

RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA NO CONTEXTO DO VAREJO: UM ESTUDO DE CASO DO PROGRAMA MODELO RESPONSÁVEL

Mara Luiza Gonçalves Freitas¹

Resumo

Considerada uma modernidade ética no âmbito empresarial, a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) tornou-se ao longo dos anos uma necessidade para o sucesso das organizações junto aos seus diversos *stakeholders*. O presente estudo, dessa maneira, apresenta a experiência da Rede Modelo, tradicional grupo do segmento varejista do Estado de Mato Grosso, através de um estudo de caso do Programa Modelo Responsável (PMR). Pretende-se, sob a luz deste *case study*, a avaliação do conceito de RSC, que se posiciona como um conceito de ordem sistêmica mas que tem se tornado aporte para a ação estratégica das organizações pela visibilidade conferida junto ao seu público consumidor. Assim, para a compreensão desta ação de âmbito empresarial, apresenta-se na primeira parte do texto a revisão de literatura, fundada na conjugação dos aportes sobre o Planejamento Estratégico Empresarial, RSC, o Desenvolvimento Sustentável. Na sequência, apresenta-se a metodologia e respectivamente, o estudo de caso sobre o PMR, os resultados e considerações finais. Dentre as principais conclusões deste estudo está a compreensão de que a adoção da RSC como coordenadora do posicionamento junto ao mercado é uma recorrência da filosofia empresarial fundada no planejamento estratégico e na visão dos fundadores do negócio.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico, Responsabilidade Social Corporativa, Desenvolvimento Sustentável, Varejo Supermercado.

Abstract

Initially considered a mere ethical trend in the modern business sphere, Corporate Social Responsibility (CSR) has become over the years a key to the success of organizations in the minds of their various stakeholders. From this standpoint, the present paper reviews the experience of *Rede Modelo*, a traditional supermarket retailer in the state of Mato Grosso, via a case study of the chain's Model's Responsibility Program (MRP). The purpose of the case study is to evaluate the concept of CSR, which though held to be of a systemic order, has come to guide the strategic activities of corporations due to the visibility it confers in the eyes of their consumers. In order to clarify the reasoning behind such activities, the relevant literature is surveyed in the first part of the text, taking sources referring to Strategic Business Planning, CSR and Sustainable Development into account. The methodology is then presented, followed by the case study of the RPM, the results of its application and, lastly, the final conclusions. One of the main conclusions of the study is that the decision to use CSR to position a firm in relation to its market reflects the business philosophy of the founders of the firm and their approach to strategic planning.

Keywords: Strategic Planning, Corporate Social Responsibility, Sustainable Development, Supermarket Retailing

1. INTRODUÇÃO E OBJETIVOS

Questão em ascensão nos últimos anos, a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) tornou-se força motriz no processo de convergência entre os interesses empresariais e os da sociedade. Essa comunhão tornou-se imperativa, dada a gradativa elevação do nível de informações disponibilizadas para os consumidores, provenientes do maior acesso aos meios de comunicação, especialmente a internet. De modo geral, a comunicação dentro da idéia de aldeia global contribuiu para a tomada da consciência de que a ampliação da ação individual para a coletiva é que faz a diferença para a sobrevivência da humanidade.

¹ Docente nos cursos de Administração e Ciências Contábeis, Faculdade de Ciências Contábeis e Administração do Vale do Juruena – AJES, Juína-MT, adm@marafreitas.adm.br.

Temáticas como o aquecimento global, a preservação do meio ambiente (otimização do uso dos recursos hídricos, reciclagem e coleta seletiva de lixo), o incremento do relacionamento entre as pessoas (voluntariado, extinção da segregação racial, aceitabilidade da pluralidade cultural, mitigação de flagelos como a fome e amenização das distâncias sociais, com o uso de mecanismos que aliviem o drama da distribuição de renda), a educação (cursos profissionalizantes, empreendedorismo e mecanismos de manutenção da empregabilidade) e o investimento em aprimoramento do nível cultural da sociedade (patrocínio das atividades artísticas e desportivas) passaram a fazer parte cada vez mais da realidade das organizações.

A preocupação com esta interação reflete o desejo da sociedade em subtrair do seu meio aspectos ou situações que ultrajem a qualidade da sua troca monetária por bens e serviços, já que o mero ato mecânico de consumir tem dado lugar à prática do consumo consciente. Embora a existência de distúrbios sociais e ambientais em nível global ainda persistam, é certo que consumidores conscientes, estejam eles em países desenvolvidos ou em emergentes, não estão mais dispostos a patrocinar com seu dinheiro “crimes contra a humanidade”. Exemplos típicos dessa rejeição são perceptíveis quando se tratam de produtos ou serviços que, por quaisquer motivos, tenham suas marcas vinculadas a questões como o trabalho infantil e/ou análogo ao escravo, desrespeito aos preceitos da Organização Internacional do Trabalho ou da Declaração Universal dos Direitos do Homem, além de outras temáticas como destruição da natureza e poluição.

No caso brasileiro, esta busca pela ação empresarial socialmente responsável tem crescido de forma muito próspera. De acordo com o Instituto Ethos de Responsabilidade Social, até julho de 2008, 1.314 (um mil, trezentos e quatorze reais) empresas brasileiras estavam associadas aos seus quadros. Entre 2000 e 2008, este número cresceu cerca de 18 vezes, envolvendo empreendimentos de diversos portes. Esse crescimento acena um alinhamento das ações empresariais nacionais com o que ocorre no mundo. Embora a maior concentração destas empresas socialmente responsáveis se centre na Região Centro-Sul (85,58%), verifica-se que a busca por esta chancela tem cativado outros estados da federação, como no caso do Mato Grosso, que hoje conta com 07 empresas reconhecidas como socialmente responsáveis: Grupo Cometa Motocenter, Grupo André Maggi, Refrigerantes Marajá S/A, Sesi Mato Grosso, Unimed Cuiabá, Vivo Mato Grosso e a rede Supermercados Modelo, foco deste estudo (INSTITUTO ETHOS, 2008).

Considerado um dos mais tradicionais grupos empresariais mato-grossenses, o primeiro supermercado Modelo foi fundado em 1984, na cidade de Várzea Grande, município que compõem a região metropolitana de Cuiabá, desdobrando-se mais tarde para os Atacado Modelo e a Transportadora Modelo, braços importantes da empresa na área de estocagem e distribuição. Gerenciados por um grupo de cinco irmãos, o Modelo detêm 14 lojas localizadas nos municípios de Cuiabá, Várzea Grande, Tangará da Serra e Rondonópolis, 2.393 funcionários e um faturamento anual de R\$ 330 milhões, sendo o líder do segmento varejista no Estado (MODELO, 2008; PEQUENAS EMPRESAS GRANDES NEGÓCIOS, 2008). Embora, desde sua fundação, o grupo já realizasse investimentos voltados às questões ambientais e sociais, expressos em seus valores empresariais, foi a partir de 2007 que tais ações ganharam corpo no âmbito do planejamento estratégico da organização, através da instituição do Programa Modelo Responsável (PMR).

Por meio do estudo de caso desta companhia e mais especificamente de seu programa de responsabilidade social, objetiva-se avaliar como a Responsabilidade Social Corporativa (RSC), quanto conceito sistêmico, se dá no âmbito do segmento varejista brasileiro, levando-se em consideração os apelos da regionalidade geográfica, ambiental, cultural e legal. Pretende-se elucidar, a partir dessa análise, se a RSC é decorrente de uma tomada de decisão meramente econômica ou se relaciona diretamente com o processo de tomada de consciência corporativa em relação à sua importância quanto agente de promoção do desenvolvimento sustentável da sociedade.

Como se trata de um estudo sobre a RSC, apresenta-se, na primeira parte deste constructo, a revisão de literatura, versando inicialmente sobre o tema Planejamento Estratégico Empresarial e em seguida, valorizando a evolução dos estudos sobre a responsabilidade social no contexto corporativo, bem como suas dimensões e aplicações. Finaliza-se a revisão, discutindo-se a relação da RSC com o Desenvolvimento Sustentável. Em seguida, apresenta-se a metodologia, o estudo de caso sobre o PMR, os resultados e discussões decorrentes da triangulação e as considerações finais.

2. ALGUNS ASPECTOS SOBRE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL.

De inspiração militar, a palavra estratégia que foi utilizada pela primeira vez em 1688 na literatura inglesa (WHIPP, 2004), tornando-se a partir dos anos 1950 um modelo de reflexão da arte de gerenciar ambientes organizacionais e institucionais. Esta adesão tornou-se presente no léxico gerencial a partir das contribuições provenientes da Escola Neoclássica de Administração, mais especificamente da obra imprescindível de Peter Drucker, que em 1954 publicou a obra “The Practice of Management”. Este clássico criou as bases para o lançamento da Administração por Objetivos e ao mesmo tempo, para a alavancagem da presença do planejamento estratégico no âmbito organizacional, de forma a favorecer, já nos anos 1980, sua efetiva popularização (WHIPP, 2004; CHIAVENATTO, 1993).

Ao passo dessa contribuição capital, nos anos 1960 outro autor, no caso Alfred Chandler, publica “Strategy and Structure: Chapters in the History of the International Enterprise” (1964), obra na qual discute o impacto da estrutura no desenvolvimento de estratégias corporativas, à luz dos estudos dos casos da *General Motors*, *Dupont*, *Standard Oil of the New Jersey* e *Sears* (WHIPP, 2004).

Ambas contribuições oferecem as bases para que a Administração Estratégica surja, através da obra do russo Harry Igor Ansoff, que mais tarde foi sagrado como pai desta linha de conhecimento gerencial (MINTZBERG, 1994; WIKIPÉDIA, 2009) Ansoff cunhou na literatura um conjunto significativo de contribuições, que modificaram a forma de se pensar a administração como arte de gerir um empreendimento. Suas principais obras voltadas a construção de uma perspectiva analítica e ferramental foram (ANSOFF ASSOCIATES INTERNATIONAL, 2005): *Corporate Strategy: an analytic approach to business policy growth and expansion* (1965), *Business strategy: selected readings* (1969), *From Strategic planning for strategic management* (1976), *Corporate Strategy* (1973), *Corporate Capability for managing change* (1978), *Strategic Management* (1979), *The ABC of Strategic Management* (1979), *Implanting Strategic Management* (1981). O conjunto da obra de Ansoff, por conseguinte, favoreceu a consolidação de uma teoria de Planejamento Estratégico, vocacionada mais especificamente para um modelo de expansão e diversificação de negócios, consolidada através de sua famosa Matriz – a *Matriz de Ansoff* - que foi delineada durante o que Mintzberg (1994), define como um reflexo dos bons ventos dos anos de crescimento da economia americana, os anos 1960.

Pettigrew, Thomas e Whittington (2002, p.5-7) expõem que autores como Andrews, Edith Penrose, Porter, Wernefelt, Barney, Grant, Prahalad e Hamel, entre outros, também corroboraram para a consolidação da administração estratégica como campo de atuação organizacional, por meio de suas teorias em torno do Crescimento da Firma, Competitividade, Desenvolvimento, Visão Baseada em Recursos e a popularização das *Core Competences*.

Este aparato proposto pela academia, por sua vez, veio de encontro com uma lacuna existente no mercado e tornou-se facilmente aceita por executivos de praticamente todo o mundo, em razão da simplicidade e da capacidade de persuasão que eles oferecem (MINTZBERG, 1994; WHIPP, 2004). De qualquer forma, independente das limitações que Henry Mintzberg aponta em sua obra “Ascensão e queda do planejamento estratégico”, de 1944, pensar estratégia no contexto gerencial atual tornou-se indissociável para o contexto de construção de realidades organizacionais (WHIPP, 2004).

Mas o que é estratégia? De acordo com Whipp (2004, p.232), a palavra estratégia, que é de origem grega, significa a arte do general. A partir de 1688 ela passou a ser utilizada como parte do léxico militar, sendo incorporada, conforme já exposto, no léxico gerencial a partir da emersão da Escola Neoclássica. Desde então, ainda conforme o autor, o uso de tal vocábulo tornou-se vasto tanto nos mundos profissional e acadêmico (ibidem). A estratégia quanto contribuinte comportamental da administração de um empreendimento pode ser definida como “algo que uma organização necessita ou utiliza para vencer ou estabelecer sua legitimidade num mundo de rivalidade competitiva” (HOWARD THOMAS, 1988 apud WHIPP, 2004).

Barbosa e Brondani (2005, p.109), por sua vez, definem estratégia como uma capacidade sinérgica e sistemática da organização se adequar às contínuas mudanças ambientais, tendo sempre em mente uma visão de futuro e a longevidade do empreendimento. Tal olhar, por sua vez, demanda a adoção do planejamento como mecanismos ferramental para que objetivos sejam factíveis, já que a estratégia é entendida como o conjunto de prioridades para o desenvolvimento a longo prazo da empresa (SCHWARTZ, 2006, p.183). O planejamento sintetiza esta força motriz, por se tratar de um processo desenvolvido para o alcance de uma situação almejada de um modo mais eficiente e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos para a empresa

(OLIVEIRA, 1996, p.33). Dessa maneira, a junção do conceito de estratégia com o planejamento, num só corpo, parece uma tendência natural no âmbito empresarial.

Kotler e Armstrong (1999) definem o planejamento estratégico como uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela Organização, visando maior grau de interação com o ambiente. Esta convergência de esforços, na visão dele, engloba os seguintes itens: âmbito de atuação, macropolíticas, políticas funcionais, filosofia de atuação, macroestratégias, estratégias funcionais, macroobjetivos, entre outros (ALDAY, 2000, p.9). Neste sentido, Bowman, Singh e Thomas (2002, p.31) expõem que o planejamento estratégico é consolidado sobre três elementos fundamentais: suas raízes práticas, sua metodologia e seu embasamento teórico. Oliveira (1996, p.43) o segmenta em três níveis hierárquicos, que fomentam as modalidades de tomadas de decisão. Os três níveis apontados pelo autor são: (a) planejamento estratégico, vocacionado para a tomada de decisão de âmbito estratégico; (b) planejamento tático, voltado para a tomada de decisão no nível tático; (c) planejamento operacional, relacionado à tomada de decisão em nível operacional.

A partir da articulação da visão estratégica da organização, com missão, construção de cenários, a consolidação do planejamento, que abarca o delineamento de posturas estratégicas, macroestratégias e macropolíticas, que favorecerão o fomento para os instrumentos prescritivos e quantitativos, tais como os planos táticos por área de atuação: marketing, finanças, pessoas e produção (OLIVEIRA, 1996). O planejamento estratégico importa para o direcionamento de esforços traduzidos pela sua coleção de recursos (PENROSE, 1959), visando a eficiência e a eficácia no alcance de seus objetivos.

Observando a FIGURA 1, torna-se factível a compreensão de como os níveis estratégicos importam para a consolidação da cultura organizacional, por meio do design de estratégias corporativas e empresariais, conforme explicam Craig e Grant (1999, p.11).

Para os autores, enquanto a estratégia corporativa refere-se às decisões relativas às modalidades de negócios que a organização deve assumir, incluindo-se aí os processos de acesso e saída de mercados, bem como a respectiva aplicação de recursos, a estratégia empresarial diz respeito ao investimento da organização na construção de sua vantagem competitiva (idem). O modelo proposto por eles é bastante interessante para compreensão de como as organizações se comportam quando galgam melhorias das suas taxas de lucros (estratégia corporativa) e ao mesmo tempo buscam atividades que gerem dinheiro (estratégia empresarial).



FIGURA 1 – As fontes da lucratividade superior

FONTE: Craig; Grant, 1999, p.11.

Para melhor compreensão, pode-se citar a adoção de práticas alusivas à inclusão social e sustentabilidade no âmbito corporativo como uma decorrência da consolidação da estratégia corporativa, enquanto o desenvolvimento de produtos diferenciados pode ser compreendido como um elemento da estratégia empresarial. Empresas como a *Natura* e *O Boticário* (perfumaria), a *Osklem* (vestuário), podem ser citadas como exemplos dessa combinação no processo de consolidação do planejamento estratégico empresarial. No caso da *Natura*, tem-se como estratégia corporativa, por exemplo, o uso de matérias-primas provenientes de comunidades da Amazônia, enquanto a estratégia empresarial pode ser percebida no sistema de comercialização de todos os produtos, que utiliza a técnica de marketing de nível e catálogo em papel reciclado.

O mesmo pode ser avaliado do ponto de vista da consolidação da Responsabilidade Social Corporativa. Atualmente, esta é uma vertente de atuação corporativa em emersão, em razão das demandas globais relacionadas à minimização de mazelas, estejam elas concentradas na área social, racial ou ambiental. É sobre tal vertente que versaremos a seguir.

3. CONVERSACIONES SOBRE A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

As organizações passaram a configurar-se forças motrizes para o desenvolvimento da sociedade durante a terceira fase da Revolução Industrial, quando Andrew Carnegie publicou, em 1889, o artigo “Riqueza”. Contudo, foi a partir do final da Segunda Guerra Mundial, por meio dos artigos “Responsabilidade dos Negócios num Mundo Incerto”, de Donald Davis, e “Raízes da Responsabilidade dos Negócios”, de Bernard Dempsey, ambos publicados na *Harvard Business Review* no ano de 1949 que o tema Responsabilidade Social ingressou definitivamente na pauta da academia, ganhando intensidade com a publicação do trabalho de Morrell Heald “As Responsabilidades Sociais das Empresas: Empresas e Comunidade 1900-1960” (VER, 2007).

Até então, o lucro era a força motriz que respondia pela atividade empreendedora e motivava os chamados investidores a realizarem a aplicação de seu capital em empreendimentos, fomentando uma mão dupla,

fundamentada apenas na vertente econômica. Esta vertente, evidentemente, era moldada pelo aparato legal estatal que conduzia as empresas a providenciarem este máximo retorno financeiro como via única para a consolidação do sucesso dos negócios. A evolução desta visão foi decorrente dos estudos conduzidos pelo pesquisador Archie Carroll que, nos anos 1970, produziu um dos mais importantes estudos sobre a questão da responsabilidade social no contexto das empresas. Retomando trabalhos produzidos pós Segunda Guerra Mundial, principalmente os de Howard Bowen, considerado, por ele, o pai da RSC, Carroll passou a discutir as fronteiras da responsabilidade social ou da cidadania corporativa em relação ao bem-estar da sociedade (CARROLL, 1991; LANTOS, 2001, p.595; VER, 2007).

De acordo com Carroll (1991), a RSC é composta de quatro dimensões: a econômica, a legal, a ética e a filantrópica. Buchholz (1991) amplia esta composição, inserindo tanto a dimensão ambiental quanto a de políticas públicas e o próprio conceito de sustentabilidade como fundamentos da RSC. Contudo, considerando o relatório do Instituto Ethos (2007), verifica-se que a reunião desses elementos num só modelo é estratégica, uma vez que atualmente a RSC reflete os anseios da sociedade globalizada. Lantos (2001) reforça esta perspectiva quando discorre sobre as fronteiras estratégicas da RSC, demonstrando como a organização moderna é obrigada a atender anseios de diversos grupos de interesse, desde consumidores até investidores (especialmente), passando por associações privadas não-governamentais.

O fundamento para que a RSC exista no seio da realidade organizacional, portanto, é a sua adoção como diretriz estratégica, logo, elencada na visão e missão organizacionais, expostas no planejamento estratégico da organização.

O Planejamento Estratégico, de acordo com Kotler (2006), pode ser traduzido como uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela companhia, visando a um maior grau de interação com o ambiente, seja ele interno ou externo. Isso acontece, porque a construção do Desenvolvimento Sustentável (DS) no âmbito de negócios permeia uma evolução no comportamento dos consumidores, cada vez mais interessados em contribuir, por meio de seus hábitos de consumo, para a preservação do planeta. O autor denomina tal tendência como Marketing Socialmente Responsável. Contudo, para a adoção de tal comportamento, a empresa necessita atingir a suficiência financeira, que é a base da construção da RSC. É sobre tal dimensão que se discorre a seguir.

3.1. A dimensão Responsabilidade Econômica

De acordo com Carroll (1991), as organizações historicamente estruturaram sua fundação sobre a vertente econômica, dado que o lucro é o objeto de desejo tanto dos empreendimentos, como dos seus principais grupos de interesse: os investidores. Para o autor, essa vertente tem peso crucial na composição da RSC, uma vez que sem ela, inexistem as demais. *All other business responsibilities are predicated upon the economic responsibility of the firm, because without it the others become moot considerations* (CARROLL, 1991, p.4). Sem dúvida, a inexistência dessa dimensão coloca em xeque quaisquer outras. As empresas tidas como socialmente responsáveis normalmente são financeiramente bem-sucedidas. Não importa o porte, mas é fundamental que a organização disponha de liquidez financeira favorável, para não iniciar o processo de depredação ambiental. Adequações exigidas pelo aparato legal, assim como a aquisição de tecnologias que protejam os interesses da sociedade, custam dinheiro. E essa, ainda, é a força motriz que move profissionais e principalmente acionistas, por se tratar de uma síntese de sucesso e prosperidade em qualquer parte do globo.

3.2. A dimensão Responsabilidade Legal

Além de buscarem o lucro, as organizações também precisam atender e respeitar as legislações e regulamentos emanados pelas esferas federal, estadual e municipal. De acordo com Carroll (1991), essas legislações, além de funcionarem como um “código de ética”, definem claramente as regras de uso do território e a amálgama legal para que as organizações atinjam seus objetivos, sem ultrapassarem os limites da Lei.

Em decorrência disto, esta dimensão é intrínseca à responsabilidade governamental, instituição difusora de regras formais (BURKI; PERRY, 1998).

3.3. A dimensão Responsabilidade Governamental

De acordo com Buchholz (1991), a responsabilidade governamental converge com os interesses da sociedade e estes, por sua vez, impulsionam a construção dos aparatos legais, como, por exemplo, os relacionados à proteção ambiental, segurança e sanidade no trabalho, igualdade de oportunidades, tanto no caso racial quanto sexual, proteção de consumidores, mitigação do trabalho infantil e/ou análogo ao escravo, níveis de poluição, entre outros.

Atendida a sociedade por meio de leis e regulamentos, por conseguinte, definem-se as emendas institucionais e as fronteiras de atuação das organizações, que compulsoriamente são obrigadas a se adequar às regras do jogo (BURKI; PERRY, 1998). Normalmente, essas adequações são onerosas, demandam tempo, mas, no final, impactam positivamente do ponto de vista da coletividade. É o caso das condicionantes ambientais, às quais as companhias brasileiras atualmente se submetem.

Em conseqüência dessa dimensão, abre-se espaço para a consolidação de outra dimensão, que é a Responsabilidade Ética. De acordo com Carroll (1991) e Buchholz (1991), esta dimensão personifica questões fundamentais, como equidade e justiça, no âmbito do modo de gestão das organizações, porque garantem as boas práticas de gestão e a integridade empresarial. Vê-la-emos a seguir.

3.4. A dimensão Responsabilidades Éticas

Dizem respeito às práticas que, mesmo não estando expressas em Lei, são esperadas pelos membros que compõem a sociedade (CARROLL, 1991), isso envolve as organizações, especialmente. Em sua obra “Ética e Excelência: cooperação e integridade nos negócios”, de 1992, Robert Solomon retoma os conceitos aristotélicos para expor que no âmbito empresarial, a ética “simplesmente é boa para os negócios” (SOLOMON, 1992, p.41). Isso significa que o sucesso não deve ser construído a qualquer preço, mas sim sobre bases que envolvam integridades empresarial e individual, capazes de favorecer a cooperação entre profissionais, além de um estado de motivação e felicidade coletivos excelentes.

Evidentemente, quando se trata de ética, de valores oriundos da cultura, de crenças, de acesso a conhecimentos formais e, até mesmo, da própria experiência de vida, favorecem à construção do comportamento dos indivíduos. Essa é a linha tênue que separa sociedades “não-civilizadas” de sociedades “civilizadas”. Exemplo típico disso é o caso do custo da mão-de-obra do profissional chinês em relação aos demais profissionais ocidentais ou até mesmo outros cidadãos asiáticos.

Solomon (1992, p.113) ressalta, nesse sentido, que a compreensão da concorrência, sob a égide da ética, permite o vislumbamento de dois caminhos muito nítidos: um que favorece com que a organização teste a sua excelência, tendo no mercado uma mola propulsora para a criação de incentivos construtivistas ou a adoção de práticas destrutivas, como a autofagia, a concorrência desleal e o *dumping*. Em função disso, de acordo com Carroll (1991), a ética assumiu posto estratégico no que tange à construção do conceito de RSC.

A ética é um elemento estratégico no âmbito da vida em sociedade, uma vez que, por meio dela, os elementos relativos à moral e costumes são consolidados. Por exemplo, por meio da Responsabilidade Ética é possível considerar os conceitos de práticas imorais, amorais e morais. Para Carroll (1991), as ações imorais são aquelas que afrontam o rigor legal e os respectivos anseios e interesses da sociedade. Um exemplo típico seria a corrupção de fiscais de tributos ou mesmo a sonegação de impostos. Podem ser consideradas imorais, também, as práticas de apropriação de propriedade intelectual de subordinados, muito comum no cotidiano corporativo, assim como as práticas de assédio moral e sexual.

As ações amorais, por sua vez, dizem respeito às atividades de negócios que podem sofrer questionamentos em decorrência de modificações na estrutura do aparato legal ou nos anseios ou interesses da sociedade. Normalmente, as empresas tidas como amorais atuam dentro da Lei e seus executivos, por natureza, são bem intencionados. Um exemplo típico seria a indústria de cigarro e bebidas alcoólicas. Se até pouco tempo atrás os hábitos de fumar e beber socialmente eram tidos como elementos de liberdade, maturidade, estilo, hoje não mais o são. Atualmente, são sinônimos de problemas de saúde pública.

As ações morais são aquelas que atendem as demandas tanto da lei, quanto da sociedade. Normalmente, as organizações que se pautam pela ética possuem os chamados Códigos de Ética ou Conduta, além de exigirem excelência nas práticas cotidianas tanto de funcionários quanto dos demais grupos de interesse com os quais se relaciona. Essas práticas são expressas nos valores e devidamente incorporadas à cultura organizacional.

Embora a dimensão econômica seja tida como a mais preponderante para o fomento dos empreendimentos, percebe-se que, sem a dimensão ética, o atendimento ao próprio aparato legal e os anseios estatais fica à margem, tornando impossível, inclusive, o apoio a movimentações rumo às ações de filantropia e relativas ao meio ambiente. Com ética, entretanto, essas duas últimas vertentes da RSC se tornam exequíveis, pois passam a fazer parte da cultura da empresa.

3.5. A dimensão Responsabilidades Filantrópicas

De acordo com Cochran (2007, p. 450), nos primórdios das conversações sobre a RSC, a filantropia era tida como uma prática mercantil importante para ampliar a visibilidade das organizações junto à sociedade. O “fazer de coração” foi substituído pela “objetividade comercial”, em que o filantrópico assumiu as vezes de fator estratégico para impulsionar negócios e auxiliar na consolidação positiva de marcas junto à sociedade.

Contudo, em decorrência das mudanças de hábitos de consumo e elevação das próprias expectativas da sociedade em relação às organizações, a compreensão dessa filantropia corporativa ao longo dos anos incorporou mudanças importantes, embora, no fundo, a sua concepção não tenha mudado. Pelo menos no Brasil, a prática de filantropia empresarial gera dedução de imposto de renda, mesmo que, ressalta-se, apenas as organizações interessadas em comprometer-se assiduamente com a comunidade de seu entorno a pratiquem em decorrência dos pressupostos elencados na sua visão e missão empresarial. Carroll (1991) classifica estas práticas como boa cidadania corporativa.

Esta boa cidadania corporativa envolve qualquer prática que contribua efetivamente para a minização de lacunas de ordem social e econômica, tendo a promoção humana como objetivo prioritário. Em decorrência dessa nova perspectiva, investimentos relacionados à recuperação de praças, educação, saúde, promoção de atividades culturais, incluindo valorização das especificidades locais, adoção de práticas de comércio justo, enfim, tudo aquilo que contribui para elevação da qualidade de vida das pessoas.

Essa qualidade alia-se à Responsabilidade Ambiental, sobre a qual se discorre no item seguinte.

3.6. A dimensão Responsabilidade Ambiental

Concomitante à responsabilidade filantrópica, está a responsabilidade ambiental, uma dimensão recém-incorporada aos estudos da RSC, em razão da demanda nascida na sociedade no último quarto do século XX. Desde os anos 1970, quando pela primeira vez se discutiu a questão da relação do meio ambiente e o ser humano, a busca da minimização dos efeitos da poluição, a qualidade de vida, as questões climáticas, a ecologia e a otimização e a racionalização do uso dos recursos naturais passaram a modificar gradativamente o comportamento de consumidores e, por conseguinte, das empresas. Mais do que a adoção de programas de certificação, como aqueles voltados à preservação de pássaros, florestas ou processos de fabricação, a responsabilidade ambiental, cada vez mais, passou a ser vista como uma postura empresarial fundamental para a conquista de consumidores cada vez mais informados. Portanto, ela não deve ser tratada meramente como uma prática compulsória impulsionada pelo aparato legal. Embora a legislação seja a principal mola propulsora, a responsabilidade ambiental corporativa atualmente reflete um compromisso com a preservação da raça humana na terra (CARROLL, 1991; BUCHHOLZ, 1991).

O foco da RSC contribui positivamente para a construção da visão sobre o desenvolvimento sustentável. Entretanto, a preservação do rigor empresarial é imprescindível para que a implantação de programas voltados à RSC sejam bem-sucedidos. Tal como qualquer outro tipo de empreendimento, os projetos demandam o uso de práticas de gestão, com metas bem estabelecidas para que o êxito ocorra de forma satisfatória e os louros sejam colhidos. Em função disso, é corrente que as organizações que desenvolvem projetos de Responsabilidade Social disponham de comitês gestores, formados por membros da sua própria equipe e/ou prestadores de serviço e/ou instituições renomadas que corroborem profissionalmente para a alocação de resultados, conforme o planejado. De uma forma ou outra, é preciso colher resultados positivos.

A título de ilustração, pode-se citar a estrutura de fomento que o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social disponibiliza às empresas interessadas em implantar a RSC, denominada, por ela, de Responsabilidade Social Empresarial (RSE). Além dos indicadores Ethos e suporte à implantação, ela também disponibiliza ferramentas de gestão, tais como: a) Manual de Primeiros Passos em RSE; b) Matriz de Evidências;

c) Guia do Balanço Social; d) Localizador de Ferramentas (biblioteca de experiências em SER); e) Guia de Compatibilidade (de ferramentas de RSE ao tipo de negócio); e f) Modelos para elaboração de Relatórios de Sustentabilidade (INSTITUTO ETHOS, 2008).

O profissionalismo na gestão da RSC, assume, a partir daí, a performance de cartão de visitas corporativo. Além de tornar-se o fiel da balança entre a rentabilidade econômica e a rentabilidade social de quaisquer atividades empresariais, a RSC passou a ser tomada como indicador fundamental para captação de recursos de investidores, principalmente no caso de companhias de capital aberto, definição de fornecedores e parceiros inseridos numa mesma cadeia de valor, acessibilidade a benefícios do governo, nível de satisfação de empregados em relação à marca e demais ações que hoje traduzam alta performance empresarial e excelência em produtos e serviços junto aos *stakeholders*.

4. O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL COMO CONSEQUÊNCIA DA RSC

As primeiras conversações oficiais a respeito do Desenvolvimento Sustentável (DS) remontam à Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano, realizada em Estocolmo (Suécia), no ano de 1972. Nela, foi reconhecida a importância da preservação do meio ambiente como questão fundamental para garantir o bem-estar da sociedade humana e o respectivo desenvolvimento econômico em nível global, tornando-se pauta de relevância dos países signatários (MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE, 2008a). Esse compromisso foi reafirmado em várias conferências posteriores, realizadas no Rio de Janeiro (1992), Kyoto (1997), Doha (2001), Monterrey e Johannesburgo (2002), e mais recentemente, em Bali (2007), o que favoreceu a evolução conceitual sobre sustentabilidade, ao longo de cada uma delas (MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE, 2008c).

Foi na Conferência de Johannesburgo, realizada em 2002, entretanto, que este conceito ganhou corpo, especialmente em razão do aumento do passivo ambiental e de seus reflexos diretos sobre o clima, e a respectiva oferta de água e de comida, e a desigualdade social. Reafirmou-se durante a Conferência que os pilares do DS fundamentam-se em três importantes vertentes: “o desenvolvimento econômico, o desenvolvimento social e a proteção ambiental — nos âmbitos local, regional, nacional e global” (MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE, 2008b). A Declaração de Joanesburgo sobre o Desenvolvimento Sustentável, como ficou conhecido o documento resultante dessa conferência, além de enfatizar essas vertentes como mecanismos de proteção da qualidade de vida no planeta para estas e futuras gerações, incluiu, pela primeira vez na pauta de demandas mundial nesta área, a questão da RSC, conforme se pode observar no trecho extraído da Declaração supracitada:

29 — Concordamos que é necessário que as empresas do setor privado implementem suas responsabilidades corporativas. Isso deve ocorrer num contexto normativo, transparente e estável (MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE, 2008b).

Esse reconhecimento da importância da RSC para o processo de construção do DS em nível global impulsionou uma série de movimentos na área corporativa, incluindo a aceleração da adoção de programas de certificação e rastreabilidade de produtos e serviços, no intuito de mitigar, por exemplo, o trabalho infantil e/ou análogo ao escravo, modificando a forma de se fazer negócios nesse início de século. Se a ética e a transparência já eram fundamentais, com a inclusão do DS na pauta empresarial, os valores ganharam incrementos importantes, principalmente no processo de relação entre a organização e a sociedade, que ultrapassa a fronteira da filantropia dissociada de um projeto de modificação de ambientes (BUCHHOLZ, 1991).

Evidentemente que parte desse comprometimento com as futuras gerações é compulsório, pois decorre da estrutura do aparato legal existente em níveis local, regional, nacional e global. Contudo, a conscientização corporativa tornou-se importante contribuinte para a segmentação entre a integridade e a imoralidade, dado que se é ao mercado que as organizações capitalistas entregam seus produtos e serviços, é perceptível que, em nível individual, o consumidor detém o maior poder de barganha de todos: o do capital combinado com o poder de compra. Essa decisão, sem dúvida, está cada vez mais permeada por informações relacionadas à sustentabilidade, ao respeito e à ética (BUCHHOLZ, 1991; CARROLL, 1991, MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE, 2008b; ENGEL ET ALL, 2000).

Ponderando sobre o contexto histórico, com exceção às guerras promovidas entre Estados, pode-se dizer que o uso desequilibrado dos recursos naturais, bem como a aceleração do aquecimento global, em grande parte, são decorrentes da combinação ação empresarial com o aporte legal. Em função disso, as organizações são

estratégicas para a construção da sustentabilidade em decorrência de três motivos especiais: a) pela sua capacidade de modificação da sua própria cultura, influenciando os hábitos e costumes da sociedade em seu entorno; b) pela capacidade de adoção de tecnologias ecológica e socialmente corretas; c) pela opção de se fazer negócios com ética e integridade. Essas três vertentes, em grande parte, independem do Estado, dependem muito mais do comportamento dos alto executivos, principais tomadores de decisão, devidamente inspirados pelas tendências de mercado, pela opinião pública e pela reputação organizacional que se almeja dispor.

Após a discussão apresentada no aporte teórico, apresenta-se a seguir os procedimentos metodológicos adotados para a construção deste estudo.

5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

5.1 Caracterização do tipo de pesquisa

O presente artigo caracteriza-se por ser um estudo qualitativo, de caráter exploratório-descritivo.

5.2 Estratégia de pesquisa e coleta de dados

Conforme apresentado anteriormente, o presente estudo tem como objetivo avaliar como a RSC, quanto conceito sistêmico, dá-se no âmbito do segmento varejista brasileiro, visando a compreender se a adoção da RSC é decorrente de uma tomada de decisão meramente econômica ou se relaciona diretamente com o processo de tomada de consciência corporativa em relação à sua importância quanto agente de promoção do desenvolvimento sustentável da sociedade. Em função disso, adotou-se como estratégia, o estudo de caso do PMR, desenvolvido pelo Grupo Modelo, companhia do segmento varejista sediada no Estado de Mato Grosso, como objeto de análise (YIN, 2004).

A coleta de dados para a realização do estudo foi autorizada pelo Grupo Modelo no dia 1º de junho de 2008, por meio de comunicação pessoal, acontecendo, a partir daí, entre 1º e 13 de julho de 2008. Para tal, lançou-se mão das seguintes fontes primárias para a construção do caso: a) comunicação pessoal, entre a pesquisadora e o setor de relacionamento e atendimento da empresa; b) informações disponíveis no portal institucional do PMR.

Complementando a pesquisa, lançou-se mão também da coleta de dados secundários, via informações disponibilizadas nos sites institucionais do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social e do Supermercado Modelo IGA.

5.3 Análise dos dados

As informações apresentadas no item 4 serão trianguladas com o aporte teórico, buscando enquadrar o PMR, dentro das cinco dimensões da RSC, em que será possível verificar se o programa do Grupo Modelo atende a todas as dimensões conceituais da RSC, bem como se ele é ou não uma tomada de decisão meramente econômica.

6. O CASO DO PROGRAMA MODELO RESPONSÁVEL (PMR)

Para nós do Modelo, a responsabilidade socioambiental não é apenas uma ferramenta de gestão. É, acima de tudo, a forma de demonstrar nosso envolvimento e compromisso com o desenvolvimento integral e sustentado das cidades e do Estado onde atuamos. É a nossa maneira de fazer negócio onde todos crescem: clientes, fornecedores e demais interessados. Trabalhamos sempre com a perspectiva de que podemos e devemos participar ativamente da construção de um mundo melhor. Em nome do Modelo e de todos os que aqui trabalham, reafirmamos nosso compromisso com o pacto global e com os objetivos de desenvolvimento do milênio (Altevir Pierozan Magalhães, Diretor Presidente do Grupo Modelo)

Instituído no ano de 2007, o PMR é parte integrante das Políticas de Responsabilidade Socioambiental que norteiam as ações estratégicas deste grupo empresarial desde sua fundação, ocorrida no ano de 1984, no município de Várzea Grande, que faz parte da região metropolitana cuiabana. Além de valorizar o laço de relacionamento ético junto a todos os seus grupos de interesse (acionistas, funcionários e famílias de funcionários, consumidores, fornecedores, comunidade, sociedade, governo e meio ambiente), o programa também busca promover a renovação da cultura organizacional, tendo como base a sustentabilidade, como

promotora do desenvolvimento de processos, produtos e serviços (MODELO RESPONSÁVEL, 2008). Essa preocupação refletiu-se, por exemplo, na adoção das sacolas oxi-biodegradáveis, inovação significativa para o segmento varejista mato-grossense até então.

Para que o PMR se concretizasse, o Grupo Modelo adotou a metodologia do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, que é uma respeitada organização não-governamental brasileira que atualmente congrega, aproximadamente, 1.392 associados, que respondem por cerca de 35% do Produto Interno Bruto Brasileiro, gerando um pouco mais de 2 milhões de empregos (INSTITUTO ETHOS, 2008). Este instituto corrobora para que as empresas sejam bem-sucedidas no seu processo de implantação de práticas de RSC.

Um dos primeiros passos para que o Grupo Modelo fosse bem-sucedido na implantação do PMR, além do evidente alinhamento estratégico com os seus objetivos organizacionais, foi a criação do Comitê Modelo Responsável, que se reúne bimestralmente e possui as seguintes atribuições, conforme o QUADRO 1, apresentado a seguir:

- | |
|--|
| a) Planejar, acompanhar e avaliar as ações do PMR; |
| b) Fazer a avaliação de Responsabilidade Socioambiental, de acordo com os Indicadores do Instituto Ethos; |
| c) Acompanhar a evolução dos Indicadores de RSC; |
| d) Cobrar a elaboração dos Planos de ação e suas execuções; |
| e) Definir e aprovar critérios de seleção e aprovação de projetos e ações a serem incluídos no Modelo Responsável; |
| f) Aprovar ações e projetos a serem inseridos no PMR, de acordo com as necessidades identificadas pela área responsável; |
| g) Aprovar o Balanço Social. |

QUADRO 1 – Atribuições do Comitê Modelo Responsável

Fonte: MODELO RESPONSÁVEL, 2008.

Este Comitê é formado por sete membros da alta e média administração do Grupo Modelo e respondem pelos resultados das seguintes áreas: governança, público interno, meio ambiente, fornecedores, clientes, comunidade, governo e sociedade.

Essa estrutura gerencial é fundamental, pois, atualmente, o PMR possui 35 projetos distribuídos entre 8 áreas de atuação voltadas à comunidade: a) **assistência social** (Projeto Adra; Creche Tia Antonina; Associação Criança Feliz; Doações Diversas; Campanha de Natal); b) **cultura** (Projeto Flauta Mágica; Projeto Ciranda; Pinte seu amor por (Cuiabá, Tangará e Rondonópolis); Apresentações culturais nas lojas da Rede Modelo); c) **desenvolvimento comunitário** (Projeto Corimbatá); d) **educação básica e infantil** (em fase de elaboração); e) **esporte** (Modelo Open de Tênis; Atletas Modelo); f) **meio ambiente** (Projeto Energia Certa; Projeto Árvore; Projeto Sacolas de Compra; Projeto Recicla Modelo); g) **relacionamento com o público** (Mural da comunidade (lojas e site); Projeto aeróbica Modelo; Projeto carrinhos nos condomínios; Cursos de culinária; Eventos da Bodega Modelo; Projeto Mesa Brasil; Projeto SOS Cliente; Produtos de Mato Grosso; Projeto Arca Multincubadora); h) **saúde** (Apoio à casa da Solidariedade (Mãe Joana); Ação Farmácia no Parque). Além das ações voltadas para o público externo, a empresa também desenvolve ações de RSC voltadas ao seu público interno, como pacotes de incentivos e benefícios (bolsas de estudo e planos de saúde, por exemplo), projetos de avaliação de desempenho, comunicação interna, capacitação e desenvolvimento de pessoas, projetos de integração de equipes, projetos voltados à qualidade de vida, solidariedade e saúde ocupacional (MODELO RESPONSÁVEL, 2008). Na TABELA 1, é possível observar o Balanço Social do Grupo Modelo.

É importante ressaltar que dentro do escopo do PMR, está inserida a seleção de fornecedores, que também, por força de contrato, devem atuar de forma socialmente responsável. De acordo com Marli Saladini, Gerente de Relacionamento do Grupo Modelo, a empresa, antes de finalizar a contratação de quaisquer tipos de fornecedores, vistoria toda a cadeia de valor do mesmo, para se certificar de que a companhia não beneficie indiretamente práticas contra a natureza, assim como o trabalho infantil e/ou análogo ao escravo.

TABELA 1 – Balanço Social do Grupo Modelo

IDENTIFICAÇÃO			
Razão ou Denominação Social SUPERMERCADO MODELO LTDA.	CNPJ: 00.949.610/0006-40		
Endereço: Av. Júlio José de Campos, nº 6000 – Bairro Mapim	Ramo de Atividade Comércio Varejista		
INDICADORES ECONÔMICOS	2006	2005	
	Valores (R\$)	Valores (R\$)	
Receita Líquida	330.640.000,00	326.270.000,00	
Resultado Operacional	13.535.000,00	13.017.000,00	
Folha de Pagamento Bruta	27.224.000,00	28.326.000,00	
INDICADORES SOCIAIS			
Ambiente Interno	2006	2005	
	Valores (R\$)	Valores (R\$)	
Alimentação	1.812.041,00	1.111.000,00	
Saúde	628.779,00	329.000,00	
Segurança e Medicina do Trabalho	287.614,00	285.000,00	
Capacitação e Desenvolvimento Profissional	239.866,00	78.000,00	
Previdência Privada	-	-	
Educação e Cultura	125.982,00	73.000,00	
Participação nos lucros e resultados	-	-	
Outros	-	-	
Total	3.131.881,00	1.919.000,00	
CORPO FUNCIONAL			
Total geral de empregados em 31/12	2.393	2.230	
Total de Admissões	1083	1378	
Total de Demissões	920	791	
Total de Estagiários em 31/12	33	15	
Total de Empregados portadores de necessidades especiais	70	89	
Total de prestadores de serviço terceirizados em 31/12	245	202	
Total de empregados por sexo	Feminino	1.206	1.079
	Masculino	1.257	1.240
Total de empregados por faixa etária	Menor de 18	87	81
	18 a 45 anos	2.307	2.174
	Acima de 45	69	64
Total de empregados por nível de escolaridade	Analfabetos	0	0
	Fundamental	298	267
	Ensino Médio	1.990	1.891
	Ensino Técnico	0	0
	Superior	167	154
Total de cargos de chefia, por sexo	Pós-graduação	152	07
	Feminino	53	53
	Masculino	152	136

Fonte: MODELO RESPONSÁVEL, 2008.

Continuação

TABELA 1 – Balanço Social do Grupo Modelo

INDICADORES SOCIAIS		
Ambiente Externo/Interação com a comunidade	2006	2005
	Valores (R\$)	Valores (R\$)
Combate à fome e segurança alimentar	39.600,00	20.000,00
Saúde e saneamento	9.000,00	9.000,00
Cultura	85.800,00	94.000,00
Educação	-	-
Esporte e Lazer	32.880,00	17.000,00
Outros	149.120,00	40.000,00
Total	316.400,00	180.000,00
Ambiente Externo/Interação com o Meio Ambiente	2006	2005
	Valores (R\$)	Valores (R\$)
Investimentos relacionados ao (s) processo (s) produtivo (s) e operacional (is) da empresa	190.920,00	173.964,00
Projeto (s) Social (is) Ambiental (is) e/ou Ação (ões) de Educação Ambiental	20.700,00	7.000,00
Total	211.620,00	180.964,00
Exercício de Cidadania Empresarial	2006	2005
Relação entre a maior e a menor remuneração na empresa	R\$ 27,00	R\$ 29,00
Número total de acidentes de trabalho	12	85
A empresa possui código de ética?	Não	Sim
A empresa desenvolve ações de estímulo ao voluntariado?	Não	Sim
Na seleção de fornecedores, são exigidos padrões éticos e de responsabilidade social?	Não	Sim
São estabelecidos critérios de responsabilidade social na seleção de fornecedores?	Sim	Sim

Fonte: MODELO RESPONSÁVEL, 2008.

Esse perfil de atuação permitiu que o Grupo Modelo acumulasse uma série de prêmios e certificações. Atualmente, é bi-campeão do **Prêmio Top of Mind**, premiação oferecida pela revista RDM, um dos principais veículos de comunicação impressa do Estado de Mato Grosso; o **Prêmio Supermercado Moderno Awards 2007**, promovido pela revista Supermercado Moderno, na categoria Relatório Anual de Destaque em Produtividade; reconhecimento pela Revista Isto é Dinheiro “**As Melhores da Dinheiro**” no segmento de empresas de alimentação no ano de 2007 com alusão especial às vertentes compromisso social e com o meio ambiente, governança corporativa e gestão de recursos humanos da empresa. Além disso, o Grupo Modelo é certificado pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, desde 2007, é Amiga da Criança desde 1995 (Fundação Abrinq) e recebeu, em 2007, o certificado de Responsabilidade Social da Assembléia Legislativa do Estado de Mato Grosso. Este certificado de Responsabilidade Social foi criado através da Lei Estadual nº 7.687, de 25 de junho de 2002, e é voltado apenas às empresas que atuam no Estado de Mato Grosso (MODELO RESPONSÁVEL, 2008).

É válido ressaltar que o PMR é uma ação consolidadora, decorrente de uma história que começou a ser escrita em 1984 e que ganhou contornos mais concretos, por meio da inserção da empresa dentro do rol das organizações brasileiras que são membros do Instituto Ethos. Como é possível observar na TABELA 1, há muitos detalhes em processo de ajuste, especialmente na área de exercício de cidadania empresarial. Esses ajustes podem ser observados por meio de uma visita ao site institucional do Modelo Responsável

(www.modeloresponsavel.com.br), onde é possível perceber a valorização de princípios como a transparência e a acessibilidade da comunidade às atividades da organização. É possível, por exemplo, submeter projetos vocacionados, visando à aquisição de patrocínios por parte do grupo.

7. RESULTADOS E ANÁLISES

Conforme abordado no aporte teórico, a RSC nasce no Planejamento Estratégico Empresarial e conclui sua trajetória como contribuinte do DS. Neste sentido, a contemplação das dimensões responsabilidades econômica, legal, governamental, ética, filantrópica e ambiental tem papel preponderante no sucesso das estratégias de consolidação da RSC. Esse movimento foi percebido por meio da análise do caso do Grupo Modelo, rede varejista mato-grossense, que prevê em seu escopo estratégico a prática da boa cidadania corporativa como uma força motriz da cultura, bem como das ações intra e extra-organizacionais.

No que tange à Responsabilidade Econômica, por meio da análise do Balanço Social do Grupo Modelo, apresentado na TABELA 1, verifica-se que entre 2005 e 2006 houve um crescimento de 1,32% das Receitas Líquidas. O crescimento também foi percebido no item Resultado Operacional, que registrou um incremento de 3,82% no comparado entre os exercícios de 2005 e 2006. Contudo, verifica-se também, por meio da análise do Balanço Social, que houve uma retração em termos de despesas com folha de pagamento. Entre 2005 e 2006, este quesito registrou uma redução de 4%, que pode ser explicada pelos volumes de demissões e admissões realizadas no período. Ainda assim, o que se pode perceber é que a expansão da empresa, iniciada desde 1984, é extremamente consistente, o que converge com o exposto no aparato teórico, que afirma que, sem a prosperidade da dimensão econômica, nenhuma das outras dimensões tem respaldo na corporação.

No que tange à Responsabilidade Legal, de acordo com as informações oferecidas pela empresa, o Grupo Modelo tem atuado de acordo com o aparato legal tanto das esferas municipais (municípios de Cuiabá, Várzea Grande, Tangará da Serra e Rondonópolis), esfera estadual (Estado de Mato Grosso) e esfera federal. É importante frisar que todos os empregados da empresa são registrados, o que se reflete diretamente nos valores crescentes de investimento na área social, voltada para a equipe. Esse investimento entre 2005 e 2006 cresceu na ordem de 38,72%. Além disso, houve uma redução significativa de acidentes no trabalho, na ordem de 73 acidentes a menos, entre 2005 e 2006, bem como a distância entre a maior e a menor remuneração: em 2005 esta distância era de R\$ 29,00 e em 2006, R\$ 27,00. É válido ressaltar que a empresa desenvolve todos os seus programas de responsabilidade corporativa, sem a participação de recursos provenientes de incentivos fiscais estatais.

Quanto à Responsabilidade Governamental, de acordo com o que foi visto, o Grupo Modelo recebeu o Certificado de Responsabilidade Social da Assembléia Legislativa do Estado de Mato Grosso e é um dos principais contribuintes para campanhas na área de Assistência Social, desenvolvida em parceria com o governo mato-grossense, bem como atividades relacionadas ao meio ambiente. No caso do PMR, verifica-se que a empresa privilegia tal dimensão, já que no seu Comitê Modelo Responsável um dos seus diretores é encarregado direto pelo relacionamento com o governo e a sociedade. Conforme visto no aporte teórico, a vertente governamental define os limites de atuação das organizações, que compulsoriamente são obrigadas a se adequar, o que, muitas vezes, é oneroso, embora, no final, benéfico para a sociedade. Em razão disso, ela é complementar à Responsabilidade Legal.

A Dimensão Ética, por sua vez, está em franco processo de reestruturação. A empresa já detém seus valores nitidamente expostos para seus clientes internos e externos, mas ante a implantação do PMR, está reestruturando o seu “Código de Ética” vigente até 2005. De qualquer forma, a empresa atende os anseios da sociedade neste sentido, pois entrega o que promete e possui projetos de cunho sócio-ambiental que fazem parte da sua história, desde 1984, ano de sua fundação. Além disso, a gestão atua de forma moral. Segundo o que foi visto na revisão teórica, a ética atua como elemento de personificação de questões fundamentais, como equidade e justiça, no âmbito do modo de gestão das organizações, porque garantem as boas práticas de gestão e a integridade empresarial.

Embora no Balanço Social se perceba que a empresa abriu mão de cobrar de seus fornecedores padrões éticos e de responsabilidade no ano de 2006, a empresa tem se comportado como uma difusora de cultura neste campo dentro do Estado. Conforme visto, Mato Grosso possui apenas 7 empresas ligadas ao Instituto Ethos e o

Modelo, entre elas, é a que mais possui intimidade com o consumidor final. De qualquer forma, o reduzido número de companhias mato-grossenses detentoras de RSC, não impede que a organização invista em programas, como “Produtos de Mato Grosso”, que valorizam as empresas situadas no estado e que nem sempre possuem um porte que as permitira adentrar em uma rede supermercadistas sem grandes dificuldades. A empresa, atualmente, limita-se a estabelecer critérios de responsabilidade social no processo de seleção de fornecedores, não adquirindo produtos que firam os direitos das crianças e do trabalhador, por exemplo.

No contexto da Responsabilidade Filantrópica, o Grupo Modelo busca facilitar o acesso da sociedade à sua estrutura, abrindo canais importantes para que os cidadãos possam encaminhar os seus projetos de cunho social, ambiental, esportivo ou sanitário para a análise no âmbito do Comitê Modelo Responsável. Esse canal está disponível no site do Modelo Responsável ou no do Supermercado Modelo. Além disso, a empresa desenvolve uma série de programas, já expostos, que significaram um investimento total de R\$ 316.400,00 no ano de 2006 e um incremento de 43,10% em relação ao total investido no ano de 2005.

Neste sentido, a empresa auxilia na redução de lacunas de ordem social e econômica, tendo na promoção humana, conforme expõem Carroll (1991), seu objetivo prioritário. Dessa maneira, pode-se dizer que o Grupo Modelo pratica o que a teoria define como a boa cidadania corporativa, ampliada, especialmente, por sua ação no segmento ambiental.

Esta dimensão, a ambiental, lhe rendeu o reconhecimento da Revista Isto É Dinheiro, como as “Melhores da Dinheiro”. No segmento varejista de alimentos, o Grupo Modelo foi tida como a empresa que melhor desenvolve programas na área social e ambiental, além da gestão de recursos humanos e governança corporativa. No campo ambiental, o Grupo Modelo tem se portado de forma sempre pioneira dentro do Estado de Mato Grosso. Além de investir em programas já expostos, o grupo acumula vitórias como, por exemplo, no processo de recuperação de córregos que cortam o município de Cuiabá e que deságuam nas águas já poluídas do Rio Cuiabá. É também posto de recolhimento de baterias de celular, lixo reciclável (o qual pode ser convertido em vale-luz), distribuição de sacolas retornáveis, desenvolvidas por artesãos a partir de materiais oriundos da reciclagem. A empresa foi a primeira no Estado de Mato Grosso a adotar as sacolas oxi-biodegradáveis, conforme exposto.

Outro aspecto importante é o trabalho voltado para o público interno, em que a empresa tem oportunidade de desenvolver um clima organizacional equalizado. Além de atividades voltadas a qualificação e o networking entre funcionários e entre funcionários e familiares, há uma preocupação importante no processo de difusão da cultura da empresa junto a esse público, que é entendido pela alta administração como porta-voz da empresa. A comunicação, então, torna-se uma parceira importante neste processo. Esse processo acontece por meio de envio de *e-mails*, *house-organs*, murais e reuniões com a presença, inclusive, da alta administração.

Dessa maneira, é possível perceber que as práticas realizadas pelo Grupo Modelo, no escopo do PMR, são convergentes com as Convenções Internacionais das Nações Unidas voltadas ao Meio Ambiente e Desenvolvimento, especialmente com a cláusula 29 da Declaração de Johannesburgo sobre o Desenvolvimento Sustentável, que prevê a necessidade das organizações privadas implementarem práticas de responsabilidade corporativa.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Se o consumidor pode ser compreendido como o vetor de modificação do comportamento das organizações à montante dele, no que tange à adoção da RSC como elemento imprescindível ao fomento da cultura organizacional, pode-se afirmar que, no varejo, a percepção desse movimento torna-se mais intensa. A razão é simples: a proximidade entre este e aquele. A RSC é um conceito sistêmico, formado por seis dimensões de responsabilidade: a econômica, a legal, a governamental, a ética, a filantrópica e a ambiental. Estas dimensões cada vez mais têm persuadido consumidores e sociedade, no sentido de incrementar as condições de vida no planeta. Em decorrência disso, o presente estudo utilizou este pano de fundo para tentar compreender, por meio da análise do caso do Programa Modelo Responsável, se a corporação assume para si parte da responsabilidade de contribuir para a construção de um mundo melhor, mais sustentável ou implanta a RSC como uma estratégia de cunho econômico.

Sem generalizar os resultados, foi possível verificar que no contexto do PMR, a tomada de decisão foi fundamentada na filosofia da empresa, já que a preocupação com a sustentabilidade sempre fizeram parte dos valores empresariais do Grupo Modelo, desde sua fundação em 1984. O PMR nada mais foi do que uma condensação dessa filosofia, dentro das exigibilidades impostas pelo Instituto Ethos, que tornou possível a certificação do grupo, como empresa socialmente responsável. A tomada de decisão, desta maneira, transcende a vertente econômica, dando lugar a práticas de se fazer negócio cada vez mais integrado com a comunidade e a sustentabilidade do planeta. Os detalhes vão desde a escolha da sacola, até as inúmeras atividades desenvolvidas junto à comunidade, passando pela melhoria da qualidade de vida e do clima organizacional no âmbito de seu público interno.

Dessa maneira, este estudo acaba por conduzir-nos à demanda de novos estudos, como, por exemplo, relacionados à percepção do consumidor em relação a todas as atividades desenvolvidas pelas corporações que tenham implantado práticas de RSC, bem como a mensuração do clima organizacional dos colaboradores e a verificação do olhar dos beneficiados pelos projetos que um programa de responsabilidade social corporativo mantém.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- _____. b. Declaração de Joanesburgo. Disponível em http://www.mma.gov.br/estrutura/agenda21/_arquivos/joanesburgo.doc. Acesso em 10 de julho de 2008.
- _____.; ARMSTRONG, G. Princípios de Marketing. 7 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999. 624 p.
- A EVOLUÇÃO DOS CONCEITOS E DEFINIÇÕES DE SER. In.: VER – Valores, Ética e Responsabilidade, 2007. Disponível em <http://www.ver.pt/conteudos/print.aspx?CmS=118>. Acesso em 06 de julho de 2008.
- ALDAY, H. E. C. O planejamento estratégico dentro do conceito de Administração Estratégica. In.: Revista FAE Business. v.3, n.2, p.9-16, maio/ago. 2000. Curitiba: FAE Centro Universitário, 2000. p. 16 p.
- ANSOFF ASSOCIATES INTERNATIONAL. Books and major works authored by Igor Ansoff. Disponível em <http://www.ansoff.com/publications.html>. Acesso em 03 Nov 2009.
- BARBOSA, E. R.; BRONDANI, G. Planejamento estratégico operacional. In.: Revista Eletrônica de Contabilidade. 1 v. n. 2, dez 2004 – fev 2005. Santa Maria: UFMS, 2005.
- BUCHHOLZ, R. A. Corporate responsibility and the good society: from economics to ecology. Gale, Business Horizons. 34. n 4 (July-August 1991): 19(13). <<http://find.galegroup.com/itx/infomark.do?&contentSet=IAC-Documents&type=retrieve&tabID=T002&prodId=AONE&docId=A11000521&source=gale&srcprod=AONE&userGroupName=capes53&version=1.0>> Acesso realizado em 02 de julho de 2008.
- BURKY, S.J; PERRY, G.E. Beyond the Washington Consensus: institutions matter. Washington, DC: The World Bank. World Bank Latin America and Caribbean Studies, 1998. Cap. 1, p 11-24.
- CARROLL, A. B. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. Gale, Business Horizons. 34. n. 4 (July-August 1991): 39 (10). Disponível em: <<http://find.galegroup.com/itx/infomark.do?&contentSet=IAC-Documents&type=retrieve&tabID=T002&prodId=AONE&docId=A11000639&source=gale&srcprod=AONE&userGroupName=capes53&version=1.0>> Acesso realizado em 02 de julho de 2008.
- CHIAVENATTO, I. Abordagem Neoclássica da Administração. In.: CHIAVENATTO, I. Introdução à Teoria Geral da Administração. São Paulo: Makron Books, 1993. 129-394. 921 p.
- COCHRAN, P.L. The evolution of corporate social responsibility. Gale, Business Horizons, 50, n 6, November-December 2007, Pages 449-454.
- CRAIG, J.; GRANT, R. M. Gerenciamento estratégico: Recursos, Planejamento, Custo-Eficácia e Metas. São Paulo: Litera Mundi, 1999. p.11.138p.

ENGEL, J.F.; BLACKWELL, R.D.; MINIARD, P.W. Comportamento do consumidor. 8.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

INSTITUTO ETHOS. Disponível em <<http://www.ethos.org.br>>. Último acesso em 16 de julho de 2008.

KOTLER, P.; KELLER, K.L. Administração de Marketing. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LANTOS, G.P. The boundaries of strategic corporate social responsibility. Journal of Consumer Marketing, 2001, v. 18, 7, Page 595 – 632

MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE a. Declaração de Estocolmo (1972). Disponível em <http://www.mma.gov.br/estruturas/agenda21/_arquivos/estocolmo.doc>. Acesso em 10 de julho de 2008.

MINTZBERG, H. Ascensão e queda do planejamento estratégico. São Paulo: Bookman, 2000. 356 p.

MODELO RESPONSÁVEL. Disponível em <<http://www.modeloresponsavel.com.br>>. Último acesso em 16 de julho de 2008.

OLIVEIRA, D. P. R. Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia, Práticas. 10 ed. São Paulo: Atlas, 1996. 294 p.

PENROSE, E. T. The Theory of the Growth of the Firm. In.: FOSS, N. Resources, firms and strategies: a reader in the Resource-Based Perspective. Nova Iorque: Oxford University Press, 1997.p. 27-39. 378 p.

PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. Handbook of Strategy and Management. Londres: Sage, 2002

PREPARAÇÃO E CRIATIVIDADE AJUDAM REDES MENORES. In.: Pequenas Empresas Grandes Negócios, 30 jun. 2008. Disponível em <http://empresas.globo.com/Empresasenegocios/0,19125,ERA1682246-2574,00.html>. Acesso em 06 jul 2008.

SCHWARTZ, P. A arte da visão de longo prazo: planejando o futuro em um mundo de incertezas. 4 ed. Rio de Janeiro: Bestseller, 2006. 213 p.

SOLOMON, R. Ética e excelência: cooperação e integridade nos negócios. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2006. 460p.

SUPERMERCADO MODELO. Disponível em <<http://www.modeloiga.com.br>> Último acesso em 16 jul 2008.

WHIPP, R. Desconstrução criativa: Estratégia e Organizações. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W. Handbook de estudos organizacionais. 3 v. São Paulo: Atlas, 2004. p. 229-250. 420 p.

WIKIPÉDIA. Igor Ansoff. Disponível em <http://pt.wikipedia.org/wiki/Igor_Ansoff>. Acesso em 03 Nov 2009.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001, 205 p.