



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e
Documentação

Departamento de Administração

GICÉLIO PEREIRA DA SILVA

**GESTÃO AMBIENTAL E RESPONSABILIDADE SOCIAL COMO FATORES DE
VANTAGEM COMPETITIVA NO GRUPO PÃO DE AÇÚCAR – LOJA DO
GUARÁ - DF**

BRASÍLIA - DF

2011

GICÉLIO PEREIRA DA SILVA

**GESTÃO AMBIENTAL E RESPONSABILIDADE SOCIAL COMO FATORES DE
VANTAGEM COMPETITIVA NO GRUPO PÃO DE AÇÚCAR – LOJA DO
GUARÁ-DF**

Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professora Orientadora: **Profª. Msc. MARIA NEUZA DA SILVA OLIVEIRA**

Brasília – DF

2011

Silva, Gicélio Pereira.

Gestão Ambiental e Responsabilidade Social como Fatores de Vantagem Competitiva no Grupo Pão de Açúcar – Loja do Guará / Gicélio Pereira da Silva. Brasília – 2011.

49 p.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração - EaD, 2010.

Orientador: Prof^a. Msc. Maria Neuza da Silva Oliveira, Departamento de Administração.

1. Responsabilidade socioambiental. 2. Responsabilidade Social Corporativa. 3. Grupo Pão de Açúcar. 4. Vantagem Competitiva. 5. Investimento Social.

GICÉLIO PEREIRA DA SILVA

**GESTÃO AMBIENTAL E RESPONSABILIDADE SOCIAL COMO FATORES DE
VANTAGEM COMPETITIVA NO GRUPO PÃO DE AÇÚCAR – LOJA DO
GUARÁ-DF**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do aluno:

Gicélio Pereira da Silva

Maria Neuza da Silva Oliveira, Mestra

Professora-Orientadora

Selma Lúcia de Moura Gonzales, Doutora

Professora-Examinadora

Brasília-DF, 09 de abril de 2011

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a todos aqueles que, de uma forma ou outra, trabalham e lutam por um mundo melhor para todos nós e, mais ainda, para as gerações por vir. Dedico em especial, ao meu pai, que sempre me ensinou a ser uma pessoa digna e que, infelizmente, não me pode ver chegar ao fim dessa jornada a qual tanto me incentivou a trilhar.

AGRADECIMENTOS

Agradeço às mesmas pessoas a quem dedico este trabalho, em nome de todos os amigos, parentes e futuros membros da família.

“Não quero flores no meu enterro, pois sei que vão
arrancá-las da floresta”
(Chico Mendes)

RESUMO

A presente pesquisa buscou dados qualitativos para verificar de que forma as ações de preservação ambiental e de bem-estar social são utilizadas num dos maiores grupos empresariais do país – o Grupo Pão de Açúcar – tendo como base o estudo de caso de uma das lojas de uma das várias marcas do grupo, os Supermercados Pão de Açúcar, localizada no bairro do Guará, Distrito Federal. As ações realizadas na loja citada refletem a política de ações do grupo em toda a rede de Supermercados, apesar de a amostra ser muito pequena em relação à complexidade da organização. Os resultados obtidos mostram o que a empresa realiza e o espaço para crescimento através de um maior investimento, além de mostrar também o engajamento dos colaboradores com as questões socioambientais e com seu próprio desenvolvimento, como trabalhadores e cidadãos. A empresa atua em vários ramos de negócios e seu investimento social e ambiental não reflete a sua grandeza. A pesquisa mostra que existe espaço e oportunidades para um melhor investimento nessas áreas, além do fato dos colaboradores estarem engajados em aprender a lidar não só com as questões dos negócios do grupo, como também no desenvolvimento sustentável do mesmo. Além destas questões, há a necessidade de uma maior integração com as outras marcas do grupo para um maior alcance de suas ações e de busca da excelência nas questões ambientais através de certificações e de um Sistema de Gestão Ambiental.

Palavras-chave: Responsabilidade socioambiental. Responsabilidade Social Corporativa. Grupo Pão de Açúcar. Vantagem Competitiva. Investimento Social.

Sumário

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	Problema	2
1.2	Objetivo Geral	3
1.3	Objetivos Específicos.....	3
1.4	Justificativa.....	3
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	5
2.1	Gestão ambiental – algumas considerações.....	5
2.2	Considerações sobre a certificação ISO 14000	6
2.3	Considerações sobre sistemas de informação para a gestão ambiental	7
2.4	Considerações sobre desenvolvimento sustentável.....	8
2.5	Breves considerações sobre responsabilidade social	9
2.6	Breves considerações sobre o balanço social nas empresas	11
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	13
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	13
3.2	Caracterização da organização.....	13
3.3	Breve histórico da organização	14
3.4	Participantes da pesquisa.....	15
3.5	Caracterização dos instrumentos de pesquisa.....	16
3.6	Procedimentos de coleta e análise de dados.....	18
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	18
4.1	Treinamento e educação corporativa	20
4.2	Responsabilidade socioambiental.....	22
4.3	Gestão Ambiental.....	26
4.4	Cultura Organizacional	28
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES.....	30
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	34
	APÊNDICES	37
	APÊNDICE A – Questionário aplicado ao gerente da loja – respondido	37
	APÊNDICE B – questionário aplicado aos colaboradores.....	41

1 INTRODUÇÃO

As grandes empresas fornecedoras de bens e serviços são de igual maneira, grandes consumidoras de recursos naturais, sendo, por esse motivo, consideradas também como grandes fontes poluidoras, sendo assim, constantemente responsabilizadas por diversos problemas ambientais que acontecem na atualidade. De uma forma geral, a sociedade cobra uma nova postura empresarial onde o desenvolvimento econômico esteja alinhado à responsabilidade ambiental. Por uma questão legal, moral ou ética, as políticas ambientais estão sendo implantadas por tais empresas, que devem ser devidamente geridas e seus resultados evidenciados.

O propósito do presente projeto é demonstrar a importância da gestão ambiental e da responsabilidade social corporativa. Para isso torna-se importante destacar que considerando as crescentes expectativas dos clientes, fornecedores, gestores e/ou outros atores envolvidos e que influenciam ou são influenciadas pelas organizações, as corporações têm como principal desafio operar de maneira responsável tanto em seus relacionamentos internos quanto externos.

Nesse contexto administrativo, os gestores precisam apresentar um novo senso de responsabilidade aos interessados internos, no tocante às expectativas de um tratamento justo, participação no processo decisório, local e instrumentos de trabalho apropriados ao desempenho de suas funções e a possibilidade de realização de trabalho em equipe.

Dessa maneira fica evidente que a responsabilidade social e ambiental pode ser resumida no conceito de *efetividade*¹, como alcance de desígnios do desenvolvimento econômico-social. Todavia, uma organização é efetiva quando cultiva uma postura socialmente responsável. A efetividade relaciona-se à satisfação da sociedade, ao atendimento de seus requisitos sociais, econômicos e culturais (TACHIZAWA, 2002, p.73).

Essa transformação no âmbito organizacional poderá capacitar as empresas na busca pela obtenção de vantagens competitivas, ou ao menos, redução de custos e desenvolvimento dos lucros a médios e longos prazos.

¹ Segundo DRUCKER (1988): “eficiência é fazer as coisas de maneira correta, eficácia são as coisas certas. O resultado depende de fazer certo as coisas certas”.

A pesquisa proposta neste projeto foi realizada junto ao Grupo Pão de Açúcar, mais especificamente na loja localizada no bairro do Guará, no Distrito Federal. O Grupo é considerado a primeira empresa varejista de alimentos no Brasil, na atualidade é a maior empresa distribuidora com 1300 unidades, entre super, hipermercados, lojas especializadas, entre outros, sendo considerado ainda, o maior empregador privado brasileiro, que conta com diversas iniciativas de responsabilidade socioambiental. Iniciativas essas de muito sucesso, as quais foram abordadas no projeto aqui proposto como objeto de estudo das razões de sua aplicabilidade bem como o porquê da busca de tal tipo de vantagem competitiva.

1.1 Problema

De forma ampla, a responsabilidade social é vista como uma obrigação do Estado, financiador das necessidades básicas da sociedade através da arrecadação de impostos. No entanto, a atuação das empresas junto à sociedade tem sido cada vez maior, contribuindo para o desenvolvimento, com condições de atender uma exigência cada vez mais crescente dos diversos grupos de interesses, como por exemplo: acionistas, credores, consumidores e o próprio Estado.

De acordo com entendimento de Callegari, Kovaleski e Lima (2007), “é a compreensão por parte do empresariado e da sociedade em geral de que o governo sozinho não consegue diminuir os problemas sociais que contribui para o desenvolvimento da responsabilidade social”.

No passado, a função das organizações limitava-se à geração de lucros para os sócios e acionistas, com debates sobre as responsabilidades que cada dirigente deveria assumir; na atualidade as discussões vão além, e alcançam os consumidores, que determinam que os produtos e serviços sejam menos maléficos à natureza.

A comunidade onde a empresa encontra-se instalada demanda as organizações pela preservação do ambiente, contribuindo para a qualidade de vida de todos. De tal modo, como resposta às demandas financeiras, políticas e sociais, as organizações têm investido de forma sistemática nas relações entre atividade empresarial, empregados, fornecedores, consumidores, sociedade e meio ambiente, caracterizando a responsabilidade social.

Com base nessa argumentação, destaca-se a pergunta que se pretende responder nesta pesquisa: “de que forma a gestão ambiental e a responsabilidade social corporativa são utilizadas como gestão estratégica no Grupo Pão de Açúcar?”.

1.2 Objetivo Geral

Este projeto tem por objetivo geral identificar as práticas de gestão ambiental e responsabilidade social corporativa do Grupo Pão de Açúcar a partir do estudo de caso da loja dos Supermercados Pão de Açúcar, uma das várias marcas do grupo, situada no bairro do Guará, no Distrito Federal.

1.3 Objetivos Específicos

- Dissertar sobre a responsabilidade social corporativa;
- Exibir as ferramentas de gestão ambiental e responsabilidade social utilizadas pela loja.
- Verificar o nível de conhecimento e engajamento dos colaboradores da referida loja em relação ao tema dentro da empresa.

1.4 Justificativa

Um dos temas mais difundidos e propagados sobre a gestão empresarial na atualidade faz referência a responsabilidade social empresarial, tornando-se, dessa maneira, uma importante variável para a estratégia competitiva das empresas e para a avaliação do seu desempenho. O ambiente de negócios tem se apresentado cada vez mais complexo, fazendo com que as empresas se adequem a essa nova realidade. Onde oferecer qualidade e preço competitivo, obedecer às leis e pagarem impostos, não são mais ações suficientes.

As grandes empresas são cada vez mais pressionadas para atentar sobre o impacto das suas operações dentro e fora de suas instituições e, cuidadosamente, examinar com atenção os

impactos de suas políticas e ações nos seus empregados, clientes, comunidades e também na sociedade como um todo.

De acordo com entendimento de Peliano (2001) quanto maior é o envolvimento do setor privado no atendimento social e quanto maior se apresenta a participação dos empresários no debate sobre os problemas sociais do país, torna-se mais importante o conhecimento da intensidade e o alcance da ação empresarial voltada para a prestação de serviços à comunidade. Esse conhecimento contribui para enriquecer o debate e ainda para oferecer elementos primordiais à formulação de novas estratégias de combate à miséria e à exclusão social.

Tem-se destaque que o conceito de Responsabilidade Social Empresarial é bastante complexo e dinâmico e que apresenta significados diferentes em diversos contextos, determinando que sejam feitas reflexões sobre o tema.

Justifica-se, portanto, este projeto por ter como objetivo buscar um maior entendimento sobre a influência da gestão ambiental e da responsabilidade social corporativa nas tomadas de decisão da empresa, o peso que elas têm e sua importância como vantagem competitiva no mercado atual.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão ambiental – algumas considerações

A gestão ambiental, até o final da década de 80 e início da década de 90, tratava cada caso de forma particular, sendo regulamentada com baseamento no desempenho.

Era de entendimento dos agentes reguladores as benesses trazidas pelos efeitos da gestão do meio ambiente, a partir de então, deu-se início ao pensamento em termos de ecossistemas e ecorregiões. Dessa forma, as empresas, cada vez mais, consideravam o ambiente de forma sistemática, passando a tratá-lo de forma estratégica. Harrington e Knight (2001, p. 28) dizem que: “para integrar as questões ambientais a um processo mais amplo de tomada de decisão, as empresas começaram a tratá-las como questões de natureza estratégica”.

Entende-se assim que gestão ambiental trata-se de um conjunto de conceitos e metodologias aplicadas de forma adequada para a redução e controle dos impactos ambientais. Demanda conhecimentos específicos para entender e realizar esse processo, instituindo um sistema de informação para registrar, medir e relatar suas ações (SANTOS, et al., 2010).

Em um âmbito geral, a gestão ambiental leva em conta todas as variáveis de um processo de gestão, tais como: políticas, planejamento, plano de ação, alocação de recursos, delegação de responsabilidades, decisão, coordenação, entre outros, que objetivem o desenvolvimento sustentável. Dessa maneira, evidencia-se que em uma decisão ambiental estão envolvidas variáveis complexas e alternativas que nem sempre trazem benefícios ao meio ambiente, ou seja, “os executivos das empresas dificilmente escolhem a alternativa que menos danifique o meio ambiente” (FERREIRA, 2003, p. 33).

As maneiras como as empresas administram as questões ambientais, de acordo com Harrington e Knight (2001), podem ser classificadas:

- a) baseada em artifícios: se dá quando as empresas rematam suas atividades em determinado local mudando para outro, onde não existem controles mais rigorosos a questões ambientais;

- b) baseada em respostas: a empresa responde aos impactos ambientais causados, de acordo com as informações impetradas sobre os incidentes e regulamentações ambientais, sem qualquer programa que identifique ou administre as questões ambientais, pagando as multas e esperando o melhor;
- c) baseada na conformidade: a empresa possui o programa para identificar os requisitos reguladores, controlando o risco e a responsabilidade em conformidade com a lei. Fazer negócios com o ambiente é um custo planejado, que pode acarretar em uma vantagem ou desvantagem competitiva;
- d) gestão ambiental: a empresa gerencia de forma sistemática as questões ambientais, identificando aspectos ambientais e os respectivos impactos de suas operações, desenvolvendo políticas, objetivos e metas para administrá-los. A gestão ambiental é uma forma de diminuir o custo das operações e aumentar a receita;
- e) prevenção de poluição: a empresa desenvolve produtos e processos para a redução dos impactos ambientais na fonte, levando em conta a seleção de matéria-prima e seu impacto com a extração ou colheita, tornando os processos mais eficientes possíveis para que se dê a esperada redução do desperdício;
- f) desenvolvimento sustentável: a empresa considera, nessa classificação, o impacto social, econômico e ambiental de suas atividades, serviços e produtos. A gestão ambiental é tratada com responsabilidade social, moral e ética.

Dessa maneira, fica entendido que as empresas precisam considerar a gestão socialmente correta como parte de seus programas de qualidade, além de realizar investimentos visando à contínua melhoria das condições de produção, o que proporciona sustentabilidade econômica, social e ambiental.

2.2 Considerações sobre a certificação ISO 14000

A série ISO 14000 foi escrita pelo Comitê Técnico 207 (TC 207), criado pela *International Organization for Standardization* – ISO, como resposta à demanda mundial por uma gestão ambiental mais confiável, onde o meio ambiente foi introduzido como uma

variável importante na estratégia dos negócios. Esta série de normas foi estruturada basicamente em duas grandes áreas: foco nas organizações empresariais e foco nos produtos e serviços.

Essa série determina os elementos de um Sistema de Gestão Ambiental - SGA, a auditoria, a avaliação de desempenho ambiental, a rotulagem ambiental e ainda a análise de ciclo de vida.

A série ISO 14000 são normas e diretrizes voluntárias, conforme entendimento de Harrington e Knight (2001), que trás vantagens significativas como: redução dos conflitos entre agências reguladoras e indústrias; propende ao encorajamento das empresas a se envolver cada vez mais com os programas de desenvolvimento ambiental; a natureza voluntária, debatedora e empreendedora pode ser um fator significativo quando se inicia tal processo de mudança.

Essas normas voluntárias são, normalmente, bem aceitas uma vez que:

As indústrias envolvem-se em sua criação; são desenvolvidas num ambiente consensual; promovem entendimento internacional; podem ser aceitas amplamente por todos os detentores de interesses; são preparadas por pessoas altamente capazes em suas áreas específicas, em todo mundo; possui bases comuns, independentes de filiações políticas. (HARRINGTON E KNIGHT, 2001, p. 31)

Observa-se assim a crescente conscientização das organizações quando procuram por padrões de qualidade e certificação, com a finalidade de evitar punições sob novas legislações e visitas cada vez mais rigorosas das agências de controle ambiental, nas ações que afetam a imagem em decorrência da tomada de decisões sem critérios ambientais nos processos operacionais de produção, além das exigências e preferências ambientais de seus clientes que podem apresentar um aumento no faturamento.

2.3 Considerações sobre sistemas de informação para a gestão ambiental

São componentes integrantes do sistema de informação: subsistemas institucional, social, organizacional, de gestão, de informação e físico, apoiando-se nos modelos de gestão, decisão, mensuração e informação.

De acordo com recomendação de Ferreira (2003) a conceituação deve se dar como:

a) Subsistema Institucional: nessa conceituação são definidas as crenças e os valores da organização. É indispensável que a empresa acredite na preservação do meio ambiente e no desenvolvimento sustentável, conservando a lucratividade. As ações da empresa são dependentes de tais valores;

b) Subsistema Social: denota na noção de valor dos profissionais da empresa e a conscientização dos problemas ambientais representa um fator de influência na medida da abrangência do desenvolvimento sustentável pela empresa;

c) Subsistema Organizacional: refere-se à estrutura da organização em sua operação e divisão de responsabilidade. Na preservação do meio ambiente, a responsabilidade pode estar centralizada em apenas um departamento ou, então, dividida para todos os departamentos da empresa;

d) Subsistema de Gestão: neste encontra-se o processo decisório da empresa para o alcance de seus objetivos. Administrar o meio ambiente significa incluí-lo no planejamento estratégico da instituição, sendo um dos seus instrumentos principais;

e) Subsistema de Informação: Guerreiro (1996, p. 86), acrescenta que esse representa um "conjunto de elementos que objetiva fundamentalmente gerar informações para apoio à execução das atividades operacionais". Esse subsistema concebe a geração de informações para execução das atividades operacionais, tornando-se um apoio para a gestão ambiental, como processos responsáveis pela geração de poluição, investimentos em prevenção e recuperação, desastres possíveis e realizados, entre outros.

f) Subsistema Físico: esse consiste no conjunto de elementos físico-operacionais, onde é preciso se identificar de que maneira o processo operacional está causando impacto no meio ambiente.

2.4 Considerações sobre desenvolvimento sustentável

O termo Desenvolvimento Sustentável foi criado em 1987, pela ex-primeira-ministra da Noruega, Gro Harlem Brundtland, designando aquele que atende as necessidades do presente, sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem suas próprias necessidades, otimizando a utilização racional dos recursos naturais e garantindo conservação e a combinação de conforto, saúde, segurança e contentamento das gerações futuras.

Bezerra (2000) argumenta que o desenvolvimento sustentável deve expressar tanto desenvolvimento social quanto econômico constantes, equilibrados, que contenham estruturas de distribuição das riquezas geradas e com disposição de ponderar a fragilidade, a interdependência e as escalas de tempo competentes e características dos recursos naturais.

O desenvolvimento sustentável apresenta ainda diversos obstáculos que precisam ser superados. Por exemplo, para a empresa ter continuidade, sem que prejudique, ou ainda, para ter controle adequado de impactos ambientais, faz-se necessário a compra de equipamentos de última geração, para controlar os poluentes emitidos, podendo elevar o valor do processo produtivo, tornando-se inviável a comercialização e provocar uma possível falência.

Analisando de forma crítica as propostas do Desenvolvimento sustentável, Rebelo (1998, p. 17 e 18) assevera que:

A crise paradigmática que envolve a sustentabilidade percorre três décadas sem que se passe da retórica para a prática. O momento atual configura-se como um momento de transição, por isso assistimos um frenesi cultural, com o espocar sistemático de novas filosofias, teorias e ideologias, que conformam, sem dúvida, o mais amplo mosaico cultural identificado na história humana que possui algumas particularidades interessantes e a capacidade de convergência em alguns aspectos que lhes são básicos: a melhoria da qualidade de vida do homem, a conservação do ambiente, a operacionalização do arbítrio e o direito de informação.

Conforme entendimento de Ferreira (2003), diferentes obstáculos estão envolvidos no desafio do desenvolvimento sustentável que precisam ser superados. As questões desdobram-se na preservação do meio ambiente, o que muitas vezes, significa não produzir certos produtos, ou ainda, incidir em custos muito altos para a sua produção sem afetar o meio ambiente, tornando-os caros, sem condições de serem adquiridos pelo consumidor final. Um produto que não apresente um preço competitivo corre o risco de levar uma empresa à falência, e com isso, se gerariam desemprego e todas as conseqüências sociais inerentes a tal situação.

2.5 Breves considerações sobre responsabilidade social

O tema responsabilidade social ganhou destaque nas últimas décadas com o aumento visível das desigualdades sociais e a incapacidade do governo de sanar por conta própria os problemas causados por ela. A iniciativa privada passou a ser cobrada no sentido de fazer

parte das ações de amenização dos impactos de sua atuação junto ao meio ambiente e também da melhoria da qualidade de vida das comunidades onde estão inseridas.

Segundo informações retiradas do sítio RESPONSABILIDADESOCIAL.COM (2010), de maneira geral, a busca da responsabilidade social corporativa apresenta as seguintes características:

- **Pluralidade:** as empresas não devem satisfações somente aos seus acionistas. O mercado deve prestar contas também, aos funcionários, à mídia, ao governo, ao setor não- governamental e ambiental e, finalmente, às comunidades com que atua. Empresas apenas têm a ganhar na inclusão de novos parceiros sociais em seus processos decisórios.
- **Distributiva:** a responsabilidade social nos negócios é um conceito aplicado a toda a cadeia produtiva. Não é apenas o produto final que deve ser avaliado por fatores ambientais ou sociais, mas também, o conceito que é de interesse comum e deve ser difundido ao longo de todo e qualquer processo produtivo.
- **Sustentável:** significa que a responsabilidade social anda junto com o conceito de desenvolvimento sustentável. A atitude responsável em relação ao ambiente e à sociedade, não somente garante o cuidado de recursos, mas ainda amplia o conceito a uma escala sempre mais ampla.
- **Transparência:** Não bastam apenas os livros contábeis, as empresas são gradativamente submetidas à divulgação da sua performance social e ambiental, apresentando os impactos de suas atividades e as medidas tomadas para prevenção ou compensação de possíveis acidentes. Nesse sentido, empresas serão obrigadas a publicar relatórios, onde suas performances são avaliadas nas mais diferentes modalidades. Muitas empresas já o fazem voluntariamente, no entanto muitos prevêem que relatórios sócio-ambientais serão obrigatórios num futuro próximo.

Segundo Tachizawa e Pozo (2007, p. 2), a responsabilidade socioambiental é a resposta natural das empresas ao novo cliente, o consumidor verde e ecologicamente correto, um consumidor que tem consciência coletiva e cobra das organizações um posicionamento frente aos impactos ao meio ambiente e nas crescentes demandas sociais. Ainda segundo Tachizawa e Pozo (2007, p. 2):

[...] nota-se que a crescente tendência do exercício da responsabilidade socioambiental por parte das organizações deve continuar de forma permanente e definitiva, onde resultados econômicos passam a depender cada vez mais de decisões empresariais que levem em conta que: a) não há conflito entre lucratividade e a questão socioambiental; b) o movimento de sustentabilidade cresce em escala mundial; c) clientes e comunidade em geral passam a valorizar cada vez mais a adoção das práticas socioambientais por parte das organizações; d) a demanda e o faturamento das empresas passam a sofrer cada vez mais de pressões e a depender diretamente do comportamento de consumidores que enfatizarão suas preferências para produtos e organizações ecologicamente corretas.

2.6 Breves considerações sobre o balanço social nas empresas

Pode ser evidenciado em um balanço social o quanto a empresa investe nos cuidados referentes ao meio ambiente natural, na aquisição de instalações e equipamentos de proteção ao meio ambiente, na eliminação de desperdícios. Conforme entendimento de Carvalho (2000, p. 3):

[...] o balanço social deve ser elaborado e divulgado de forma a apresentar uma imagem da empresa que venha atrair tanto o consumidor quanto os investidores, o financiador, o acionista e o agente de seguro para negociação mais lucrativa para a empresa, uma vez que esta apresenta menor risco.

Entende-se assim, que o balanço é um instrumento de interesse voluntário da empresa, com capacidade de permitir a devida proteção da sociedade e do meio ambiente, e até mesmo, retornos financeiros.

Através das perspectivas dos empresários, não será mais necessário à criação de leis que regulem e obriguem a elaboração do balanço social. Tal fato se dá em decorrência do interesse daquelas empresas que fazem gestão ambiental em elaborar e divulgar seus balanços, com a possibilidade de ter retornos consideráveis, através da valorização de suas ações na bolsa de valores, ou ainda, maior aceitação de seus produtos pelos consumidores em geral, tudo isso, quando se leva em consideração à responsabilidade da empresa no que diz respeito ao meio ambiente e à sociedade como um todo.

Em tal perspectiva não se faz necessário a criação de leis para obrigar os empresários a publicar seus balanços sociais já que as próprias empresas podem sentir necessidade de elaborá-lo e divulgá-lo. Por sua vez, as empresas que adotam a gestão ambiental, elaboram e publicam de forma voluntária esses relatórios, que podem se transformar em retornos substanciais sob a forma de valorização no mercado de capital ou em forma de maior

aceitação pelos consumidores e interessados em função do uso de uma imagem de empresa respeitadora do meio e, portanto da sociedade (CARVALHO, 2000).

Carvalho (2000) observou que nos trabalhos sobre balanço social publicados em revistas especializadas e em teses de mestrado no Brasil, o conceito de balanço social está voltado para aspectos relacionados à empresa X trabalhador, deixando de lado os aspectos ambientais e seu relacionamento com o balanço social, porém, encontra-se na pauta de discussões de todos os cientistas da comunidade contábil.

Outro aspecto importante, para evidenciar como o balanço social pode suscitar retornos econômicos para as entidades, é o fato de que o capital financeiro migra de forma mais fácil de um país para outro e de uma empresa para a outra. Isto quer dizer que existirá uma seleção natural daquelas empresas que melhor desempenho e imagem souberem apresentar e explorar (CARVALHO, 2000).

Segundo o Instituto Ethos (2010):

O balanço social, ou relatório de sustentabilidade, é um meio de dar transparência às atividades corporativas, de modo a ampliar o diálogo da organização com a sociedade. É também uma ferramenta de gestão da responsabilidade social, pela qual a empresa entende de que forma sua gestão atende à sua visão e a seus compromissos estabelecidos em relação ao tema da RSE, e em direção à sustentabilidade.

O Instituto Ethos disponibiliza, no endereço eletrônico citado, um guia para elaboração de balanço social e relatório de sustentabilidade para download gratuito.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Esta pesquisa caracteriza-se por ser qualitativa descritiva. A pesquisa descritiva procura conhecer a realidade estudada, suas características, seus problemas. Segundo TRIVIÑOS (1987, p.100 Apud ZANELLA, 2006, p.27) esse tipo de pesquisa pretende “descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade”.

3.2 Caracterização da organização

A presente pesquisa foi elaborada com base em uma das lojas dos Supermercados Pão de Açúcar, uma das marcas do grupo. As informações sobre o grupo foram adaptadas do histórico disponível no sítio do mesmo (www.grupopaodeacucar.com.br). O Grupo Pão de Açúcar foi fundado em 1948, sendo o pioneiro no setor varejista de alimentos no Brasil. O Grupo que completou 60 anos em 2008 é considerado a maior empresa de distribuição do País com mais de 1.300 unidades, entre super e hipermercados, lojas especializadas, *atacarejo*² (*cash&carry*), além de postos de combustíveis e drogarias. Após a união com as Casas Bahia, passa a ser o maior empregador privado brasileiro, com mais de 140 mil funcionários e mais de 1.800 lojas. A companhia mantém operações em 18 estados de todas as regiões do Brasil e Distrito Federal, totalizando mais de 2,8 milhões de m² de área de vendas.

A empresa mantém uma estrutura multiformato, como forma de garantir a atuação no mercado e atender às diferentes necessidades e expectativas dos consumidores, com os seguintes modelos: supermercados (Pão de Açúcar, Extra, CompreBem e Sendas), hipermercados (Extra), lojas de bens duráveis (Ponto Frio, Extra-Eletro), lojas de conveniência (Extra Fácil) e atacarejo (Assaí Atacadista). A companhia atua ainda no

² Junção das palavras “atacado + varejo”, duas modalidades de venda do mercado. Adaptação da expressão inglesa “Cash & Carry”, literalmente “Pague e Carregue”. Lojas que destinam suas vendas tanto para o consumidor final quanto para o pequeno varejo. (nota do autor).

comércio eletrônico nas áreas de alimentos, através do site dos Supermercados Pão de Açúcar (www.paodeacucar.com.br), e não alimentos, com os sites dos Hipermercados Extra (www.extra.com.br) e das lojas Ponto Frio (www.pontofrio.com.br). Uma vez implementada a associação com Casas Bahia (www.casabahia.com.br), passa a atuar através do site desta.

3.3 Breve histórico da organização

O Grupo Pão de Açúcar foi fundado em setembro de 1948 e em pouco mais de 60 anos, a empresa constrói sua história, marcada por inovações, responsabilidade socioambiental e compromisso com o país, sempre tendo como um de seus pilares a total atenção às necessidades de seus clientes.

Com a reestruturação em vigência e já apresentando fortes sinais de crescimento, o Grupo reforça seu posicionamento inovador e passa a atuar com fortes diferenciais de mercado. Um dos ícones desse movimento é o lançamento do primeiro serviço de ouvidoria do varejo brasileiro, com o cargo de ombudsman, em 1993. Através desse canal à empresa tem como se antecipar aos desejos dos seus clientes e criar formatos de lojas adequados às suas expectativas. Outro exemplo que demonstra o forte caráter de inovação da Companhia é o lançamento do primeiro supermercado virtual do País, com o lançamento do Pão de Açúcar Delivery.

Reforçando seu posicionamento multiformato, a companhia cria um grande diferencial perante a concorrência, atendendo a diferentes perfis de consumidores, em diversos locais. As operações, nesta época, dividem-se em: Pão de Açúcar, supermercado de vizinhança, atuante nas classes A/B; CompreBem e Sendas, supermercados que atendem à classe média popular; hipermercados Extra, com uma enorme diversidade de produtos, oferecido em um só local; e as lojas de eletroeletrônicos Extra Eletro.

No que se refere às iniciativas do Grupo com a questão ambiental, o compromisso com o meio ambiente é parte de seu modelo de atuação, que segue todas as normas ambientais que regulam suas atividades. As buscas permanentes por processos ecoeficientes, que reduzam o consumo de recursos naturais, minimizem o impacto de sua operação e disseminem práticas e conceitos de responsabilidade ambiental, visam a promover o desenvolvimento sustentável em toda cadeia de valor da companhia, segundo informações do próprio grupo.

Por meio de uma série de ações realizadas junto a seus colaboradores e clientes, a companhia colhe frutos desse investimento. Em 2009, essas ações resultaram no aperfeiçoamento de processos de gerenciamento do uso de água e de energia elétrica nas lojas e centrais de distribuição, bem como no aumento da coleta de recicláveis em suas estações e substituição significativa de sacolas plásticas por sacolas retornáveis.

Na área social, são diversas as ações promovidas pelas bandeiras do Grupo Pão de Açúcar. Todas as iniciativas têm o propósito de contribuir para o fortalecimento da vida comunitária ao redor das lojas, mobilizando colaboradores, clientes e sociedade como um todo para a ação solidária.

Programas educacionais, campanhas de arrecadação de agasalho e de vacinação, ações voluntárias e também apoio a instituições sociais são algumas das ações promovidas pelo grupo.

Esse histórico traz informações disponibilizadas pelo grupo ao público geral, mas o verdadeiro alcance e a efetividade dos programas necessitam de uma pesquisa mais aprofundada e crítica sobre a atuação do grupo nas áreas social e ambiental para se ter uma visão do todo. No caso do Distrito Federal, as ações não têm a visibilidade que se espera de um grupo empresarial tão extenso com tanto poder de influência. Dificilmente se tem contato com ações do grupo saindo dos arredores dos supermercados Pão de Açúcar.

3.4 Participantes da pesquisa

A coleta de dados foi feita junto ao gerente da loja localizada na cidade-satélite do Guará, Distrito Federal e também junto aos colaboradores (funcionários) envolvidos nos processos que fazem parte do espectro de ações que envolvem as questões aqui abordadas. A quantidade de colaboradores disponibilizados para a pesquisa não pode ser cumprida por parte da empresa, e no total foram apenas cinco colaboradores respondentes.

3.5 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

Quanto aos meios de investigação, o presente projeto apresenta como métodos a pesquisa bibliográfica e descritiva, e um instrumento qualitativo de coleta de informações que é o questionário aberto.

A pesquisa bibliográfica ou teórica opera a partir do material já elaborado, tendo função decisiva para construir condições básicas de intervenção. Sendo assim, os conceitos contidos na bibliografia servem de amparo para o arcabouço teórico, necessário para a sustentação dos novos argumentos elaborados, o que torna o método de pesquisa bibliográfica indispensável para a construção do conhecimento científico. Em termos restritos, este trabalho engloba principalmente livros e artigos científicos. A pesquisa bibliográfica buscará apresentar através da bibliografia existente fatores relacionados à iniciativa da instituição no que se refere à responsabilidade socioambiental, podendo ainda essa pesquisa ser considerada *ex post facto* por apresentar como objeto do estudo, o Grupo Pão de Açúcar, como um processo já existente, que será observado e explicado, conforme ensina Santos (1999).

Sobre a pesquisa bibliográfica, Santos (1999) destaca que essa se refere ao conjunto de materiais escritos/gravados, mecânica ou eletronicamente, que contêm informações já elaboradas e publicadas por outros autores. São fontes bibliográficas os livros, as publicações periódicas, páginas de web sites, relatórios de simpósios, seminários, etc.

Ex post facto literalmente significa “a partir de depois do fato” (SANTOS, 2007, p. 32). A pesquisa *ex post facto* é uma pesquisa experimental. A diferença é que o processo põe-se naturalmente, anterior ou sem o controle do pesquisador. É daí que partirá a observação e, eventualmente, a experimentação; ou seja, estando um fenômeno já posto, tenta-se explicá-lo e entendê-lo.

Este estudo tem ainda caráter qualitativo, uma vez que se pretendeu analisar a temática da concepção do Grupo Pão de Açúcar no que se refere à responsabilidade socioambiental. Haguette (1997) escreve que a pesquisa qualitativa busca a compreensão dos acontecimentos da realidade, dos seus significados, abordando o que não pode ser quantificado como valores, interesses, atitudes, crenças, motivações. Por meio da pesquisa qualitativa se obtém maior compreensão de certos fenômenos, estando a mesma fundamentada no pressuposto da maior relevância do aspecto subjetivo da ação social perante a configuração das estruturas da sociedade.

Para a pesquisa qualitativa, uma das técnicas utilizadas foi a análise documental, com a utilização de dados secundários, onde o pesquisador é um instrumento fundamental na pesquisa. Na análise documental, são fontes documentais, tabelas estatísticas, relatórios, documentos informativos, além de obras originais de qualquer natureza (SANTOS, 1999). Obtidos os dados da realidade empírica, buscar-se-á estabelecer uma organização para que os mesmos possam ser interpretados e as conclusões possam ser obtidas. Não existem, pois, normas que indiquem os procedimentos a serem adotados na interpretação dos dados. O que existe são recomendações acerca dos cuidados que devem tomar os pesquisadores para que a interpretação não comprometa a pesquisa (GIL, 1994).

Outra técnica utilizada para coleta de dados qualitativos, desta vez de dados primários, foi a entrevista estruturada, aplicada ao gerente da loja escolhida.

Bogdan (apud TRIVIÑOS, 1987) indica cinco características do estudo qualitativo:

- a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento chave. Os estudos qualitativos têm como preocupação básica o mundo empírico em seu ambiente natural. No trabalho de campo, o pesquisador é fundamental no processo de coleta de dados. Não pode ser substituído por nenhuma outra técnica: é ele que observa, seleciona, interpreta e registra os comentários e as informações do mundo natural;
- a pesquisa qualitativa é descritiva, pois se preocupa com descrever os fenômenos por meio dos significados que o ambiente manifesta. Assim, os resultados são expressos na forma de transcrição de entrevistas, em narrativas, declarações, fotografias, desenhos, documentos, diários pessoais, dentre outras formas de coleta de dados e informações;
- os pesquisadores qualitativos estão preocupados com o processo e não com os resultados e produtos. A preocupação está em conhecer como determinado fenômeno manifesta-se;
- os pesquisadores qualitativos tendem a analisar seus dados indutivamente, isto é, as abstrações são construídas a partir dos dados, num processo de baixo para cima;

- o significado é a preocupação essencial. Os pesquisadores qualitativos buscam compreender os fenômenos a partir do ponto de vista dos participantes.

3.6 Procedimentos de coleta e análise de dados³

A partir dos dados coletados através das entrevistas estruturadas, da análise de documentos e da observação direta, deu-se a interpretação destes por meio do instrumento análise de discurso. Este instrumento de análise tem como foco a linguagem utilizada nos textos escritos ou falados, desta forma, pode ser utilizado tanto para análise de documentos e textos teóricos quanto para depoimentos e falas dos entrevistados. A análise de discurso compreende os seguintes passos:

- A identificação do repertório que envolve a transcrição das entrevistas;
- o isolamento das similaridades ou diferenças nas respostas e;
- a classificação das abordagens por títulos.

A análise de discurso busca analisar construções ideológicas presentes num texto, por isso é bastante utilizada no campo da lingüística e da comunicação.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

As informações foram coletadas por meio de questionários com questões abertas, onde o respondente podia expressar livremente sua opinião sobre o que lhe era perguntado. Um questionário contendo 13 (treze) questões foi aplicado ao gerente e outro, com 7 (sete), aos colaboradores, ambos com questões abertas. O questionário aplicado ao gerente foi respondido, em última instância, via e-mail, após várias tentativas de agendamento de uma entrevista em meio ao expediente do entrevistado. Esse fator acabou por prejudicar a

³ Adaptado da apostila de Metodologia da Pesquisa do curso de Administração à Distância da UAB. Secretaria de Educação à Distância (SEAD/UFSC), 2006.

dinâmica da coleta de dados, uma vez que na entrevista é possível extrair dados à medida que as questões levantadas dão origem a novos questionamentos.

Os colaboradores da empresa são de duas fontes distintas: fazem parte do quadro do grupo ou são terceirizados. Atuam nas mesmas áreas e trabalham no mesmo ambiente. Não foi possível fazer uma observação melhor do ambiente pelos mesmos motivos pelos quais não foi possível realizar a entrevista com o gerente, além da agenda existia o fato de que toda e qualquer informação prestada deveria passar pelo crivo da gerência geral do grupo em Brasília.

O questionário aplicado aos colaboradores constava de sete questões abertas e o questionário aplicado ao gerente constava de treze questões de mesmo tipo. As perguntas foram elaboradas com o intuito de levantar informações acerca das práticas, dificuldades, necessidades e oportunidades da empresa dentro da questão socioambiental. Em ambos os questionários, as perguntas visavam os tópicos:

- Treinamento e educação corporativa;
- Responsabilidade socioambiental;
- Gestão ambiental;

Das respostas dadas às questões surgiu um quarto tópico, a cultura organizacional, que não foi abordado no questionário. A importância da cultura organizacional no ambiente de uma empresa fez com que esse tópico entrasse na discussão dos resultados da pesquisa. Os aspectos relacionais no ambiente de trabalho moldam as principais características do trabalho e do comportamento dos envolvidos, e o resultado compõe a visão da cultura da empresa pelo prisma dos colaboradores.

Passaremos agora a abordar cada um destes tópicos, dentro da realidade encontrada na empresa, através das respostas dadas pelos participantes da pesquisa nos níveis gerencial e operacional.

4.1 Treinamento e educação corporativa

A questão nº 13 do questionário aplicado ao gerente, e a questão nº 5 do questionário aplicado aos colaboradores visavam, ambas, obter informações sobre o treinamento e educação corporativa no grupo.

O número de colaboradores participantes acordado com a loja foi, inicialmente, de dez, porém não foi possível a liberação de todos e somente um total de cinco fez parte da pesquisa. A dificuldade de agendamento de entrevista e questionário levou a um atraso de mais de três semanas no cronograma da pesquisa, prejudicando seu resultado.

Segundo informações dadas pelo gerente da loja através do questionário aplicado, os colaboradores recebem treinamento sobre responsabilidade e gestão ambiental através de empresas do grupo BR+10 do estado de São Paulo. Não foi possível recolher informações do grupo além do endereço físico do escritório através da web, onde não mantém sítio para informações.

Das questões relativas à educação corporativa e treinamento, feitas aos colaboradores, pode-se interpretar:

- Estes consideram os treinamentos suficientes para a execução de suas tarefas no trabalho;
- As ferramentas utilizadas (palestras, apresentação de slides e vídeos) são adequadas ao aprendizado;
- A repetitividade das ações facilita o seu aprendizado e fixação.

No grupo, a questão da educação corporativa fica prejudicada devido à terceirização de parte dos colaboradores, o que faz com que haja uma alta rotatividade desses trabalhadores. Desta forma, não há tempo hábil para a formação desses indivíduos.

A educação corporativa é uma ferramenta muito importante para qualquer organização nos dias de hoje como geradora de vantagem competitiva no que se refere ao capital intelectual. Segundo Chiavenato:

A economia do conhecimento envolve uma porcentagem cada vez menor da força de trabalho. Significa a presença maior do trabalho mental e cerebral, onde predomina a criatividade e a inovação em busca de soluções novas, produtos novos, processos novos, para agregar valor à organização e oferecer soluções criativas às necessidades dos clientes. Significa que pessoas deixam de ser fornecedoras de mão-de-obra para

serem fornecedoras de conhecimentos capazes de agregar valor ao negócio, à organização e ao cliente. (CHIAVENATO, 2000, p. 364)

Importante frisar que a premissa é verdadeira mesmo que a empresa opte por terceirizar a maior parte de sua mão-de-obra. No caso do Grupo Pão de Açúcar, segundo informações prestadas pelo gerente da loja pesquisada, o treinamento é feito para os dois tipos de colaboradores, os do quadro da empresa e os terceirizados, conforme declarado:

Questão 13: Os colaboradores da empresa são contratados pela própria empresa ou o serviço é terceirizado?

Resposta: “Das duas formas. Próprios – contratados, treinados e formados de acordo com cada área. Com maior segurança para entrar e sair. Terceirizados: treinamento básico e contrato temporário até possuir a substituição por um para contratação. Se esse terceirizado possuir grande desempenho, há probabilidade de passar para o quadro da empresa”.

Dentro do que se pode observar, ainda falta na empresa uma política de educação corporativa para formação de seus colaboradores, terceirizados ou não. Os terceirizados recebem treinamento básico, o treinamento mais aprimorado só vem quando há a integração aos quadros da própria empresa, e dentro dos quadros da empresa só existe treinamento, falta a educação.

Chiavenato (2004a, p. 495), define o treinamento como:

[...] processo educacional de curto prazo e aplicado de maneira sistemática e organizada, por meio do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos.

A definição acima deixa clara a função dos treinamentos oferecidos aos colaboradores do grupo: desempenho de atribuições. As características de “curto prazo”, “sistemática e organizada” e as habilidades esperadas após o treinamento corroboram tal função.

A educação, por outro lado, possibilita o desenvolvimento do indivíduo não só na sua vida profissional, mas também, de uma forma geral, como ser humano ciente de seus direitos e deveres, enfim, um cidadão. Demo (2008, p. 93) define desenvolvimento como:

[...] um conceito mais abrangente e que se refere ao conjunto de experiências e oportunidades de aprendizagem proporcionado pela organização, que possibilita o crescimento pessoal do empregado, objetivando tornar o empregado capaz de aprender e produzir conhecimento.

Portanto, o desenvolvimento do colaborador como indivíduo capaz de aprender, gerar conhecimento e, principalmente, disseminá-lo deveria ser o resultado buscado através da

educação corporativa e do treinamento dentro de empresas do porte do Grupo Pão de Açúcar. A vantagem competitiva conseguida através da educação corporativa não pode ser desprezada, uma vez que todo o conhecimento adquirido beneficia a empresa, deixa os colaboradores aptos a prestar um serviço de excelência profissional e possibilita a retenção de talentos.

Por outro lado, os colaboradores gostam dos treinamentos e em sua maioria, consideram suficientes. Respostas dadas à pergunta abaixo mostram isso:

Questão 5: Em sua opinião, falta treinamento por parte da empresa ou você considera satisfatório os treinamentos que você recebe?

Respostas:

“Considero favorável e importante”.

“Acredito que dentro do que é possível, a empresa faz a sua parte.”

“Sim, pois os treinamentos são muito repetitivos”.

Como pode ser depreendido das respostas acima, a percepção dos colaboradores é de que há treinamento suficiente e de que a repetitividade facilita a fixação da informação. Outra característica nas respostas dadas não só nessa questão, mas em todo o questionário, é de que existem pessoas na equipe com maior ou menor discernimento e nível cultural, o que indica que a empresa, como faz qualquer empresa no mercado competitivo de hoje, optará por integrar aos seus quadros, aquelas com maior capacidade intelectual, em detrimento das mais simples. Essa é uma tendência geral de mercado e acaba por diminuir a questão da responsabilidade social frente à própria sociedade.

4.2 Responsabilidade socioambiental

As questões de nº 9, 10 e 12 do questionário aplicado ao gerente e as questões de nº 4, 6 e 7 do questionário aplicado aos colaboradores objetivavam relacionar as práticas do grupo e a percepção dos colaboradores a respeito do tópico “responsabilidade socioambiental”, tópico este abordado no início deste trabalho.

O Grupo Pão de Açúcar desenvolve ações nas áreas social e ambiental, e investe no treinamento dos colaboradores como pode ser percebido através das respostas a algumas questões dadas pelo gerente:

Questão 9: A empresa desenvolve ações de conscientização ambiental voltada para seus colaboradores?

Resposta: “*Sim. Interno e externa. Exemplo: reutilização de papéis como blocos para anotações.*”

Questão 10: A empresa desenvolve ações de conscientização ambiental voltada para a comunidade?

Resposta: “*Sim. Uso consciente da sacola plástica. Venda das sacolas retornáveis, vendidas até pelo preço de custo para que os clientes usem com frequência.*”

Questão 12: A empresa se preocupa com as questões sociais e ambientais ao longo de toda a cadeia produtiva dos produtos comercializados em suas lojas? Existe algum tipo de fiscalização ou controle das ações de fornecedores e parceiros?

Resposta: “*Sim. Existe todo um controle e preocupação com os fornecedores, onde há o selo de garantia “Qualidade desde a origem”. O grupo acompanha o processo desde a produção até a entrega por alguns produtores rurais.*”

Outro é: *a própria empresa tem seu laboratório para controle seus produtos de marca própria para conquistar a confiança dos seus clientes, além de exigir dos demais fornecedores e produtos controle firme na qualidade.*

Em relação aos colaboradores, sua percepção de cuidados da empresa em relação ao seu bem-estar, ou seja, ações de responsabilidade social diretas e perceptíveis no dia-a-dia no trabalho se resumem, em sua maioria, aos benefícios concedidos por exercício da função como se pode perceber:

Questão 4: Você percebe cuidados com os funcionários por parte da empresa?

Respostas:

“*Sim, o plano de saúde é muito bom.*”

“*Sim, para que estes aprendam a cuidar do meio ambiente, separação do lixo orgânico e seco.*”

“*Sim, plano de saúde e odontológico.*”

“*Sim, é feito (sic) dinâmicas e ações de motivação e endomarketing.*”

“*Sim, fornecendo plano de saúde e odontológico e (sic) outros benefícios.*”

Um dos colaboradores tem a percepção de que a empresa cuida do público interno para que este esteja apto a cuidar das questões ambientais, ao menos no exercício do trabalho.

Outro colaborador cita como cuidados da empresa para com eles, as ações de motivação e endomarketing, ações estas voltadas ao treinamento e capacitação com o objetivo de alcançar metas. Esta visão talvez se dê pela consciência do colaborador de que seu crescimento profissional passa, sem variações, por esta trilha de conhecimentos. Segundo Bekin (2004, p. 47), endomarketing é:

[...] um conjunto de “Ações gerenciadas de marketing eticamente dirigidas ao público interno (funcionários) das organizações e empresas focadas no lucro, das organizações não-lucrativas e governamentais e das do terceiro setor, observando condutas de responsabilidade comunitária e ambiental.

Em relação ao meio ambiente e comunidade, as respostas dos colaboradores corroboram as declarações do gerente. A visão de importância e abrangência das ações é devidamente repassada aos subordinados, não havendo crítica por parte destes, o que nada mais é do que o reflexo da não conscientização profunda dos aspectos do tema, fato este que apenas pode ser mudado pela via da educação e formação, impossível apenas com treinamentos. Algumas respostas dadas a questões sobre o assunto:

Questão 6: Em sua opinião, as ações sociais e ambientais da empresa são importantes para a sociedade e levadas a sério pela empresa?

Respostas:

“Sim, pois a empresa foi a primeira empresa (sic) a ter um sistema de separação de lixo de toda a comunidade com o uso de lixeira no intorno (sic) da loja.”

“Sim, o grupo trata com seriedade e promove ações, divulga.”

“Sim, com certeza, fomos a primeira empresa a criar uma estação de reciclagem no mercado e criamos o primeiro mercado verde do Brasil.”

Na última resposta acima, o colaborador afirmou: “[...] fomos a primeira empresa [...]”, numa clara demonstração de sentimento de pertencimento, ou seja, de afirmativamente “vestir” a camisa da empresa e sentir orgulho ao afirmar o compromisso desta com a comunidade e o meio-ambiente.

Segundo o gerente da loja, a empresa elabora e divulga seu balanço social. A transparência é um dos fatores mais importantes a se levar em consideração por uma empresa que decide atuar na área social. O uso da divulgação dos resultados pode ser percebido de forma positiva ou negativa pela sociedade. A forma positiva se dá quando a sociedade percebe as ações socioambientais como meio de minimizar os impactos da atuação da empresa e ao mesmo tempo de contribuir com o desenvolvimento das comunidades que ela impacta. A forma negativa se dá quando as ações são ou não efetivas e, mesmo sendo efetivas, não existe

uma identificação com a comunidade e esta passa a ver as ações como mera tentativa de autopromoção.

Peliano (2001, p. 83) fala sobre os dilemas da divulgação das ações sociais por parte das empresas em pesquisa feita com várias empresas: uma parcela dos empresários consultados acredita que “[...] as empresas não devem ganhar em função da ação social que realizam”. Por outro lado, a maioria deles “[...] entendem que divulgar é importante para mobilizar a participação de outras empresas [...]”. O que ela ressalta é o fato de que as empresas temem justamente que a percepção da comunidade seja de que a empresa só está tentando se promover à custa de um problema social.

No caso do Grupo Pão de Açúcar, não parece haver superexposição midiática a respeito das ações, muitas delas nem são de conhecimento do grande público. Existe parceria com entidades sociais para destinação de alimentos não comercializados em tempo, próximas do prazo de validade e de hortifrutigranjeiros que tem prazo de validade curto. Essas ações são apoiadas pelo projeto de lei nº 4747/1998, também conhecida com “Lei do Bom Samaritano” cuja descrição consta do sítio da Câmara dos Deputados (www.camara.gov.br) e que dispõe:

[...] que a pessoa natural ou jurídica que doar alimentos, industrializados ou não, preparados ou não, a pessoas carentes, diretamente, ou por intermédio de entidades, associações ou fundações, sem fins lucrativos, é isenta de responsabilidade civil ou penal, resultante de dano ou morte ocasionados ao beneficiário, pelo consumo do bem doado, desde que não se caracterize dolo ou negligência.

A tomada de decisões na empresa leva em consideração as questões sociais e ambientais, segundo declarou o gerente:

Questão 11: Qual o peso dos fatores ambientais e sociais nas tomadas de decisões da empresa?

Resposta: “A empresa sempre toma decisões pensando no impacto social e ambiental de suas ações, e espera sempre contribuir em mundo melhor (sic). A própria frase “Orgulho de ser brasileiro”, sintetiza isso.”

Contudo, a impossibilidade de fazer uma entrevista tête-à-tête deixou aspectos importantes sobre esse assunto sem uma resposta confiável, como por exemplo, em que nível a gerência média do grupo tem acesso às decisões e qual o peso real das questões socioambientais na tomada dessas decisões. Desta forma, fica difícil saber, por exemplo, se o grupo abre mão de um negócio rentável, mas com algum impacto social ou ambiental em detrimento de outro menos lucrativo, mas que seja social e ambientalmente correto.

De uma maneira geral, a visão dos colaboradores é de que a empresa cumpre o seu papel nas questões socioambientais, como se pode perceber pelas respostas abaixo:

Questão 7: Em sua opinião, o que a empresa faz pelo meio ambiente e pela comunidade é o suficiente ou poderia se fazer mais e melhores coisas?

Respostas:

“Creio que sim, mas como sempre há algo a mais a ser feito, e com vejo a cada ano a empresa cria novas formas de está (sic) atuante nessa questão.”

“Sim, é o suficiente. Estalou (sic) estander (sic) de recicláveis para melhor atender a sociedade.”

“Sim, eu acho suficiente, pois a empresa tem empresas cadastradas no programa de doação de alimentos da própria empresa e leva muito a sério com os projetos (sic) do meio ambiente.”

“Acho que poderia fazer mais, mas é preciso que os fatores externos ajudem (outras empresas, governo e comunidade).”

Na última resposta, pode-se perceber um maior amadurecimento do respondente sobre as questões discutidas em relação aos outros colaboradores. A idéia está bem mais internalizada e compreendida nesse aspecto, e seria mais ou menos esse nível de entendimento o desejável como média nas equipes para uma melhor atuação do grupo como um todo.

4.3 Gestão Ambiental

Na coleta de informações, a preferência foi de que os respondentes realizassem serviços diretamente ligados à questão ambiental como o manuseio de resíduos sólidos, separação de lixo, manuseio de alimentos perecíveis, etc.

As questões de nº 1, 3, 5 e 6 do questionário aplicado ao gerente objetivavam levantar informações sobre as práticas de gestão ambiental do grupo. A questão de nº 3 do questionário aplicado aos colaboradores, objetivava analisar a percepção dos cuidados com o meio ambiente nos trabalhos desenvolvidos pelos colaboradores no seu dia-a-dia. Este tópico também foi abordado anteriormente nesta pesquisa.

A visão do desempenho de ações de sustentabilidade nos serviços realizados no dia-a-dia pelos colaboradores é bastante limitada:

Questão 3: Você percebe cuidados com o meio ambiente nos serviços que desempenha na loja? Caso positivo, cite algum.

Respostas:

“Sim, sempre reutilizamos papel para rascunho.”

“Sim, Separando lixo reciclável”.

“Uso de caixas de papelão para embalar as compras”.

As ações citadas são de grande importância, apesar de representarem apenas uma pequena parcela do que uma empresa pode realmente fazer para contribuir com o meio-ambiente. Porém se levarmos em consideração o tamanho da empresa e suas diversas áreas de atuação, o tamanho dessas ações ganha uma importância imprescindível.

As respostas dadas pelo gerente mostram muito do que é feito, e do que ainda precisa ser feito:

Questão 1: A empresa dispõe de ferramentas de gestão ambiental? Em caso positivo, quais são?

Resposta: “Sim. Estação de reciclagem, uso da sacola plástica e descarte de embalagens no caixa verde (caixa com disponibilidade de um baú, onde os clientes possam deixar embalagens de produtos. Ex.: caixa do creme dental). Além de coleta de óleo de frituras por uma empresa aqui do DF.”

Questão 3: De que forma a empresa minimiza os impactos de sua atuação no meio ambiente?

Resposta: “Conscientizando clientes e população ao uso do plástico (sic), o que vem a prejudicar a natureza e seres vivos. Através de dinâmicas após as suas compras e divulgação na venda de sacolas retornáveis, evitando assim a utilidade da sacola plástica.”

Questão 5: A empresa possui algum sistema de informação para a gestão ambiental (SGA)?

Resposta: “Não. Temos uma área destinada para apuração de resultados e divulgação às áreas de cada região do país e ao Marketing. Ela proporciona um melhor desenvolvimento aos setores e lojas.”

Questão 6: A empresa possui algum programa de desenvolvimento sustentável?

Resposta: “Sim. Para cada loja do Grupo, há uma Instituição de Caridade a ser atendida, atendendo os critérios e normas estabelecidas; Arrecadação de Livros; Campanha de Agasalhos; Time PAEC (Pão de Açúcar Esporte Clube) da cidade de São Paulo, entre outros.”

Apesar de o gerente ter afirmado que o grupo possui certificação ambiental, o que houve foi um engano por parte dele, como pode ser observado pela resposta à questão:

Questão 4: A empresa possui alguma certificação ambiental? Em caso positivo, quais?

Resposta: Sim. Reconhecida nacionalmente, em exclusividade o Pão de Açúcar, o primeiro supermercado a realizar projetos e trabalhos voltados ao meio ambiente.

Aqui a “certificação” foi tomada como “reconhecimento”, um equívoco por parte do participante. O grupo não possui certificação ISO 14000 e sim uma certificação LEED® (Leadership in Energy and Environmental Design), um selo verde da USGBC – United States Green Building Council, que certifica ambientalmente uma edificação por seu design e funcionalidade sustentável. No caso do grupo, o edifício certificado foi a loja de Indaiatuba no estado de São Paulo. Desta forma, não se pode afirmar que o grupo tem de fato uma certificação, pois esta foi concedida a uma das lojas e trata do edifício e de suas funcionalidades, não tendo efeitos sobre as outras lojas.

O fato de não ter sido possível uma entrevista acabou afetando a qualidade do material, principalmente no ponto em que se trata da tomada de decisões e de uma aspiração do grupo a uma certificação ambiental e adoção de um Sistema De Gestão Ambiental que englobe o grupo como um todo. O grupo tem parceria e comercializa produtos de muitas empresas certificadas, mas carece de certificação própria.

4.4 Cultura Organizacional

Este tópico surgiu das respostas dadas às perguntas dos questionários, principalmente aquelas relativas à responsabilidade socioambiental e seus vários desdobramentos como a dedicação do colaborador, quando este percebe que existe preocupação com seu bem-estar por parte do empregador e o sentimento de “pertencimento” e integração dos indivíduos numa equipe. Outro fator relevante ao levantamento deste tópico é o fato da empresa manter um quadro misto de colaboradores, um próprio e outro terceirizado, tornando a formação da cultura organizacional dentro dela um pouco mais complexa.

Segundo Maximiano (2005 Apud SCHEIN, 1992):

Cultura é a experiência que um grupo adquire à medida que resolve seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funciona suficientemente bem para ser considerada válida. Portanto, essa experiência pode ser ensinada aos novos integrantes como forma correta de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas.

Ainda segundo Maximiano (2005, p. 224), “A cultura organizacional abrange as normas de conduta, hábitos, crenças, valores e preconceitos, cerimônias e rituais, símbolos e outros comportamentos [...]”.

Existe na literatura, um debate sobre a dificuldade natural de se formar uma cultura organizacional dentro de uma organização com equipes mistas, ou seja, com trabalhadores do quadro próprio e terceirizados. A importância da cultura organizacional para a organização é imprescindível no que tange à organização do trabalho e alcance de metas. No Grupo Pão de Açúcar, este problema parece não dificultar as operações, uma vez que é o primeiro emprego de muitos jovens. Pode ser observado que as equipes são bem entrosadas e o convívio com os colaboradores dos dois quadros é bastante vívido e saudável. O ingresso de jovens dispostos a entrar no mercado de trabalho constitui-se num fator positivo. É fácil perceber que eles querem “vestir a camisa” da empresa, e o trabalho desempenhado acompanhado do aprendizado motiva-os a seguir em frente e a pensar no grupo como um emprego sem a rotatividade, que normalmente o caracteriza. Desta forma, a empresa não parece ter dificuldades em fazer com que as equipes se integrem e que os valores, crenças e a cooperação sejam reconhecidas e compartilhadas por toda a equipe.

A preocupação maior é em relação ao convívio e à motivação por parte dos colaboradores terceirizados, uma vez que estes podem se sentir inferiorizados na forma de tratamento em relação aos colaboradores do quadro da empresa. No caso do Grupo, a motivação parece residir na possibilidade de ingresso nos quadros da empresa através do bom desempenho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Os resultados da pesquisa forneceram subsídios para responder o problema proposto, porém de uma forma superficial, já que os dados não puderam ser colhidos de forma mais aprofundada.

O grupo tem, em suas ações sociais e ambientais, um fator de vantagem competitiva de grande poder e potencial de desenvolvimento, mas o crescimento e o desenvolvimento dos programas acompanham as tendências de mercado, ou seja, aumento de investimento apenas quando o mercado estiver investindo mais e vantagem competitiva não significa estar muito à frente dos concorrentes, mas dentro de um mesmo patamar.

As informações dão conta apenas dos supermercados Pão de Açúcar, e dentro desta realidade, verificou-se que o grupo investe muito aquém do que poderia. Esta percepção se confirma quando se coloca as outras marcas do grupo dentro da análise.

A pesquisa foi feita em apenas uma das lojas dos Supermercados Pão de Açúcar e com uma pequena parte de seus colaboradores. Porém as informações mostram as práticas realizadas em todas as lojas dos Supermercados em território nacional, o que se faz em uma loja é prática em todas as outras, e a visão dos participantes provavelmente se mostraria parecida uma pesquisa de maior porte. A diferença residiria numa maior participação, leia-se “parceria”, entre o grupo pesquisado e os autores da pesquisa, o que provavelmente se converteria em subsídios que ajudariam o grupo a se relacionar de melhor forma com o público e as comunidades onde atua, além de mostrar até que ponto a empresa poderia melhorar seu investimento social sem comprometer seu lucro. A pesquisa não levantou informações que subsidiem uma análise do grupo como um todo, mas aponta para possibilidades de melhorias no que se refere à participação dos Supermercados Pão de Açúcar nas questões socioambientais, e de uma melhor integração com as outras marcas do grupo, além de busca por parcerias público-privadas envolvendo a organização, o governo e agentes do terceiro setor.

As informações levantadas indicam que o Grupo Pão de Açúcar investe no social e no meio-ambiente, mas ao mesmo tempo mostram que muita coisa pode ser melhorada se o grupo decidir investir um pouco mais nessas áreas. As ações de cunho ambiental são praticadas em cada uma das lojas dos Supermercados Pão de Açúcar de maneira igual, as ações de cunho social são concentradas em área específica do grupo. A característica

multiformato do grupo poderia ser uma grande vantagem na multiplicação de ações de cunho socioambiental, envolvendo todas as marcas do grupo e não só o setor de supermercados. A capilaridade das empresas que fazem parte do grupo (Supermercados Pão de Açúcar, Hipermercados Extra, Ponto Frio, Atacadista Assaí, Casas Bahia), é um ponto positivo no que se refere à atuação no campo socioambiental, pois existe uma grande chance de que, pelo menos uma das lojas do grupo vai estar próxima de comunidades mais carentes (Casas Bahia ou Ponto Frio, geralmente). Ou seja, próximo do público-alvo da maioria das ações. Desta forma, comunidades que não sejam atendidas por uma loja Extra ou Supermercados Pão de Açúcar podem ser beneficiadas por ações de outras lojas do grupo como as Casas Bahia ou Ponto Frio. Estas duas lojas vendem eletroeletrônicos, móveis e utensílios domésticos. A proximidade destas lojas com as populações mais carentes poderia ser utilizada para ações de cunho social e de preservação do meio-ambiente promovidas pelo grupo e amplamente divulgadas, pois a maioria das pessoas nem ao menos sabe que elas fazem parte do GPA, Grupo Pão de Açúcar, e que a força das suas várias marcas fortalece ainda mais a marca do grupo.

O grupo poderia ser agente de transformação na área socioambiental se tomasse para si a responsabilidade de formar, dentro de seus quadros, disseminadores de conhecimento e não apenas colaboradores aptos a desempenhar suas funções. Esses “agentes transformadores” poderiam atuar em todas as lojas e marcas do grupo, promovendo ações integradas de cidadania e preservação ambiental com o intuito de atender populações mais carentes e conscientizar o público geral em relação às questões ambientais. A partir do momento em que os próprios colaboradores se vissem com tal responsabilidade, passariam a se sentir mais valorizados e motivados a participar dessas ações, além de desempenharem suas funções com mais segurança e autonomia pela própria efetividade dos treinamentos associados à educação propriamente dita. A visibilidade do grupo perante o público geral com tais ações seria maior e possibilitaria, inclusive, uma maior identidade desta com as comunidades onde está inserido, o que traria ganhos a ambos. Uma maior integração dos colaboradores, a troca de informações e conhecimentos, uma melhor interação entre eles traria, inevitavelmente, um sentimento de “pertencimento” maior e ajudaria substancialmente na formação de uma cultura organizacional melhorada, tendo reflexos, inclusive, na permanência do colaborador na empresa, diminuindo a rotatividade com que são substituídos.

Uma certificação ambiental como a ISO 14000 e a conseqüente implantação de um Sistema de Gestão Ambiental (SGA) representaria um grande avanço nos processos da

empresa, e daria subsídios pra uma tomada de decisões dentro de um cenário com o mínimo de impacto ambiental dentro de todas as lojas e marcas do grupo. Já existem no Brasil, inclusive, Shopping Centers com certificação ambiental da série ISO, seria importante uma empresa de grande porte como o Grupo Pão de Açúcar pensar no assunto.

Conclui-se que as ações necessitam de crescimento e maior visibilidade para o cliente e a sociedade. Nenhuma empresa aumentaria seu investimento social sem uma contrapartida que é, invariavelmente, uma maior aceitação de um público cada vez mais exigente e consciente de que as empresas devem dar retorno à sociedade e ao meio-ambiente. Este retorno deve se dar de uma forma maior e além do que sua atuação impacta negativamente as comunidades onde atua. Essa maior aceitação significaria fidelização de clientes e um aumento em sua fatia de mercado.

O grupo poderia atuar mais ativamente em três frentes:

- Investimento social – programas de desenvolvimento social de comunidades e controle de resultados;
- Desenvolvimento sustentável – garantir os recursos necessários em longo prazo, produzir sem comprometer as futuras gerações;
- Certificação ambiental e SGA – dispor de sistema de gerenciamento ambiental que abranja todo o espectro de ação das lojas do grupo em suas variadas áreas de atuação.

Desta forma, a empresa passará a ser vista pelo público como uma parceira da comunidade realmente disposta a melhorar as condições de vida daqueles que a cercam, sem abrir mão da lucratividade. No mundo de hoje as empresas realizam fusões de todo o tipo e passam a atuar em áreas bem distintas daquelas que outrora atuavam. Desta forma, elas devem igualmente estar preparadas para os desafios do mundo moderno como a sustentabilidade e a responsabilidade social. O Grupo Pão de Açúcar é um bom exemplo, já que atua na área de alimentos e ao mesmo tempo na de eletroeletrônicos e de móveis, gerenciando fornecedores rurais, indústrias de tecnologia, artefatos de madeira, laticínios e abatedouros/frigoríficos. Importante acrescentar que os investimentos sociais e ambientais aumentaram nos últimos anos por questões de necessidade, uma vez que cada vez mais se faz uso de recursos naturais renováveis e não-renováveis, ao mesmo tempo em que a população mundial cresce e com ela as desigualdades sociais. As mudanças necessárias em um futuro próximo dizem respeito principalmente aos recursos naturais, em especial à água, e no mundo

corporativo de hoje, o investimento necessário não parece viável, mas em breve pode se fazer inevitável. O governo e as empresas tentam postergar ao máximo, medidas que possam representar um retrocesso no processo capitalista que possibilitou sua sobrevivência e crescimento conseguido através de muito lucro. Sendo inevitável um aumento considerável no investimento em questões socioambientais, quem dará o primeiro passo?

Como a pesquisa foi prejudicada por motivos de agenda do entrevistado, e de liberação dos colaboradores para responderem o questionário no horário de trabalho, fica a recomendação para que seja feita uma pesquisa mais aprofundada e que conte com mais parceria por parte da empresa, já que as críticas podem ajudá-la a melhorar seus processos internos e possibilitem as mudanças necessárias para um melhor desempenho no campo socioambiental. As várias marcas da empresa devem incorporar esse aspecto e ajudar no todo, com o Grupo Pão de Açúcar atuando como um time e não só os Supermercados Pão de Açúcar e os Hipermercados Extra que tem mais visibilidade pela comunidade. Outra recomendação é que o grupo procure por mais parceiros, uma vez que as parcerias, além de atingirem um público muito maior, proporcionam economia através da divisão dos custos de pesquisa e implantação de programas entre os participantes. Parcerias costumam ter mais visibilidade e efetividade do que ações isoladas, conforme Barat (2007):

[...] foi bastante frutífera a visibilidade que as parcerias proporcionam num mundo sujeito aos fortes impactos da informação e da comunicação. Na maioria das vezes a utilização de diversos meios de comunicação - desde os mais simples até as mais sofisticadas mídias e redes de informática - gerou amplos efeitos multiplicadores, contribuindo na concepção das ações, mobilização de recursos financeiros, materiais e humanos, bem como alterações nas políticas públicas ou das próprias instituições envolvidas.

Desta forma as parcerias sociais devem envolver, sempre que possível, empresas, organizações do terceiro setor (ONG's e instituições sem fins lucrativos que trabalhem nas questões sociais e ambientais) e o governo, que na impossibilidade de erradicar os problemas sociais, não pode se furtar à sua responsabilidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARAT, Josef. **Parcerias sociais e combate à exclusão**. Artigo publicado no caderno Economia & Negócios do jornal “O Estado de São Paulo”, edição de 10 de janeiro de 2007. Disponível em: <<http://www.ie.ufrj.br/aparte/pdfs/barat100107.pdf>> - acesso em: 20/03/2011, às 17h35 min.

BEKIN, S.F. **Endomarketing**: como praticá-lo com sucesso. 3ª Ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2004.

BEZERRA, Maria do Carmo de Lima et al. **Gestão dos recursos naturais**: subsídios à elaboração da Agenda 21 brasileira. Brasília: Ministério do Meio Ambiente; Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos recursos Naturais Renováveis: FUNATURA, 2000.

CALLEGARI, Nelson Malta; KOVALESKI, João Luiz; LIMA, Isaura Alberton de. **Responsabilidade social**: uma nova filosofia empresarial. In: 3º Encontro de Engenharia e Tecnologia dos Campos Gerais. Paraná, 2007.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. **Projeto de Lei nº 4747/1998, Lei do Bom Samaritano**. Disponível em: <http://www.camara.gov.br/sileg/Prop_Detalhe.asp?id=21109>. Acesso em: 13/03/2011 às 22h10min.

CARVALHO, M. M. A. **Balçoço social**: um novo olhar sobre o relatório contábil do futuro. In: CONGRESSOS BRASILEIROS DE CONTABILIDADE, 16. 2000, Goiânia. *Anais do XVI Congresso Brasileiro de Contabilidade*. Goiânia, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004a. In: OLIVEIRA, José Arimatés de. MEDEIROS, Maria da Penha Machado. **Gestão de Pessoas**. Apostila do curso de administração à distância da UAB. Brasília: Sistema Universidade Aberta do Brasil, 2008.

DEMO, Gisela. **Políticas de Gestão de Pessoas nas organizações**: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional. São Paulo: Atlas, 2008. In: OLIVEIRA, José Arimatés de. MEDEIROS, Maria da Penha Machado. **Gestão de Pessoas**. Apostila do curso de administração à distância da UAB. Brasília: Sistema Universidade Aberta do Brasil, 2008.

DRUCKER, P. F. *The Coming of the New Organization*. Harvard Business Review, 66, janeiro-fevereiro 1988, p. 45-53.

FERREIRA, Aracéli Cristina de Sousa. **Contabilidade ambiental**: uma informação para o desenvolvimento sustentável. São Paulo: Atlas, 2003.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994.

GRUPO PÃO DE AÇÚCAR. **Breve histórico do Grupo Pão de Açúcar**. Disponível em: <<http://www.grupopaodeacucar.com.br/o-grupo/historia/>>. Acesso em: 15 de nov de 2010.

GUERREIRO, Reinaldo. **A meta da empresa - seu alcance sem mistérios**. São Paulo: Atlas, 1996.

HAGUETTE, Teresa Maria Frota. **Metodologias qualitativas na sociologia**. 5. ed. Petrópolis, 1997.

HARRINGTON, James; KNIGHT, Alan. **A implementação da ISO 14000: como atualizar o SGA com eficácia**. São Paulo: Atlas, 2001.

INSTITUTO ETHOS. **Introdução ao Balanço Social**. Disponível em: <http://www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas/guia_relatorio/default.htm>. Acesso em: 10 de Nov de 2010.

MATIAS-PEREIRA, José. **Metodologia Científica: Manual de Pesquisa Científica**. Universidade de Brasília: Brasília, 2006.

PELIANO, Anna Maria T. Medeiros (coord.). **Bondade ou Interesse? Como e por que as empresas atuam na área social**. Brasília: IPEA, 2001.

REBELO, Silene. **Gestão ambiental participativa: a lacuna, a proposta e a implementação**. Florianópolis, 1998, 152 f. Dissertação (Mestrado em Geografia), Universidade Federal de Santa Catarina.

RESPONSABILIDADESOCIAL.COM. **Responsabilidade Social**. Disponível em: <http://www.responsabilidadesocial.com/institucional/institucional_view.php?id=1>. Acesso em: 10 de nov. de 2010.

SANTOS, André Ricardo Ponce dos; ROCHA, Alexandre; SANTOS, Ederson Cristiano Aragão dos; SANTOS; Ricardo Gonçalves. **Contabilidade ambiental: uma contribuição da ciência contábil a sustentabilidade da gestão ambiental**. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/resultado_semead/trabalhosPDF/47.pdf>. Acesso em: 10 de nov. 2010.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 2ª ed. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

SCHEIN, Edgar. *Organization culture and Leadership*. San Francisco: Jessey-Bass, 1992. In: MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

TACHIZAWA, T. **Gestão Ambiental e Responsabilidade Social Corporativa**. 5a. edição revista e ampliada. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

TACHIZAWA, T. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2002.

TACHIZAWA, T. POZO, H. - **Responsabilidade Socioambiental no Contexto Brasileiro:** Um Indicador para Avaliar a Responsabilidade Social e Ambiental nas Empresas. Artigo apresentado no IX Encontro Nacional Sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente, 19 a 21 de Novembro de 2007

TORRES, Ciro; MANSUR, Cláudia. **Balço social, dez anos:** o desafio da transparência. Rio de Janeiro: IBASE, 2008.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia da Pesquisa.** Apostila do Curso de Administração à Distância da UAB. SEAD/UFSC, 2006.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário aplicado ao gerente da loja – respondido

Questionário para coleta de dados sobre práticas de responsabilidade socioambiental no

Grupo Pão de Açúcar

(Aplicado ao gerente)

Dados do respondente:

Cargo exercido: Chefe de Operações / Gerente em exercício (por ocasião das férias do gerente de fato)

Tempo de serviço na empresa: 13 anos

Questões

Questão 1: A empresa dispõe de ferramentas de gestão ambiental? Em caso positivo, quais são?

Resposta: Sim. Estação de reciclagem, uso da sacola plástica e descarte de embalagens no caixa verde (caixa com disponibilidade de um baú, onde os clientes possam deixar embalagens de produtos. Ex.: caixa do creme dental). Além de coleta de óleo de frituras por uma empresa aqui do DF.

Questão 2: A empresa desenvolve programas de responsabilidade socioambiental? Em caso positivo, quais são?

Resposta: Sim. Treinamentos para os colaboradores através de empresas do BR+10 de São Paulo.

Questão 3: De que forma a empresa minimiza os impactos de sua atuação no meio ambiente?

Resposta: Conscientizando clientes e população ao uso do plástico, o que vem a prejudicar a natureza e seres vivos. Através de dinâmicas após as suas compras e divulgação na venda de sacolas retornáveis, evitando assim a utilidade da sacola plástica.

Questão 4: A empresa possui alguma certificação ambiental? Em caso positivo, quais?

Resposta: Sim. Reconhecida nacionalmente, em exclusividade o Pão de Açúcar, o primeiro supermercado a realizar projetos e trabalhos voltados ao meio ambiente.

Questão 5: A empresa possui algum sistema de informação para a gestão ambiental (SGA)?

Resposta: Não. Temos uma área destinada para apuração de resultados e divulgação às áreas de cada região do país e ao Marketing. Ela proporciona um melhor desenvolvimento aos setores e lojas.

Questão 6: A empresa possui algum programa de desenvolvimento sustentável?

Resposta: Sim. Para cada loja do Grupo, há uma Instituição de Caridade a ser atendida, atendendo os critérios e normas estabelecidas; Arrecadação de Livros; Campanha de Agasalhos; Time PAEC (Pão de Açúcar Esporte Clube) da cidade de São Paulo, entre outros.

Questão 7: A empresa elabora e divulga seu balanço social?

Resposta: Sim. É uma empresa de capital aberto.

Questão 8: A empresa desenvolve ações de educação corporativa?

Resposta: Sim. Formação entre as áreas que são várias.

Questão 9: A empresa desenvolve ações de conscientização ambiental voltada para seus colaboradores?

Resposta: Sim. Interno e externa. Exemplo: reutilização de papéis como blocos para anotações.

Questão 10: A empresa desenvolve ações de conscientização ambiental voltada para a comunidade?

Resposta: Sim. Uso consciente da sacola plástica. Venda das sacolas retornáveis, vendidas até pelo preço de custo para que os clientes usem com frequência.

Questão 11: Qual o peso dos fatores ambientais e sociais nas tomadas de decisões da empresa?

Resposta: A empresa sempre toma decisões pensando no impacto social e ambiental de suas ações, e espera sempre contribuir em mundo melhor. A própria frase “Orgulho de ser brasileiro”, sintetiza isso.

Questão 12: A empresa se preocupa com as questões sociais e ambientais ao longo de toda a cadeia produtiva dos produtos comercializados em suas lojas? Existe algum tipo de fiscalização ou controle das ações de fornecedores e parceiros?

Resposta: Sim. Existe todo um controle e preocupação com os fornecedores, onde há o selo de garantia “Qualidade desde origem”. O grupo acompanha o processo desde a produção até a entrega por alguns produtores rurais.

Outro é: a própria empresa tem seu laboratório para controle seus produtos de marca própria para conquistar a confiança dos seus clientes, além de exigir dos demais fornecedores e produtos controle firme na qualidade.

Questão 13: Os colaboradores da empresa são contratados pela própria empresa ou o serviço é terceirizado?

Resposta: Das duas formas. Próprios – contratados, treinados e formados de acordo com cada área. Com maior segurança para entrar e sair. Terceirizados: treinamento básico e contrato temporário até possuir a substituição por um para contratação. Se esse terceirizado possuir grande desempenho, há probabilidade de passar para o quadro da empresa.

APÊNDICE B – questionário aplicado aos colaboradores

Questionário de avaliação dos conceitos e ações de gestão ambiental e responsabilidade social

(Aplicada aos colaboradores)

QUESTÕES

Questão 1: Você sabe o que é responsabilidade socioambiental e como uma empresa como o Grupo Pão de Açúcar faz uso dela?

Questão 2: Você já fez algum treinamento sobre responsabilidade ambiental na empresa?

Questão 3: Você percebe cuidados com o meio ambiente nos serviços que desempenha na loja? Caso positivo, cite algum.

Questão 4: Você percebe cuidados com os funcionários por parte da empresa?

Questão 5: Em sua opinião, falta treinamento por parte da empresa ou você considera satisfatórios os treinamentos que você recebe?

Questão 6: Em sua opinião, as ações sociais e ambientais da empresa são importantes para a sociedade e levadas a sério pela empresa?

Questão 7: Em sua opinião, o que a empresa faz pelo meio ambiente e pela comunidade é o suficiente ou poderia se fazer mais e melhores coisas?