O Grupo Cardoso acredita que a adoção da gestão socialmente responsável nos negócios aumenta as chances de crescimento e desenvolvimento, visto que, como parte de um sistema, a empresa terá mais chances de desenvolver e atuar em uma sociedade que também está se desenvolvendo em diversos setores com maior exigência de responsabilidade social. Isto possibilita e favorece a sustentabilidade empresarial.<sup>193</sup> Apreende-se que são muitos e vantajosos os resultados e benefícios alcançados pela empresa. No entanto, ressalta-se que na região de Jequié esse conceito ainda é pouco conhecido e praticado por outras empresas. Essa realidade aumenta a responsabilidade do Grupo em disseminar esse modelo de gestão e incentivar outras empresas através de seu exemplo de empresa cidadã.<sup>194</sup> Muitas empresas resistem à ideia de incorporar este modelo de gestão em seus processos decisórios, pois

---

<sup>186</sup> CUNHA, 2009, p. 21.

<sup>187</sup> Anexo. Foto 8.

<sup>188</sup> Anexo. Fotos 4 e 5.

<sup>189</sup> Anexo. Fotos 23 e 24.

<sup>190</sup> Anexo. Foto 8.

<sup>191</sup> GELMAN e PARENTE, 2008, p. 157.

<sup>192</sup> GELMAN e PARENTE, 2008, p. 157.

<sup>193</sup> GELMAN e PARENTE, 2008, p. 158.

<sup>194</sup> GELMAN e PARENTE, 2008, p. 148.

equivocadamente relacionam práticas socialmente responsáveis a altos investimentos financeiros. O Grupo Cardoso mantém um orçamento fixo mensal de 0,5% do seu faturamento em prol da execução das ações apresentadas acima. Isto demonstra que há também vantagens financeiras em aderir a estes princípios de gestão, sem grandes custos para as empresas.<sup>195</sup>

---

<sup>195</sup> GELMAN e PARENTE, 2008. p. 158.



## **4 ANÁLISE DE RESULTADOS: ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO**

A análise desenvolvida nesse capítulo se concentra na avaliação dos resultados alcançados pelo Grupo Cardoso por meio da inserção do modelo de gestão embasado na ética e RSE, a partir da adoção dos indicadores de RSE difundidos pelo Instituto Ethos. Dentre os quais listamos: valores, transparência e governança, público interno, meio ambiente, fornecedores, consumidores/clientes, comunidade, governo e sociedade.

A proposta é como primeiro eixo a apresentação dos programas e atividades sociais desenvolvidos e ou apoiados pelo Grupo Cardoso. Como segundo eixo o confronto entre as informações coletadas por meio de estudos exploratórios envolvendo pesquisas bibliográficas de autores e instituições que abordam o tema e ainda pesquisa documental no Grupo Cardoso. Conforme apregoa o Instituto Ethos muitos são os resultados que poderão advir da adoção de uma gestão pautada na ética e RSE. O Instituto Ethos menciona a valorização da imagem institucional e da marca, maior lealdade do consumidor, maior capacidade de recrutar e manter talentos, flexibilidade e capacidade de adaptação e longevidade. Buscou-se nessa análise responder o objetivo inicial da pesquisa que é avaliar os impactos da adoção da gestão pautada na ética e responsabilidade social no setor varejo supermercadista.

A escolha pelo setor varejista se justifica por sua posição estratégica na cadeia de comércio, pois servi de elo entre fornecedores e consumidores finais, suas lojas são um polo de atração de pessoas. Essa posição estratégica se dá pela interação frequente que o setor propicia, conforme já discutido no capítulo dois, principalmente a partir da visão de Jacob Gelman e Juracy Parente. A opção de analisar o Grupo Cardoso se deu a partir da observação de sua gestão pautada nas práticas e valores que caracterizam a RSE.

### **4.1 Análise dos resultados advindos da inserção dos indicadores Ethos na gestão do Grupo Cardoso**

Conforme apresentado por Marcia Garcia e demais autores a prática da RSE pode trazer vantagens para as empresas. Desde o fortalecimento e agregação de valor à marca e imagem. O que é visto positivamente pelos consumidores e outros *stakeholders*, além da abertura de novos mercados e fidelização do mercado, valorização da empresa perante seus investidores, criação de vínculo com a comunidade, atração e motivação de talentos. A autora destaca ainda o aumento da produtividade dos empregados, melhoria nas relações da empresa

com seus funcionários, clientes, fornecedores e meio ambiente, criação de forte diferencial de mercado, redução de custos pelo uso mais eficiente de água, energia e combustíveis e pela reciclagem de lixo e resíduos. A partir dessa premissa e após coleta dos dados da empresa analisada tomada como objeto de estudo conclui-se que os indicadores de RSE propostos pelo Instituto Ethos podem trazer uma série de benefícios. É o que se procura demonstrar nos próximos tópicos.

#### *4.1.1 Indicador valores transparência e governança*

Conforme apresentado no capítulo dois, segundo o Instituto Ethos, este indicador retrata a auto-regulação da conduta da empresa, que pode ser identificada por meio da adoção de um código de ética. Destaca-se a definição clara da missão, visão, princípios e valores, fundamentando sua missão social entre outras ações. Os benefícios esperados são propiciar a realização profissional dos empregados, promover benefícios para os parceiros e para o meio ambiente e trazer retorno para os investidores e benefícios para a sociedade.

O Grupo Cardoso demonstra sua preocupação em exercitar esse indicador ao adotar uma gestão participativa. Esta foi a primeira ação que marcou a implantação do projeto de inserção do grupo às práticas de RSE.<sup>196</sup> Na ocasião foram elaborados, com a participação dos sócios e colaboradores, a definição da identidade corporativa por meio da sua missão, visão, princípios e valores e a elaboração do código de conduta corporativo, além da formação do comitê de responsabilidade social. Esses foram divulgados publicamente para ciência de todos os *stakeholders*, para assegurar a incorporação desses princípios e valores às atitudes e comportamentos de todos envolvidos nos processos da empresa.

Os resultados alcançados pela implantação desse indicador foram apresentados por Jacob Gelman e Juracy Parente, abordados no capítulo três. Elencamos alguns destes indicadores como o: aumento da motivação, da admiração e do comprometimento dos colaboradores trazendo para a empresa aumento da produtividade e melhoria do clima organizacional. Constata-se que os resultados encontrados a partir da incorporação desse indicador, pela empresa em análise, estão de acordo com a visão de José A. Oliveira e demais autores como Márcio I. Zarpelon, Patrícia Ashley e Ilana Goldstein. Autores apresentados no

---

<sup>196</sup> Conforme quadro 3, p. 57.

capítulo dois que ressaltam como benefício do debate e socialização de questões éticas o aumento da atratividade da empresa nos diversos mercados.

#### 4.1.2 Indicador público interno

Este indicador retrata a relação da empresa com os seus colaboradores abrangendo não só o respeito aos direitos trabalhistas, mas o compromisso ético frente às demissões, preparação para a aposentadoria, valorização das diversidades, políticas de remuneração e benefícios e carreiras. O compromisso com o desenvolvimento profissional também é observado por este indicador, bem como a empregabilidade, relação com os sindicatos, cuidados com a saúde segurança e condições de trabalho, gestão participativa e o compromisso com o futuro das crianças, conforme abordado no capítulo dois.

Várias ações foram desenvolvidas pelo Grupo Cardoso visando atender este indicador, conforme observado no quadro 3: implantação do projeto menor aprendiz inserindo-os no mercado de trabalho, ao mesmo tempo em que acompanha o seu desempenho na escola como preconiza a lei do menor aprendiz; corrida solidária estimulando o incentivo a prática da atividade física como fator da promoção da saúde e melhoria da qualidade de vida e promoção da integração social; formação do coral jóias da casa; futebol *society*; festas de confraternizações<sup>197</sup>; formação do comitê de responsabilidade social; criação de um jornal interno; implantação de um mural informativo contendo envelopes de críticas e sugestões para buscar melhorias nos processos de implantação do RSE.

A empresa também promoveu a implantação do programa valorizando a diversidade, o qual oportunizou a admissão de portadores de necessidades especiais e a criação do departamento de desenvolvimento humano e responsabilidade social, que tem como objetivos a capacitação dos colaboradores. Este departamento discute e analisa questões como saúde e segurança do trabalho, remuneração e benefícios de carreira, diversidade e todas as questões relacionadas ao ser humano e a responsabilidade social. Oportuniza também aos seus funcionários e familiares a inclusão no programa reaprender, conforme apresentado no capítulo três.

Essas práticas trouxeram para o Grupo Cardoso vantagens como o aumento da motivação e admiração dos colaboradores, maior atração e retenção de talentos, melhoria da

---

<sup>197</sup> Anexo. Fotos 4-8.

qualidade de vida e clima organizacional, fortalecimento na imagem institucional perante a comunidade e adquiriu o status de empresa cidadã, conforme apresentado no capítulo três. Tudo isso se coaduna com o discurso do Instituto Ethos e de autores como Patrícia Ashley, Joaquim Moreira, Fernando Palazolli e Afonso Murad.

#### *4.1.3 Indicador meio ambiente*

A relação da empresa com o meio ambiente dentro da perspectiva da RSE pressupõe o gerenciamento de suas atividades visando minimizar os impactos negativos e fortalecer os positivos, como explanado no capítulo dois. Com esse propósito o Grupo Cardoso desenvolveu algumas ações com o objetivo de exercer seu papel de agente transformador. Para tanto, propiciou a formação do comitê de RSE. Isto estimulou a participação dos colaboradores na gestão – em todos os seus aspectos – propiciando o diálogo sobre temas como desenvolvimento sustentável.

Ressalta-se que é também dever da empresa socialmente responsável difundir a cultura do consumo consciente perante seus *stakeholders*. Este se caracteriza pela busca do equilíbrio entre a sustentabilidade e a satisfação pessoal e a relação saudável entre economia e natureza, conforme discutido no capítulo dois. Como se viu no capítulo três, a realização do I Seminário de Responsabilidade Social Empresarial dos Supermercados Cardoso para os públicos de interesse contempla este indicador ao reforçar sua responsabilidade com a comunidade, meio ambiente e conseqüentemente com as gerações futuras. Este evento teve como objetivos alinhar os conceitos centrais da RSE, promover o diálogo entre as partes interessadas e propor parcerias em projetos de desenvolvimento sustentável. A adoção do sistema de luz que permite a perfeita iluminação do salão de vendas utilizando apenas a claridade natural durante o dia demonstra o compromisso do Grupo Cardoso com esse indicador, pois contribui para a redução do uso de energia, referendando o consumo responsável dos recursos naturais.

Outro projeto que atendeu a este indicador foi a implantação do programa de coleta seletiva de materiais recicláveis e educação ambiental, que contou com o envolvimento de catadores de material reciclável, escolas, colaboradores, governo e comunidade. Este programa teve como objetivos: sensibilizar, motivar e educar o público interno e a comunidade para a coleta seletiva de materiais recicláveis; contribuir para a redução dos

impactos ambientais provocados pela geração de lixo; disseminar o conceito de consumo consciente; gerar emprego e renda para os catadores de lixo, ainda excluídos da produção e consumo. Com essa ação o Grupo Cardoso buscou contemplar os três pilares da sustentabilidade: as questões econômicas, sociais e ambientais. O Grupo Cardoso desenvolveu o projeto voluntário hortas nas escolas públicas, com a participação das escolas e de colaboradores, visando orientar e educar as crianças da rede municipal de ensino sobre o cultivo de hortaliças.

Essas práticas trouxeram para o Grupo Cardoso vantagens como título de empresa cidadã, o selo amigo do catador concedido pelo governo federal através do movimento nacional dos catadores, o que fortaleceu a sua imagem perante os públicos com os quais interage. Isto tudo tem gerado uma maior motivação e admiração dos colaboradores, atração e fidelização de clientes. Como reconhecimento das ações desenvolvidas pelo Grupo recebeu ainda homenagens do poder legislativo municipal da cidade Jequié com a moção de aplausos por unanimidade. Esses prêmios e homenagens concedidos ao Grupo Cardoso projetaram a sua imagem dando uma maior visibilidade tornando-a conhecida nacionalmente. Os ganhos ora apontados são destacados na visão de autores como Nigel Slack e ainda o Instituto Ethos.

#### *4.1.4 Indicador fornecedores*

A gestão socialmente responsável enseja, por parte da empresa, uma análise criteriosa que antecede a escolha de seus fornecedores, posto que é de sua responsabilidade transmitir os valores de seu código de conduta, fazendo com que estes estejam alinhados com seus princípios. Assim devem ser combatidos o trabalho infantil e o trabalho forçado na cadeia produtiva, valorizado o respeito para com os trabalhadores terceirizados e apoio ao desenvolvimento de fornecedores, entre outras ações. Os fornecedores ao suprirem as empresas com seus bens ou serviços configuram-se em importantes parceiros para consecução dos seus objetivos.

O Grupo Cardoso, ciente do papel estratégico, elaborou um diagnóstico e análise de RSE na sua cadeia de fornecedores baseado nos indicadores Ethos. Esta análise contemplou 141 empresas de todos os tamanhos e regiões do país, tendo por objetivos conhecer o estágio em que se encontravam os fornecedores em relação à responsabilidade social e propor estratégias de envolvimento de toda a cadeia produtiva. Ainda relativo a esse indicador o

Grupo Cardoso passou a desenvolver uma política de valorização dos fornecedores locais por meio do projeto selo da terra. Este teve como objetivos alcançar uma maior popularidade dos produtos locais e regionais e contribuir com o desenvolvimento da economia local e regional. Ao valorizar estes fornecedores buscou-se fortalecer a economia de Jequié e de toda a região.

Dentre os benefícios obtidos pelo Grupo Cardoso com os projetos citados vale destacar garantia de parceiros confiáveis, que comercializam produtos de qualidade utilizando processos que atendem aos critérios de RSE adotados pelo grupo. Esta relação de confiança gera ganhos para toda a cadeia influenciando de forma favorável na satisfação do consumidor final. Destaca-se ainda que outro resultado positivo na valorização dos fornecedores locais e regionais é a agilidade ou presteza no suprimento desses produtos, e redução de pagamentos de fretes diminuindo seus custos. Os consumidores também são beneficiados, pois a empresa negocia com preços mais competitivos, resultados em consonância com o discurso dos Institutos Ethos Akatu e de autores como Francisco Melo Neto e César Froes, Afonso Murad e Patrícia Ashley.

#### *4.1.5 Indicador consumidor/clientes*

Este indicador trata da dimensão social do consumo valorizando as políticas de comunicação comercial, excelência no atendimento e conhecimento e gerenciamento dos danos potenciais dos produtos e serviços, já apresentados no capítulo dois. Visando atender essa dimensão da responsabilidade social empresarial o Grupo Cardoso elaborou um autodiagnóstico da RSE mediante o preenchimento dos indicadores Ethos e Akatu. Esse autodiagnóstico sinalizou os pontos mais carentes de atenção e ação a respeito da RSE e norteou a elaboração de um planejamento estratégico para ajustes, correções e novas propostas de gestão.

Sendo o cliente a razão da existência das empresas, a elaboração de um planejamento estratégico pode beneficiar diretamente esse *stakeholder*, por meio de ações que visam à melhoria da confiabilidade, eficiência, segurança e disponibilidade de produtos e serviços, quer na melhoria na qualidade do serviço e de atendimento. Além das ações referenciadas no quadro 3, vale destacar o respeito ao consumidor/cliente agregando valor ao serviço prestado na forma de instalações confortáveis e adequadas – disposição adequada dos produtos,

comodidade de vários serviços a exemplo de caixas eletrônicos, carrinhos de compra adaptados para acomodação de crianças, sinalização dos departamentos, climatização.

Ainda com referência a esse indicador, o Grupo Cardoso desenvolve uma política de comunicação, ciente de que é produtor de cultura com potencial de influenciar o comportamento da sociedade. Nesse sentido, destaca-se a ação de disseminação e esclarecimento de assuntos de interesse público em todos os jornais de ofertas da empresa. Elaboração de cartilhas informativas e educativas, veiculação nas diversas mídias (rádio, televisão, *outdoor*, jornais)<sup>198</sup>, por meio de mensagens de cunho educativo social. Várias ações apresentadas na discussão dos indicadores acima também refletem a preocupação do Grupo Cardoso em relação aos seus clientes, pois promoveram melhorias no seu atendimento.

Todo esse investimento trouxe retornos para o Grupo Cardoso na forma de atração e fidelização de clientes e no reconhecimento da sociedade com premiação. Isto tem gerado maior visibilidade para o Grupo Cardoso e estreitado o relacionamento com seus clientes. Autores como Joaquim Moreira, Francisco Melo Neto e César Froes tratam desses benefícios em conformidade com a visão difundida pelo Instituto Ethos, respaldando os resultados ora apresentados.

#### *4.1.6 Indicador comunidades*

Este indicador pode ser avaliado a partir das relações com a comunidade local e ações sociais. A base dessa relação é o respeito às normas e costumes locais e o propósito de trabalhar conjuntamente com a comunidade os problemas e necessidades identificados. Atendendo a esse indicador o Grupo Cardoso orienta a comunidade sobre assuntos de interesse público abordando temas como consumo consciente, prevenção de doenças em geral, doação de sangue, campanha de prevenção da diabetes, prevenção da violência, benefícios da prática esportiva e etc.

Sensibilizar, informar e motivar as pessoas quanto à doação de sangue foi um projeto desenvolvido pelo grupo Cardoso e já se encontra na sua quarta etapa, trazendo resultados significativos conforme apresentado no capítulo três. Outras ações foram a implantação do programa menor aprendiz, o projeto voluntário hortas nas escolas públicas e o programa de

---

<sup>198</sup> Anexo. Fotos 20-24.

coleta seletiva de materiais recicláveis e educação ambiental, já apresentados na discussão de outros indicadores.

Foram desenvolvidas campanhas sociais de caráter pontual, de distribuição de presentes, por exemplo. É importante dizer que em Jequié há muita gente com poucas condições de vida. Com essas iniciativas é possível um alento. Nosso Papai Noel vai a vários lugares, casas muito simples, sem chaminé, mas onde a presença de projetos voluntários como o sopão fazem diferença. Essas campanhas refletem a identidade do Grupo Cardoso com as questões sociais. Na maioria desses projetos o Grupo Cardoso contou com a participação de seus colaboradores, clientes e fornecedores, despertando nestes o voluntariado e a importância de iniciativas de solidariedade. Além disso, fortalece-se a imagem da empresa perante os seus parceiros e diante da comunidade.

Ações que contemplem esse indicador podem gerar benefícios como melhoria do clima organizacional e fortalecimento da imagem da empresa na percepção dos clientes e demais parceiros, conforme foi apresentado no capítulo dois e ratificado por Jacob Gelman e Juracy Parente. Essas vantagens são claramente identificadas na visão de autores como Francisco Melo Neto e César Froes e do Instituto Ethos.

#### *4.1.7 Indicador governo e sociedade*

Esta dimensão comporta ações voltadas para a transparência política e a liderança social propiciando a empresa exercer seu papel de liderança como empresa cidadã, conforme apregoa o Instituto Ethos. Vários projetos sociais governamentais que atendem a esse indicador foram apoiados pelo Grupo Cardoso, a exemplo do projeto menor aprendiz. Projeto que valoriza a diversidade. E ainda o projeto faz atleta e coleta seletiva. Além desses, implantou-se o projeto reaprender em parceria com a Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB), Secretaria de Educação do Município de Jequié e o Ministério da Educação no âmbito do Brasil Alfabetizado.

Assim, o Grupo Cardoso, além de cumprir sua obrigação de recolher corretamente impostos e tributos, contribui com projetos e ações governamentais, privilegiando as iniciativas voltadas para o aperfeiçoamento de políticas públicas na área social. Essas ações beneficiaram o Grupo Cardoso conforme exposto no capítulo três, a saber: satisfação e motivação de colaboradores influenciando positivamente no clima organizacional e

promovendo a atração e retenção de talentos, reconhecimento dos clientes e da comunidade por meio de premiações que fortaleceram a imagem do grupo. O Instituto Ethos e autores como Márcio I. Zarpelon e Marcia Garcia confirmam essas vantagens oriundas da prática de RSE.

A partir das discussões e análises apresentadas pode-se inferir que o Grupo Cardoso obteve uma significativa melhoria de posição na visão de seus *stakeholders*, comprovada pelo reconhecimento percebido através das premiações. Isto é confirmado pelo Instituto Ethos, Afonso Murad e Marcia Garcia. Obteve-se também ganhos internos como aumento de produtividade no trabalho e melhoria considerável do clima organizacional – divulgação da marca entre e pelos funcionários, atração e retenção de talentos, aumento da motivação e elevação da auto-estima dos funcionários, reconhecimento como empresa cidadã. Os ganhos externos foram melhor harmonia com a sociedade, reconhecimento como empresa cidadã – fortalecendo a sua imagem, convívio social com os fornecedores, grandes parcerias e divulgação da marca para outras regiões do estado e Brasil. Ressalta-se, por fim, a contribuição para a promoção do desenvolvimento sustentável local e regional conforme asseveram Jacob Gelman e Juracy Parente.



## CONCLUSÃO

A RSE é um tema atual e importante, pois proporciona às empresas promoverem a produção e em decorrência desta, o desenvolvimento econômico. Este tema abre espaço para a reflexão do papel social das empresas ao implantarem em sua gestão ações que contemplam questões ambientais, de saúde, de segurança, educação, entre outras. A partir da revisão bibliográfica e documental que nortearam o desenvolvimento dessa pesquisa pode-se deduzir que a ética e a RSE são consideradas ferramentas estratégicas na gestão empresarial, criando oportunidades de mercado. Precisam ser vistas como um tema relevante e por isso recorrente no meio empresarial. Algumas empresas têm demonstrado preocupação em entender o significado de ser uma empresa cidadã e socialmente responsável. Percebeu-se que as práticas de RSE embasadas na ética primam pelo foco na qualidade das relações entre empresa e seus diversos parceiros. Assim, compartilhar valores e princípios éticos torna-se imprescindível para as empresas que buscam ser bem aceitas pelos seus *stakeholders*.

Tendo como parâmetro os resultados encontrados nas pesquisas bibliográficas e documental pode-se verificar que o modelo de gestão que se baseia na ética e RSE pode gerar empatia entre a empresa e seus *stakeholders* (colaboradores, clientes, fornecedores e governo). Isto porque uma empresa ética e socialmente responsável assume o compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade de seus colaboradores, investindo em capacitação, educação continuada e na qualidade de vida. Esta qualificação promove um melhor desempenho global da empresa e demonstra a preocupação em oferecer aos funcionários oportunidades de crescerem profissionalmente e manterem-se no mercado de trabalho, promovendo uma maior atração e retenção de talentos. Essas ações possibilitam a harmonia no clima organizacional e conseqüentemente aumento do grau de motivação e comprometimento dos colaboradores. Em contrapartida esses colaboradores podem oferecer um atendimento de excelência para os consumidores, fidelizando-os, conforme apresentado no referencial teórico e discussões.

Na visão de uma empresa socialmente responsável o fornecedor é outro parceiro importante e para o qual se deve dispensar igual atenção. Conforme apresentado durante a explanação do trabalho, a seleção e posterior escolha dos mesmos deve atender a rigorosos critérios, pois as empresas e fornecedores devem ter visões compartilhadas e pautadas nos pressupostos da RSE. Observou-se também que a empresa socialmente responsável busca implantar e apoiar ações de cunho social, podendo as mesmas ter ou não caráter

transformador. Essas ações para serem exitosas devem ser desenvolvidas com o apoio de todos os parceiros.

Outro aspecto relevante observado numa empresa que adota em sua gestão os pressupostos da RSE é a preocupação com as gerações futuras explicitadas na atenção dispensada para as questões ambientais que envolvem sensibilização, conscientização no combate a degradação ambiental por meio dos cuidados da empresa tanto nos seus processos quanto nos dos seus fornecedores. Isto ocorre ao se incentivar o consumo consciente e adequado descarte dos resíduos gerados.

Considerando o objetivo da pesquisa que foi avaliar os impactos da adoção da gestão pautada na ética e responsabilidade social no setor varejo supermercadista, pode-se perceber que o Grupo Cardoso, no seu processo de inserção da gestão pautada nas práticas de RSE, apresentou resultados satisfatórios em consonância com os benefícios referenciados pelos autores e institutos pesquisados. Conjectura-se que os resultados positivos alcançados pelo Grupo Cardoso, explicitados no trabalho nos capítulos de apresentação e nas análises e discussões posteriormente desenvolvidas, foram frutos também de uma preocupação dos dirigentes de, primeiramente, buscar entender em que consistia ser uma empresa cidadã e socialmente responsável para, a partir desse entendimento, sensibilizar e envolver todos os seus colaboradores nesse processo de mudança e, em seguida, os outros parceiros. Isto porque num processo de educação para a sustentabilidade torna-se imprescindível que os parceiros tenham o entendimento do conceito bem como da necessidade de mudança.

Conclui-se que investimentos em ações socialmente responsáveis podem gerar valor financeiro, de reconhecimento e de *marketing* para as empresas, conforme pontuam os autores pesquisados, pois tornam aquelas mais competitivas. Estabelece-se uma relação favorável para todos, ao mesmo tempo em que se promove o crescimento e desenvolvimento da comunidade e de seus parceiros. Permite alcançar uma maior visibilidade da marca, fortalecendo sua imagem, diminuindo os conflitos, promovendo maior lealdade do consumidor, maior capacidade de recrutar e manter talentos, proporciona-se a sustentabilidade do negócio.

Conquanto a pesquisa tenha apontado uma evolução das empresas em direção a uma gestão pautada na ética e na RSE, considera-se que esse ainda se constitui em um caminho longo para muitas empresas pela falta de conhecimento dos pressupostos teóricos e pela

desconfiança em relação aos custo/benefício, pois atrelam a adesão da RSE a altos custos para implantação e manutenção. Como limitação do trabalho cita-se o fato de se tratar de uma pesquisa bibliográfica e documental, o que reduz as possibilidades de expandir as possibilidades de reflexão, no sentido de uma pesquisa de campo com a avaliação e satisfação de clientes. Como recomendações para estudos futuros, dada a importância estratégica do tema, sugere-se um maior esclarecimento e socialização em relação ao custo/benefício que as práticas da Responsabilidade Social Empresarial (RSE) demandam.



## REFERÊNCIAS

ALIGLERI, Lilian Mara. *Responsabilidade social e cultura organizacional: o caso da Ford Brasil*. Dissertação (mestrado em Gestão de Negócios) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Estadual de Londrina: UEL, 2002.

ALMEIDA, Fernando. Empresa e responsabilidade social. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, seção opinião, p. A1, 18 ago. 1999.

\_\_\_\_\_. *O bom negócio da sustentabilidade*. Rio de Janeiro, Nova Fronteira, 2002.

A HISTÓRIA do balanço social. Disponível em: <[http://www.balancosocial.org.br/media/3\\_Cap1.pdf](http://www.balancosocial.org.br/media/3_Cap1.pdf)>. Acesso em: 3 mar. 2011.

AS METAS do Milênio da ONU. Disponível em: <<http://www.institutoatkwjh.org.br/compendio/?q=node/19>>. Acesso em: 8 nov. 2012.

AS NOVAS relações de consumo no século XXI. São Paulo: Akatu, 2003.

ASHLEY, Patricia Almeida et al. *Ética e responsabilidade social nos negócios*. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

\_\_\_\_\_. *Ética e responsabilidade social nos negócios*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

\_\_\_\_\_. *Responsabilidade Social nos Negócios – uma abordagem conceitual*. Curso ministrado no XIX Ciclo de Estudos de Administração, Londrina: UEL, 2000.

BOFF, Leonardo. *Ecologia, mundialização, espiritualidade*. São Paulo: Ática, 2000.

\_\_\_\_\_. *Ethos mundial: um consenso mínimo entre os humanos*. Brasília: Letrativa, 2000.

BORGER, Fernanda Gabriela. *Responsabilidade social: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial*. Tese (doutorado em economia) – Faculdade de Economia, São Paulo: Universidade de São Paulo, 2001.

BOWEN, Howard R. *Responsabilidades Sociais do Homem de Negócios*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1957.

CAPRA, Fritjof. Alfabetização ecológica: o desafio para a educação do século 21. In: TRIGUEIRO, André. (Org). *Meio Ambiente no século 21*. Rio de Janeiro, Sextante, 2003.

CARDOSO, Márcio N. Responsabilidade com crescimento. *Revista Supermercado Moderno*, Goiânia, ano 39, n. 1, p. 11, jan. 2008.

\_\_\_\_\_. Responsabilidade Social Empresarial como estratégia de negócios. *Revista Supermercado Moderno*, São Paulo, ano 38, n. 125, p. 32, nov./dez. 2007.

CENSO 2010. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/estatística/população/censo2010/tabelaspdf/total\\_bahia.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatística/população/censo2010/tabelaspdf/total_bahia.pdf)>. Acesso em: 8 nov. 2012.

CERTO, Samuel. *Administração Moderna*. 9. ed.. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CIDADANIA, ética e responsabilidade. Disponível em: <<http://www.crescer.org/glossario/i.htm>>. Acesso em: 14 fev. 2012.

CONSUMO Consciente. Disponível em: <<http://www.akatu.org.br>>. Acesso em: 14 fev. 2012.

CORRÊA, Henrique L; CORRÊA, Carlos A. *Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CORRIDA solidária reafirma compromisso social dos Supermercados Cardoso. *Jornal Novos Tempos*. Jequié, ano VII, edição 459, p. 5, ago. 2006.

CUNHA, Simone. Vai um empurrãozinho? *Revista Sorria para ser feliz agora*. São Paulo, n. 6, p. 20, jan./fev. 2009.

DECLARAÇÃO Universal dos Direitos da Criança. Disponível em: <<http://www.redeandibrasil.org.br/eca/biblioteca/legislacao/declaracao-universal-dos-direitos-da-crianca/>>. Acesso em: 8 nov. 2012.

DUNN, Robert. Tudo pelo Social? *Revista PLUG 2000*, São Paulo, v. 17, p. 36-41, jul. 2000.

ESPECIAL Bahia. *Revista Super Hiper*. São Paulo, ano 35, n. 394, p. 19, fev. 2009.

FERRELL, O. C.; FRAEDRICH, John; FERREL, Linda. *Ética Empresarial: dilemas, tomadas de decisões e casos*. Trad. Cecília Arruda. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2001.

FREITAS, Maria Ester de. Contexto Social e Imaginário Organizacional Moderno. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 40, n. 2, abr./jun., p. 6-15, 2000.

GARCIA, Marcia Ogalha. *Responsabilidade social empresarial: teoria e prática*. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração). Sinop: UNEMAT –Campus Universitário de Sinop, 2006.

GELMAN, Jacob, PARENTE, Juracy. *Varejo socialmente responsável*. Porto Alegre: Bookman, 2008.

\_\_\_\_\_. *Varejo e responsabilidade social, visão estratégica e práticas no Brasil*. Porto Alegre: Bookman, 2006.

GESTÃO e Responsabilidade Social. *Super Revista*. Salvador, ano 12, n. 131, p. 24, junho 2006.

GOLDSTEIN, Ilana. *Responsabilidade social: das grandes corporações ao terceiro setor*. São Paulo: Ática, 2007.

HIPER inauguração. *Jornal de Jequié*. Jequié, edição 1489, p. 8, 7 nov. 2008.

INSTITUTO ETHOS. *Indicadores Ethos de RSE*. São Paulo: Instituto Ethos, 2000.

INFORMAÇÕES sobre índice de Sustentabilidade Empresarial. Disponível em: <[www.bovespa.com.br](http://www.bovespa.com.br)>. Acesso em: 30 ago. 2011.

JEQUIÉ – Pólo de Desenvolvimento. Relatório técnico. Jequié: SDE, 2005.

JEQUIÉ. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Jequi%C3%A9>>. Acesso em: 8 nov. 2012.

LEISINGER, Klaus M; SCHMITT, Karin. *Ética empresarial; responsabilidade global e gerenciamento moderno*. Tradução de Carlos Almeida Pereira. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2001.

MELO NETO, Francisco P. de, FROES, César. *Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro*. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

\_\_\_\_\_. *Gestão da Responsabilidade Social Corporativa: o caso brasileiro*. Rio de Janeiro: Qualitymark ed., 2001.

MELO, Ana Lucia de Custodio e MOYA, Renato. *Indicadores Ethos de RSE*. São Paulo: Instituto Ethos, 2007.

MONTANA, Patrick J., CHARNOV, Bruce H. *Administração*. São Paulo: Saraiva, 1998.

MOREIRA, Joaquim Manhães. Conceitos gerais. In: MOREIRA, Joaquim Manhães. *A ética empresarial no Brasil*. São Paulo: Pioneira, 1999.

MURAD, Afonso. *Gestão e Espiritualidade: uma porta entreaberta*. São Paulo: Paulinas, 2007.

NOSSA História. Disponível em: <[http://www.w3z.com.br/scardoso/nossa\\_historia.html](http://www.w3z.com.br/scardoso/nossa_historia.html)>. Acesso em: 29 ago. 2011.

NOTÍCIAS. Disponível em: <<http://www.supermercadoscardoso.com.br/noticias/33.html>>. Acesso em: 24 ago. 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial*. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, José Arimatés de. Responsabilidade social em pequenas e médias empresas. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, v. 24, n. 4, p. 203-210, out./dez. 1984.

O PROGRAMA. Disponível em: <[http://www.w3z.com.br/scardoso/o\\_programa.html](http://www.w3z.com.br/scardoso/o_programa.html)>. Acesso em: 29 ago. 2011.

O QUE é Responsabilidade Social Empresarial. Disponível em: <[http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/51/o\\_que\\_e\\_rse/conceito/contexto.aspx](http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/51/o_que_e_rse/conceito/contexto.aspx)>. Acesso em: 20 mar. 2011.

PACTO Global. Disponível em: <<http://pt.shvoong.com/exact-sciences/biology/1635269-meio-ambiente-pacto-global-global/#ixzz2BgmUuKfO>>. Acesso em: 9 nov. 2012.

PALAZOLLI, Fernando. Percepção de Justiça nas Organizações como Antecedente dos comportamentos de Cidadania Organizacional. *Caderno de Pesquisas em Administração*. São Paulo, v. 07, n. 3, p. 1-12, jul./set. 2000.

PERGUNTAS e respostas. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=3344&Alias=Ethos&Lang>>. Acesso em: 20 ago. 2011.

PRINCÍPIOS e Diretrizes Internacionais. Disponível em: <<http://www.institutoatkwjh.org.br/compendio/?q=node/43>>. Acesso em: 03 mar. 2012.

PROGRAMAS & Projetos. Disponível em: <[www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)>. Acesso em: 23 nov. 2011.

RECONHECIMENTO. Disponível em: <<http://www.w3z.com.br/scardoso/reconhecimento.html>>. Acesso em: 29 ago. 2011.

RESPONSABILIDADE social no varejo: Supermercados Cardoso. Disponível em: <[http://www.fgv.br/cev/rsnovarejo/Supermercados\\_Cardoso.pdf](http://www.fgv.br/cev/rsnovarejo/Supermercados_Cardoso.pdf)>. Acesso em: 20 set. 2011.

SÁNCHEZ VÁZQUEZ, Adolfo. *Ética*. 31. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2010.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. *Administração da produção*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SONHO em conjunto é realidade. *Revista Super Varejo*. São Paulo, ano IX, n. 97, p. 28, out. 2008.

SUPERMERCADOS Cardoso é o vencedor do FGV. *Super Revista*. Salvador, ano 13, n. 135, p. 40, out. 2006.

SUPERMERCADOS Cardoso lança primeiro Clube de corrida da região. *Jornal Novos Tempos*. Jequié/BA, ano VIII, edição 462, p. 3, jan. 2007.

SUPERMERCADOS Cardoso realiza a 3ª Corrida e caminhada solidária. *Jornal Jequié*. Jequié/BA, edição 1.476, 08 ago., p. 2, 2008.

TEMAS e Indicadores. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br/docs/conceitos%5Fpraticas/indicadores/temas/>>. Acesso em: 18 ago. 2011.

TOP Social 2007 premia o Cardoso. *Jornal de Jequié*. Jequié, edição 1452, p. 32, 1 dez. 2007.

TRASFERETTI, José. *Ética e responsabilidade social*. Campinas: Alínea, 2006.

UMA DECLARAÇÃO em busca de respeito. Disponível em: <[http://www.mndh.org.br/index.php?option=com\\_content&task=view&id=987&Itemid=45](http://www.mndh.org.br/index.php?option=com_content&task=view&id=987&Itemid=45)>. Acesso em: 8 nov. 2012.

ZARPELON, Márcio Ivanor. *Gestão e responsabilidade social*: NBR16.001/SA 8.000. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

ZOBOLI, Elma Lourdes Campos Pavone. A ética nas organizações. *Instituto Ethos Reflexão*. São Paulo, ano 2, n. 4, p. 5-18, março de 2001.



## ANEXO

Foto 1: antiga loja



foto 2: loja 1 fachada da loja atual



foto 3: loja 2 - Cardoso.



Fonte: Disponível em: <<http://www.supermercadoscardoso.com.br/noticias/11.html>>. Acesso em: 25ago. 2011.

Fotos 4, 5 e 6: Premiação das equipes vencedoras do futebol society e Corrida Solidária.



Fonte: Disponível em: <[http://www.w3z.com.br/scardoso/cardoso\\_cooper.htm](http://www.w3z.com.br/scardoso/cardoso_cooper.htm)>. Acesso em: 25ago. 2011.

Foto 7: Forró do Cardoso



foto 8: Coral Joias da Casa.



Fonte: disponível em: <[http://www.supermercadoscardoso.com.br/galeria/forro\\_cardoso2010/25.jpg](http://www.supermercadoscardoso.com.br/galeria/forro_cardoso2010/25.jpg)>. Acesso em: 29 ago. 2011.

Foto 9: Ponto de Coleta Seletiva montado nas áreas internas do Grupo



Foto 10: Material publicitário, onde a empresa incentiva os clientes a participarem da campanha.



Fonte: disponível em: <<http://www.w3z.com.br/scardoso/coleta-seletiva.html>>. Acesso em: 29 ago. 2011.

Fotos 11 e 12: I Encontro Multissetorial para o Desenvolvimento Sustentável promovido pelo Grupo Cardoso.



Fonte: disponível em: <<http://www.supermercadoscardoso.com.br/noticias/1.html>>. 29 ago. 2011.

Fotos 13: Loja 03.



14: caixas ecológicas.



Foto 15: sacolas retornáveis.



Fonte: disponível em: <<http://www.supermercadoscardoso.com.br/noticias/1.html>>. Acesso em: 29 ago. 2011.

Foto 16: Selo Produto da Terra



Foto 17: Peça de campanha publicitária



Fonte: disponível em: <[http://www.w3z.com.br/scardoso/selo\\_produto\\_terra.html](http://www.w3z.com.br/scardoso/selo_produto_terra.html)> . Acesso em: 29 ago. 2011.

Fotos 18 e 19: Campanha Árvore Solidária e entrega dos presentes a crianças carentes



Fonte: disponível em: <<http://www.supermercadoscardoso.com.br/noticias/33.html>>. Acesso em: 29 ago. 2011.

Fotos 20, 21: campanha Doe sangue, doe vida!



Foto 22: peça publicitária



Fonte: disponível em: <[http://www.w3z.com.br/scardoso/doacao\\_sangue.html](http://www.w3z.com.br/scardoso/doacao_sangue.html)>. Acesso em: 29 ago. 2011.

Fotos 23 e 24: peças de campanhas publicitárias Educação no Trânsito.



Foto: disponível em: <<http://www.supermercadoscardoso.com.br/noticias/33.html>>. Acesso em: 25 ago. 2011

Foto 25: Supermercados Cardoso.



foto 26: Projeto sopão



foto 27: Faz Atleta e Menor Aprendiz



Fonte: disponível em: <<http://www.supermercadoscardoso.com.br/noticias/11.html>>. Acesso em: 25 ago. 2011.

Foto 27: Prêmio Bahia Recall 2006



foto28: Prêmio Nacional de Responsabilidade Social da FGV – Anos 2006 e 2007



foto 29: Prêmio Top Social.



Fonte: disponível em: <<http://www.w3z.com.br/scardoso/reconhecimento.html>>. Acesso em: 25 ago. 2011.