

RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: UM ESTUDO DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO DOS VAREJISTAS BRASILEIROS

Lucas Sciencia do Prado

Mestrando em Administração de Organizações pela Universidade de São Paulo - USP

E-mail: ls.doprado@usp.br (Brasil)

Edgard Monforte Merlo

Doutorado em Administração pela Universidade de São Paulo. Atualmente é professor associado efetivo da Universidade de São Paulo - USP

E-mail: edgardmm@usp.br (Brasil)

Harrison Bachion Ceribeli

Mestrando em Administração de Organizações pela FEA-RP/ USP

E-mail: harrisonbceribeli@yahoo.com.br (Brasil)

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo principal discutir e analisar como os dez maiores varejistas brasileiros comunicam suas ações de responsabilidade social. Para isso foi desenvolvido um referencial teórico sobre a evolução do conceito da responsabilidade social corporativa (RSC), discutindo a teoria dos stakeholders e o conceito da RSC estratégica. A pesquisa realizada teve caráter exploratório qualitativo. Foram analisados os dez maiores varejistas brasileiros de 2008, seguindo a estrutura de comunicação de ações de RSC proposta no trabalho de Du, Bhattacharya e Sem, para a análise dos resultados. Os dados foram coletados a partir de sites, relatórios de sustentabilidade das empresas e mídias relacionadas. Os resultados mostraram que o modelo proposto pelos autores pode ser considerado um bom referencial para a construção de mensagens no tocante a RSC. Uma contribuição para a evolução da estrutura seria a criação de um mecanismo de feedback, que poderia facilitar a compreensão das mensagens pelos seus diversos públicos.

Palavras-chave: Comunicação; Responsabilidade Social; Supermercados.

1 INTRODUÇÃO

A responsabilidade social corporativa (RSC) e a sustentabilidade estão cada vez mais presentes nas discussões de acadêmicos e nas pautas das empresas. Diversas associações, no Brasil (Instituto Ethos) e no mundo (BSR – Business for Social Responsibility e Accountability), tornam-se centros de referência para as empresas, desenvolvendo índices de avaliação e padrões de divulgação de resultados.

O conceito de RSC está ligado à atuação das empresas buscando o alinhamento das suas ações com as expectativas do ambiente em que está inserida, superando-as, em relação aos aspectos legais, éticos e econômicos (Falck & Heblich, 2007; Instituto Ethos de Empresas e

Responsabilidade Social [ETHOS], 2010; Siegel & Vitaliano, 2007; Whetten, Rands, & Godfrey, 2002; White, 2006). De acordo com pesquisa divulgada pelo Guia Exame de Sustentabilidade (Abril Cultural, 2009), mais de 70% dos respondentes apresentam algum relatório de divulgação das suas práticas sustentáveis, visto que 40% foram elaborados com a participação livre das partes interessadas e 25% receberam auditoria de empresas ou instituições especializadas.

Dado este cenário, nota-se que a divulgação das práticas sustentáveis torna-se cada vez mais presente no Brasil, entretanto, conforme Amadeu Junior, Gelman e Macedo (2007), os varejistas ainda estão em uma fase inicial das ações de RSC.

Segundo Ziek (2009), o maior interesse dos stakeholders pelas ações sociais das empresas está tornando-as mais responsáveis, no entanto esse aspecto ainda é pouco estudado por gestores e acadêmicos.

Kotler (2000) já destacava a necessidade de uma nova concepção na comunicação das empresas com seus clientes nos estágios de pré-venda, vendas, consumo e pós-consumo. Nielsen e Thomsen (2007) apontam em seu estudo que as empresas, apesar de comunicarem as iniciativas de responsabilidade social (RS), focam suas atividades em apenas alguns stakeholders e deixam atividades importantes com pouca divulgação.

Em pesquisa em bases acadêmicas de dados (p.ex. Emerald, Science Direct, Scielo, Web of Science, Scopus, banco de teses da USP e EAESP-FGV, anais de congressos (ANPAD, 2006, 2007 e 2008), percebeu-se uma elevada quantidade de estudos que discutem o conceito da responsabilidade social corporativa, porém nessas mesmas bases poucos são os trabalhos que discutem tais abordagens no varejo. No varejo algumas das pesquisas encontradas focam as práticas

e a importância da responsabilidade social (Gelman & Parente, 2008; Terepins, 2005) e o estudo das práticas na cadeia de suprimentos (Zylbersztajn, Spers, & Cunha, 2009).

Baseado nesse contexto, foi apresentado um estudo sobre como é importante os varejistas brasileiros comunicarem suas práticas de responsabilidade social corporativa. Assim, este trabalho tem como objetivo discutir e analisar como os principais varejistas brasileiros comunicam suas ações de responsabilidade social.

2 REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

2.1 A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA (RSC) – A EVOLUÇÃO DO CONCEITO E A RELAÇÃO EMPRESAS SOCIEDADE

Carroll (1999) destaca que o conceito de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) tem uma história longa e variada e que, apesar de ser possível encontrar indícios de práticas de responsabilidade social nas empresas há séculos, apenas nos últimos 50 anos é que surgiram os estudos mais formais. De acordo com o autor, o conceito de RS surgiu na década de 1950, quando

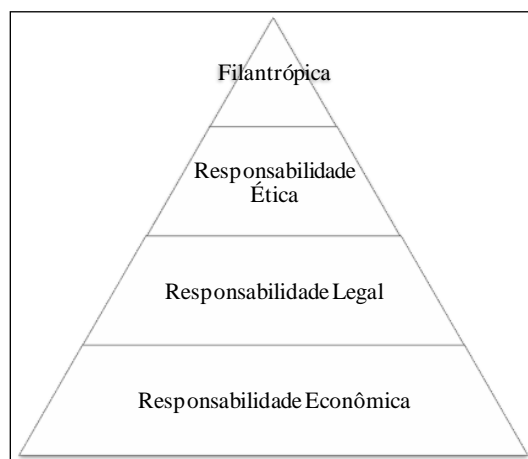
Howard Bowen em 1953 lançou sua obra chamada *Social responsibilities of the businessman*. Em seu trabalho, Bowen (1953, citado por Carroll, 1999) apontou que o executivo tem uma responsabilidade com a sociedade que vai além de seu negócio.

Seguindo a linha cronológica do conceito de RSC, o economista Milton Friedman, Prêmio Nobel de economia em 1976, afirmou que a única responsabilidade social da empresa seria gerar lucro para seus acionistas, deixando as práticas filantrópicas para as entidades que têm know-how para esse assunto. A teoria defendida por Friedman (1970) foi contestada por outros autores que argumentavam que a empresa somente poderia maximizar suas riquezas respeitando as externalidades, ou seja, as ações realizadas por um produtor ou consumidor que afeta outros produtores ou consumidores e que não são considerados no mecanismo de preços de mercado (Narver, 1971).

No final da década de 1970, Carroll (1979) apresentou o conceito de desempenho social corporativo, e ele destaca que as empresas tem uma responsabilidade que vai além da responsabilidade econômica, legal e ética, podendo ser essa denominada de discricionária. Carroll (1991) retoma seu modelo de responsabilidade social, substituindo o quarto nível (discricionário)

pelo nível filantrópico. Segundo o autor, a filantropia responde a uma expectativa da sociedade de que as empresas devem ser boas. Essas ações geralmente estavam relacionadas à promoção do bemestar humano.

Figura 1 - A pirâmide de Carroll



Fonte: Carroll (1991)

Whetten, Rands e Godfrey (2002) também destacam quatro categorias, porém em uma ordem contrária à apresentada por Carroll (1991). Segundo os autores, as obrigações sociais de uma empresa estão relacionadas às responsabilidades legais (fazer o que é certo), econômicas (atua bem), moral (fazer o que é esperado) e por fim responsabilidade social (fazer o que é desejado, além do esperado, fazer o bem).

Whetten, Rands e Godfrey (2002) apontam que a responsabilidade social de uma empresa constituída pela sociedade e não pela própria empresa; ao ampliar os limites da empresa, acaba por se ampliar a discussão abrindo espaço para a introdução da teoria dos *stakeholders*.

O precursor da teoria dos *stakeholders* pode ser considerado Freeman (1984, citado por Falck & Heblich, 2007). De acordo com os autores, os *stakeholders* são todos aqueles que afetam são afetados pelas atividades da empresa, sendo esse o grupo de pessoas que a empresa deve responsabilizar (Moir, 2001).

Polonsky (1995) destaca em sua obra que existem diversos *stakeholders*, porém seleciona 1 deles como os principais. São eles: público geral, governo, grupos de interesse, mídia, comunidade científica, acionistas, fornecedores, instituições financeiras, funcionários, tribunais, competidores

consumidores. O autor ressalta que em razão dessa diversidade, muitas vezes seus objetivos pode competir.

Clarkson (1995) classifica os *stakeholders* em dois grupos: os primários e os secundários. Os primários são os acionistas e investidores, funcionários, consumidores, fornecedores, além d governo e da comunidade como um todo que provêm infraestrutura e mercado para as empresas. O grupo dos secundários envolve aqueles que são afetados pelas empresas, mas que não está diretamente engajados com suas transações e não são essenciais para sua sobrevivência Mitchell, Agle e Wood (1997) propuseram um modelo para identificação dos *stakeholders* sendo: o poder de influência sobre a empresa, a legitimidade do relacionamento e por fim urgência do relacionamento.

Na metade da década de 1990, um novo conceito começou a ser discutido sobre o tema d responsabilidade social e sustentabilidade. Burke e Logsdon (1996) foram um dos primeiros autore a analisar as ações de RSC com um foco estratégico. Os autores definiram RSC estratégica com aquela que rende benefícios substanciais à empresa e que suporta o desenvolvimento de suas atividades principais ajudando-a a realizar sua missão.

Hart (1995) apresentou uma abordagem focada na teoria dos recursos (*resource-base theory*) descrita por Barney (1991) e Prahalad e Hamel (1990). Hart (1995, p. 991) criou o conceit de *Natural-Resource-Based View of the firm* destacando que a vantagem competitiva das empresa e estratégia ao longo dos próximos anos estaria conectada com as competências que facilitariam atividade econômica ambientalmente sustentável.

Kraisornsuthasinee e Swierczek (2009) apontam que o conceito de RSC estratégica é o últim estágio conceitual desenvolvido sobre responsabilidade social. Além disso, a teoria da RS estratégica, também está ligada à teoria dos *stakeholders*. Dado esse novo cenário, alguns autore começaram a estudar como as empresas podem se beneficiar (a partir do alinhamento estratégic das práticas) e ao mesmo tempo beneficiar os seus *stakeholders* (Porter & Kramer, 2006).

Kraisornsuthasinee e Swierczek (2009) destacam quatro benefícios da RSC para as empresas: (1) licença para operar; (2) redução de custos; (3) imagem de marca; (4) impacto nas vendas. Os autores ressaltam que as oportunidades de conseguir uma dessas vantagens podem estimular a empresas a buscarem iniciativas de RS que não são apenas filantrópicas. Essa ideia é chamada pelos autores de *doing well by doing good* (Falck & Heblich, 2007; Kraisornsuthasinee & Swierczek 2009).

3 METODOLOGIA

A pesquisa utilizada teve caráter exploratório qualitativo. De acordo com Neves (1996), a pesquisa qualitativa não busca medir os eventos e geralmente não utiliza técnicas estatísticas para a análise dos dados. A pesquisa foi conduzida seguindo as seguintes etapas: (1) definição da amostra da pesquisa; (2) coleta de dados; (3) análise dos dados coletados; e (4) elaboração dos resultados e considerações finais.

3.1 DEFINIÇÃO DA AMOSTRA

A amostra do estudo foi composta pelos dez maiores grupos varejistas dos segmentos de autosserviços e supermercados, de acordo com o ranking (Ranking, 2009). A justificativa para a escolha desses varejistas está na importância que estes têm para o setor. De acordo com os dados divulgados por essa associação, esses dez grupos foram responsáveis por aproximadamente 45% do faturamento do setor, totalizando mais de R\$ 70 bilhões. O Quadro 1 detalha os dados referentes aos dez maiores varejistas, objeto desta pesquisa.

<i>Classificação</i>	<i>Empresa</i>	<i>Sede</i>	<i>Faturamento bruto em 2008 (em R\$ mi)</i>	<i>Número de Lojas Alimentos</i>
1	Carrefour	SP	22.470	539
2	Grupo Pão de Açúcar	SP	20.857	597
3	Wal-Mart Brasil	SP	16.953	345
4	Gbarbosa	SE	2.355	50
5	Bretas Supermercados	MG	1.818	54
6	Zaffari e Bourbon	RS	1.797	28
7	Prezunic Supermercados	RJ	1.784	29

8	DMA Distribuidora	MG	1.710	89
9	Super Muffato	PR	1.428	26
10	Angeloni	SC	1.387	20
Total			72.560	1.777

Quadro 1 - Ranking do varejo de supermercados

Fonte: Ranking (2009).

3.2 COLETA DOS DADOS

A coleta dos dados foi feita a partir dos sites das empresas pesquisadas, revistas setoriais do varejo, relatórios de sustentabilidade divulgados pelas próprias empresas, além das mídias tradicionais, como jornais e revistas mais recentes. Bowen (2003) ressalta que um dos mecanismos mais utilizados para divulgação das atividades de responsabilidade social pelas grandes empresas é a internet. Segundo Bryman e Bell (2007), os websites podem ser fontes potenciais para a pesquisa.

Os autores apontam que para uma boa pesquisa na World Wide Web (WWW), os pesquisadores devem utilizar sites que são sólidos e que constantemente são atualizados. O Quadro 2 destaca os sites e os relatórios de sustentabilidade acessados para a realização da coleta dos dados para a pesquisa.

LISTA DE SITES E DOCUMENTOS ACESSADOS	
Angeloni	estrela.angeloni.com.br/angeloni_HTTP/institucional/home/
Bretas Supermercados	www.bretas.com.br/
Carrefour	www.carrefour.com.br/
	Relatório de desenvolvimento sustentável 2008 - Carrefour Brasil

DMA Distribuidora	www.hiperviabrasil.com.br/acoes-sociais.php
Gbarbosa	igb.gbarbosa.com.br/
Grupo Pão de Açúcar	www.grupopaodeacucar.com.br/meioambiente/default_responsa_socambient.asp
	Relatório de sustentabilidade 2008 Grupo Pão de Açúcar
Prezunic Supermercados	www.prezunic.com.br/acoes.aspx?idCategoria=89
Super Muffato	www.supermuffato.com.br/Social.aspx
Wal-Mart Brasil	www.walmartbrasil.com.br/sustentabilidade/
	Relatório de sustentabilidade 2009 Wal-Mart Brasil exercício 2008
	twitter.com/varejoverdewm
Zaffari e Bourbon	www.projetogenteconsciente.com.br/quemSomos_Projeto.php?menu=quemsomos

Quadro 2 - Sites pesquisados e documentos utilizados na pesquisa
Fonte: Elaborado pelos autores.

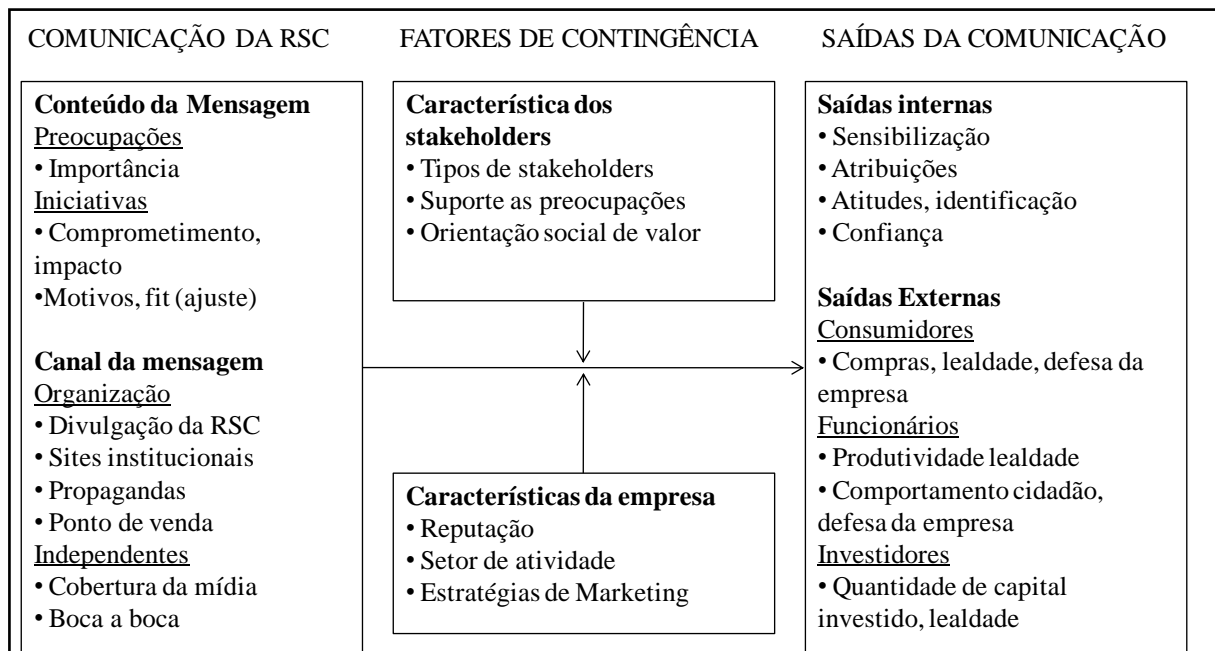
3.3 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Para a análise dos documentos objetos desta pesquisa, foi utilizada a estrutura analítica proposta por Du et al. (2010). Os autores realizaram um estudo teórico sobre critérios de divulgação das práticas de responsabilidade social corporativa e criaram um método de análise para as ações de comunicação das empresas, conforme mostra a Figura 2.

A pesquisa deste artigo foi feita buscando verificar, bem como identificar, se o processo de comunicação dos varejistas e suas práticas sociais se enquadram no modelo proposto. Além disso, buscou-se apontar como as empresas poderiam fazer para melhorar sua comunicação com seus

stakeholders. Como já destacado, foram analisadas as ações comunicadas por meio dos sites, relatórios e mídias das referidas empresas.

Figura 2 - Método para comunicação da RSC.



Fonte: Traduzido de Du et al. (2010, p. 11).

4 RESULTADOS DA PESQUISA

A utilização do modelo proposto por Du et al. (2010) permitiu que uma análise mais profunda fosse realizada na comunicação desses varejistas. A seguir, estão detalhados os principais tópicos propostos pelos autores com os principais pontos encontrados no processo dos varejistas estudados.

Mesmo após uma busca detalhada nos sites e outras mídias, algumas das ações realizadas pelas empresas podem não ter sido encontradas, mais uma vez isso reforça a necessidade de as empresas adotarem métodos de comunicação mais eficazes de suas práticas. Os tópicos são as partes da estrutura proposta pelos autores. Em cada tópico foram detalhadas as informações divulgadas pelos varejistas. Apenas uma das dez empresas avaliadas não apresentou nenhum tipo de comunicação de suas práticas de responsabilidade.

4.1 CONTEÚDO DA MENSAGEM – PREOCUPAÇÕES

Os líderes do ranking possuem uma estrutura de comunicação mais desenvolvida e apresentam projetos diversificados. Um dos varejistas apresentou como principais preocupações um conjunto de 21 indicadores de performance social, ambiental e econômica, os quais envolviam práticas como apoio aos fornecedores regionais e de produtos orgânicos e programas de diálogos com os stakeholders. Ainda relativo aos líderes do segmento, nota-se que existe uma preocupação com a divulgação de práticas relacionadas ao ambiente interno de trabalho, especificamente ações para o treinamento e desenvolvimento dos funcionários.

Ainda percebe-se que mesmo entre os dez maiores varejistas as ações que são requeridas por lei ou pela conduta ética das empresas são divulgadas como ações de responsabilidade social.

Destaca-se aqui o modelo de Carroll (1991) e Whetten et al. (2002), que apontam que as práticas sociais são aquelas que excedem aos aspectos econômicos, éticos e legais.

Outro varejista apresentou um projeto de estímulo do consumo consciente. Essa campanha trabalha com professores e alunos da comunidade, buscando torná-los mais conscientes na hora de escolher os produtos que vão comprar. O projeto trabalha questões como economia de recursos e proteção do meio ambiente.

O combate ao desperdício e distribuição de alimentos aparece divulgado na agenda de três varejistas. Algumas das práticas observadas envolvem a coleta e distribuição de produtos doados pelos consumidores nas lojas de uma rede. Outro supermercado tem parcerias com banco de alimentos das cidades em que atua. Nesses casos os alimentos que não estão mais em condição comerciais, mas ainda apresentam condições de consumo são doados para entidades beneficentes.

Outra campanha observada foi realizada por uma rede que atua no Sul do país. Essa rede lançou uma lista de produtos que seriam doados em quantidade igual à vendida (por exemplo, na venda de um pacote de macarrão de uma marca selecionada participante do programa, o varejista doa um pacote para entidades beneficentes). Neste caso, inclusive, existe o envolvimento da cadeia de suprimento na ação de RSC.

As ações sociais, em metade das empresas estudadas, acontecem também por meio dos institutos dos varejistas (os demais não divulgaram a existência de tais instituições).

Nos casos em que os institutos estão presentes, as ações são realizadas de dois modos distintos: exclusivamente pelos institutos (caso, por exemplo, do Instituto G. Barbosa); pelo

instituto e pelo próprio varejista (empresa). O que se pode perceber por meio das análises é que as ações realizadas pelos institutos têm o caráter predominantemente filantrópico (Carroll, 1979). Já as ações realizadas pelas demais empresas (que possuem a empresa e o instituto atuando conjuntamente) estão mais alinhadas com o conceito da responsabilidade social, buscando superar as expectativas éticas, legais e econômicas dos stakeholders (Siegel & Vitaliano, 2007; BSR, 2009).

4.2 CANAL DA MENSAGEM

Na pesquisa, o meio mais utilizado para a divulgação das ações foi a internet, especificamente os sites corporativos. Algumas ações também foram divulgadas pela mídia independente, porém estas estavam ligadas à publicidade gerada pelos novos projetos de responsabilidade social. Os relatórios de sustentabilidade ou balanço social das empresas foram utilizados apenas pelas três maiores empresas analisadas no estudo.

Os relatórios de sustentabilidade devem prover uma representação equilibrada e racional do desempenho em sustentabilidade da empresa, incluindo as contribuições positivas e negativas (Global Reporting Initiative [GRI], 2006). As três empresas que divulgaram seus relatórios utilizaram o padrão GRI – Global Reporting Initiative – versão G3.

O GRI é uma estrutura de documento padronizada para comunicação dos desempenho econômico, ambiental e social das empresas com seus stakeholders (GRI, 2006).

Canais alternativos de divulgação, como o Twitter (site utilizado para a construção de espaços onde são discutidos diversos temas), também são utilizados, entretanto, apenas por uma minoria. Essa é uma tendência que, de acordo com Du et al. (2010), as empresas devem sempre monitorar. Os autores ainda destacam que os sites de relacionamento (p.ex. Facebook e Orkut) são mídias que cada vez mais são utilizadas pelos stakeholders e que as empresas devem participar desses meios para divulgar suas ações e conter possíveis informações falsas que podem prejudicar a imagem da empresa. Deve-se destacar que algumas redes já estão presentes nas novas mídias como o Twitter, entretanto, a comunicação de suas práticas de RSC é quase inexistente.

O ponto de venda é usado por todos os varejistas para a comunicação das práticas sociais; dentre as formas mais utilizadas para esse fim, destacam-se: a utilização de selos que identificam produtos participantes de ações sociais (parte da receita desses produtos é destinada para instituições beneficentes); estímulo para o uso de sacolas reutilizáveis, com a iniciativa de reduzir a quantidade de sacolas plásticas que serão descartadas pelos consumidores; e, por fim, uma iniciativa de um dos varejistas que foi a construção de lojas verdes (greenbuilding).

Um dos varejistas lançou um prêmio de sustentabilidade. Essa iniciativa estimulava pesquisadores e estudantes das universidades a apresentarem projetos que contemplassem o tema da sustentabilidade, em que os primeiros colocados teriam seus projetos implementados pelas lojas da rede.

Como já especificado, os institutos são canais também utilizados pelos varejistas. Os institutos estão presentes tanto nas ações realizadas nas lojas quanto em eventos fora das lojas, como é o caso do envolvimento dos funcionários em visitas a hospitais da comunidade para interagir com os pacientes. Outros tipos de eventos são os feitos nas escolas visando à educação socioambiental das crianças, realizados por apenas um dos varejistas pesquisados.

Pode-se perceber que os varejistas em geral conhecem diversos canais para a divulgação das práticas, porém nem todas as empresas estudadas utilizam vários canais, ficando restritas muitas vezes ao site institucional ou em comunicações localizadas no ponto de venda.

Características dos *stakeholders*

Conforme apresentado, os *stakeholders* são todos aqueles que afetam e são afetados pelas atividades da empresa, sendo esta responsável por aqueles (MOIR, 2001). Os varejistas que apresentam práticas de responsabilidade social mais desenvolvidas atenderam a um número maior de *stakeholders*.

Whooley (2004, citado por Jones, Comfort, & Hillier, 2005, p. 883) destaca que as principais ações de RSC estão relacionadas a quatro categorias: ambiente de negócios; ambiente de trabalho; meio ambiente; e comunidade. Analisando o conteúdo das mensagens dos varejistas estudados, percebe-se que a maioria das ações está concentrada na categoria comunidade e meio ambiente, sendo as principais focadas em temas como doação de alimentos para a comunidade e preocupação com o descarte de embalagens. As outras duas categorias (ambiente de trabalho e de negócios) foram identificadas, de acordo com os resultados divulgados, apenas pelos líderes do ranking.

Somente as grandes redes, notadamente as que têm participação de capital externo começam a divulgar ações que envolvem a cadeia de suprimentos (Zylbersztajn et al., 2009). Recentemente, após as notícias divulgadas pelo Greenpeace, algumas redes de varejo começaram a se preocupar mais com as ONGs e associações, sendo estas importantes influenciadoras das atividades das empresas.

Uma justificativa para isso pode ser o fato de muitos varejistas ainda não saberem quem são todos os seus stakeholders ou, quando sabem, não conseguem priorizá-los. Uma sugestão é a utilização dos modelos propostos por Clarkson (1995) e Mitchell et al. (1997).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O modelo proposto por Du et al. (2010) ainda contempla as características do setor em que a empresa atua. O setor do varejo, como apontaram Amadeu Junior et al. (2007), ainda está na fase inicial das ações sociais, porém estas ainda estão se desenvolvendo, notadamente nos maiores varejistas do país como observado neste trabalho. Porém esse ainda é um setor que apresenta um grande número de pequenos e médios negócios (O Auto-serviço, 2009), nos quais as práticas de responsabilidade social são confundidas por ações de filantropia e muitas vezes sequer são comunicadas aos stakeholders.

A reputação desse setor é relativamente boa, uma vez que dificilmente são veiculadas notícias negativas contra as redes. Os varejistas devem aproveitar essas características positivas do setor para desenvolverem mais suas práticas sociais conseguindo, assim, gerar um bem tanto para a sociedade quanto para o próprio negócio.

A última etapa do modelo de Du et al. (2010), que mostra as saídas do processo de comunicação gera para a empresa (internas) e para os stakeholders (externas). Neste trabalho não foi realizada essa análise, uma vez que para identificação dessas saídas seria necessário um estudo de caso em profundidade, sendo essa uma sugestão para pesquisas futuras.

Alguns pontos que devem ser destacados são:

- Apenas três varejistas apresentam a divulgação de relatórios de sustentabilidade seguindo padrões de divulgação internacional.
- Canais de comunicação alternativos, como sites de relacionamento e blogs são ainda pouco explorados pelos varejistas para a divulgação de suas práticas sociais, com exceção de um varejista pesquisado.
- Os *stakeholders* mais atendidos são os pertencentes à comunidade (clientes, entidade beneficentes). Apenas os varejistas que lideram o ranking começam a se preocupar com as

ação que envolvem os fornecedores (cadeia de suprimentos) e o grupo funcionários (colaboradores próprios e terceiros).

- O conceito de filantropia ainda é comunicado como prática de RSC, mesmo entre os de maiores varejistas, o que destaca a necessidade de um entendimento maior por parte dos gestores das redes sobre as práticas de RSC.
- Os sites corporativos são os canais mais utilizados pelas empresas para comunicar suas ações. Porém apenas a metade dos dez varejistas estudados apresentou uma área contendo informações detalhadas sobre suas práticas. Em um dos casos foi identificado apenas um ícone destacando o tema, mas que não estava com o link funcionando.

Esses pontos destacados podem gerar uma agenda de mudanças necessárias para que a comunicação das práticas de RSC possa ser mais bem desenvolvida pelos varejistas brasileiros. A aplicação do modelo proposto por Du et al. (2010) em outros setores que apresentam práticas sustentáveis mais desenvolvidas pode ser utilizada como benchmarking para o aprimoramento da comunicação do setor.

O modelo proposto pelos autores acima pode ser considerado um bom referencial para uma visão ampla das diferentes formas de relacionamento na construção de suas mensagens no tocante a RSC. Uma possível crítica ao modelo seria a inexistência de um mecanismo de *feedback*, poderia ser acrescentada uma dimensão de avaliação da qualidade da comunicação, envolvendo aspectos como compreensão das mensagens pelos seus diversos públicos.

REFERÊNCIAS

Abril Cultural (2009). Guia exame: sustentabilidade. São Paulo: Abril.

Amadeu Jr, A., Gelman, J. J., & Macedo, L. C. (2007). A mobilização do setor varejista brasileiro para a responsabilidade social: do assistencialismo ao alinhamento estratégico. In J. J. Gelman, & J. Parente. (Orgs.), Varejo socialmente responsável (pp. 15-32). Porto Alegre: Bookman.

Barney, J. (1991). Firm resource and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

- Bowen, D. (2003). Corporate social responsibility (CSR), reporting and the WWW: increasingly entwined. *Corporate Environmental Strategy: International Journal of Corporate Sustainability*, 10(3), 4-9.
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper&Row.
- Bryman, A., & Bell, E. (2007). *Business research methods* (2nd ed.). New York: Oxford University Press.
- Burke, L., & Logsdon, J. M. (1996). How corporate social responsibility pays off. *Long Range Planning*, 29(4), 495-502.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. *Business and Society*, 38(3), 268–295.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34, 39-48.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4, 497-505.
- Clarkson, M. A (1995). Stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92–117.
- Du, S., Bhattacharya, C. B, & Sen, S. (2010). Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): the role of CSR communication. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 8-19.
- Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. (n.d.). O que é SER. Recuperado em 16 de janeiro, 2010, de <http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/29/o_que_e_rse/o_que_e_rse.aspx>.
- Falck, O., & Heblich, S. (2007). Corporate social responsibility: doing well by doing good. *Business Horizons*, 50(3), 247-254.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Friedman, M. (1970, September 3). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times*, pp. 405-409.
- Gelman, J. J., & Parente, J. (Orgs.). (2007). *Varejo socialmente responsável*. Porto Alegre: Bookman, 2007.

- Global Reporting Initiative. (2006). Sustainability report guidelines, version 3. Recuperado em 23 abril, 2009, de <http://www.globalreporting.org/ReportingFramework/ReportingFrameworkDownloads>
- Hart, S. (1995). A natural resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20, 986-1014.
- Jones, P., Comfort, D., & Hillier, D. (2005). Corporate social responsibility and the UK's top ten retailers. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33(12), 882-892.
- Kotler, P. (2000). *Administração de marketing: a edição do novo milênio (10a ed.)* São Paulo: Prentice Hall.
- Kraisornsuthasinee, S., & Swierczek, F. (2009). Doing well by doing good in Thailand. *Social Responsibility Journal*, 5(4), 550-565.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Moir, L. (2001). What do we mean by corporate social responsibility? *Corporate Governance*, 1(2), 16-22.
- Narver, J. C. (1971). Rational management responses to external effects. *Academy of Management Journal*, 14(1), 99-115.
- Neves, J. L. (1996). Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades *Caderno de Pesquisas em Administração*, 1(1), 1-5.
- Nielsen, A. E., & Thomsen, C. (2007). Reporting CSR – what and how to say it?, *Corporate Communications*, 12(1), 25-40.
- O Auto-serviço: estrutura do setor supermercadista. (2009). In *Associação Brasileira de Supermercados, Panorama 2009* (pp. 36-44). São Paulo: ABRAS.
- Polonsky, M. J. (1995). A stakeholder theory approach to designing environmental marketing strategy. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 10(3), 29-46.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.

Ranking Abras 2009. (2009). *Superhiper*, 35(396), 58-78.

Siegel, D. S., & Vitaliano, D. F. (2007). An empirical analysis of the strategic use of corporate social responsibility. *Journal of Economics & Management Strategy*, 16(3), 773-792.

Terepins, F. M. (2005). *Responsabilidade social empresarial do varejo no Brasil: um estudo multi casos em empresas de grande porte*. Tese de Doutorado, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas, São Paulo.

Whetten, D. A., Rands, G., & Godfrey, P. (2002). What are the responsibilities of business to society? In A. Pettigrew, H. Thomas, & R. Whittington (Eds.), *Handbook of strategy and management* (pp. 373-408). London: Sage Publications.

White, A. L. (2006). *Business brief: intangibles and CSR*. San Francisco: BSR.

Ziek, P. (2009). Making sense of CSR communication. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16(3), 137-145.

Zylbersztajn, D., Spers, E. E., & Cunha, C. F. (2009). *Filière qualité: tracing the chain for food quality [CD-ROM]*. In *Anais do International PENSA Conference*, 7,. São Paulo: Pensa.

**CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: UNDERSTANDING THE
COMMUNICATION PROCESS IN BRAZILIAN RETAILING**

ABSTRACT

This study aims to discuss and analyze how the ten largest Brazilian retailers communicate their social responsibility. We developed a theoretical framework on the evolution concept of corporate social responsibility (CSR), discussing the theory of stakeholders and the concept of strategic CSR. The survey was based on an exploratory qualitative examination. We analyzed the ten largest Brazilian retailers in 2008, following the CSR communication actions proposed in the work of Du Bhattacharya and Sem. Data was collected from websites, companies' sustainability reports and related media. The results showed that the model proposed by the authors could be considered effective enough to allow for the composition of CSR messages. Moreover, the author recognizes that the method to evolve the current structure would be to create a feedback mechanism facilitating the understanding of the messages by its stakeholders.

Keywords: Communication; Social Responsibility; Supermarket.

Data do recebimento do artigo: 07/04/2010

Data do aceite de publicação: 25/06/2010