

# **ESTRATÉGIAS DE RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL EMPRESARIAL: CARREFOUR E PÃO DE AÇÚCAR EM ABORDAGEM COMPARADA**

**CORPORATE SOCIAL AND ENVIRONMENTAL RESPONSIBILITY STRATEGIES:  
CARREFOUR AND PÃO DE AÇÚCAR ON A COMPARATIVE APPROACH**

**JOSÉ MILTON DE SOUSA FILHO**

miltonsousa@gmail.com

**LILIAN SOARES**

**OUTTES WANDERLEY**

lilian.wanderley@ufpe.br

**NADIR RAQUEL CUNHA FRANÇA**

nadir.raquel@gmail.com

## **RESUMO**

O presente trabalho é resultado de pesquisa qualitativa realizada sobre as empresas Carrefour e Pão de Açúcar. O objetivo principal foi investigar como os dois maiores supermercados atuantes no Brasil desenvolvem suas práticas de responsabilidade socioambiental empresarial (RSAE) e se estas são adotadas de forma estratégica. A partir das teorias de estratégia, pode-se concluir que tanto a abordagem baseada nos recursos internos quanto a que foca o ambiente externo foram contempladas nos achados da pesquisa e apresentaram-se, inclusive, nas diferenças de atuação entre as duas empresas pesquisadas. Verificaram-se similaridades entre as empresas, como o aprimoramento das políticas de RSAE, valores organizacionais integrados à estratégia e utilização da RSAE como recurso interno, ações que demonstram foco no ambiente interno da empresa. Em relação às diferenças, percebe-se que uma foca no ambiente interno, pois o Pão de Açúcar busca incorporar a RSAE em sua cultura organizacional, fato não encontrado no Carrefour, e outra no ambiente externo, uma vez que esse supermercado francês monitora as ações dos concorrentes no que diz respeito a RSAE, mas isso não foi identificado no Pão de Açúcar. De forma geral, as duas empresas tentam utilizar a RSAE de maneira estratégica, e a principal evidência é a inclusão da temática no planejamento estratégico de ambas.

*Palavras-chave:* responsabilidade socioambiental, estratégia empresarial, estratégia socioambiental, supermercados.

## **ABSTRACT**

This work is the result of a qualitative research on companies Carrefour and Pão de Açúcar. The main objective was to investigate how the two major supermarkets operating in Brazil work their corporate social and environmental responsibility (CSER) practices and if they are adopted in a strategic perspective. Looking from the theories of strategy, we can conclude that both approaches were applied; the one based on the internal resources, and the other on the external environment characterizing different performances between the two companies. Some similarities were found, such as the improvement of CSER policies, the existence of organizational values integrated strategy, and the use of CSER as an internal appeal; actions which demonstrate focus on internal environment of the company. In relation to the differences, Pão de Açúcar presents a stronger focus on the internal environment, where it seeks to incorporate CSER into its organizational culture, a fact not found in Carrefour. On the other hand, Carrefour adopts an external environment perspective, as the French

supermarket monitors the actions of competitors in regard to the CSER, a fact not seen in Pão de Açúcar. Finally, these two companies try to use the strategic perspective of the CSER, and its main evidence is the inclusion of this theme in their strategic planning.

*Key words:* social and environmental responsibility, corporate strategy, socioenvironmental strategy, supermarkets.

## INTRODUÇÃO

No atual cenário de negócios, as empresas devem preocupar-se cada vez mais com questões que envolvem uma maior variedade de *stakeholders* e que anteriormente não eram levadas em consideração nas atividades gerenciais das organizações. Uma dessas questões, a responsabilidade socioambiental das empresas (RSAE), tornou-se primordial devido às imensas desigualdades sociais, o desrespeito ao meio ambiente, e à busca das empresas por maiores lucros. Esta última guarda tão óbvia relação quanto as duas primeiras, pois, com um equilíbrio socioeconômico que em tese poderia ser proporcionado pelas ações sociais empresariais, ocorreria o desenvolvimento de futuros consumidores, incluindo no mercado indivíduos antes excluídos socialmente, com a perspectiva de uso responsável de recursos naturais, de forma a garantir também, no futuro, a sobrevivência dos negócios.

Assim, é crescente a quantidade de empresas que adotam práticas voltadas para a melhoria das condições de vida nas comunidades, preservação do meio ambiente, dentre outras, adotando uma postura socialmente responsável (IPEA, 2006).

Por esses e outros motivos, como a melhoria da imagem e reputação, por exemplo, a RSAE é cada vez mais estudada e debatida em ambientes acadêmicos, empresariais e governamentais, com a sociedade de forma mais ampla, resultando, dessa forma, em novos estudos relacionados a essa área de conhecimento. Contudo, a diversificação na área deve contemplar ainda a relação com as estratégias empresariais e o potencial de geração de vantagens competitivas por meio das ações de RSAE. O foco do presente trabalho está nessa abordagem.

Já mencionada nos estudos de alguns autores (Bowen, 2007; Husted e Allen, 2001, 2007a, 2007b; McWilliams e Siegel, 2001; Porter e Kramer, 2002, 2006; Husted e Salazar, 2005, 2006), a geração de vantagens competitivas e a integração entre estratégia empresarial e RSAE é um assunto que ainda tem muito a ser explorado, uma vez que é considerado um estágio gerencial avançado e existem empresas se adequando para atingir tal meta.

A filantropia empresarial ou cidadania corporativa com pouco ou nenhum planejamento seria, nessa abordagem, um estágio inicial, e o avanço gerencial corporativo culminaria na responsabilidade empresarial estratégica, também denominada sustentabilidade corporativa, em que as empresas tratam as questões socioambientais integradas às questões econômicas

e de mercado e, com isso, podem potencializar seus resultados sociais, ambientais e econômico-financeiros.

Assim, torna-se importante para a gestão dos negócios a criação de novas formas de potencialização e melhoria de resultados. No entanto há necessidade de resultados econômicos e financeiros, como também de resultados socioambientais, pois, além de estes influenciarem os negócios no longo prazo, a sociedade está exigindo que novas soluções sejam implementadas para a criação de um mundo sustentável.

Com isso, faz sentido desenvolver uma pesquisa que busque verificar como a RSAE pode se integrar à estratégia da empresa e como esta pode gerar vantagens competitivas para os negócios sem negligenciar suas atividades desenvolvidas, cuidados com externalidades e melhorias para a sociedade.

## OBJETIVO E JUSTIFICATIVAS

A pesquisa realizada teve como objetivo principal investigar como os dois maiores supermercados atuantes no Brasil desenvolvem suas práticas de responsabilidade socioambiental e se estas estão de alguma forma vinculadas à estratégia do negócio.

O setor de supermercados foi escolhido devido ao ambiente competitivo e de alta concorrência, que força a tomada de decisões estratégicas agressivas por parte das empresas. Considerando a RSAE como uma ferramenta estratégica para os negócios, faz-se interessante pesquisar setores concorrenciais, para entender como essa está sendo utilizada para ajudar as empresas a competir.

No início de 2008, a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS, 2008) divulgou o ranking dos 20 maiores supermercados do Brasil: o Carrefour é listado em primeiro colocado, seguido por Pão de Açúcar e Wal-Mart, segundo e terceiro colocados, respectivamente. Segundo a *Folha On Line*, em 2007, o grupo francês faturou R\$ 19,3 bilhões no país, superando o Pão de Açúcar, que estava na liderança desde 2000 e teve faturamento de R\$ 18,8 bilhões. O Wal-Mart ficou em terceiro lugar, com faturamento de R\$ 15 bilhões.

Assim, as empresas escolhidas para esta pesquisa foram Carrefour e Pão de Açúcar, que, além do porte e da colocação no ranking, foram as mais acessíveis no que diz respeito à coleta de dados e informações.

Cada vez mais a temática RSAE estratégica é discutida no ambiente empresarial quando o assunto é incorporar de forma eficaz a gestão socioambiental e trazer retornos econômicos

para as empresas e melhorias para a sociedade. Contudo, por ser temática ainda pouco explorada em âmbito nacional, traz uma excelente oportunidade para novos estudos e um campo vasto de análise, uma vez que mais empresas se propõem a implementar projetos na área socioambiental.

É importante comentar que questões sociais e éticas estão no âmbito da gestão estratégica desde sempre, mas a dificuldade em mensurar o retorno econômico trazido por tais questões fez com que fossem deixadas de lado nas últimas décadas (Husted e Allen, 2000). No entanto, o panorama vem sendo modificado e as questões éticas e socioambientais estão retornando para a agenda das empresas e, desta vez, para ficar independente da dificuldade de comprovação de ganhos visivelmente mensuráveis pelas empresas. Vale registrar o ganho de imagem que empresas brasileiras ou atuantes no Brasil conquistam no mercado global (GRI, 2010).

### ESTRATÉGIA SOCIOAMBIENTAL EMPRESARIAL

A questão da responsabilidade social empresarial tem sido amplamente discutida na academia e conta com vários trabalhos e autores de referência (Carroll, 1979, 1991, 1999; Drucker, 1984; Blowfield e Murray, 2008; Crane *et al.*, 2009) que debateram e fortaleceram as bases dessa temática no ambiente empresarial e gerencial.

Considerando tais bases postadas, este trabalho busca ampliar a visão sobre RSAE, incluindo a questão da estratégia empresarial e discutindo como pode ser formulada e praticada uma estratégia socioambiental empresarial, sendo este o foco do trabalho.

Bowman e Haire (1975), em um dos primeiros trabalhos que busca argumentar a importância da relação entre a RSAE e a estratégia empresarial, pesquisaram os relatórios financeiros de empresas que adotavam políticas de responsabilidade social e compararam com empresas que não adotavam, descobrindo um desempenho financeiro melhor naquelas que praticavam ações sociais. Os autores não puderam afirmar que tal desempenho tinha sido gerado pela adoção de práticas de RSAE, apesar de indicarem que outras pesquisas fossem feitas e, afirmarem a importância de uma abordagem mais estratégica para a RSAE. Mas o que seria uma abordagem mais estratégica?

Segundo Andrews (1987), estratégia é um padrão de decisões de uma corporação que determina objetivos, propósitos, metas, políticas e planos para atingir tais metas. A estratégia define ainda os negócios em que a companhia vai atuar e a natureza econômica e não econômica de suas ações e contribuições, bem como o relacionamento com os acionistas, funcionários, consumidores e comunidades.

Pode-se constatar, nas ideias de Andrews (1987), um dos mais importantes autores da área de gestão estratégica, que a estratégia empresarial é bem mais complexa do que meras escolhas econômicas, pois as decisões dos executivos influenciam e impactam vários atores direta e indiretamente ligados à empresa, inclusive as comunidades e a sociedade.

Andrews (1987) argumenta ainda que as escolhas estratégicas têm um aspecto ético e que os estrategistas e executivos devem levar em consideração as expectativas da sociedade em suas decisões, pois algumas alternativas podem se mostrar mais atrativas quando o bem público ou os serviços para a sociedade são abordados.

Na mesma perspectiva, Porter e Kramer (2006) argumentam que existe uma interdependência entre as empresas e a sociedade, pois as atividades da cadeia de valor das companhias impactam diretamente nos locais em que operam, e as atividades das comunidades também podem interferir na cadeia de valor da empresa, podendo gerar consequências positivas ou negativas para ambas.

Segundo Husted e Allen (2000), o modelo de estratégia da *Harvard Business School* sempre incluiu a RSAE entre os elementos principais da formulação estratégica. Os autores afirmam ainda que, na literatura de administração, a ética e a RSAE têm sido frequentemente ligadas aos objetivos corporativos e incorporadas no discurso dos negócios.

Nessa linha, Andrews (1987) afirma que existem quatro componentes essenciais para a formulação e decisão estratégica: (a) oportunidades de mercado; (b) recursos e competências corporativas; (c) valores e aspirações; e (d) conhecimento das obrigações para com a sociedade e acionistas. Como se pode constatar, o autor inclui entre os elementos essenciais para a formulação das estratégias uma variável que corresponde à preocupação da empresa com a sociedade.

Husted e Allen (2001), por sua vez, utilizam ferramentas e conceitos da estratégia empresarial (*business strategy*) para formular modelos de estratégia social (*social strategy*). Para os autores, a estratégia social corporativa deve estar vinculada a quatro elementos: (a) estrutura da indústria; (b) recursos internos da firma; (c) ideologia e valores organizacionais; e (d) relacionamento com *stakeholders*. Constata-se, aqui, uma semelhança entre os elementos que os autores consideram na formulação das estratégias sociais e os elementos da formulação estratégica propostos por Andrews (1987).

Além dos quatro elementos para formulação da estratégia social, Husted e Allen (2001) argumentam que três estratégias sociais genéricas emergem da literatura: diferenciação, liderança em custos (Porter, 1986) e interação estratégica entre a firma e órgãos reguladores. Estas estratégias sociais permitem a integração entre os objetivos econômicos e sociais, usando as ações sociais para gerar valor agregado.

A estratégia social de diferenciação foca na confecção de produtos socialmente e ambientalmente responsáveis, feitos com matéria prima certificada e demais cuidados para um público sensível a tais propostas e, com isso, pode-se extrair um preço *premium* dos produtos (Husted e Allen, 2001).

A estratégia social de liderança em custos ocorre quando a empresa desenvolve inovações socioambientais, diminuindo os custos dos produtos, conforme afirmam Porter e Van der

Linde (1995). Molteni (2006) propõe que a inovação pode ser baseada em RSAE, afirmando que esta é capaz de ser um fator criativo no desenvolvimento da competitividade.

E, por fim, a terceira estratégia social genérica trata da interação entre a empresa e seus reguladores, inclusive o governo, pois dessa forma a companhia pode influenciar as decisões governamentais e regulatórias que afetarão sua indústria e, conseqüentemente, seu desempenho, caso prestem um bom serviço à sociedade que devem ir além do que as leis determinam.

Por intermédio dessas estratégias sociais genéricas, a RSAE passa a fazer parte da estratégia dos negócios, e a empresa se integra com a sociedade. Para Porter e Kramer (2002), é benéfico para os negócios e para a sociedade alinhar a responsabilidade socioambiental com a estratégia da empresa, pois, conforme pode-se constatar na Figura 1, existem oportunidades para convergir os interesses de forma sinérgica e, com isso, gerar vantagens para os negócios, colaborando de forma estruturada com a sociedade.

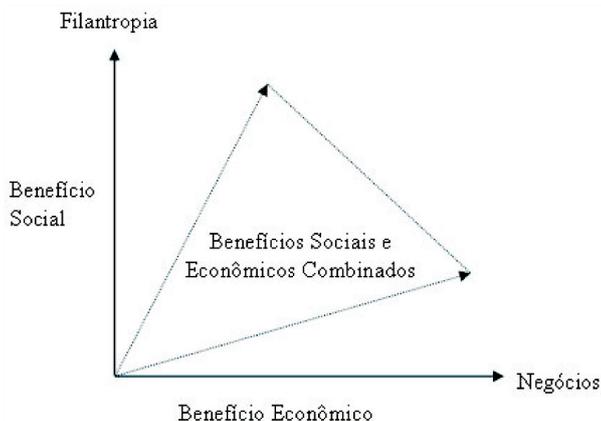


Figura 1 – Convergência de interesses empresa e sociedade.

Figure 1 – Convergence of corporate and society benefits.

Fonte: Porter e Kramer (2002, p. 7).

Vale ressaltar que Porter e Kramer (2002) utilizam o termo filantropia estratégica para designar as doações que convergem com o negócio principal da empresa. Nesse sentido, o termo pode ser facilmente entendido como RSAE estratégica. Segundo Saiia *et al.* (2003), a filantropia estratégica é caracterizada quando uma firma busca empreender esforços sinérgicos utilizando os recursos corporativos para resolver problemas sociais que estejam em consonância com os valores centrais e missão da empresa.

Husted e Salazar (2006) desenvolveram um estudo examinando firmas que tinham como objetivo a maximização do lucro e do desempenho social. Através de comparações entre as firmas estudadas, os autores identificaram três tipos de investimento social por parte das empresas, o altruísta, o egoísta e o estratégico, e concluíram que o investimento

estratégico gera melhores resultados para as empresas que buscam atingir os dois objetivos simultaneamente, a maximização do lucro e a maximização do desempenho social. Este investimento estratégico consiste na geração de bem-estar e vantagens positivas para a sociedade e comunidade local, e benefícios adicionais para a empresa, como boa reputação, mão de obra melhor qualificada, diferenciação de produtos e extração de preço *premium*. As conclusões do estudo relatam que as empresas podem agregar valor e obter vantagens competitivas, por intermédio de sua atuação socialmente responsável. No entanto, devem atuar estrategicamente; a RSAE deve estar vinculada à estratégia empresarial.

Em outro estudo, Husted e Allen (2007b) utilizaram o *framework* proposto por Burke e Logsdon (1996) e descobriram que a RSAE estratégica pode gerar valor superior aos negócios. Variáveis como visibilidade, projetos próprios e voluntarismo foram percebidas como características relacionadas com a criação de valor para o negócio. No estudo, criação de valor se referiu à influência nas decisões de compras, conquista de novos consumidores, desenvolvimento de novos produtos e serviços e abertura de novos mercados. Dessa forma, constata-se que vale a pena investir em ações estratégicas de RSAE.

Para Porter e Kramer (2002), a empresa pode utilizar iniciativas socioambientais para melhorar seu contexto competitivo, ou seja, a qualidade do ambiente de negócios nos locais que a empresa opera. Focar no contexto permite à empresa alavancar suas potencialidades no apoio de ações de RSAE e contribuir com a sociedade de maneira estruturada. Para isso, as ações da empresa devem estar diretamente ligadas ao seu *core business*, pois, dessa forma, existe a maximização do potencial das ações (Porter e Kramer, 2002). No entanto, para isso, faz-se necessário um maior entendimento sobre as questões sociais e como essas podem ser trabalhadas.

Para Porter e Kramer (2006), as questões sociais podem se dividir em três categorias conforme exposto na Figura 2: questões sociais genéricas, impactos sociais na cadeia de valor e dimensão social do contexto competitivo.

As questões sociais genéricas são importantes para a sociedade, mas não afetam significativamente as operações da empresa, nem a competitividade no longo prazo. Já os impactos sociais na cadeia de valor afetam significativamente as atividades empresariais e por isso devem ser monitoradas pelas mesmas.

Por fim, a dimensão social do contexto competitivo se configura como questão social do ambiente externo que afeta significativamente o direcionamento e a competitividade da empresa no local em que opera.

Existe uma hierarquia de importância na tipologia de Porter e Kramer (2006), sendo a dimensão social do contexto competitivo a mais importante, e as questões sociais genéricas menos preocupantes. No entanto, a empresa não deve se descuidar ou desconsiderar nenhuma delas: a estratégia deve considerar todas as variáveis possíveis. Os autores relatam, ainda,

que o que é questão social genérica para uma empresa pode ser impacto social da cadeia de valor para outra ou ainda dimensão social do contexto competitivo, uma vez que em indústrias diferentes as preocupações sociais também podem mudar.

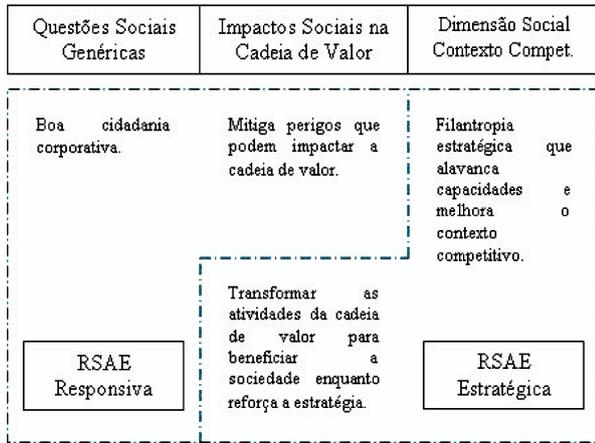


Figura 2 – Envolvimento empresarial com a sociedade: uma perspectiva estratégica.

Figure 2 – Business involvement with the society: a strategic perspective.

Fonte: Porter e Kramer (2006, p. 9).

Segundo Porter e Kramer (2006), a empresa pode ainda optar por uma atuação responsiva ou estratégica da RSAE. A primeira diz respeito a uma conduta moderada adotando uma boa cidadania corporativa e tentando mitigar os problemas da comunidade ou do contexto de negócio que podem impactar na cadeia de valor da empresa. A estratégica trabalha para transformar as atividades da cadeia de valor no intuito de beneficiar a comunidade, enquanto fortalece a estratégia e alavanca capacidades para melhorar o contexto competitivo.

Em uma perspectiva mais voltada para o ambiente interno, a *Resource-based view* (RBV) ou visão baseada em recursos, vem sendo aplicada à diversas áreas, dentre elas a gestão socioambiental (Barney *et al.*, 2001). Esta vertente teórica baseou-se nos trabalhos de Penrose (1963) e surgiu com tal nomenclatura no trabalho seminal de Wernerfelt (1984). Desde então, vem sendo desenvolvida por diversos autores da área de estratégia (Dierickx e Cool, 1989; Reed e DeFillippi, 1990; Barney, 1986, 1991; Barney *et al.*, 2001; Grant, 1991; Peteraf, 1993; Amit e Schoemaker, 1993).

A RBV sugere que a vantagem competitiva está ligada ao fato de as empresas possuírem um conjunto de recursos mais apropriados às demandas expostas pelos mercados em que atuam e, através destes recursos combinados, criarem capacidades que podem levar a vantagem competitiva.

Em relação às competências, Reed e DeFillippi (1990) afirmam que, (a) a fonte das competências é sempre o ambiente interno da firma, e (b) as competências são produzidas quando uma firma utiliza as habilidades e recursos internos que se

relacionam a um determinado ambiente de competição. Para os autores, competência é definida como um conjunto de recursos e habilidades que a firma possui e atinge um resultado superior quando os utiliza.

Barney (1991) cita três categorias principais: (i) recursos físicos, como plantas e equipamentos; (ii) recursos humanos, que abrangem toda a equipe técnica e também os executivos da empresa e (iii) recursos organizacionais, formados pelas normas e rotinas que coordenam os recursos físicos e humanos de modo produtivo.

O desempenho superior é sustentável quando uma firma tem recursos capazes de lhe render resultados extraordinários, e estes recursos devem (i) ser valiosos, aqueles que exploram as oportunidades e neutralizam as ameaças do ambiente da firma; (ii) ser raros, aqueles escassos e que não estão presentes em nenhuma empresa concorrente ou potencialmente concorrente; (iii) ser imperfeitamente imitáveis e (iv) não possuir equivalente estratégico (Barney, 1991). Outras características podem ainda ser relacionadas, tais como: durabilidade, transparência, dificuldade de transferência e de replicação (Grant, 1991).

Barney *et al.* (2001) argumentam que a RBV tem sido frequentemente utilizada por outros autores em novos campos de estudo, mas sempre utilizando uma abordagem focada na geração de vantagens competitivas sustentáveis. Dentre esses campos, podem ser citados recursos humanos, finanças, empreendedorismo, marketing, negócios internacionais e gestão socioambiental com foco estratégico.

No campo da estratégia socioambiental alguns autores também buscaram desenvolver a RBV como pano de fundo para as análises (Hart, 1995; Russo e Fouts, 1997; Castelo Branco e Rodrigues, 2006; Black, 2006; Bhattacharyya, 2010) e com isso diversificaram a utilização dessa vertente teórica na busca de explicações sobre a geração de vantagem competitiva por parte da aplicação de gestão socioambiental de forma estratégica pelas empresas.

Castelo Branco e Rodrigues (2006) exploram a interação entre a RSAE e a RBV e afirmam que investimentos em atividades socialmente responsáveis podem trazer benefícios por ajudar a desenvolver novos recursos e capacidades e agregar valor para a cultura organizacional. Os autores comentam ainda que tais capacidades podem ajudar a tornar mais eficiente a utilização dos demais recursos.

Na mesma linha de Castelo Branco e Rodrigues (2006), Black (2006) argumenta que a RSAE pode ser uma capacidade que auxilia a outras, como a gestão dos *stakeholders*, o comportamento ético, e o diálogo com interno e externo, por exemplo.

Avaliando a partir de Barney (1991), pode-se afirmar que a RSAE é um conjunto de recursos valiosos e, dependendo da forma implementada, pode tornar-se rara e difícil de ser imitada. Um outro exemplo desse tipo de recurso seria a cultura organizacional, segundo o próprio Barney (1986).

Assim, um conjunto de recursos intangíveis, como a boa cidadania corporativa, a execução eficiente de projetos socioambientais inovadores e a gestão eficaz dos *stakeholders*, pode ser um diferencial importante e possível fonte de vantagens competitivas, a partir da teoria da RBV.

No entanto, deve-se ressaltar que só existe geração de vantagens competitivas através de RSAE, se os benefícios à sociedade realmente existirem, já que estes devem estar implícitos na filosofia das estratégias socioambientais (Husted e Allen, 2001). As ações de RSAE devem gerar resultados consistentes para a sociedade para serem fonte de vantagem competitiva.

É importante ainda ressaltar que o papel dos executivos na orientação e escolha das estratégias e objetivos foi observado por Andrews (1987), pois, mudando os executivos, pode-se mudar também as estratégias, uma vez que os indivíduos possuem pressupostos diferentes. O mesmo fenômeno foi ressaltado por Pearce II e Doh (2005), considerando que a motivação para atuar de forma socialmente responsável muda de acordo com os valores e pressupostos de cada executivo.

No entanto, Pearce II e Doh (2005) afirmam que a RSAE está hoje universalmente nos negócios e foi incorporada pela alta gestão como componente integral de suas tarefas como executivos, motivada tanto por valores pessoais e altruísmo como por vantagens estratégicas que essa pode desencadear.

Para Husted e Salazar (2005), as estratégias socioambientais resolvem as tensões existentes entre os objetivos sociais e a rentabilidade das empresas, uma vez que ambos os desempenhos são cobrados, e os resultados devem ser positivos.

Por fim, RSAE e estratégia empresarial geralmente têm sido vistas separadas, contribuindo apenas com objetivos sociais e econômicos respectivamente; no entanto, podem ser trabalhadas conjuntamente, no intuito de maximizar tanto os resultados econômicos como sociais das empresas (Husted e Allen, 2001).

## MÉTODO

A pesquisa realizada teve caráter qualitativo e pode ser classificada quanto aos fins e quanto aos meios (Vergara, 2005). Quanto aos fins, a pesquisa foi descritiva, pois visou descrever como as empresas estudadas utilizam os conceitos de estratégia empresarial em sua atuação socialmente responsável. Visou ainda comparar as práticas e ações das empresas pesquisadas, buscando constatar suas diferenças e similaridades.

Quanto aos meios, a pesquisa foi bibliográfica, de campo e na forma de estudo de múltiplos casos. Bibliográfica, pois foram coletadas informações sobre as empresas em revistas, jornais, periódicos e internet, ou seja, em material acessível ao público. É uma pesquisa de campo, porque foram feitas entrevistas com pessoas-chave da área de responsabilidade socioambiental em cada empresa estudada. Por fim, como estratégia de pesquisa foi utilizada a técnica de estudo comparativo de múltiplos casos (Yin, 2001).

Yin (2001) destaca que os estudos de múltiplos casos funcionam de forma a gerar resultados similares ou contrastantes em relação ao previsto no início do trabalho. Ressalta-se que esta característica contribui no sentido de melhor formar o arcabouço sobre o assunto em questão.

Durante as entrevistas foi utilizado um roteiro semiestruturado, com perguntas que seguiam uma ordem lógica no intuito de facilitar o entendimento das questões associadas à temática estudada. No entanto, a ordem das perguntas pôde ser modificada durante a execução das entrevistas, e essas variações ocorreram devido aos acontecimentos aleatórios como interrupções, mudança de assunto por parte do entrevistado, dentre outros. Durante a coleta todas as entrevistas foram gravadas e, em seguida, transcritas para que pudesse ser feita a análise de conteúdo (Bardin, 2004).

Na análise de conteúdo, deve-se estruturar categorias de análise e posteriormente elementos a serem analisados dentro de cada categoria. De forma geral, foi utilizada a categoria "Estratégia Socioambiental Empresarial", foco do trabalho. Esta categoria de análise foi baseada nas ideias de Husted e Allen (2001, 2007a, 2007b), Porter e Kramer (2002, 2006), Castelo Branco e Rodrigues (2006), dentre outros autores citados anteriormente e que argumentam que a RSAE, quando utilizada de forma estratégica, pode gerar vantagens competitivas. Os elementos de análise propostos foram (a) RSAE, enquanto recurso interno, e (b) RSAE no posicionamento na indústria.

Vale ressaltar que os entrevistados foram os responsáveis diretos pelas ações de responsabilidade socioambiental das empresas pesquisadas, Entrevistado C, do Carrefour, e Entrevistado P, do Pão de Açúcar, e que as entrevistas foram realizadas entre os meses de Agosto e Setembro de 2007 e transcritas na íntegra para análise e citações precisas. Cada empresa foi visitada uma vez para a realização da entrevista e, posteriormente, ocorreram contatos telefônicos e via e-mail para sanar dúvidas decorrentes da entrevista. Tais dúvidas surgiram no momento de análise dos dados e logo foram respondidas pelos entrevistados.

A análise documental incluiu textos de acesso público como relatório de sustentabilidade ou balanço social empresarial que se mostraram úteis quando da fase preparatória para a coleta de dados primários.

## ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

### GRUPO PÃO DE AÇÚCAR

O supermercado Pão de Açúcar faz parte de um grupo empresarial do varejo brasileiro chamado Grupo Pão de Açúcar, que congrega outras marcas como Sendas, CompreBem e Extra. No entanto, o braço que cuida das ações socioambientais levava o nome apenas da principal bandeira do grupo, e chamava-se Instituto Pão de Açúcar de Desenvolvimento Humano. Até início de 2007, esse quadro permanecia. Contudo, no segundo

semestre do mesmo ano, a direção do grupo decidiu dar um nome que correspondesse melhor ao seu papel, e a entidade passou a se chamar Instituto Grupo Pão de Açúcar, como mostra o trecho da entrevista com o Entrevistado P:

*[...] ainda existe essa confusão sobre o Instituto Pão de Açúcar, por isso ele está mudando de nome para Instituto Grupo Pão de Açúcar no próximo semestre [2007], por quê? Porque o instituto ele não é da bandeira Pão de Açúcar exclusivamente, nós temos outras três bandeiras.*

Vale ressaltar que o fato de existir o Instituto Grupo Pão de Açúcar não caracteriza a separação da área de RSAE dos negócios da empresa, uma vez que se pôde constatar que a diretora executiva do Instituto, cargo mais elevado na hierarquia, acumula a função de diretora de responsabilidade socioambiental do Grupo Pão de Açúcar. Esta diretoria está ligada à vice-presidência de marketing.

Na época de sua fundação, em 1999, o Instituto Grupo Pão de Açúcar não fazia parte da estrutura organizacional do Grupo Pão de Açúcar, era uma organização à parte, que trabalhava somente para a comunidade e visava dar uma qualidade de vida melhor aos filhos dos funcionários, de acordo com Entrevistado P.

*Quando o Instituto Pão de Açúcar de Desenvolvimento Humano foi criado, em 1999, a Ana Maria Diniz conversou com a nossa diretora a Rosângela, sobre a criação de um centro de desenvolvimento humano para os filhos dos funcionários. A primeira decisão foi essa, por quê? Porque existem trezentas e poucas lojas, só na região de São Paulo, e ela [Ana Maria] imaginava, "poxa" se existem trezentas e poucas lojas só na Região de São Paulo, nós temos uma grande população de crianças e jovens, [filhos dos nossos funcionários], que poderiam ter um centro de desenvolvimento, poderíamos beneficiar essas pessoas.*

A partir daí, foram feitas pesquisas junto aos funcionários para saber quais as necessidades de seus filhos em relação à educação. Após a pesquisa, a empresa encomendou produtos pré-formatados a instituições e organizações sem fins lucrativos que tinham competência para lidar com os assuntos escolhidos pelos funcionários. No entanto, de acordo com o Entrevistado P, houve a exigência de que tais programas fossem baseados na filosofia e nos valores do Grupo Pão de Açúcar.

*[Os funcionários disseram que] gostariam que eles [filhos dos funcionários] fizessem um curso de educação profissional, outros disseram que gostariam de ter informática, outro de inglês, outros falavam sobre a língua portuguesa, de redação, então foram coletados os dados e de acordo com os levantamentos foram encomendados os programas.*

*[...] então elas [Ana Maria e Rosângela] chegaram [para as organizações] e disseram assim: - olha nós queremos um programa dentro dessa área, dentro dessa determinada área, agora que seja com os valores do Grupo Pão de Açúcar que tenham influência dos conceitos, dos valores, enfim como se tivesse o DNA da companhia - então foi feito isso.*

Segundo Entrevistado P "neste primeiro momento, o Instituto Pão de Açúcar de Desenvolvimento Humano era uma área que trabalhava com a comunidade e com os filhos dos funcionários", sendo utilizada assim, para fazer as ações filantrópicas do Grupo.

Inicialmente, conforme Entrevistado P, os serviços eram ofertados somente para os filhos dos funcionários, mas, posteriormente, foram estendidos para as comunidades que ficavam no entorno das lojas. Então, a partir de 1999, foram criadas "casas" que abrigavam as operações do Instituto em todo o Brasil. Atualmente essas casas existem em São Paulo, São Caetano, Osasco, Santos, Rio de Janeiro, Taguatinga e Fortaleza.

*Em um segundo momento foi pensado, por que não dar prioridade também para a comunidade? Então foram abertas inscrições não apenas pra filhos de funcionários como também para a própria comunidade e, a partir disso, a comunidade estava sendo beneficiada muito mais do que os filhos dos funcionários e isso permaneceu. Então foi visto um novo foco, um novo interesse de responsabilidade social, com as comunidades que vivem no entorno das lojas [...].*

Contudo, corroborando Husted e Salazar (2005, 2006) e Husted e Allen (2001, 2007a, 2007b) nos últimos três anos, a RSAE vem passando por mudanças dentro da empresa, pois esta entendeu que o conceito de empresa socialmente responsável evoluiu, e, atualmente, a RSAE deve ser incorporada aos negócios, deve pautar as ações empresariais e deve estar inclusa nos processos, para que, dessa forma, a empresa atinja a sustentabilidade organizacional. Entrevistado P afirma:

*[...] se nós formos falar de responsabilidade social [hoje] nós vamos precisar que o Instituto Pão de Açúcar, agora nada mais é do que uma das áreas que trabalha com foco em responsabilidade social e agora também o enfoque ambiental, por quê? Porque com o passar do tempo, com o passar desses anos, a empresa foi concretizando e conseguindo perceber que esse conceito de responsabilidade social ou socioambiental não se restringe a uma área, ela está ramificada em todas as áreas e todas as áreas devem ter ações que possam realmente dar sustentabilidade a essa organização.*

De forma estratégica, o Grupo Pão de Açúcar vem incorporando a RSAE aos negócios da empresa, pois a

área deixa de ser apenas filantrópica e passa a influenciar a cultura da organização. Nesse sentido, Barney (1986) argumenta que a cultura organizacional é um dos mais relevantes recursos internos de uma organização, pois, dentre outras características, pauta as decisões mais importantes e é fonte potencial de vantagens competitivas. Assim, a incorporação da RSAE à cultura do Grupo Pão de Açúcar pode também ser uma potencial fonte de vantagens, segundo Castelo Branco e Rodrigues (2006), em um mercado competitivo e de baixas margens, como é o caso dos supermercados, pois os consumidores, em suas decisões de compra, levam cada vez mais em consideração as questões socioambientais.

Segundo entrevistado P, a questão da RSAE tem se tornado transversal dentro da empresa, pois todas as áreas funcionais seguem políticas e desenvolvem trabalhos considerando valores sociais que passaram a fazer parte do dia a dia organizacional.

*[Se] o Grupo Pão de Açúcar, reconhece isso [inclusão da RSAE na cultura da empresa]? Dentro dessa estrutura isso não é simplesmente reconhecer, isso é uma coisa avalizada e apresentada, [...] essa questão [RSAE], se torna transversal, então você pergunta, mas e a área comercial? O que é que tem a ver área comercial com essa visão? Tem tudo a ver, porque a partir do momento que você está lidando com fornecedores, você está negociando, você está comprando, você está dando crédito pra esse público, você poderá estar sendo mais ético, mais responsável [...].*

*[...] então, por exemplo, na área de recursos humanos, existem ações voltadas, então quando você ouve falar área de recursos humanos, nós estamos falando dos públicos internos, então existem benefícios, existe uma política dentro da companhia que oferece condições do funcionário crescer, se desenvolver, ser tratado com mais dignidade, com respeito, ser um cidadão que possa normalmente usufruir dos seus direitos e deveres, então a política de recursos humanos hoje é essa. Assim como da área financeira, da área comercial, da área de marketing [...].*

Uma das formas de tornar o conceito transversal às ações da corporação é incluí-lo no planejamento estratégico, o que atualmente ocorre no Grupo Pão de Açúcar. Além de ser incluído na estratégia do Grupo, de acordo com Entrevistado P e corroborando com Husted e Allen (2001) e Husted e Salazar (2005, 2006), o Instituto também faz seu próprio planejamento estratégico, levando em consideração as diretrizes consolidadas no planejamento do Grupo.

*[A RSAE] está inclusa no planejamento como um todo, ele faz parte. Mas também é feito um planejamento do*

*Instituto, agora assim, é tudo interligado porque tudo que hoje está sendo feito, idealizado, tem que estar dentro da política organizacional do Grupo, eu não posso é criar um paradoxo, criar um deslocamento com aquilo que a companhia vende, que a companhia é, entendeu? Então isso precisa de muito cuidado, de muita atenção, porque tudo está muito interligado [...].*

O Instituto Grupo Pão de Açúcar, contudo, dentro de um posicionamento mais gerencial e corporativo, passou a ser o responsável por disseminar essa cultura socialmente responsável e, além de criar e gerenciar os próprios projetos, auxilia as áreas funcionais e desenvolve projetos com valores socioambientais.

Ainda dentro desse posicionamento mais corporativo, o Instituto passou a desenvolver programas e projetos específicos para cada bandeira do Grupo, uma vez que cada uma dessas bandeiras tem um posicionamento específico dentro da indústria de supermercados e precisa de projetos focados em suas necessidades. Entrevistado P informa:

*[Os projetos] passarão a ser desenvolvidos de acordo com as estratégias de cada uma [das bandeiras], então assim vão ter programas que vão envolver todas as bandeiras e vão ter programas específicos para cada bandeira, pelo posicionamento dela [...] customizados pela estratégia em que ela atua.*

A especificidade é uma característica vinculada à RBV (Barney, 1991), pois, quanto mais específico às necessidades da empresa for o projeto, mais difícil de este ser copiado, e, desta forma, terá um potencial maior de geração de vantagens competitivas. Ressaltando a questão da competição de mercado e a influência da RSAE sobre isso, a entrevistada relatou que, atualmente enxerga a RSAE como um diferencial competitivo; no entanto, de acordo com Entrevistado P, a postura do Grupo é tentar cooperar ao invés de competir no campo da RSAE. A questão do monitoramento das ações dos concorrentes está mais relacionada à criação de parceiras e novos relacionamentos do que focada na competição.

*Quando se fala em monitoramento, a palavra pra nós não seria nem monitoramento, a gente está em curso, não de monitorar os concorrentes, mas de parceria, de criar redes de relacionamentos [...] até mesmo com concorrentes.*

Isso se deve ainda ao fato de o Instituto, ainda hoje, buscar as melhores organizações para desenvolver alguns de seus projetos socioambientais, da mesma forma que era feito no início, em sua fundação, assim as ações de *benchmarking* são deixadas mais de lado devido a isso, e o foco passa a ser a criação de parceria. Entrevistado P afirma:

*[...] é que essas tecnologias sociais, a gente chama de tecnologias sociais porque são programas encomendados, são programas criados, idealizados e têm toda uma performance que resgata cultura, identidade, responsabilidade e cidadania [...] então, não olhamos muito para as ações dos outros [concorrentes].*

Assim, o Instituto Grupo Pão de Açúcar vem promovendo ações em consonância com os valores do Grupo e, cada vez mais, tenta tornar a RSAE um conceito presente nos processos, nas áreas funcionais, na estratégia e na cultura da corporação.

Analisando o Relatório de Sustentabilidade (balanço social), o Grupo Pão de Açúcar foca sua atuação de gestão sustentável em seis âmbitos: compromisso com a nossa gente, práticas de varejo responsável, apoio a políticas públicas, incentivo ao esporte e cultura, atenção com o meio ambiente, e desenvolvimento humano e social. Em cada uma dessas dimensões existem iniciativas que buscam atender as demandas de determinados públicos de interesse da empresa.

Na dimensão compromisso com nossa gente, a empresa foca esforços em investimentos sociais internos que visam ao desenvolvimento pessoal, profissional e o bem-estar dos seus colaboradores e familiares. Segundo Entrevistado P, a empresa cultiva tais valores, principalmente os relacionados ao bem-estar dos funcionários e se esforça para que na prática isso seja efetivo.

*É, sempre foi muito cultivado, anunciado, divulgado, agora também não podemos ser míopes de achar que 60.000 funcionários dentro das nossas lojas vivem maravilhosamente bem e que eles estão todos praticando uma vida saudável. [...] Existe um esforço da empresa em fazer com que isso seja uma prática constante, que, por sinal, existe aqui no Pão de Açúcar do Ceará, um grande, um considerável número de funcionários que já foram, não estou falando gerentes e diretores, mas funcionários de base, funcionários operacionais, que já foram pra maratona de Nova York, de Paris [...].*

A dimensão prática de varejo responsável corresponde às ações que buscam garantir relações éticas na cadeia comercial que envolve fornecedor, distribuidor e consumidor e que vão além das exigências legais. Dentre as ações, destaca-se o "Programa Caras do Brasil", "projeto que busca colocar nas gôndolas produtos manufaturados de forma sustentável e com a marca cultural das comunidades nas quais são produzidos". Os fornecedores são cooperativas, organizações sem fins lucrativos e pequenas empresas que somam ao todo em torno de 50. Conforme consta no balanço social e confirmado por Entrevistado P:

*O Programa Caras do Brasil representa um esforço do Grupo Pão de Açúcar em incorporar ao seu negócio uma*

*ação social de grande capilaridade, que contribui para a geração de riquezas nas comunidades envolvidas e permite a fixação das pessoas em seus locais de origem. Ao mesmo tempo em que desempenha função social, o programa ajuda a reforçar o negócio ao oferecer produtos diferenciados aos clientes.*

Na dimensão apoio a políticas públicas, a corporação utiliza sua estrutura de varejo e promove ações dando visibilidade a importantes causas sociais, destacando-se como parceira de peso para iniciativas sociais do governo que buscam repercussão na comunidade.

Na dimensão incentivos ao esporte e cultura, o Grupo Pão de Açúcar investe no acesso às práticas esportivas e culturais, patrocinando e organizando corridas como a "Maratona Pão de Açúcar de Revezamento" e eventos artísticos como o "Pão Music".

Na dimensão atenção com o meio ambiente, a empresa executa projetos de conscientização ambiental e de reciclagem, os quais visam incluir socialmente públicos que trabalhem com isso, como cooperativas de catadores e recicladores.

Por fim, na dimensão desenvolvimento humano e social, o Grupo realiza investimentos sociais externos por meio do Instituto com foco na educação e no desenvolvimento social e comunitário. Dentre as ações do Instituto podem ser citadas, principalmente, as ações de qualificação educacional para crianças e adolescentes e preparação profissional para jovens. Os projetos se dão em diversas áreas como música, esportes e cultura, e o público-alvo tem idade que varia de 7 a 18 anos.

Segundo Entrevistado P, uma das intenções do Instituto é a de, em breve, ser multiplicadora das tecnologias sociais que são praticadas atualmente em suas unidades e, com isso, tentar levar desenvolvimento humano para outros públicos que ainda não foram atingidos.

*A intenção é que [...] as casas [unidades do Instituto] se tornem núcleos, naves vamos dizer assim, e que essas tecnologias saiam dessas casas e venham a ser aplicadas nas universidades, nas fundações, nas ONGs que têm afinidade e valores e conceitos iguais e têm o mesmo posicionamento do Grupo Pão de Açúcar, e que tenham capacidade de receber essa tecnologia e de fazer acontecer essa tecnologia como se estivesse numa casa..*

A avaliação varia de acordo com cada projeto: nos educacionais, por exemplo, existe um acompanhamento das crianças e jovens com indicadores que refletem a efetividade das ações, ou seja, como a vida desses beneficiários está mudando. Nos projetos de esporte, cultura e meio ambiente, os indicadores são mais quantitativos, como o número de pessoas atendidas, não captando a efetividade das ações.

As iniciativas desenvolvidas pelo Instituto têm potencial para melhorar a vida dos beneficiados e, conforme pôde ser

visto, têm rendido bons resultados, promovendo a inclusão social de várias crianças e jovens.

Assim, como pôde ser constatado, o Grupo Pão de Açúcar atua em diversas áreas no intuito de colocar em prática sua postura socialmente responsável e, com isso, ser reconhecido como organização que investe no desenvolvimento da sociedade.

### **CARREFOUR**

O Carrefour tem o desafio e a intenção de disseminar o conceito de RSE em toda a organização, iniciando pela alta gestão. Segundo o entrevistado, dessa forma a empresa procura integrar o conceito de RSE à estratégia e torna possível que as decisões dos executivos passem a ser pensadas, levando em consideração as questões socioambientais. Entrevistado C afirma que:

*Bom pra nós um grande desafio é deixar sempre os nossos executivos top, as principais pessoas da empresa, quem tem poder de tomada de decisão, sensibilizados para o tema da sustentabilidade e da responsabilidade social, hoje quando a gente vai abrir uma nova loja nós fazemos diversos estudos mercadológicos, diversos estudos de impacto na sociedade e junto [a isso] já ter alguns estudos de impacto ambiental e impacto social com a comunidade, então são coisas que nós começamos a introduzir no nosso dia a dia; nós colocamos cláusulas referentes à responsabilidade social em todos os nossos contratos comerciais, colocamos cláusulas sobre o pacto nacional de erradicação do trabalho escravo em nossos contratos; então nós estamos começando a disseminar o conceito de responsabilidade por toda a empresa e fazer com que cada um se aproprie do conceito, então possa executar a sua função lembrando que por trás ele não pode poluir o meio ambiente, não pode impactar negativamente na comunidade e na questão social dos próprios funcionários, [assim] a gente tá conseguindo isso, é algo que é passo a passo, aquela abordagem progressista devagar, mas com crescimento.*

A disseminação da RSE, a partir da alta gestão, faz com que essa se incorpore aos valores da organização e, dessa forma, se torne estratégica, segundo os pressupostos de Andrews (1987) e Husted e Allen (2001). Analisando a partir de Barney (1986, 1991), os valores organizacionais são considerados recursos internos intangíveis, podendo assim gerar vantagens.

Ao incorporar a RSE aos valores e à cultura da organização, essa passa a ser considerada um recurso interno que pode gerar vantagens competitivas (Castelo Branco e Rodrigues, 2006). Para disseminar o conceito de RSE em toda a empresa e, com isso, incorporá-lo aos valores, Entrevistado C afirmou que existem diversas ferramentas, e o objetivo é que os funcionários cada vez mais se apropriem do conceito e o utilizem em seu dia a dia.

*[Podemos disseminar] através de palestras, através de folder, através de relatório social, através do nosso veículo de comunicação interna, da revista interna, intranet, na internet tem material falando sobre o compromisso do Carrefour, o nosso relatório de desenvolvimento sustentável tem versão pdf no site Carrefour.com.br pra você baixar, então é assim cada vez mais podemos disseminar o conceito pra que cada um dos 48.000 funcionários Carrefour no Brasil, apropriem-se do conceito e passem a utilizá-los no seu dia a dia, nas suas funções rotineiras.*

Um outro ponto levado em consideração no aspecto dos recursos intangíveis foi o relacionamento que a empresa passou a desenvolver a partir da RSE, pois o Carrefour participa do grupo de trabalho da ISO 26000 e, com isso, se relaciona com diversas empresas, iniciando inclusive parcerias em um projeto que foca a área de alimentação. Vale ressaltar que alguns parceiros são fornecedores, melhorando, assim, as relações de negócio como afirma Entrevistado C.

*[...] através do Ethos, nós participamos do grupo de trabalho da ISO 26000 que é a ISO da responsabilidade social; nós estamos criando [também] um projeto com Unilever, Bunge Alimentos, Sadia, Klabin, Rabow Bank [...] que é um derivado do sustainable food laboratory, que é um movimento internacional, o laboratório de comida sustentável pra o mundo, porque assim nós estamos preocupados como vai ficar a alimentação das pessoas, está crescendo o número de pessoas, nós vamos conseguir oferecer comida pra todos? Nós já temos comidas pra oferecer pra todos, mas ela se perde no meio do caminho e como fazer para garantir que todos terão comida no futuro, então esse é um projeto multilateral que vem sendo conduzido por uma série de empresas, acho que a Nestlé está nesse projeto também, [...] estamos juntos buscando uma melhoria.*

No entanto, o Carrefour segue também uma estratégia de cooperação com os concorrentes em RSE, pois colabora com alguns desses em projeto nacional que busca a erradicação do trabalho escravo. Entrevistado C informa que:

*[...] tem um [projeto], por exemplo, que nós estamos com os nossos concorrentes, o Pacto Nacional pela Erradicação do Trabalho Escravo, estão lá o Carrefour, o Wal-Mart e o Pão de Açúcar, existem [ainda] algumas empresas de carvoaria, usinas siderúrgicas, agências de publicidade [...] juntas, então quer dizer, o pacto está reunindo algumas empresas inclusive concorrentes [...].*

Como o referido projeto não tem caráter estratégico, mas tem forte apelo social, torna-se importante colaborar com

os concorrentes. É importante também ressaltar que em tal projeto, a interação com os concorrentes não traz malefícios aos negócios da empresa, como a perda de competitividade, por exemplo.

Abordando aspectos referentes à concorrência e competição, Entrevistado C comentou sobre o monitoramento dos concorrentes, afirmando que a empresa busca informações sobre esses no intuito de entender e aprimorar as ações socioambientais.

*Assim, hoje em dia quem não olha pra o seu concorrente, não olha pra o seu mercado, não vê o que está acontecendo no seu mercado, fica sem comparação, sem margem e é muito importante entendermos o que o concorrente está fazendo pra verificarmos se nós podemos fazer também, se nós podemos aprimorar aquilo que eles vêm fazendo e se aquilo é uma tendência que vai ficar no mercado e se quem não fizer vai estar fora do jogo.*

O monitoramento das ações de RSAE dos concorrentes mostra-se importante do ponto de vista da competição, como expôs o próprio respondente. Esse achado mostra a importância da RSAE no contexto das forças competitivas de Porter (1986) e corrobora Husted e Allen (2001), pois, para competir e vencer em um mercado competitivo como o de supermercados, a RSAE está sendo utilizada. Vale ressaltar, ainda, que as informações que resultam desse monitoramento fortalecem a área de RSAE na empresa, pois, dessa forma, a gerência de desenvolvimento sustentável pode implementar novos projetos para não deixar os concorrentes sozinhos. Perguntado se tal monitoramento chega a ser minucioso e com detalhes, Entrevistado C expôs o seguinte:

*Ah, sem dúvida, [são monitorados] ações sociais, ações ambientais, a criação dos institutos, a verba que é destinada pra esses projetos, inclusive até pra ganhar mais força dentro da empresa também, olha o que é que os outros estão fazendo, nós precisamos fazer também.*

Além dos concorrentes, o Carrefour monitora também as empresas que são consideradas *benchmarking* em RSAE, uma vez que um projeto pode surgir de uma ideia que iniciou em uma outra empresa que tem melhores práticas e, com isso, pode ser adaptada à realidade do Carrefour para gerar uma inovação. Entrevistado C detalha:

*E no campo da responsabilidade social, além de monitorar isso, a gente monitora também [...] os benchmarkings, [observa] o que o Banco Real está fazendo, o que a Natura está fazendo, eles não são meus concorrentes, mas eles podem trazer excelentes práticas, exemplos que nós podemos adotar nosso dia a dia, nos nossos processos.*

Considerada um recurso intangível (Barney, 1991), a inovação é fator primordial para a obtenção de vantagens competitivas. Assim, adequando à argumentação, a inovação na área de RSAE também é potencial gerador de vantagens competitivas. Com isso, o Carrefour, conforme mostrou a pesquisa, tenta inovar a partir de melhores experiências para potencializar suas ações de RSAE.

Em relação aos projetos desenvolvidos pela empresa, consta no Relatório de Sustentabilidade 2005, até então o último publicado, que os principais projetos estão nas áreas de educação, meio ambiente, saúde, assistência social e mobilização social.

Na área de educação, os projetos, "Alfabetização" e "Educação para o Consumo Consciente", têm como principais públicos-alvo jovens e adultos das comunidades do entorno, e as aulas, geralmente, são ministradas nas próprias comunidades ou nas lojas do Carrefour. Tais projetos têm como parceiros ONGs nacionais, locais ou governos municipais, dependendo do local em que é executado.

Na área de meio ambiente, é executado nas lojas o projeto "Dia do Meio ambiente", o qual os públicos a serem atingidos são os próprios funcionários e os clientes. Também é feito em parcerias com ONGs nacionais e locais.

Na área de saúde, a empresa promove nas lojas o "Dia da Vacinação", onde o trabalho é focado em vacinação e orientação para os funcionários, clientes e comunidade do entorno. A parceria se dá entre a empresa, o Ministério da Saúde e os governos municipais.

Na área de assistência social a empresa apoia ONGs nacionais e locais em projetos específicos de educação, meio ambiente, saúde dentre outros, focando diferentes públicos de interesse.

Por fim, na área de mobilização social existe o "Programa Voluntário Carrefour", no qual os funcionários fazem trabalhos comunitários nas comunidades do entorno das lojas ou em ONGs.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se constatar, no Quadro 1, a síntese dos resultados. Carrefour e Pão de Açúcar apresentam similaridades e algumas poucas diferenças no que diz respeito as suas atuações socialmente responsáveis de forma estratégica.

Focando inicialmente as diferenças, o Carrefour analisa o ambiente externo, no que tange à RSAE, ou seja, monitora as ações dos concorrentes e busca as melhores práticas, o que é considerado um ponto positivo nesta pesquisa. O Pão de Açúcar não monitora a concorrência, no que diz respeito à RSAE, pois tem uma orientação mais voltada para a cooperação e menos para a competição. Vale ressaltar que a cooperação não deve excluir o fator competição. Assim, tal fato não deve ser visto como padrão, pois, cada vez mais, as empresas tendem a monitorar seus concorrentes nessa área. Esse ponto mostra que já existe na área de RSAE, conforme existem em outras áreas como marketing ou finanças, um indício de competição e busca por melhores práticas. Esta característica mostra o valor estratégico da RSAE no ambiente de negócios de hoje.

**Quadro 1 – Síntese dos resultados.****Chart 1 – Results' synthesis.**

Carrefour	Grupo Pão de Açúcar
Integração da RSAE na estratégia (Husted e Allen, 2001, 2007a, 2007b; Husted e Salazar, 2005, 2006).	Integração da RSAE na estratégia (Husted e Allen, 2001, 2007a, 2007b; Husted e Salazar, 2005, 2006).
Valores organizacionais integrados à estratégia (Andrews, 1987).	Valores organizacionais integrados à estratégia (Andrews, 1987).
Valores organizacionais como recursos internos (Barney, 1986; 1991).	Valores organizacionais como recursos internos (Barney, 1986; 1991).
RSAE como recurso interno (Castelo Branco e Rodrigues, 2006).	RSAE como recurso interno (Castelo Branco e Rodrigues, 2006).
Análise da concorrência (Porter, 1986) em RSAE.	----
----	Cultura organizacional como recurso interno (Barney, 1986).
----	RSAE integrada à cultura organizacional (Castelo Branco e Rodrigues, 2006).

Os outros pontos divergentes dizem respeito à utilização da cultura organizacional como um recurso interno e como a RSAE vem sendo incorporada nessa cultura. No caso do Pão de Açúcar, a partir das ações do Instituto Grupo Pão de Açúcar, a RSAE é incorporada na cultura da empresa, fato que não foi identificado no âmbito do Carrefour, durante a pesquisa. Esse ponto mostra que a RSAE pode fazer a diferença quando incorporada na cultura, pois melhora o tratamento da empresa com os funcionários e demais *stakeholders*.

Focando as similaridades, emergiram na pesquisa aspectos importantes como a incorporação da RSAE e dos valores organizacionais no planejamento estratégico das empresas, bem como a utilização da RSAE e dos valores organizacionais como recursos internos. Analisando através da RBV, conclui-se que tais características podem levar a empresa a adquirir vantagens competitivas.

A inclusão da temática no planejamento e nas estratégias também pôde ser constada nas duas empresas. Incluir a variável RSAE no planejamento estratégico mostra a importância da temática na agenda das empresas e a tentativa de torná-la estratégica no âmbito organizacional.

Analisando a partir das teorias de estratégias, pode-se concluir que tanto a abordagem baseada nos recursos internos quanto a que foca o ambiente externo foram contempladas nos achados da pesquisa e apresentaram-se inclusive nas diferenças de atuação entre as duas empresas pesquisadas.

De forma geral, vale ressaltar que tanto o Carrefour quanto o Pão de Açúcar estão cada vez mais aprimorando

a questão da RSAE e se esforçando para internalizá-la nos valores, na cultura e no dia a dia, incorporando de forma estratégica a RSAE no ambiente empresarial, pois melhora o tratamento da empresa com os funcionários.

As implicações da adoção de uma postura voltada para estratégia socioambiental empresarial fazem com que as empresas mudem de conduta e passem a atuar de forma mais preocupada com a sociedade como um todo, além trazer benefícios tangíveis para o negócio.

A sociedade espera esse tipo de postura das empresas e espera também que o mercado, como um todo, invista esforços em questões socioambientais, sabendo que, dessa forma, pode obter retornos econômicos à altura e beneficiar a sociedade.

**REFERÊNCIAS**

- ABRAS - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS. 2008. Ranking 20 Maiores Supermercados 2008. Disponível em: <http://www.abrasnet.com.br>. Acesso em: 15/08/2008.
- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P.J.H. 1993. Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14:33-46. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250140105>
- ANDREWS, K. 1987. *The concept of corporate strategy*. Homewood, Irwin, 245 p.
- BARDIN, L. 2004. *Análise de Conteúdo*. 3ª ed., Lisboa, Edições 70, 281 p.
- BHATTACHARYYA, S.S. 2010. A resource-centric perspective on strategic and sustainable Corporate Social Responsibility (CSR) initiatives. *International Journal of Business Competition and Growth*, 1(1):62-84. <http://dx.doi.org/10.1504/IJBCG.2010.032829>

- BOWEN, F. 2007. Corporate social strategy: competing views from two theories of the firm. *Journal of Business Ethics*, 75:97-113. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-006-9240-0>
- BOWMAN, E.H.; HAIRE, M. 1975. A strategic posture toward corporate social responsibility. *California Management Review*, 18(2):49-58.
- BARNEY, J. 1986. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11(3):656-665. <http://dx.doi.org/10.2307/258317>
- BARNEY, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1):99-120. <http://dx.doi.org/10.1177/014920639101700108>
- BARNEY, J.; WRIGHT, M.; KETCHEN, D.J. 2001. The resource-based view of the firm: ten years after 1991. *Journal of Management*, 27:625-641. <http://dx.doi.org/10.1177/014920630102700601>
- BLACK, L.D. 2006. Corporate social responsibility as capability: the case of BHP Billiton. *The Journal of Corporate Citizenship*, 23:25-39.
- BLOWFIELD, M.; MURRAY, A. 2008. *Corporate responsibility: a critical introduction*. Oxford, Oxford University Press, 450 p.
- BURKE, L.; LOGSDON, J.M. 1996. How corporate social responsibility pays off. *Long Range Planning*, 29(4):495-502. [http://dx.doi.org/10.1016/0024-6301\(96\)00041-6](http://dx.doi.org/10.1016/0024-6301(96)00041-6)
- CARROL, A.B. 1979. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4:17-25. <http://dx.doi.org/10.2307/257850>
- CARROL, A.B. 1991. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4):39-48.
- CARROL, A.B. 1999. Corporate social responsibility. *Business and Society*, 38(3):268-295. <http://dx.doi.org/10.1177/000765039903800303>
- CASTELO BRANCO, M.; RODRIGUES, L.L. 2006. Corporate social responsibility and resource-based perspectives. *Journal of Business Ethics*, 69:111-132.
- CRANE, A.; McWILLIAMS, A.; MATTEN, D.; MOON, J.; SIEGEL, D.S. 2009. *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford, Oxford University Press, 656 p.
- DIERICKX, I.; COOL, K. 1989. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35:1504-1514. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.35.12.1504>
- DRUCKER, P.F. 1984. Converting social problems into business opportunities: the new meaning of corporate social responsibility. *California Management Review*, 26(2):53-63.
- FOLHA ON LINE. 2007. Carrefour lidera o ranking dos vinte maiores supermercados. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u379230.shtml>. Acesso em: 06/03/2008
- GRANT, R.M. 1991. The resource-based view theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3):114-135.
- GRI - GLOBAL REPORTING INITIATIVE. 2010. GRI Reader's Choice Award 2010. Disponível em: <http://awards.globalreporting.org/>. Acesso em: 06/2010.
- HART, S.L. 1995. A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20(4):986-1014. <http://dx.doi.org/10.2307/258963>
- HUSTED, B.W.; ALLEN, D.B. 2000. Is it ethical to use ethics as strategy? *Journal of Business Ethics*, 27:21-31. <http://dx.doi.org/10.1023/A:1006422704548>
- HUSTED, B.W.; ALLEN, D.B. 2001. Toward a model of corporate social strategy formulation. Paper presented at the Social Issues in Management Division. *Academy of Management Conference*, vol. 61, 35 p.
- HUSTED, B.W.; ALLEN, D.B. 2007a. Corporate social strategy in multinational enterprises: Antecedents and value creation. *Journal of Business Ethics*, 74:345-361. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-007-9511-4>
- HUSTED, B.W.; ALLEN, D.B. 2007b. Strategic corporate social responsibility and value creation among large firm: Lessons from the Spanish experience. *Long Range Planning*, 40:594-610. <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2007.07.001>
- HUSTED, B.W.; SALAZAR, J.J. 2005. Un estudio exploratorio de la estrategia social de empresas grandes ubicadas em México. *Contaduría y Administración*, 215:9-23.
- HUSTED, B.W.; SALAZAR, J.J. 2006. Taking Friedman seriously: maximizing profits and social performance. *Journal of Management Studies*, 43(1):75-91. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00583.x>
- IPEA - INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. 2006. A iniciativa privada e o espírito público: a evolução da ação social das empresas no Brasil. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br>. Acesso em: 01/07/2007.
- McWILLIAMS, A.; SIEGEL, D. 2001. Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26(1):117-127. <http://dx.doi.org/10.2307/259398>
- MOLTENI, M. 2006. The social-competitive innovation pyramid. *Corporate Governance*, 6(4):516-526. <http://dx.doi.org/10.1108/14720700610689612>
- PEARCE II, J.A.; DOH, J.P. 2005. The high impact of collaborative social initiatives. *MIT Sloan Management Review*, 46(3):30-39.
- PENROSE, E.T. 1963. *The theory of the growth of the firm*. Oxford, Blackwell, 304 p.
- PETERAF, M.A. 1993. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14:179-191. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250140303>
- PORTER, M.E. 1986. *Estratégia competitiva*. 7ª ed., Rio de Janeiro, Elsevier, 362 p.
- PORTER, M.E.; van der LINDE, C. 1995. Toward a new conception of the environment competitiveness relationship. *Journal of Economic Perspectives*, 9(4):97-118.
- PORTER, M.E.; KRAMER, M. 2002. The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 80(12):57-68.
- PORTER, M.E.; KRAMER, M. 2006. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12):78-92.
- REED, R.; DeFILLIPPI, R.J. 1990. Casual ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*, 15(1):88-102. <http://dx.doi.org/10.2307/258107>
- RUSSO, M.V.; FOUTS, P.A. 1997. A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. *Academy of Management Journal*, 40(3):534-559. <http://dx.doi.org/10.2307/257052>

- SAIIA, D.H.; CARROLL, A.B.; BUCHHOLTZ, A.K. 2003. Philanthropy as strategy: when corporate charity "begins at home". *Business and Society*, 42(2):169-202.  
<http://dx.doi.org/10.1177/0007650303042002002>
- VERGARA, S.C. 2005. *Projeto e relatórios de pesquisa em administração*. 6ª ed., São Paulo, Atlas, 94 p.
- WERNEFELT, B. 1984. A resource-based view of the firm. *Strategic*

*Management Journal*, 5:171-180.

<http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250050207>

- YIN, R. 2001. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2ª ed., Porto Alegre, Bookman, 212 p.

Submetido em: 09/03/2009

Aceito em: 22/06/2010

**JOSÉ MILTON SOUSA FILHO**

Fundação Getúlio Vargas  
Escola de Administração de Empresas de São Paulo  
Av. Nove de Julho, 2029, Bela Vista  
01313-902, São Paulo, SP, Brasil

**LILIAN SOARES OUTTES WANDERLEY**

Universidade Federal de Pernambuco  
Av. Prof. Moraes Rego, 1235  
Cidade Universitária  
50670-901, Recife, PE, Brasil

**NADIR RAQUEL CUNHA FRANÇA**

Universidade Federal de Pernambuco  
Av. Prof. Moraes Rego, 1235  
Cidade Universitária  
50670-901, Recife, PE, Brasil