

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS  
PÓS-GRADUAÇÃO INTERDISCIPLINAR EM CIÊNCIAS HUMANAS**

Naira Tomiello

**A NATUREZA INTERDISCIPLINAR DA  
RESPONSABILIDADE SOCIALMENTE SUSTENTÁVEL NO VAREJO:  
a eficiência e a competência na análise do Clube dos Produtores no Brasil e em Portugal**

FLORIANÓPOLIS  
2010

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS  
PÓS-GRADUAÇÃO INTERDISCIPLINAR EM CIÊNCIAS HUMANAS**

Naira Tomiello

**A NATUREZA INTERDISCIPLINAR DA  
RESPONSABILIDADE SOCIALMENTE SUSTENTÁVEL NO VAREJO:  
a eficiência e a competência na análise do Clube dos Produtores no Brasil e em Portugal**

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação Interdisciplinar em Ciências Humanas do Centro de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de Doutor em Ciências Humanas.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup>, Dr.<sup>a</sup> Júlia Silvia Guivant

Co-orientador: Prof., Dr. Delamar José Volpato Dutra.

FLORIANÓPOLIS  
2010

Naira Tomiello

**A NATUREZA INTERDISCIPLINAR DA  
RESPONSABILIDADE SOCIALMENTE SUSTENTÁVEL NO VAREJO:  
a eficiência e a competência na análise do Clube dos Produtores no Brasil e em Portugal**

Esta Tese foi julgada adequada para obtenção do Título de Doutor, e aprovado em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação Interdisciplinar em Ciências Humanas do Centro de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 16 de dezembro de 2010.

---

Prof.<sup>a</sup>, Dr.<sup>a</sup> Joana Pedro  
Coordenadora do Curso

**Banca Examinadora:**

---

Prof.<sup>a</sup>, Dr.<sup>a</sup> Júlia Silvia Guivant  
Orientadora  
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

---

Prof., Dr. Delamar José Volpato Dutra,  
Co-Orientador  
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

---

Prof., Dr. Jovino Pizzi  
Universidade Federal de Pelotas - UFPEL

---

Prof., Dr. Luiz Carlos Mior  
Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina - EPAGRI

---

Prof., Dr. Pedro Antônio de Melo  
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

---

Prof., Dr. João Eduardo Pinto Basto Lupi  
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

---

Prof., Dr. Paulo José Duval da Silva Krischke  
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

Ao Fábio,  
meu motivo e minha força!

## AGRADECIMENTOS

Agradeço especialmente à minha orientadora, Dr<sup>a</sup>. Júlia Silvia Guivant, que, desde a graduação em Ciências Sociais, tem sido uma grande incentivadora dos meus projetos acadêmicos e profissionais. Pela sua competência comprovada e capacidade inovadora, tornou-se uma fonte de inspiração! Muito obrigada!

Ao co-orientador, Dr. Delamar José Volpato Dutra, sou grata pela cumplicidade demonstrada ainda na minha graduação em Filosofia e renovada, exemplarmente, nesta trajetória do doutorado.

Aos membros da Banca de Defesa da Tese, Dr. Jovino Pizzi, Dr. Luiz Carlos Mior, Dr. Pedro Antônio de Melo, Dr. João Eduardo Pinto Basto Lupi e Dr. Paulo José Duval da Silva Krischke, agradeço o privilégio concedido pela leitura crítica e pelas excelentes contribuições. Sem esquecer-me da imprescindível participação do Dr. Maurício Roque Serva de Oliveira e da Dr<sup>a</sup>. Cécile Hélene Jeanne Raud (*in memoriam*) no Exame de Qualificação desta Tese.

Meu profundo agradecimento a todos os professores, colaboradores e colegas do Programa de Doutorado Interdisciplinar em Ciências Humanas. Sou grata também pelas oportunidades de aprendizado obtido mediante o envolvimento com o Programa, para além do interesse imediato com a Tese, que foram viabilizados e intensificados a partir da Dr<sup>a</sup>. Carmen Silvia de Moraes Rial, da Dr<sup>a</sup>. Joana Maria Pedro e do Dr. Rafael Raffaelli.

Não poderia encerrar mais essa trajetória dentro da UFSC sem agradecer àqueles que persistem em minhas lembranças pelo digno exemplo que representam. Além dos professores já mencionados, incluo, especialmente, o Dr. Paulo Henrique Freire Vieira, a Dr<sup>a</sup>. Ilse Scherer-Warren, a Dr<sup>a</sup>. Luzinete Simões Minella e o Dr. Alberto Groisman.

Agradeço o apoio material recebido pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq - durante o período de abril de 2009 a dezembro de 2010, viabilizando a realização da pesquisa de campo no Brasil e em Portugal.

Sou grata à empresa Walmart Brasil, que, por meio do Sr. Juliano Filipe Rigatti e do Sr. Ari Biondo, permitiu a realização deste estudo, dando-me liberdade para escolher, entre o

leque de alternativas das suas ações de responsabilidade social, o programa mais condizente com os meus propósitos de pesquisa.

Ao selecionar o Clube dos Produtores, fui brindada com a possibilidade de aprofundar o seu entendimento também em Portugal, por meio da empresa Sonae Distribuição. A ela devo meus sinceros agradecimentos pela gentil acolhida naquele País, que fora representada pela Sra. Eunice Carla Silva, pelo Sr. Antonio Manuel Soveral e pelo Sr. Rui Manuel Matias.

De todo o meu percurso no doutorado, o mais marcante foi abrir-me às realidades nos diferentes países, estados e cidades. Agradeço a todos os produtores e parceiros do Programa no Brasil e em Portugal por concederem-me as entrevistas, partilhando comigo suas histórias, valores e crenças e permitindo-me ir além do conhecimento em si, mas encantar-me com suas trajetórias. Afinal, o que seria da busca pela verdade científica, sem a verdade da emoção?

Agradeço pela oportunidade de compartilhar experiências com todos os membros da rede *Diálogos pela Responsabilidade Social*. Sou grata, especialmente, ao Sr. Odilon Luís Faccio pelas interlocuções valiosas.

Meus agradecimentos à minha grande amiga, a Dr<sup>a</sup> Monica Justino, que, com a sua inesgotável sabedoria, mostrou-se sempre disposta a dissipar as inevitáveis angústias diante dos desafios de uma pesquisa de doutorado.

A Lida Zandonadi, agradeço pela revisão do texto, admitindo que as tramas da língua portuguesa tornaram-se mero pretexto para que eu pudesse ser honrada com suas reflexões críticas, sua vasta cultura, sua espiritualidade e seu carinho.

Agradeço a toda minha família pelo apoio incondicional, especialmente à minha cunhada, Lúcia de Ávila, por ter sido uma importante e agradável companhia durante as viagens pelo Sul do Brasil, para que eu pudesse realizar a pesquisa de campo.

E não posso imaginar essa trajetória sem as sucessivas demonstrações de amor recebidas do Dani. Agradeço por tudo, pelos cuidados, pelas gentilezas e por ter sido um importante interlocutor, principalmente nos temas ligados à Economia.

*[...] Uma tal concepção da emancipação implica a criação de um novo senso comum político. [...] A nova cidadania tanto se constitui na obrigação vertical entre os cidadãos e o Estado, como na obrigação política horizontal entre cidadãos. [...] Entre o Estado e o mercado abre-se um campo imenso não estatal e não mercantil onde é possível criar utilidade social [...].*

**Boaventura de Souza Santos** (1995, p. 277-278).

## RESUMO

Esta Tese tem por objetivo contribuir para o desenvolvimento teórico-crítico da Responsabilidade Social Empresarial - RSE - que, no decorrer deste estudo, será abordada como Responsabilidade Socialmente Sustentável - RSS. Após a análise de um vasto rol de críticas atribuídas ao conceito, foram identificadas duas tendências principais: as críticas dos defensores da temática, cuja ênfase se concentra nas questões pragmáticas [estratégias e procedimentos] e as críticas entre os opositores, que adotam a abordagem política, questionando a sua legitimidade e o papel do Estado. A partir desse discernimento, foi estruturado o problema da pesquisa, sendo que, na visão pragmática, buscou-se conhecer o discurso da eficiência [*como* atingir os objetivos?]; e, na visão política, o discurso da competência [*a quem* cabe a responsabilidade?], incorrendo na seguinte questão norteadora: *A construção social do campo da Responsabilidade Socialmente Sustentável está amparada no discurso da eficiência, resultando na reconfiguração política do discurso das competências para atender as exigências plurais da sociedade em transformação?* Para responder a esta questão, elaborou-se um modelo analítico interdisciplinar e uma pesquisa de campo qualitativa e exploratória. Para tanto, foi selecionado um programa de Responsabilidade Socialmente Sustentável para análise: o Clube dos Produtores. Ele é conduzido, paralelamente, em Portugal, pela Rede Sonae de Distribuição e, no Brasil, pela empresa Walmart. A coleta de dados abrangeu ambos os Países. Um diferencial da pesquisa está em discernir a observação empírica entre a *experiência* [estruturação e operacionalidade] e a *ideia* [potencialidade]. De acordo com a amostra pesquisada e sem a proposição de estabelecer um estudo comparativo entre os Países, foi possível concluir que, sob o ponto de vista da experiência, o Clube dos Produtores em Portugal corresponde, em grande parte, ao discurso da eficiência defendido neste estudo. No Brasil, o Clube dos Produtores apresenta lacunas que comprometem sua eficiência. Já sob o foco da ideia, ou seja, sua potencialidade, conclui-se que o Clube dos Produtores consubstancia a noção de eficiência no campo da RSS e, por sua vez, amplia o arranjo de competências para atender as exigências plurais da sociedade.

**Palavras-chave:** Responsabilidade Social Empresarial; Sustentável; Interdisciplinar; Clube dos Produtores; Varejo; Eficiência; Competência; Política.



## ABSTRACT

The objective of this thesis is to contribute to critical-theoretical development concerning Corporate Social Responsibility (CSR), which throughout this study, will be treated as Socially Sustainable Responsibility. After analyzing a wide number of criticisms of this concept, two principal trends were identified: the positions of those who defend CSR programs, who emphasize pragmatic issues (strategic and procedural) and the positions of another group that adopts a political approach and questions the legitimacy of CSR, emphasizing the role of the state. The research problem was structured based on this finding, given that from the pragmatic perspective, it sought to understand the efficiency discourse [*how to achieve objectives?*]; and from a political vision, sought to understand the competency discourse [*who is responsible?*], which led to the following guiding question: *Is the social construction of the field of Socially Sustainable Responsibility supported in the efficiency discourse, resulting in the political reconfiguration of the competencies discourse, to meet the variety of demands of society in transformation?* To respond to this question, an interdisciplinary analytical model was prepared and qualitative and exploratory field research conducted. A Socially Sustainable Responsibility program was selected to analyze - that of the Clube dos Produtores [Producers Club]. The program is conducted in parallel in Portugal, by the Rede Sonae de Distribuição and in Brazil, by the Walmart company. Data collection was conducted in both countries. A distinction of the study is that it distinguishes empiric observation of *experience* [structural and operational issues] and *idea* [potential]. According to the sample studied, and with no intent to conduct a comparative study between the countries, it was possible to conclude that from the perspective of experience, the Clube dos Produtores in Portugal corresponds, in large part, to the efficiency discourse defended in this study. In Brazil, the Clube dos Produtores lacks certain elements, which limits its efficiency. Considering the idea, or the potential of the program, it is concluded that the Clube dos Produtores substantiates the concept of field efficiency of CSR and, in turn, expands the arrangement of competencies to attend the various social requirements.

**Key words:** Corporate Social Responsibility; Sustainable; Interdisciplinary; Clube Dos Produtores; Retail; Efficiency; Competency; Political.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Interpretação das críticas à Responsabilidade Social Empresarial .....	25
Figura 2: Perspectiva Crítica da Tese .....	27
Figura 3: Delimitação da Observação Empírica.....	29
Figura 4: Posição privilegiada do varejo .....	58
Figura 5: Percentual de Grupos de Pesquisas em Responsabilidade Social por Grande Área do Conhecimento .....	71
Figura 6: Síntese do Delineamento da Pesquisa.....	74
Figura 7: Perfil da amostra das entrevistas realizadas no Brasil .....	76
Figura 8: Perfil da amostra das entrevistas realizadas em Portugal .....	76
Figura 9: Coleta de Dados da Pesquisa no Brasil.....	78
Figura 10: Coleta de Dados da Pesquisa em Portugal.....	79
Figura 11: Dinâmica da Perspectiva Empírica .....	80
Figura 12: Perspectiva Analítica Interdisciplinar .....	81
Figura 13: Perspectiva Empírica e Perspectiva Analítica do Clube dos Produtores: Brasil e Portugal .....	83
Figura 14: Desenho Interdisciplinar da Tese.....	84
Figura 15: Destaque para o termo Sustentabilidade .....	88
Figura 16: Argumentos favoráveis à expressão: Responsabilidade Socialmente Sustentável .	93
Figura 17: Documentos Internacionais que Influenciaram a RSS.....	122
Figura 18: Princípios e Diretrizes Setoriais.....	123
Figura 19: Evolução dos sistemas de gestão para certificação.....	126
Figura 20: Referencial Teórico: Categorias Analíticas da Tese .....	142
Figura 21: Selo Clube de Produtores em Portugal .....	154
Figura 22: Organograma do Clube .....	209
Figura 23: Cadeia de Benefícios do CPW .....	217
Figura 24: CPW- Comunicação Institucional.....	247
Figura 25: Selo do Clube dos Produtores .....	248
Figura 26: CPW - Comunicação com o Cliente .....	249
Figura 27: CPW - Comunicação com o Produtor.....	252
Figura 28: Modelo do Relatório de Visitas .....	269
Figura 29: Eficiência na Análise do Clube dos Produtores.....	282
Figura 30: Competência na Análise do Clube dos Produtores .....	289
Figura 31: Dimensão Resultado: Foco na <i>Ideia</i> do Clube dos Produtores, não na <i>Experiência</i> .....	290

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Princípios de Responsabilidade Social no Varejo.....	57
Quadro 2: Pesquisa ações de responsabilidade social do segmento supermercadista .....	66
Quadro 3: Ferramentas de Gestão de RSS .....	124
Quadro 4: Parâmetros para o entendimento da subpolítica.....	132
Quadro 5: Implicações para a realização de fóruns de cooperação .....	133
Quadro 6: Públicos estratégicos do Walmart.....	152
Quadro 7: Síntese das Análises das Dimensões Interdisciplinares do CPS.....	213
Quadro 8: Síntese das Análises das Dimensões Interdisciplinares do CPW .....	280
Quadro 9: Normas de RSS .....	350

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Evolução da Expansão do Clube dos Produtores.....	216
--	-----

## LISTA DE BOXES

Box 1: Número de exemplares do boletim informativo do CPS - Produção.....	190
Box 2: Características essenciais da Escola de Percíveis .....	193
Box 3: Visitas de Trabalho realizadas pelo CPS .....	196
Box 4: Exemplos de Encontros do CPS .....	197
Box 5: Exemplares de "O Produtor" disponibilizados para pesquisa.....	251

## **LISTA DE SIGLAS ABREVIATURAS**

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas  
ABONG - Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais  
CBD - Companhia Brasileira de Distribuição  
CNUMAD - Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento  
CP - Clube dos Produtores  
CPS - Clube dos Produtores Sonae  
CPW - Clube dos Produtores Walmart  
DS - Desenvolvimento Sustentável  
GIFE - Grupo de Institutos, Fundações e Empresas  
IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada  
NMSE - Novos Movimentos Sociais Econômicos  
OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico  
OIT - Organização Internacional do Trabalho  
ONG - Organização Não Governamental  
ONU - Organização das Nações Unidas  
OPs - Organizações de Produtores  
PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento  
PNUMA - Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente  
RSE - Responsabilidade Social Empresarial  
RSS - Responsabilidade Socialmente Sustentável  
SDB - Sonae Distribuidora do Brasil  
TME - Teoria da Modernização Ecológica

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS.....</b>	<b>10</b>
<b>LISTA DE QUADROS.....</b>	<b>11</b>
<b>LISTA DE BOXES.....</b>	<b>13</b>
<b>LISTA DE SIGLAS ABREVIATURAS.....</b>	<b>14</b>
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>17</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA: PERSPECTIVA CRÍTICA DA RSE.....	17
1.2 CONSTRUÇÃO DO PROBLEMA DA PESQUISA.....	26
1.2.1 Delimitação do Estudo Empírico.....	28
1.2.2 Pergunta central da pesquisa.....	29
1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	30
1.3.1 Objetivo Geral.....	30
1.3.2 Objetivos Específicos.....	31
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	31
<b>2 ESTADO DA ARTE DA RSE: A HISTÓRIA E A INTERFACE COM O VAREJO.....</b>	<b>33</b>
2.1 INTRODUÇÃO À REPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL: UM BREVE HISTÓRICO E ABORDAGENS CONCEITUAIS.....	33
2.1.1 Precursores da RSE.....	35
2.1.1.1 Movimento na Europa.....	38
2.1.1.2 A RSE no Brasil.....	42
2.1.2 Perspectiva Acadêmica da RSE.....	46
2.1.2.1 No Brasil.....	49
2.1.3 Abordagem crítica da teoria da RSE.....	53
2.2 VAREJO: VOCAÇÃO PARA A RSE?.....	56
2.2.1 Tendências da RSE no Brasil.....	56
2.2.2 Especificidades da RSE no Varejo.....	56
2.2.3 Tendências da RSE do Segmento de Supermercados.....	59
2.2.4 Feira e o Congresso da APAS.....	60
2.2.5 Walmart no evento da APAS.....	64
2.2.6 Difusão das práticas de RSE dos Super e Hipermercados.....	65
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>68</b>
3.1 A NATUREZA INTERDISCIPLINAR DA RSE.....	68
3.2 MÉTODO DA PESQUISA:.....	71
3.2.1 Delineamento da pesquisa.....	72
3.2.2 Descrição da unidade e dos atores-alvo da pesquisa.....	74
3.2.3 Técnicas e instrumentos de coleta de dados.....	77
3.2.4 Plano de tratamento dos dados.....	79
3.2.5 Desenho interdisciplinar da Tese.....	83
3.3 LIMITES DA PESQUISA:.....	85
<b>4 REFERENCIAL TEÓRICO: CONSTRUÇÃO DO MODELO ANALÍTICO INTERDISCIPLINAR.....</b>	<b>87</b>
4.1 ALTERAÇÃO DA EXPRESSÃO RSE PARA RSS.....	87
4.2 A PERPLEXIDADE – MODERNIZAÇÃO ECOLÓGICA.....	93
4.3 O FUNDAMENTO – RESPONSABILIDADE.....	99
4.4 A FINALIDADE - DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (DS).....	105
4.5 A ESTRATÉGIA - ARTICULAÇÃO EM REDE.....	111
4.6 A VERIFICABILIDADE - INDICADORES.....	119
4.7 O RESULTADO – REINVENÇÃO DA POLÍTICA?.....	129

<b>5</b>	<b>CARACTERIZAÇÃO DO WALMART BRASIL .....</b>	<b>143</b>
5.1.1	Breve Histórico do Walmart .....	144
5.1.2	Perfil da Organização e Governança Corporativa.....	145
5.1.3	Fundamentos do Modelo de Gestão do Walmart.....	147
5.1.4	Relacionamento com <i>Stakeholders</i> .....	150
5.1.5	A cadeia produtiva: Programa Clube dos Produtores .....	152
<b>6</b>	<b>CLUBE DOS PRODUTORES SONAE - CPS .....</b>	<b>154</b>
6.1	ANÁLISE DAS DIMENSÕES DO CPS.....	157
6.1.1	Dimensão perplexidade.....	158
6.1.2	Dimensão fundamento .....	165
6.1.3	Dimensão finalidade .....	171
6.1.4	Dimensão estratégia .....	178
6.1.5	Dimensão verificabilidade .....	197
6.1.6	Resumo das análises das dimensões do Clube dos Produtores Sonae .....	211
<b>7</b>	<b>CLUBE DOS PRODUTORES WALMART BRASIL - CPW .....</b>	<b>214</b>
7.1	ANÁLISE DAS DIMENSÕES DO CPW .....	217
7.1.1	Dimensão perplexidade.....	218
7.1.2	Dimensão fundamento .....	225
7.1.3	Dimensão finalidade .....	236
7.1.4	Dimensão estratégia .....	243
7.1.5	Dimensão verificabilidade .....	268
7.1.6	Resumo das análises das dimensões do Clube dos Produtores Walmart.....	278
<b>8</b>	<b>APRENDIZAGEM MEDIANTE ANÁLISE RELACIONAL: O CLUBE DOS PRODUTORES NO BRASIL E EM PORTUGAL .....</b>	<b>281</b>
8.1	A <i>EFICIÊNCIA</i> NA ANÁLISE DO CLUBE DOS PRODUTORES.....	281
8.1.1	Dimensões interdisciplinares: síntese das perspectivas .....	282
8.2	A <i>COMPETÊNCIA</i> NA ANÁLISE DO CLUBE DOS PRODUTORES - CP.....	288
8.2.1	Dimensão resultado.....	289
8.2.2	A síntese entre a <i>ideia</i> e a <i>experiência</i> do CP .....	302
<b>9</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>305</b>
9.1	RESPOSTA À PERGUNTA DA PESQUISA .....	305
9.2	CONTRIBUIÇÕES AO DESENVOLVIMENTO CRÍTICO DA RSS .....	315
9.3	RECOMENDAÇÕES PARA NOVOS ESTUDOS.....	319
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>320</b>
	<b>APÊNDICE A - Ações de Responsabilidade Social dos Supermercados .....</b>	<b>342</b>
	<b>APÊNDICE B - Questionário: Pesquisa Sobre o Programa Clube dos Produtores .....</b>	<b>345</b>
	<b>APÊNDICE C - Normas de RSS .....</b>	<b>349</b>



## 1 INTRODUÇÃO

O objetivo deste capítulo consiste em apresentar a síntese do norte de construção desta Tese de doutorado, que consiste na contextualização do tema; na delimitação do problema e pergunta central do estudo; nos estabelecimentos dos objetivos da pesquisa; e no modo como está estruturado este trabalho.

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA: PERSPECTIVA CRÍTICA DA RSE

A intensiva exposição midiática a respeito da temática *responsabilidade social empresarial* - RSE - e o crescente volume de trabalhos acadêmicos de graduação e pós-graduação<sup>1</sup>, a torna um campo fecundo para análises a partir das Ciências Sociais e da Filosofia. Cabe a estas disciplinas, preponderantemente, romper com a tendência de naturalização dos discursos e de desvelar as arbitrariedades das práticas.

A RSE como um campo de conhecimento distingue-se dentro da produção acadêmica da Administração como uma *perspectiva crítica*. Esta pode ser sintetizada a partir de três parâmetros: (i) reconhece que as organizações são construções sócio-históricas que precisam ser analisadas tanto na sua dinâmica interna quanto em função do ambiente socioeconômico mais amplo; (ii) a abordagem crítica não enfatiza performance econômica de racionalidade instrumental ligada à eficiência, à eficácia e à lucratividade, mas a emancipação das pessoas dos mecanismos de opressão; (iii) enfatiza a autonomia para promover a consciência humana, assim como sua capacidade de produzir julgamentos e estimular a responsabilidade coletiva para com os outros. (FOURNIER; GREY, 2000; ALVESSON; WILLMOTT, 1992B, 1996 apud DAVEL; ALCADIPANI, 2005; PAES DE PAULA, 2008). Segundo os autores, a promoção da autonomia e da responsabilidade é preponderante para a intenção emancipatória.

A transformação emancipatória opera-se, então, à medida que as pessoas procuram mudar - pessoal, coletiva e progressivamente - seus hábitos e as instituições que impedem o desenvolvimento de sua autonomia e de sua responsabilidade. (ALVESSON; WILLMOTT, 1992b, 1996 apud DAVEL; ALCADIPANI, 2005, p. 71).

Paes de Paula (2008, p. 9 e 33-34), lança a dúvida sobre quais seriam os fundamentos de uma perspectiva crítica. Segundo ela, tal perspectiva consiste na defesa da teoria crítica [Escola de Frankfurt], que se sustenta na "reflexão dialética e na competência dialógica [...], onde o sujeito reflexivo é capaz de questionar o mundo em que vive [...], em busca da

---

<sup>1</sup> No capítulo 3 desta Tese há uma síntese de um levantamento realizado no site da CAPES a respeito da frequência de grupos de trabalho sobre RSE, distintos por áreas de conhecimento.

emancipação". Contudo, salienta os limites de restringir a emancipação a "grupos de projetos, individualmente limitados em termos de espaço, tempo e sucesso". (ALVESSON E WILLMOTT, 1992a apud PAES DE PAULA, 2008, p. 34). Por sua vez, a autora expõe a complexa dúvida entre escolher "conformar-se com uma emancipação limitada ou continuar a apostar em uma utopia de liberdade ampla". E cita o exemplo,

optar por restringir-se à coleta seletiva de lixo no seu bairro, que pode resolver problemas mais imediatos e restritos a uma determinada área, ou pela luta por leis globais que protejam o meio ambiente, a fim de preservar a sobrevivência do planeta. (PAES DE PAULA, 2008, p. 35-34).

Muito embora a teoria crítica não tenha sido inspirada no liberalismo, Paes de Paula (2008, p. 19) cita Bronner, que argumenta que o futuro da teoria crítica depende do cumprimento de sua promessa original de uma perspectiva interdisciplinar que oriente a luta [...]. A autora sustenta que é preciso "identificá-la com um projeto de reconstrução fundamentado em formas concretas de solidariedade e sustentabilidade econômica e social, como ocorrem nas experiências autogestionárias e nas práticas legítimas de economia solidária".

Segundo Davel e Alcadipani (2005)<sup>2</sup>, baseando-se em Alvesson e Willmott, (1992a, 1996), os estudos críticos na Administração ocorrem como uma alternativa à abordagem funcionalista e positivista de análise organizacional, principalmente a partir do movimento anglo-saxão denominado *Critical Management Studies* da década de 1990. No Brasil, Paes de Paula (2008) salienta o pioneirismo da produção nacional centrado em dois autores que se antecipam ao movimento *Critical Management Studies*. Alberto Guerreiro Ramos inicia os estudos críticos ao publicar em 1966, *Administração estratégica do desenvolvimento: elementos de uma sociologia especial da administração*. Maurício Tragtenberg inicia seus trabalhos de natureza crítica em 1956, com a publicação *Planificação: desafio do século XIX*.

Entre os seguidores de Guerreiro Ramos e as principais áreas de interesse, destacam-se: Ramon Moreira Garcia, que a partir de 1971 desenvolveu estudos sobre "cooperativas, autogestão, uso apropriado de tecnologias e questões ambientais"; Maurício Roque Serva de Oliveira (1996) aproximou a racionalidade substantiva abordada por Guerreiro Ramos à racionalidade comunicativa de Jürgen Habermas, com o intuito de caracterizar as organizações mais voltadas "para a realização e emancipação dos grupos e indivíduos". Atualmente dedica-se à gestão pública e à cidadania; Fernando Guilherme Tenório aborda a

---

<sup>2</sup> Davel e Alcadipani (2005) analisaram a produção acadêmica e crítica em administração no Brasil que fora publicada na década de 1990, tendo os parâmetros do movimento dos Estudos Críticos em Administração – ECA. Em 2008, Ana Paula Paes de Paula fez a pesquisa dos referidos autores, alterando o período das publicações investigadas, que passou a ser entre 1980 e 2004, e acrescentando novos periódicos e congressos.

Escola de Frankfurt, aproximando a primeira geração (Theodoro Adorno, Max Horkheimer, Hebert Marcuse) da segunda (Jurgen Habermas), com o propósito de discutir as relações de poder e a emancipação. O autor dedica-se atualmente ao estudo da gestão pública e das organizações não-governamentais. Com relação aos seguidores de Maurício Tragtenberg e suas respectivas áreas de concentração, sintetiza-se: Fernando Cláudio Prestes Motta tem uma trajetória heterodoxa que vai desde o estudo da burocracia até a psique humana, tomando como referência o marxismo gramsciano e a psicanálise; José Henrique de Faria teve influência marxista e de críticos psicossociais como Enriquez, Pagés e Dejours, e concentrou seus estudos sobre as questões de poder nas organizações. (PAES DE PAULA, 2008).

Os principais referenciais teóricos na abordagem crítica das organizações, segundo Paes de Paula (2008, p. 60), são: "os marxistas ocidentais (Korsch, Gramsci, Sartre, Lukács), dos marxistas heterodoxos (como Rosa Luxemburg, Pannekoek, Matick, Makhaiski), dos anarquistas (Kropotkin, Prodhoun), e os textos que dialogam com o marxismo, tais como a teoria crítica frankfurtiana, a sociologia do conhecimento e o existencialismo".

Os temas mais recorrentes nos estudos críticos são: as funções ideológicas da empresa; a dominação psicossocial dos tipos de gestões; a cultura organizacional como controle social; o discurso igualitário entre homens e mulheres; o sofrimento psíquico e físico ocasionados pelo trabalho; paternalismo; autoritarismo; motivação; liderança; alienação; exclusão social e cidadania, entre outros. (DAVEL, ALCADIPANI, 2005).

Paes de Paula (2008, p. 60) cita Bronner (1997) que diz que os "estudos críticos busquem uma direção positiva e um interesse prático nas questões sociais, mantendo a intenção emancipatória". A autora destaca a importância da perspectiva de **mudança social** como efetividade dos estudos críticos.

É fundamental perceber que não basta a crítica pela crítica: temas como solidariedade, responsabilidade e utopia também precisam estar presentes nas preocupações dos pesquisadores, pois a perspectiva de mudança social é um dos pilares fundamentais dos estudos críticos. (PAES DE PAULA, 2008, p. 61).

Nessa linha de pensamento, Vergara e Branco (2001, p. 22 apud DAVEL, ALCADIPANI, 2005, p. 69) dizem que o exercício da cidadania corporativa, sustentada na reflexão dos estudos críticos, também representa um caminho para mudanças, e sintetizam:

o exercício da cidadania corporativa e de ações que promovam a melhoria da qualidade de vida e de trabalho, que visem à construção de relações mais democráticas e justas e que mitiguem as desigualdades e diferenças de raça, sexo ou credo. (VERGARA; BRANCO, 2001, p. 22 apud DAVEL; ALCADIPANI, 2005, p. 69).

A RSE, enquanto doutrina que sustenta o *dever e o poder* dos empresários de intervirem nos problemas que extrapolam a perspectiva econômica, abrange questões sociais,

ecológicas e culturais. Portanto, torna-se um fenômeno social que pode ser indagada, por exemplo, a partir dos referenciais de *mudança social*, de acordo como propõe Paes de Paula (2008). A mudança social não é entendida a partir dos *resultados* obtidos a partir das práticas de RSE, mas a partir de um *conjunto de características* que a tornam um movimento distinto de outros.

Com o objetivo de caracterizar a RSE de forma breve nesta *introdução*, foi selecionado um *conjunto de características* do conceito de mudança social, desenvolvido por Lakato (1990, p. 286). O questionamento sobre a potencialidade da RSE como estimulador de mudanças sociais é assim sintetizado: a **redefinição** do papel social das empresas é um dos impulsionadores das mudanças e ocorre mediante a relação de obrigação e a criação de um novo modelo de intervenção na realidade. Tal redefinição desafia a empresa a conciliar os aspectos econômicos, os sociais e os ambientais. Os **fatores** que provocaram essa mudança no papel da empresa não são espontâneos, mas decorrem principalmente de diferentes pressões, num processo de pluralidade causal: a pressão interna [acionista, colaboradores, administradores]; e a pressão externa, enfocada pelos sistemas políticos [governos e partidos]; pelo econômico [clientes, concorrentes, fornecedores, sindicatos]; legal [instituições jurídicas e agências reguladoras] e o sistema social [comunidade e grupos de interesse]. No início do século XX, nos Estados Unidos, surgem os precursores da RSE, porém o **ritmo** da mudança no papel social das empresas ganha impulso a partir da Segunda Guerra Mundial, e é com os movimentos sociais dos anos 60 que também os países da Europa Ocidental passam a pressionar as empresas na direção da RSE. Nos anos 70, o Brasil, o México e a Argentina tomam contato com as ideias e as práticas da RSE. O **modo** que procura recortar se a mudança ocorre de forma contínua ou esporádica tende a ser uma pressão exercida sobre as empresas; sendo esta crescente, o modo caracteriza-se como uma mudança contínua. As **condições** para a mudança são enfatizadas pela tomada de consciência, principalmente, quanto às questões ecológicas, as desigualdades, os direitos individuais e o poder das empresas. Os **agentes** dividem-se entre os que apóiam a mudança no papel da empresa e exercem pressão para tal; e os seus opositores, que tendem a reafirmar o papel fundamentalista da empresa revelado na obtenção de lucro e pagamento de impostos. O acompanhamento para compreender a **direção** da mudança é explanado a partir do contexto histórico que fundamenta a adesão à doutrina; da multiplicidade de teorias que esboçam a distinção deste movimento em relação a outros; e do encaminhamento das práticas nas perspectivas locais e globais. O **controle** da mudança que procura trazer evidências das transformações expressa o esforço intelectual em criar parâmetros analíticos de avaliações; expressa propostas de autogestão e, ainda, expressa a

ação de organismos nacionais e internacionais reguladores das práticas. (DUARTE, 1985; LAKATOS, 1990).

A RSE como um campo de conhecimento distingue-se dentro da produção acadêmica da Administração como uma reflexão em torno da necessidade de que, por exemplo: (i) as relações das empresas com todos os *stakeholders*<sup>3</sup> tornem-se mais democráticas e justas (MITCHEL; AGLE; WOOD, 1997); (ii) o crescimento econômico esteja amparado em valores éticos (SEN, 2006); (iii) o desenvolvimento envolva as dimensões sociais, ambientais, econômicas, culturais, espaciais e políticas (SACHS, 1993); e (vi) a racionalidade empresarial resulte da síntese entre a racionalidade instrumental e a racionalidade substantiva (RAMOS, 1981).

Não obstante à robustez das proposições, mas principalmente em decorrência da ausência de consistência evidenciada nas práticas de RSE é que se avolumam críticas de toda ordem: ligadas aos princípios, aos métodos, aos resultados e à própria legitimidade. Este tópico parte das seguintes questões: quais são as maiores críticas atribuídas à noção de RSE? Que lugar ocupam os detratores e os defensores da RSE? Em que se fundamentam tais críticas? É possível destacar alguns tópicos centrais que permeiam muitas das críticas atribuídas à RSE, a partir fontes acadêmicas e não acadêmicas: (DUARTE; DIAS, 1986; ASHLEY, 2002a, 2002b; GOMES, 2002; GOMES; MORETTI, 2007; GIFE, 2009; ETHOS, 2009; MELO NETO; FROES, 2001; PARENTE et al., 2006; ALMEIDA, 2009):

- 1) **Dúvidas quanto à função social** das empresas - Mantém-se no cerne das críticas a discussão sobre a função social das empresas. A sua função puramente econômica com foco na maximização dos lucros defendida pelos liberais passa a ser contestada pelos que defendem um maior comprometimento da empresa com todos seus públicos.
- 2) **Amplitude do poder** das empresas - Há os que condenam o envolvimento das empresas nas causas sociais por temerem a amplitude do seu poderio que, além do econômico, se estenderia ao social.
- 3) **Impactos negativos da atuação** das empresas - Entre as críticas recorrentes está a culpabilidade pela degradação social e ambiental, que enfatiza os impactos da atuação da empresa na sociedade e no meio ambiente. A “culpa” é atribuída à ganância por almejar o lucro em detrimento do meio ambiente, por exemplo, estimulando o consumo desenfreado.

---

<sup>3</sup> São os acionistas, colaboradores, clientes, governo, concorrentes, fornecedores, mídia e grupos e movimentos sociais.

- 4) Incompatibilidade entre as alegações de benevolência da RSE e a justificativa de ampliação da **competitividade** - Outro arranjo de críticas diz respeito à utilização das práticas de RSE como fator competitivo e valorização da marca. Aqui os críticos desconfiam da associação entre lucro e benevolência.
- 5) Interesse em compreender as **motivações intrínsecas** da classe empresarial - Há críticas de cunho moralista, que procuram “desvendar” as reais motivações e intenções dos empresários ao manterem discursos e práticas de RSE. Os críticos condenam não apenas a parca relação entre o discurso e o que é apresentado na prática, mas a adequação entre discurso e prática com as intenções subjacentes.
- 6) Críticas quanto à **efetividade dos resultados** para com a sociedade de modo geral - Às ações praticadas pelas empresas são atribuídas qualidades de inócuas e tangenciais, e que não chegam perto de amenizar o impacto destrutivo das suas atuações.
- 7) Ineficiência da **gestão das ações** - Há um conjunto de críticas que dizem respeito à ineficiência da gestão das ações propriamente ditas, e que podem ser atribuídas aos problemas de recursos, estratégias, verificabilidade e desempenhos.
- 8) À RSE é atribuído um status de **modismo e descontinuidade** - Diz respeito à efemeridade das proposições, ou seja, atribui à RSE um *status* de modismo e descontinuidade, assim como outras "invenções" da Administração.
- 9) Ostenta solidariedade, mas **mantém o status quo** do poder econômico - Entre os que são contrários aos discursos e práticas da RSE, a maior ênfase está em concebê-la como uma roupagem que ostenta a solidariedade quando na verdade apenas mantém o *status quo* dos que detêm o poder econômico.
- 10) Apresenta ampla pluralidade temática e multiplicidade relacional para resolução de problemas, caracterizando uma **panacéia** - A abrangência temática e as múltiplas relações e direções [global, nacional, local] da RSE sugere aos críticos a interpretação de que a RSE sugere ser um remédio para todos os males.
- 11) A abordagem pragmática é compreendida como uma **receita** para lidar com os problemas sociais e ambientais - A elaboração de diretrizes, normas, indicadores e certificações são contestadas por sugerirem uma receita de como lidar com as questões sociais. Tal receita não captaria os problemas na sua essencialidade, nem tampouco atenderia às particularidades culturais.
- 12) Desconfiança nos **relatórios de sustentabilidade** publicados - A publicação de relatórios sociais e/ou sustentabilidade é contestada por não ser garantida a sua

veracidade. A falta de credibilidade dos relatórios publicados é largamente debatida entre os críticos.

- 13) Mantém **práticas assistencialistas** simultaneamente aos discursos transformadores - As empresas apóiam-se em ações assistenciais, mas mantêm discursos transformadores, citando frases e autores de modo desarticulados.
- 14) Corresponde ao **ato de camuflar ações largamente nocivas** com práticas cativantes - Outra crítica muito recorrente diz respeito a capacidade, principalmente atribuídas aos profissionais de marketing e comunicação, de mascarar a realidade.
- 15) **Ausência de pesquisa sistemática** para levantar as reais demandas - As ações ficam circunscritas às estratégias pontuais das empresas, variando de acordo com as suas disposições, os interesses e com a afinidade dos tomadores de decisões por determinados temas. Os críticos questionam a ausência de pesquisa sistemática para levantar as reais demandas dos diferentes grupos implicados no relacionamento com a empresa. Fato que resulta em ações oriundas de oportunidades para a empresa e não das necessidades observadas nos seus relacionamentos.
- 16) A discussão sobre o **papel do Estado** torna-se central - Se o cerne da discussão é a função social da empresa, o seu lastro é o questionamento sobre o papel do Estado. Há os que argumentam que o Estado está delegando o que lhe cabe por essencialidade e, pior, para grupos [empresas] focados em seus próprios interesses.
- 17) O **modo de articulação e responsabilidades** entre a empresa e o Estado e o terceiro setor - As confusões de papéis, de responsabilidades e de modos de articulações entre a empresa, o Estado e a sociedade civil detêm grande parte dos estudos sobre a temática. Os críticos denunciam, por exemplo, a falta de coordenação e o relacionamento verticalizado.
- 18) Ausência de potencial transformador de práticas sustentadas na **melhoria contínua** - A RSE resulta dos princípios da Gestão da Qualidade Total - TQM<sup>4</sup>, que inclui a melhora da imagem e dos processos das organizações de modo contínuo. Os críticos argumentam que abordagem de melhoria contínua não traz o retorno em quantidade e na agilidade necessárias.
- 19) Há uma **indústria de prêmios** de RSE - Os prêmios, muitas vezes, tornam as ações de RSE um esforço focado na distinção da empresa e relega a um plano contingencial beneficiar efetivamente um determinado grupo.

---

<sup>4</sup> A sigla é utilizada para a expressão em inglês: *Total Quality Management*- TQM.

As críticas são distintas, especialmente, em duas vertentes: de um lado estão os que, em obediência a um conjunto de interesses explícitos ou não, defendem a RSE enquanto uma concepção ideológica e um arranjo operacional viáveis, caracterizando uma autocrítica coletiva, denominada de *endocrítica*. De outro lado, há os que, em obediência a um conjunto de interesses explícitos ou não, não reconhecem a RSE como uma alternativa legítima a soluções dos problemas sobre os quais ela pretende agir, aqui denominados de *exocrítica*.

A endocrítica [defensores] e a exocrítica [opositores] corroboram para que a RSE configure-se como um novo campo (BOURDIEU, 1989) capaz de ser apreendido a partir da lógica que sustenta a sua necessidade, ou seja, a formulação de um conjunto de crenças que a justificam; um jogo de linguagem; uma esfera que distingue as coisas materiais das simbólicas; um espaço de conflitos; uma busca de explicações para os atos e motivações dos produtores e para suas obras; e um esforço em sustentar as hierarquias e seus afastamentos. O campo da RSE abrange o discurso e a prática da RSE.

Compreender o campo da RSE a partir das noções de endocrítica e exocrítica apresenta vantagens distintas. A perspectiva *autocrítica* é uma elaboração privilegiada pela proximidade com o objeto, ao mesmo tempo em que mantém um distanciamento que permite um olhar mais abrangente. A centralidade dessa perspectiva consiste em ater-se aos **aspectos pragmáticos** que envolvem recursos, estratégias, procedimentos e performance. A distinção entre os defensores da RSE revela diferentes níveis de discernimentos: de um lado há os que trabalham na perspectiva da viabilidade operacional. Estes entendem os pressupostos da RSE como um rol de tarefas que precisam ser conjugadas com vistas aos melhores resultados, prioritariamente para a empresa e, por extensão, aos demais *stakeholders*. Ou seja, são os que se envolvem diretamente no cotidiano das ações, aqui denominados de **praticantes**. Entre os defensores, há os que procuram compreender e influenciar sobre o rumo do campo RSE, procurando esboçar um conjunto de parâmetros referenciais. São representados pelos estudos acadêmicos e pelas entidades representativas, como o Instituto Ethos e o GIFE, por exemplo. Neste trabalho são caracterizados como **formadores de opinião**.

A perspectiva da exocrítica sustenta o distanciamento, privilegiando análises em níveis estruturais. Esta enfoca denúncias à hegemonia do paradigma neoliberal, que envolvem: tentativa de provar a ineficiência do Estado; diferentes formas de domínios calcados na burocracia, no discurso competente, no *poder simbólico* (BOURDIEU, 1992), na manipulação e nas contradições do capitalismo. (GOMES; MORETTI, 2007). As críticas atribuídas à RSE nessa abordagem mantêm o mesmo parecer de ilegitimidade e contestação que é



atribuído à concepção de Desenvolvimento Sustentável. Souza (2005, p. 261) denuncia a superficialidade e a pouca efetividade deste por se abster de “problematizar verdadeiramente o modelo social – o capitalismo – em que se dão, em escala historicamente sem precedentes, o desenraizamento, o empobrecimento e a exclusão”.

Há distinções entre os opositores da RSE: se, de um lado, estão os que temem o fortalecimento do neoliberalismo pelo incremento do poder das empresas (LEVITT, 1958), de outro, há os capitalistas ortodoxos que sustentam que a geração de lucro, de emprego e o pagamento de impostos são as obrigações de uma empresa. (FRIEDMAN, 1977). Essa distinção mostra que a *exocrítica* concentra-se na proposição política entre os que condenam e os que apóiam o sistema capitalista. No lastro desta discussão, está o questionamento sobre o papel do Estado. O **ambiente acadêmico**, em diferentes cursos, revela-se o espaço onde se concentram os opositores da RSE. Pelo levantamento realizado, mesmo entre os céticos na capacidade de transformação das organizações, por exemplo, os consumidores, ainda assim, eles não se opõem. A Figura 1 sintetiza a perspectiva crítica da RSE com suas respectivas ênfases:

Endocrítica: Defensores da RSE		Exocrítica: Opositores da RSE	
→ Ênfase pragmática		→ Ênfase na política	
Discernimento operacional	Discernimento referencial	Estado mínimo	Estado interventor
<b>Praticantes</b>	<b>Formadores de opinião</b>	<b>Ambiente acadêmico</b>	

Figura 1: Interpretação das críticas à Responsabilidade Social Empresarial

Os dezenove itens destacados sintetizam parte do volume das críticas dos seus defensores e opositores. Ambas as perspectivas são constituintes essenciais para apreender a complexidade do campo RSE, principalmente pelo processo de realimentação entre elas. A ênfase pragmática e a ênfase política dão o volume a tal complexidade e esta é mais bem apreendida a partir da abordagem interdisciplinar.

A RSE, como uma perspectiva crítica da ciência da Administração, traz a discussão sobre a intenção emancipatória dos seres humanos e a responsabilidade coletiva com os outros. O campo RSE configura-se, também, mediante a elaboração crítica dos seus defensores e seus opositores, com ênfase pragmática e ênfase política, respectivamente. A RSE propõe ser um modelo de gestão que articula as racionalidades instrumental e substantiva, e há que se investigar como e em que medida essas racionalidades abordam a multidimensionalidade [econômica, social, ambiental, cultural e política] e a

“interconectividade” (ASHLEY, 2002a, p. 26), que sintetiza a ligação entre indivíduos, grupos, instituições e nações, na direção soluções para problemas sociais e ambientais.

## 1.2 CONSTRUÇÃO DO PROBLEMA DA PESQUISA

O rol de crítica à RSE suscita paradoxos e muitos dos quais serão tratados ao longo deste trabalho. Neste momento, é importante caracterizar o foco de observação sobre o qual a Tese será desenvolvida e traçar alguns pressupostos. Um primeiro pressuposto consiste em afirmar que o que torna uma empresa social e ambientalmente responsável não é o *volume* de ações nessa direção, mas a sua *consistência*. Quer dizer, muitas ações soltas temporal e espacialmente podem trazer um retorno pífio à empresa ou aos grupos diretamente interessados. A consistência prima pela continuidade, pela abordagem participativa e pela geração de valor para todos os *stakeholders*, por exemplo.

Compreender a RSE a partir do olhar da consistência implica em abordá-la a partir da análise em profundidade de experiências concretas. Assim, foi adotado um programa específico de RSE, a fim de analisar as dinâmicas: (i) *estruturação* - que visa a responder sobre *o que é* o programa; (ii) *operacionalidade* - que tem por objetivo descrever *como* o programa funciona; e (iii) *potencialidade* - que tem a finalidade de interpretar o programa selecionado como uma ideia complexa, buscando descrever *para que serve*, excedendo-se aos limites da interferência da sua ação direta.

Um segundo pressuposto supõe que o campo da RSE precisa ser observado não em uma perspectiva excludente de *defesa* ou *oposição*, mas deve elevar-se a um nível analítico que busque captar a sua complexidade. (MORIN, 2001). Desse modo, anterior à defesa ou ao ataque, está a necessidade de compreender os limites e as possibilidades da RSE, mediante a complementaridade entre as análises caracterizadas como endocrítica e exocrítica. Buscar compreender a RSE a partir da compatibilização ou equilíbrio entre as duas perspectivas de críticas [endo e exocrítica] tem por objetivo evitar o reducionismo dos olhares sobre o objeto de pesquisa, que, em linhas gerais, não deve ser tão de dentro para que a vaidade não obscureça seus sentidos; e nem tão de fora para que a arrogância não despreze suas alternativas.

Neste estudo, a endocrítica, que concentra as avaliações da RSE na ênfase pragmática, vincula-se ao *discurso da eficiência*. Este diz respeito à qualidade de produzir resultados almejados com o mínimo de erros ou exageros de procedimentos e recursos. O discurso da eficiência tem sido adotado como essencial ao discernimento entre a esfera privada e a esfera

pública. Tal construção social afirma que "ao público designa tudo o que é ineficiente, aberto ao desperdício e à corrupção; ao privado, por sua vez, remete à esfera da eficiência e da qualidade". (ZULKE; NARDI, 2009, p. 164).

A exocrítica, que sintetiza o olhar externo à RSE e tem como ênfase a perspectiva política, vincula-se, neste trabalho, ao *discurso da competência*. Este **não** tem o sentido de *capacidade de*, mas é abordado no sentido de *atribuição* ou a *quem cabe*. Não se trata de continuar a discussão sobre o *papel social das empresas* ou a *função do Estado* no âmbito das contradições do sistema capitalista, mas, fundamentalmente, compreender como o discurso da competência se altera mediante a análise da prática de RSE, tomando o discurso da eficiência como parâmetro. Em outros termos, no agir da RSE se redefinem a discussão sobre a quem cabe a resolução dos problemas sociais e ambientais? O importante aqui é que o olhar deixa de focar a dicotomia *empresa x Estado*, mas passa a integrar o conjunto de atores que surgem mediante o discurso da eficiência [dinâmicas estruturação e operacionalidade], captado na investigação empírica. Quer dizer, em que medida os trabalhadores, consumidores e ONGs, p. ex., tornam-se igualmente centrais na discussão sobre *a quem cabe a responsabilidade*? No contexto da Tese, a exocrítica não significa um posicionamento *a priori* contrário à RSE, mas a coloca em suspenso, permitindo margens de entendimento sobre os seus limites e possibilidades [dinâmica potencialidade]. A Figura 2 sintetiza a perspectiva crítica desta Tese:

<b>Críticas à RSE</b> →	<b>Ênfases</b> →	<b>Discursos</b> →	<b>Dinâmica Empírica</b>
Endocrítica <i>Autocrítica Coletiva</i>	Pragmática <i>Estratégias e procedimentos</i>	Eficiência <i>Como atingir os objetivos?</i>	Estruturação <i>O quê?</i> Operacionalidade <i>Como?</i>
Exocrítica <i>Distanciamento na análise</i>	Política <i>Solução de problemas sociais e ambientais</i>	Competência <i>A quem cabe a responsabilidade?</i>	Potencialidade <i>Para quê?</i>

Figura 2: Perspectiva Crítica da Tese

O terceiro pressuposto da Tese está em conceber o papel social e ambiental das empresas como resultante de um *diálogo* entre as leis do mercado e o mundo da vida, em razão disso, para analisar a RSE é necessário abordá-la de forma interdisciplinar<sup>5</sup>. A natureza múltipla da RSE torna imprescindível lançar mão de um instrumental complexo. As disciplinas que concorrem para o arranjo interdisciplinar precisam ser selecionadas seguindo a melhor adequação à solução do problema levantado.

<sup>5</sup> O termo será explicitado no item 3.1.

A primeira decisão tomada na direção das escolhas da disciplina foi definir uma estrutura analítica que: (i) refletisse as etapas essenciais da gestão da RSE; (ii) permitisse delimitar o campo teórico e a observação empírica; e (iii) expressasse a visão sistêmica da RSE. A estrutura analítica ficou delimitada a partir dos conceitos de: perplexidade; fundamento; finalidade, estratégia, verificabilidade e resultado. E, em seguida, foram definidas categorias analíticas para cada conceito estrutural a partir das disciplinas de Administração, Sociologia, Filosofia, Política, Economia e Antropologia.

### 1.2.1 Delimitação do Estudo Empírico

A RSE pode ser adotada por empresas privadas e públicas; de grande, de médio e de pequeno porte; e pelos diferentes setores da economia [primário, secundário e terciário]. As diferentes segmentações e perfis das empresas podem trazer diferenças significativas no modo como a RSE é desenvolvida. A partir da revisão bibliográfica, foi constatado que o setor de varejo atribui para si o sentido de verdadeira "vocação para a responsabilidade social" (PARENTE et al., 2006, p. 21), argumentando, p. ex., sobre a sua posição privilegiada em relação aos produtores e consumidores. O conjunto de argumentos favoráveis à "vocação do varejo" cria uma distinção ao campo da RSE<sup>6</sup>, que, na avaliação desta pesquisa, enriquecem a perspectiva de análise.

O varejo tornar-se o foco da pesquisa empírica por meio do segmento de super/hipermercados. A principal razão para a escolha deste segmento deve-se a afirmação anunciada na mídia impressa de que a empresa Walmart [maior varejo do mundo] tinha como meta tornar-se a número *um* em sustentabilidade no Brasil<sup>7</sup>. Novamente, no momento em que a empresa chama a atenção para si, alegando elevar o grau de comprometimento com as causas ambientais e sociais em níveis de superioridade comparativa a outras empresas, abre precedentes para averiguação.

O Walmart é o *maior*, mas alega desejar ser também o *melhor*. E, segundo Héctor Núñez, isso não se deve por razões morais, mas sim por ser a melhor estratégia. (GUIA EXAME, nov./2009)<sup>8</sup>. Quer dizer, a racionalidade empresarial instrumental direciona a ação de RSE, tornando a análise das suas práticas, a partir do *discurso da eficiência*, ainda mais oportuna. Foi selecionado para análise em profundidade um programa denominado "Clube

---

<sup>6</sup> Tal distinção foi identificada apenas nas referências bibliográficas nacionais. Não foram efetuadas pesquisas em referências estrangeiras sobre essa perspectiva para a realização deste trabalho.

<sup>7</sup> Em 2009, a Walmart foi eleita a Empresa Sustentável do Ano, segundo o Guia Exame (nov./2009).

<sup>8</sup> Nas palavras do Presidente da subsidiária brasileira do Walmart: "não vamos mudar o mundo porque somos legais, mas porque essa é melhor estratégia". (GUIA EXAME, nov./2009, p. 37).

dos Produtores", em razão do Walmart tê-lo apresentado como uma experiência que se apóia no tripé da sustentabilidade [econômico, social e ambiental]. Esta afirmação faz jus ao pressuposto interdisciplinar para a análise. Contudo, descobriu-se, no decorrer da pesquisa, que o referido Programa é uma iniciativa da empresa Sonae Distribuição de Portugal, local onde é desenvolvido desde 1998. Tal fato acarretou na inclusão deste País na trajetória da investigação empírica. A Figura 3 sintetiza a observação de campo.

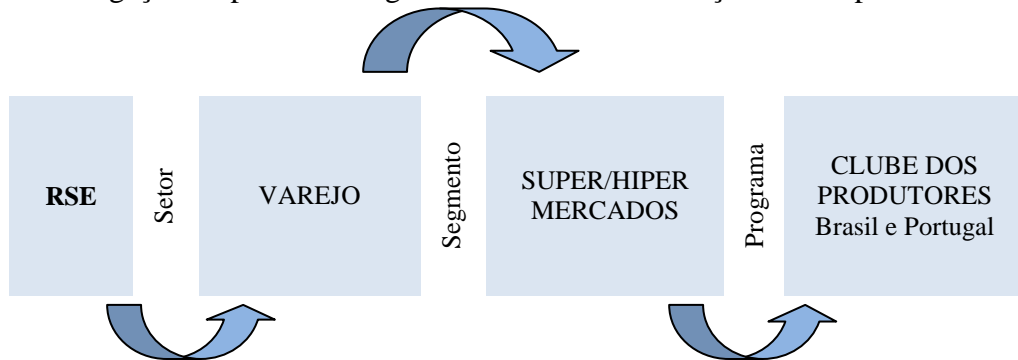


Figura 3: Delimitação da Observação Empírica

Outra significativa alteração decorrente das observações de campo foi a necessidade de mudar a expressão utilizada: o objeto da pesquisa deixa de ser denominado como *Responsabilidade Social Empresarial* - RSE - para ser denominado como *Responsabilidade Socialmente Sustentável* - RSS. As razões são mais largamente justificadas no capítulo 4, mas, sinteticamente, expressam a adequação à terminologia *sustentabilidade*, que é mais utilizada pelas empresas Walmart (Brasil) e Sonae (Portugal), mas mantém o termo *responsabilidade* por ser considerado um pilar essencial aos argumentos desta Tese. Tal mudança será adotada na Tese a partir do capítulo 4.

### 1.2.2 Pergunta central da pesquisa

Mediante a análise em profundidade do Programa do Clube dos Produtores no Brasil e em Portugal, busca-se compreender se a construção social do discurso e da prática da Responsabilidade Socialmente Sustentável é amparada na lógica da eficiência empresarial, resultando na reconfiguração política das competências para a resolução dos problemas sociais, ambientais e econômicos.

Parte-se da hipótese que quanto maior for a eficiência ajustada às práticas de Responsabilidade Socialmente Sustentável, maior será a redefinição política dos espaços de responsabilização e construção de uma sociedade mais democrática, e, por consequência, será

menor a concentração de poder das empresas e maior as demandas para o Estado, tendo em vista que:

- (i) a noção de eficiência **devidamente ajustada** ao campo da RSS **só é possível** a partir de uma interação exaustiva com seus diferentes públicos e, por meio do qual, a empresa aprende muito, além de ser extremamente dependente da soma de responsabilidades como contrapartida. Desse modo, seria, no mínimo, um equívoco entendê-la como soberana de um processo de construção necessariamente coletivo e horizontal;
- (ii) a noção de competência, como resultado da eficiência ajustada ao campo da RSS e que se expande na medida em que os problemas crescem e as relações se complexificam, **cria uma rede de mobilização e cobranças**, que impulsionam a ação do Estado, seja na forma de regulamentações ou potencialização das ações. Em razão disso, a RSS intensifica a necessidade da ação do Estado.

Em suma, a hipótese contraria duas correntes críticas muito comuns em relação à RSS: uma, que diz que a empresa é mais eficiente e por isso deve envolver-se nas questões sociais e ambientais [própria da endocrítica]; outra, que o Estado torna-se ausente na medida em que as empresas assumem o papel que cabe ao Estado [própria da exocrítica]. A formulação da questão consiste:

*A construção social do campo da Responsabilidade Socialmente Sustentável está amparada no discurso da eficiência, resultando na reconfiguração política do discurso das competências para atender as exigências plurais da sociedade em transformação?*

### 1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

A formulação dos objetivos corresponde ao alvo que se pretende atingir, e sustenta duas implicações necessárias: uma, porque é um parâmetro muito significativo na avaliação do trabalho; outra, porque expressa as etapas essenciais contidas no estudo. (ROESCH, 1999). Seguem o objetivo geral e os específicos:

#### 1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral sintetiza o propósito do trabalho, e consiste em: Contribuir para o desenvolvimento teórico-crítico da Responsabilidade Socialmente Sustentável a partir da abordagem interdisciplinar de construção do conhecimento.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos ao mesmo tempo em que contribuem na delimitação do trabalho, também orientam a revisão teórica e o caminho metodológico da investigação. Para atender ao objetivo geral são formulados os seguintes objetivos específicos:

- a. Contextualizar a discussão sobre a RSS, traçando sua construção histórica e conceitual; e descrever o poder econômico do varejo e o segmento supermercadista, situando-os no discurso e na prática da RSS.
- b. Construir um modelo analítico interdisciplinar para subsidiar a investigação empírica e a análise crítica, mantendo o diálogo entre diferentes disciplinas de conhecimento com as características essenciais da RSS.
- c. Desenvolver um caminho metodológico que abranja a complexidade da cadeia produção, distribuição e consumo envolvida no Programa do Clube dos Produtores, enquanto uma prática de RSS.
- d. Analisar a *estrutura* e a *operacionalidade* do Programa Clube dos Produtores, na perspectiva intra-caso [Brasil e Portugal], quanto ao *discurso da eficiência*, que abrange as dimensões *perplexidade*, *fundamento*, *finalidade*, *estratégia* e *verificabilidade*.
- e. Avaliar a *potencialidade* do Programa Clube dos Produtores, na perspectiva inter-caso com foco no aprendizado mútuo [Brasil e Portugal], quanto ao *discurso da competência*, que diz respeito à dimensão *resultado*.

### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

A presente Tese de doutorado foi estruturada em sete capítulos. Os principais pontos enfatizados em cada um são: O primeiro capítulo consiste nesta *Introdução*, e tem o propósito de estabelecer o recorte crítico da tese, apresentando a contextualização do tema, a delimitação do problema, e os objetivos do estudo. O segundo capítulo, denominado de *Revisão Teórica*, traz a evolução histórica, conceitual e o estado da arte da RSE e, por fim, traz a caracterização da RSE no varejo.

O terceiro capítulo, *Metodologia da Pesquisa*, apresenta uma discussão epistemológica, enfocando o paradigma da complexidade e a abordagem interdisciplinar para construção do conhecimento; busca situar o campo da RSE a partir da interdisciplinaridade;

caracteriza o método da pesquisa, desde o delineamento, a descrição do público pesquisado, as técnicas de coleta de dados, o plano de tratamento dos dados e o desenho interdisciplinar da Tese; e finaliza com alguns apontamentos sobre os limites do método adotado.

O quarto capítulo é denominado de *Referencial Teórico: Construção do Modelo Analítico Interdisciplinar* e inicia com a proposição e a justificativa da adoção da expressão de Responsabilidade Socialmente Sustentável - RSS; em seguida, há o desenvolvimento das dimensões analíticas, destacando as categorias essenciais ao estudo e a interface com as características centrais da RSS.

O quinto capítulo consiste na caracterização da empresa Walmart do Brasil, sendo que a partir dela foi identificado o programa Clube dos Produtores, objeto do estudo empírico desta Tese. O referido programa teve início com a empresa Sonae Distribuição em Portugal, razão que motivou investigá-lo nos dois países.

No sexto capítulo, então, inicia-se a análise do Clube dos Produtores a partir da experiência portuguesa, tendo em vista que a Sonae Distribuição é responsável pela idealização e desenvolvimento dos detalhes que o compõem. Na sequência, no sétimo capítulo, apresenta-se o Clube a partir da coordenação da empresa Walmart. Os textos são construídos mesclando análises documentais com as entrevistas, buscando descrevê-los e compreendê-los mantendo a aderência aos conceitos pré-estabelecidos no *modelo analítico interdisciplinar*.

O modo como o Clube passa a ser analisado no oitavo capítulo, que é denominado de *Aprendizado mediante análise relacional: o Clube dos Produtores no Brasil e em Portuga*, deixa de focar nas particularidades dos dois países para passar a compreendê-lo de modo relacional, a fim de captar os *limites* e as *possibilidades* do Programa.

Por fim, o nono capítulo apresenta as considerações finais, que visam a sintetizar as principais considerações da Tese, chamando a atenção para a resposta da questão central e o cumprimento dos objetivos. O trabalho é concluído abrindo-se à reflexão e a recomendações para novas pesquisas.



## 2 ESTADO DA ARTE DA RSE: A HISTÓRIA E A INTERFACE COM O VAREJO

No presente capítulo será apresentada a Responsabilidade Social Empresarial - RSE, tendo como objetivo situar a sua construção histórica no Brasil e na Europa. A caracterização econômica do poder do varejo e, mais especificamente da empresa Walmart, será descrita, a fim de contribuir para demonstrar a relevância do estudo. O segmento supermercadista será abordado desde a sua formação histórica, as características e problemas desse segmento no Brasil e haverá a apresentação de *rankings* [Global, América Latina, Brasil, e Sul do Brasil] dos supermercados associados aos dados do cenário socioeconômico. Por fim, a revisão teórica abordará a caracterização do varejo quanto à adoção da RSE, incluindo um levantamento das principais ações desse campo realizadas pelos supermercados no Brasil.

### 2.1 INTRODUÇÃO À RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL: UM BREVE HISTÓRICO E ABORDAGENS CONCEITUAIS

A definição do conceito de RSE é um dos aspectos polêmicos desta abordagem. Destaca-se que o ponto central pode residir na própria dúvida *em quem consiste um problema conceitual*. Trata-se de atender ao *consenso apressado* e por isso ter conotações de falta de arrojado intelectual? Ou por tender a uma *pluralidade de dimensões* e suscitar imprecisão e ausência de rumo? Para Lenzi (2005), ao discutir o conceito de sustentabilidade, descreve a análise do *caráter contestável de conceitos* de Willian E. Connolly (1983). Para este autor, a dimensão moral e a complexidade conceitual são importantes justificativas para a caracterização dos conceitos contestáveis. Propõe três modos para identificar um conceito contestável. Primeiro, quando se trata de conceito normativo em que se busca algo socialmente valorizável. Segundo, quando o que está em questão é, além de valorizável, um conjunto complexo de dimensões. Terceiro, quando as regras propostas para a operacionalização do conceito implicado são muito abertas. Desse modo, a dimensão moral e a complexidade geram muitas ramificações, divergências e dificuldade de operacionalização de conceitos.

Antes de trazer as definições de RSE, recortam-se interpretações de como os diferentes autores analisam o problema do conceito. Duarte e Dias (1986, p. 55) dizem que o conceito é controvertido e de difícil precisão. Justificam recorrendo ao problema conceitual comum nas ciências humanas e por tratar-se de um campo de estudo recente. Jones (1996), ao analisar criticamente o conceito, conclui sobre a ausência de consistência teórica e validade

empírica. Para Carroll (1999), o conceito de RSE é estável, o que mudam são as questões enfrentadas pelas empresas e as exigências da sociedade. A direção comum observada pelo autor consiste na intenção de oferecer referências para as práticas e para o desempenho social das organizações. Ashley, Coutinho e Tomei (2000) consideram que o conceito de RSE está evoluindo, principalmente quanto a sua capacidade de operacionalização e mensurabilidade, além disso, abre-se a diferentes vertentes de análises. Borges (2001, p. 8) diz que “o conceito de RSE é complexo e dinâmico, com significados diferentes em contextos diversos, exigindo reflexões sobre o tema”. Segundo Gomes e Moretti (2007, p. 03), a definição de RSE está ainda em construção: “muito embora esteja em voga no novo vocabulário das empresas, não está plenamente definido e não encontrou ainda um grau de estabilidade semântica, como tantos outros termos do léxico empresarial”. Araújo (2006) menciona a ausência de um conceito formal e único e atribui ao Instituto Ethos a iniciativa de tentar convergir os esforços para uma construção unificada do conceito. Puppim de Oliveira (2008, p. 73) procura justificar a variabilidade conceitual: “a interpretação e as ações de RSE variam de acordo com o local e o setor de atividades, assim como ao longo do tempo”. Silveira (2008) enfatiza que a definição de RSE está em construção, por ser um conceito relacionado a diferentes ideias e pontos de vista. Milani Filho (2008) avalia que, apesar da haver farta literatura disponível e de predominância estrangeira, ainda não há consolidação do conceito e, sim, aspectos genéricos que delineiam seu significado.

A problematização do conceito focado pelos autores mencionados coincide com a abordagem do *caráter contestável de conceitos*, em que há ênfase na complexidade das dimensões teórica e operacional. Entre os adjetivos mais recorrentes, pode-se tipificar, por meio do caráter “controvertido”, “em construção” e “complexo e dinâmico” do conceito.

Muito além de problematizar o conceito enquanto *contestável*, observa-se que a problematização procura descrever os meandros da complexidade do tema a partir:

- (i) *das diferentes visões de mundo* – frequentemente distinta de modo dicotômico, em que, de um lado, estão os que defendem que a empresa não deve investir socialmente, mas, sim, concentrar-se na maximização dos lucros aos acionistas; de outro, estão os que defendem o envolvimento da empresa por implicações éticas e morais e/ou por estratégia e *performance* organizacional;
- (ii) *do discernimento das dimensões implicadas* – as dimensões abrangem as questões no campo da ética e moral, no âmbito social, ambiental, econômico, político e cultural. Tal discernimento procura compreender as relações de conflito e de cooperação entre as dimensões;

- (iii) *da temporalidade sob a qual as questões contingenciais se inserem* – a complexidade do conceito de RSE é analisada seguindo marcos histórico e os valores predominantes de cada época, sendo que há ênfase na história recente a partir das consequências da Globalização e, num enfoque atual, as questões ligadas à sustentabilidade do Planeta;
- (iv) *do potencial de operacionalização do conceito* – são analisadas as ferramentas e os indicadores, cujas funções consistem em medir a integração entre o discurso e a prática de RSE.

As diferentes definições do conceito de RSE podem ser abordadas seguindo *o lugar* de quem a descreve. Entende-se que, deste modo, é possível observar a diversidade de proposições, assim como perceber as relações de influências. As definições serão abordadas a partir dos seguintes *lugares*: precursores, acadêmicos americanos e brasileiros, órgãos internacionais, normas de RSE, órgãos representativos brasileiros e, finalmente, empresários.

### 2.1.1 Precursores da RSE

Os precursores<sup>9</sup> da RSE datam do século XIX. Em 1899, Andrew Carnegie, fundador do conglomerado *U.S. Steel Corp.*, publicou o livro *O Evangelho da Riqueza*. Nele, foram abordados dois princípios: (i) *da caridade* – doutrina social que exigia que os mais ricos ajudassem os mais pobres; (ii) *da custódia* – doutrina bíblica que exigia que as empresas e os indivíduos ricos zelassem pela sociedade como um todo. Tal visão paternalista teve poucos seguidores. (STONER; FREEMAN, 1999).

As primeiras ideias de cunho acadêmico foram esboçadas por Charles Eliot, em 1906, Arthur Hakley, em 1907 e John Clark, em 1916. Suas manifestações foram consideradas “heresias socialistas” e não obtiveram aceitabilidade entre os acadêmicos e empresários. (DUARTE; DIAS, 1986).

Alguns litígios na Justiça Americana corroboraram para a visibilidade da discussão do papel social das empresas. Em 1919, a Justiça Americana expõe a questão da responsabilidade dos dirigentes de empresas de capital aberto no caso Dodge *versus* Ford. Henry Ford decidiu não repartir os dividendos com os acionistas John e Horace Dodge, justificando que concederia tais recursos para objetivos sociais, na capacidade produtiva e no aumento dos salários. A Suprema Corte de Michigan deliberou a favor dos Dodges por entender que uma corporação existe para o benefício dos seus acionistas. (ASHLEY, 2002a).

---

<sup>9</sup> Há imprecisões quanto ao início do surgimento da RSE. Há literaturas que associam a RSE a práticas da Antiguidade, assim como no trabalho de Pagliano et al. (2000 apud MIRANDA, 2002). Os autores citam um código moral com base na justiça social proposto na civilização egípcia.

Em 1923, Oliver Sheldon publica o livro *The Philosophy of Management*, onde enfatiza a relação entre a ética social e a prática da administração. Elaborou um conjunto de princípios e valores relevantes para a sociedade por acreditar que a produção mecânica era secundária em relação aos seres humanos.

No cenário pós Grande Depressão e período da Segunda Guerra, a concepção de que as corporações deveriam atender apenas aos interesses dos acionistas passa a receber ataques da academia, e capítulos são publicados. Em 1932, Adolf A. Berle e Gardiner C. Means publicam *The Modern Corporation and Private Property*. Chester Barnard publica, em 1938, *The Functions of the Executive*. Em 1940, é publicado *Measurement of the Social Performance of Business*, de Theodore Krepes. Nesse período, tendo em vista a expansão do tamanho das corporações e o seu poder na sociedade, o governo norte americano mostra-se favorável às ações de filantropia. (ASHLEY, 2002a; CARROLL, 1999; ZANCA et. al., 2008).

Uma adesão dos empresários à concepção favorável do novo papel das empresas ocorre em 1942, quando um manifesto assinado por cento e vinte industriais ingleses afirmava que

a responsabilidade dos que dirigem a indústria é manter um equilíbrio justo entre os vários interesses do público como consumidores, dos funcionários e operários como empregados e dos acionistas como investidores. Além disso, dar a maior contribuição possível ao bem-estar da nação como um todo. (MANIFESTO, 1942 apud BOWEN, 1957 apud DUARTE; DIAS, 1986, p. 41).

Outro litígio presente na Justiça Americana retoma o debate sobre a responsabilidade social corporativa, em 1953. A Suprema Corte de Nova Jersey posicionou-se a favor da doação de recursos para a Universidade de Princeton e, com isso, contrariou os interesses dos acionistas da empresa A. P. Smith *Manufacturing Company*. Tal medida resultou no estabelecimento da lei sobre filantropia corporativa. (ASHLEY, 2002a).

No mesmo ano da regulamentação da filantropia, é publicado o primeiro livro sobre RSE, em 1953, *Responsibilities of the Businessman* de Howard Bowen. Sua repercussão foi aceita entre acadêmicos e empresários e foi traduzido para vários idiomas. (DUARTE; DIAS, 1986). Uma importante contribuição foi salientar a repercussão das decisões empresariais.

As decisões e as ações do homem de negócios estão em relação direta com a natureza de nossa personalidade. Suas decisões afetam não só a ele próprio e aos seus acionistas, operários e fregueses – elas afetam a vida e a sorte de todos nós. (BOWEN, 1957, p. 11)

Na década de 60 houve muitas formas de pressão que corroboraram para o fortalecimento das ideias de RSE. Conforme Cappellin e Giffoni (2007), a sociedade

americana viu-se entre as reivindicações e pressões políticas que resultaram na ação da Era dos Direitos Civis, entre os quais, a exigência de contratação de trabalhadores negros feita à empresa Kodak, em 1964. Houve manifestações contra a Guerra do Vietnã e o repúdio à indústria bélica. O papel das igrejas Católicas e Protestantes no monitoramento das empresas visava a coibir práticas com fins imorais e reivindicavam que as empresas tivessem “alma”. Segundo o sociólogo Vogel, as igrejas preocupavam-se desde 1947 com a análise ética das questões econômicas.

Araújo (2005, p. 298) diz que, na década de 60, a RSE dividia-se em três debates principais: (i) comprometimento ético na gestão da empresa; (ii) responsabilidade do empregador com seus colaboradores; (iii) envolvimento da empresa em questões culturais, filantrópicas e morais. Para a autora, “percebe-se que o enfoque dado à responsabilidade das empresas até meados de 1960 não priorizava a atuação socialmente responsável das empresas e, sim, dos seus dirigentes”.

Entre 1970 e 1977, os movimentos eclesiásticos receberam força dos acionistas, que exigiam maior transparência nas políticas internas de empregos. Em 1970, um grupo de advogados organizou o *Projeto acerca da Responsabilidade Corporativa*, que atendia às solicitações dos acionistas da empresa GM. O projeto compreendia (i) o encorajamento do debate sobre responsabilidade corporativa e autoridade gerencial; (ii) a permissão para que os investidores expressassem o descontentamento com o desempenho social da GM; (iii) a expansão do conselho diretor com o propósito, entre outras, de criar um comitê para responsabilidade corporativa. Em 1972, a primeira iniciativa em tornar pública tais práticas foi da empresa Móbil e fora seguida pela Ford, GM, Texaco, 3M, Xerox, Colgate-Palmolive, entre outras. (CAPPELLIN; GIFFONI, 2007).

Capellin e Giffoni (2007, p. 423) analisam o período compreendido entre 1960 e 1977 da realidade americana e concluem que as formas de pressão propiciaram ajustes às práticas empresariais, entre elas: (i) respeito à configuração e composição de seus empregados; (ii) defesa dos direitos humanos, principalmente entre os que recebem influências dos seus produtos; e (iii) escolha do mercado consumidor. Além disso, as autoras dizem que “o círculo de atores e instituições que sugerem a RSE [...] se expande e se articula com a agenda nacional, de acordo com a capacidade de mobilização dos grupos e setores organizados [...]”.

### 2.1.1.1 Movimento na Europa

A França foi o primeiro País a tornar obrigatória a publicação do balanço social, em 1977. Entretanto, o tema da RSE na União Europeia foi introduzido em 1995, resultando na elaboração do documento *European Business Declaration against Social Exclusion*. Tal documento consistia em um movimento para que os empresários pudessem se engajar na luta contra exclusão social. A justificativa enfatizada dizia que o combate à exclusão retornaria à empresa por elevar a produtividade e a lucratividade. (CAPPELLIN; GIFFONI, 2007).

Após várias reuniões da Comissão Europeia, organizadas em diferentes Conselhos, para tratar de temas relacionados à RSE, foi publicado, em 2001, o *Livro Verde*, cujo subtítulo é “Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas”. A formalização do seu objetivo é

Lançar um amplo debate e obter pontos de vista sobre a responsabilidade social das empresas em nível nacional, europeu e internacional, esperando a Comissão que deste processo resulte um novo enquadramento para a promoção dessa responsabilidade. (COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIAS, 2001, p. 7).

O Livro Verde cumpriu seu objetivo de tornar-se uma referência internacional para o debate sobre RSE, e passou a subsidiar reflexões tanto acadêmicas, quanto ligadas à prática empresarial. Sua clareza e, ao mesmo tempo, abrangência, representam uma síntese capaz de revelar os principais fundamentos e desafios da RSE. Em razão disso, serão destacados os seus principais aspectos.

Em primeiro lugar, a compreensão do conceito destaca o caráter voluntário da prática de RSE e que abrange todas as partes interessadas afetadas pela empresa.

A RSE é, essencialmente, um conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo. [...] Esta responsabilidade social que lhes cabe, considerando-a como parte de sua identidade. Esta responsabilidade manifesta-se em relação aos trabalhadores e, mais genericamente, em relação a todas as partes interessadas afetadas pela empresa e que, por seu turno, podem influenciar os seus resultados. (COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIAS, 2001, p. 4).

As motivações dos empresários para RSE apresentam quatro razões essenciais: (i) novas preocupações e expectativas dos clientes, cidadãos, autoridades públicas e investidores; (ii) critérios sociais para tomada de decisão de compra, tanto de consumidores quanto de investidores; (iii) preocupação com os danos ao meio ambiente provocados pela atividade econômica; (iv) a evidências das atividades empresariais pelos meios de comunicação.

Embora a primeira obrigação das empresas seja a obtenção de lucro, o Livro expõe que, em um ambiente de globalização, as empresas tomam progressivamente consciência de que RSE pode integrar-se ao núcleo da gestão empresarial, a fim de atingir objetivos

econômicos, sociais e ambientais de modo inseparado. E, tal qual a gestão da qualidade, deve ser considerada como um investimento de longo prazo, e deve estender seus princípios a toda cadeia de produção.

A RSE não se restringe ao cumprimento das obrigações legais, nem tampouco deve ser um pretexto para substituir regulação ou legislação nos respectivos domínios dos direitos sociais e ambientais. Um quadro jurídico adequado deve ser estabelecido, a fim de tornar evidente o quadro voluntário das práticas de RSE. Ao transcender os domínios da *obrigação*, pode-se perceber os reflexos da RSE na produtividade. Há que se ressaltar que, tais práticas não são restritas a grandes empresas, mas aplicam-se às pequenas e médias empresas também. Muitas das quais organizam-se em cooperativas ou associações e passam a integrar espontaneamente responsabilidades sociais e civis.

O impacto econômico resultante das ações de RSE pode ser observado internamente pela melhoria do ambiente de trabalho, levando a uma maior motivação ou na utilização mais eficaz dos recursos naturais. Externamente, desperta a atenção dos consumidores e investidores e incide na reputação e imagem da marca. O reconhecimento de uma empresa que atua de forma social e ambientalmente responsável tem vantagens financeiras previstas nos índices sociais dos mercados de valores. O *Índice Dow Jones Sustainable* foi lançado em 1999, para ser um parâmetro de análise dos investidores

O Livro descreve as dimensões internas e externas da RSE. A dimensão interna considera a gestão dos recursos humanos, saúde e segurança no trabalho, adaptação à mudança e gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais. Quanto à dimensão externa, descreve sobre as comunidades locais, parceiros comerciais, fornecedores e consumidores, Direitos Humanos e preocupações ambientais globais. Cada dimensão desdobra-se em um rol de critérios a serem observados, aqui sintetizados:

*Gestão dos recursos humanos* – a RSE contribui para atrair trabalhadores mais qualificados; há maior circulação de informações dentro da empresa; melhor equilíbrio entre vida profissional, familiar e tempo livre; maior diversidade de recursos humanos; igualdade de remuneração; perspectivas de carreira para mulheres; participação dos lucros nas empresas; maior empregabilidade; acompanhamento de trabalhadores ausentes por lesão; práticas de recrutamento não-discriminatórias; apoio na formação de jovens da comunidade e projeto de aprendizagem ao longo da vida para todos os trabalhadores.

*Saúde e segurança no trabalho* – há medidas legislativas que incidem sobre este tópico. Entretanto, na perspectiva de RSE, passa-se a considerar os trabalhadores terceirizados e os dos fornecedores. São incentivadas ações, mediante a articulação entre as empresas,

governos e organizações setoriais, a fim de estimularem uma cultura de prevenção e elevarem os níveis de saúde e segurança no trabalho. A qualidade dos produtos e serviços entra nos critérios de saúde e segurança no trabalho e tendem a ser enquadrados em programas de certificação e rotulagem. Estes visam a melhorar as informações e a segurança dos produtos e permitir a supervisão da melhoria contínua dos processos.

*Adaptação à mudança* – Fusões e aquisições de empresas provocam muitas mudanças que podem comprometer a motivação, a criatividade, a lealdade e a produtividade dos trabalhadores. Numa perspectiva de RSE, as reestruturações devem salvaguardar os interesses dos trabalhadores. Deve-se promover formação suplementar; definir procedimentos para facilitar o diálogo, a difusão de informações, a cooperação e a parceria. À empresa cabe buscar meios que garantam a inserção profissional dos trabalhadores dispensados em programas de reestruturação, por meio da sua participação no desenvolvimento local e em estratégias para o mercado de trabalho, assim mitigará o impacto social resultante das reestruturações.

*Gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais* – A diminuição do impacto ambiental causado pelas práticas produtivas pode reduzir despesas energéticas e prover a eliminação de resíduos, tornando a empresa mais lucrativa e competitiva. As ações devem beneficiar tanto a empresa quanto a natureza, dentro de uma perspectiva *win-win*. O Livro Verde ressalta que a RSE propicia uma ação conjunta entre as autoridades públicas e um conjunto de empresas. Entre as iniciativas, destaca a Política de Produtos Integrada (PPI), que analisa os impactos ambientais dos produtos ao longo do ciclo de vida, por meio de um diálogo com todas as partes interessadas. Outra ação diz respeito à *Iniciativa Europeia de Eco-eficiência*, lançada pelo *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD), de 1992, e pelos *European Partners for the Environment*, de 1993, em parceria com União Europeia. O objetivo consiste na integração de políticas econômicas e industriais com os princípios da eco-eficiência.

*Comunidades locais* – As empresas contribuem com as comunidades por meio da geração de emprego, salários, benefícios e impostos. Entretanto, elas precisam operar em localidades onde haja estabilidade e prosperidade, inclusive para recrutar seus trabalhadores. A imagem da empresa, tanto como produtor quanto empregador, interfere na sua competitividade. A relação entre meio físico e a capacidade de atrair bons profissionais pode ser expressa pela competência da empresa em operar sem atividades poluentes, como produzir ruídos, poluir o ar e água, contaminar o solo etc. Além disso, o cuidado com os filhos dos



trabalhadores, os patrocínios em eventos culturais e desportivos, assim como ações de filantropia são igualmente importantes para manter a reputação local.

*Parceiros comerciais, fornecedores e consumidores* – A busca de parceiros comerciais pode resultar em diminuição de custos, redução de preços e produtos de maior qualidade. Entretanto, as práticas de RSE precisam estar alinhadas entre todos os parceiros. O Livro Verde chama a atenção para a relação de cumplicidade e dependência que há entre as grandes e pequenas empresas. Estas dependem da saúde financeira das grandes. Os projetos de RSE prevêm que as grandes empresas auxiliem as pequenas empresas locais na apresentação de comunicações e relatórios no que diz respeito às suas atividades sociais e ambientais. Consoante os princípios da RSE, a empresa deve proporcionar produtos de forma ética, eficiente e ecológica aos consumidores. A fidelização dos clientes depende da empresa compreender as suas expectativas e necessidades. Um importante exemplo de RSE consiste na aplicação de um *design para todos*, que implica em tornar os produtos e serviços acessíveis à maioria, incluindo portadores de deficiências.

*Direitos Humanos* – Apresentam questões complexas que envolvem dilemas políticos, jurídicos e morais. Segundo o Livro Verde, a RSE está estreitamente vinculada aos preceitos dos Direitos Humanos, entre os quais visa a buscar coerência entre as políticas de desenvolvimento, a política comercial e as estratégias de expansão das empresas em países em desenvolvimento; empreender lutas contra a corrupção, por entender que é um obstáculo ao desenvolvimento e estimular a adoção de códigos de conduta. Tais códigos dispõem sobre questões de condições de trabalho, questões ambientais e sobre os direitos humanos. Sua eficácia depende da capacidade de aplicação e de verificabilidade da diversidade de critérios. O Livro Verde sugere que sejam sustentados na *Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work*, de 1998, da Organização Internacional do Trabalho – OIT - e nas *Guidelines for Multinational Enterprises*, de 1976, da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – ODCE. Os códigos devem ser destinados a todos os níveis da organização e para toda cadeia produtiva.

*Preocupações ambientais globais* - A discussão ambiental eleva-se a níveis internacionais pelas consequências globais dos problemas ambientais, que não ficam circunscritos às próprias regiões ou países onde ocorrem as devastações, poluições e desastres. Neste cenário mundial, as empresas têm o papel relevante para atender as prerrogativas do desenvolvimento sustentável. Entre as iniciativas que colocam as empresas no palco para a consecução do desenvolvimento sustentável, o Livro Verde destaca o *Global Compact*, de 1999, que é uma iniciativa das Organizações das Nações Unidas – ONU; as

*Guidelines for Multinational Enterprises*, da ODCE; e a Comunicação da Comissão “Rio – dez anos volvidos: preparação da Cimeira Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável”, de 2001.

A RSE deve fazer parte de um modelo de gestão integrada ao planeamento estratégico e as boas práticas devem ser divulgadas. O desempenho social e ambiental deve ser transparente e os resultados divulgados por meio de relatórios de informação social. Entretanto, a multiplicidade de relatórios dificulta a análise e auditoria das ações. Desse modo, o Livro Verde diz que é importante chegar a um consenso global quanto às informações, ao formato do relatório e à confiabilidade da avaliação e auditoria. Cita duas iniciativas internacionais com o propósito de servir como um ponto de referência comum para avaliação das ações. A primeira consiste na *Social Accountability 8000 – SA 8000*, criada em 1997, pelo *Council of Economic Priorities Accreditation Agency – CEPAA*. A sua verificação baseia-se no sistema de controle de qualidade, conforme as normas da *International Organization For Standardization – ISO 9000*. Esta norma tem como principal foco a melhoria das condições dos trabalhadores e foi desenvolvida seguindo as convenções da Organização Internacional do Trabalho – OIT. Outra iniciativa internacional é a *Global Reporting Initiative – GRI*, criada em 1997 pelo Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente – PNUMA - e pela *Coalition for Environmentally Responsible Economies – CERES*. Atualmente, esta é a principal orientação para relatórios de desenvolvimento sustentável. Sua orientação tem em vista o desempenho da organização quanto aos critérios econômicos, sociais e ambientais e permite a comparação entre os resultados das empresas.

#### 2.1.1.2 A RSE no Brasil

No Brasil, a RSE começa a ser debatida na década de 60, impulsionada por associações empresariais que passam a adotar valores éticos em seus discursos. Em 1961, surge Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas - ADCE - que, em 1965, publica a *Carta de Princípios do Dirigente Cristão de Empresas* e, em 1974, publica *O Decálogo do Empresário*. Ambos tinham o propósito de aproximar a gestão empresarial à responsabilidade social. (CAPELLIN; GIFFONI, 2007).

Torres (2002) diz que, apesar de a ideia de RSE ter iniciado no Brasil nos 60, ela sofre muitas restrições, tendo em vista o regime militar pós-1964. Entretanto, foi durante o mesmo regime que o primeiro relatório que aborda aspectos sociais e de recursos humanos tornou-se obrigatório no Brasil. Em 1975, o Decreto Lei n. 76.900 obrigava as empresas a prestarem

conta das informações relacionadas aos trabalhadores, por meio da Relação Anual de Informações Sociais - RAIS. (FREIRE; MALO, 1999).

As ações sociais das empresas estão relacionadas com o projeto de reestruturação do Estado. A crise do modelo de desenvolvimento baseado na proteção estatal exige uma redefinição no papel dos empresários ante ao mercado e à sociedade. No final dos anos 70 e início dos anos 80, o processo de Abertura Política e Redemocratização marcam a falência do modelo intervencionista e o fortalecimento dos sindicatos, intensificando a pressão exercida sobre as empresas. Os anos 80 foram marcados por diferentes participações da sociedade civil que influenciaram o discurso dos empresários. Destacam-se as lutas com relação às questões racionais, ao feminismo, ao ambientalismo, às diretas já e ao movimento constituinte. Entre as principais conquistas, destaca-se a promulgação da Carta de 1988; o fortalecimento do papel das Organizações da Sociedade Civil - OSCs e das Organizações Não-Governamentais - ONGs. (TORRES, 2002).

O primeiro prêmio instituído para incentivar as ações sociais foi denominado Prêmio Eco. Ocorreu, em 1982, por iniciativa da Câmara Americana de Comércio de São Paulo - AMCHAM - e teve como propósito introduzir o conceito de “cidadania corporativa”. A primeira publicação de um relatório de atividades sociais foi da empresa Nitrofertil, empresa estatal do ramo petrolífero, em 1984.

Várias instituições sem fins lucrativos são criadas nos anos 80. A Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social - FIDES - foi instituída em 1986, é “uma entidade privada de caráter educativo e cultural, sem fins lucrativos, visando a humanização das empresas e a sua integração com a sociedade, com base nos princípios éticos envolvidos nas relações entre empresa e seus diferentes públicos internos e externos”. (FIDES, 2009). Em 1987, o grupo Pensamento Nacional das Bases Empresariais (PNBE) propaga os conceitos de cidadania e democracia no âmbito empresarial. Em 1989, um grupo de empresários, preocupados com a inserção das empresas na esfera social, criou o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), mas somente em 1995 foi formalizada como pessoa jurídica. O GIFE é “fruto do processo de redemocratização do país, do fortalecimento da sociedade civil e, especialmente, da crescente conscientização do empresariado brasileiro de sua responsabilidade na minimização das desigualdades sociais existentes no país”. (GIFE, 2009).

Os anos 90 foram marcados pela necessidade de as empresas aumentarem a competitividade em níveis globais e passam a adotar ações sociais buscando sinergia entre o investimento social e o negócio da empresa. O investimento social passa a ser visto como uma

estratégia para aumentar a vantagem competitiva e melhorar a reputação da empresa. (FISCHER, 2007; CAPELLIN; GIFFONI, 2007).

A Fundação Abrinq é criada em 1990, com o objetivo de mobilizar a sociedade para questões relacionadas aos direitos da infância e da adolescência. Em 1991, tendo em vista a importância e o número de ONGs existentes, surge a Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG) com o propósito de agregar

Organizações fortemente marcadas pela resistência à ditadura e ao autoritarismo; pela presença ativa nas lutas democráticas, pelo compromisso de luta contra a exclusão e as desigualdades sociais; pela defesa de direitos e construção da cidadania; pelo apoio aos movimentos sociais, pela busca de alternativas de desenvolvimento ambientalmente sustentáveis e socialmente justas; e pela defesa intransigente da ética na política para a consolidação da democracia. (ABONG, 2009).

A Eco-92 marcou intensamente a necessidade do envolvimento empresarial com as questões ambientais, principalmente. A Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento - CNUMAD, realizada no Rio de Janeiro, teve como principal objetivo promover a discussão sobre a necessidade de conciliar o desenvolvimento socioeconômico com a conservação e proteção dos ecossistemas, a fim de garantir a existência das gerações futuras. Naquele evento foi introduzida a ideia de *desenvolvimento sustentável*. Desde então, este conceito é largamente estudado no meio acadêmico e passou a fazer parte do jargão empresarial ao se referirem à finalidade última das ações de RSE.

Outro importante evento que intensificou a visibilidade das empresas em ações sociais foi a Ação da Cidadania contra a Miséria e Pela Vida, coordenado por Herbert de Souza, o Betinho. Esta campanha contra a fome iniciou em 1993 e ganhou novas versões em 1994 e 1995, tendo por objetivo final a promoção da cidadania, do direito ao emprego e da luta pela terra. (IBASE, 2009).

A partir de 1993, as empresas passam a se preocupar com uma reputação *mais responsável e mais humana*. Assim, buscam realizar ações sociais e ambientais e passam a adotar, em maior número, os balanços sociais. (TORRES, 2002). Em 1994, os empresários fundam a Associação Brasileira de Empresários pela Cidadania - CIVES, com o propósito de “desenvolvimento da cidadania, aperfeiçoamento da democracia, defesa da justiça social e da ética”. O grupo engajou-se em iniciativas políticas, entre os quais, o Movimento pela Ética na Política. (CAPELLIN; GIFFONI, 2007).

Uma campanha em favor da adesão ao Balanço Social foi lançada em julho de 1997, dez anos depois do primeiro Balanço Social ter sido lançado no mundo, fato que ocorreu na França. Mobilizando empresários de todo o País, Betinho lançou a campanha de adesões ao

Balço Social, uma espécie de balço financeiro onde os indicadores são os investimentos sociais feitos por empresas. (IBASE, 2009).

O discurso sobre RSE passa a ser intensificado com a criação do Instituto Ethos de Responsabilidade Social pelo empresário Oded Grajew, em 1998. Para o Instituto, as empresas devem valer-se do poder econômico para provocar mudanças culturais a partir da sensibilização de todos os *stakeholders*.

Responsabilidade social empresarial é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais. (ETHOS, 2009).

A apropriação e divulgação do conceito de RSE é realizada distintamente pelas diferentes instituições representativas das empresas. Um exemplo é a distinção que ocorre nos significados atribuídos à atuação na esfera social por parte das empresas de acordo com o GIFE e o ETHOS. Segundo Serva e Andion (2006), as duas principais instituições representativas são o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE) e o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. Ambos são responsáveis por incrementar o envolvimento de grandes grupos econômicos em questões sociais. O GIFE sustenta como pauta de trabalho o Investimento Social Privado e não a Responsabilidade Social Empresarial, esta é defendida pelo Ethos. A diferença entre os dois posicionamentos encontra-se no *site* do GIFE. “Investimento social Privado é o repasse voluntário de recursos privados, de forma planejada, monitorada e sistemática para projetos sociais de interesse público” (GIFE, 2009). Já Responsabilidade Social Empresarial “é uma forma de conduzir os negócios da empresa de tal maneira que a torne parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social” (GIFE, 2009). Serva e Andion (2006, p. 74) reforçam a caracterização de tal distinção ao afirmar que “o modelo e as concepções do GIFE são fortemente influenciados pela noção norte-americana de terceiro setor [...]”. Ao passo que o Instituto Ethos “tem como princípio a inserção da preocupação com a responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável no *core-business* da empresa, envolvendo todos os níveis: estratégicos, táticos e operacionais e as ações internas e externas”. (SERVA; ANDION, 2006, p. 75).

A história dos Institutos desenvolveu-se a partir de origens e posicionamentos distintos. Entretanto, em palestra recente, o Secretário Executivo do GIFE, Fernando Rossetti, disse que a tendência do Investimento Social Privado é fundir-se com a Responsabilidade Social Empresarial, e a palavra que os unifica é *sustentabilidade*. Para Rossetti, o melhor

exemplo de unificação das propostas está presente no *case* da empresa Natura. (ROSSETTI, palestra 11 set. 2009).

Em 2004, a Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT - publicou a primeira norma de RSE no Brasil, denominada de NBR 16000. Trata-se de um Sistema de Gestão de Responsabilidade social passível de integração com outros sistemas de gestão. O conceito de RSE presente na Norma consiste na “relação ética e transparente da organização com todas as suas partes interessadas, visando o desenvolvimento sustentável”. (ZACHARIAS, 2004, p. 74).

### 2.1.2 Perspectiva Acadêmica da RSE

A perspectiva acadêmica da RSE ganha força a partir dos anos 70, quando da repercussão da obra de Milton Friedman (1977), posicionando-se contrário ao envolvimento dos empresários em questões que excedem ao cotidiano da produtividade e da competição livre. Para ele, só há uma responsabilidade social do capital, que é usar seus recursos para aumentar os lucros e permanecer dentro das regras do jogo. A empresa será socialmente responsável se for lucrativa e, com isso, gerar empregos e pagar salários justos.

A distinção entre a perspectiva clássica de Milton Friedman e os que legitimam os investimentos sociais é destacada por Backes (2008), ao relacionar, em ordem cronológica, os principais autores e seus respectivos modelos teóricos.

Em 1973, Robert W. Ackerman desenvolveu o *Modelo de Reatividade Social das Empresas*, para o qual estabeleceu três fases: (i) política – despertar do interesse; (ii) técnica – tomada de posição; (iii) institucionalização – envolvimento mais profundo.

Em 1975, Prakash S. Sethi propôs o *Modelo dos Três Estágios para Classificação do Comportamento Corporativo*: (i) obrigação social – caráter prescritivo; (ii) responsabilidade social – caráter normativo; (iii) responsividade social – caráter preventivo.

Archet B. Carroll é um dos principais teóricos que argumenta favoravelmente à RSE, e é recorrentemente citado em trabalhos acadêmicos. Carroll (1979, 1991) mostra a evolução do termo RSE, distinguindo as ações voluntárias das ações que reparam os problemas causados pelas empresas. Desenvolve um modelo teórico que procura respaldar as expectativas que a sociedade tem em relação à empresa. A Responsabilidade Social “abrange as expectativas econômicas, legais, éticas e discricionárias postas à sociedade, num dado momento do tempo”. (CARROLL, 1979, p. 500). Em 1979, Carroll desenvolve o *Modelo Pirâmide da Responsabilidade Social*, que inclui: (i) a responsabilidade econômica está na base da

pirâmide e tem como motivação gerar lucro; (ii) a responsabilidade legal assenta-se sobre a responsabilidade econômica e deve atender os aspectos econômicos dentro da estrutura da lei; (iii) a responsabilidade ética serve de suporte às responsabilidades anteriores e acrescenta as expectativas e obrigações com diferentes grupos de interação, entre os quais, consumidores, sociedade e funcionários; (iv) a responsabilidade discricionária está no topo da pirâmide e não se trata de comportamentos exigíveis, mas desejáveis. García-Marzá (2007, p. 43) analisa o modelo de Carroll e diz que “é possível encontrar de forma clara e indiscutível, que a responsabilidade econômica é a categoria fundamental sobre a qual repousam os demais níveis ou espaços que compõem a responsabilidade social da empresa”.

Em 1981, L. Preston e J. Post elaboraram o *Modelo de Responsabilidade Pública*, destacando que a interação entre empresa e sociedade ocorre de dois modos diferentes: (i) relações primárias ou orientadas para o mercado; (ii) relações secundárias ou orientada por força da lei e dos valores morais.

Em 1985, S. Wartick e P. Cochran desenvolvem o *Modelo de Avaliação do Desempenho Social*, que destaca os desafios da relação entre empresa e sociedade, mediante três orientações: (i) orientação filosófica (princípios); (ii) orientação institucional (processos); (iii) orientação organizacional (gerenciamento).

Em 1991, Donna J. Wood propõe o *Modelo do Desempenho Social Corporativo* e o divide em três aspectos: (i) princípio de responsabilidade social corporativa, que inclui os valores institucional, organizacional e individual; (ii) processos de responsividade social corporativa, que envolve o meio ambiente, os diferentes *stakeholders* e o gerenciamento; (iii) resultados do comportamento da empresa, enfatizando os impactos sociais, os programas a serem desenvolvidos e a políticas sociais.

Em 1995, Diane L. Swanson elabora um *Modelo do Desempenho Social Empresarial Reorientado* com o propósito de reformular o modelo de Wood. Desenvolveu quatro grupos: (i) macroprincípios da responsabilidade social (institucional e organizacional); (ii) microprincípios de responsabilidade social (tomada de decisão e valores pessoais); (iii) cultura corporativa (tomada de decisão – nível gerencial e de empregados, programas e políticas sociais); (iv) Impactos sociais (resultaram em aumento ou diminuição dos problemas).

Em 2000, Ali M. Quazi e Denis O’Brien propuseram o *Modelo bidimensional da responsabilidade social corporativa*, que distingue duas vertentes: (i) responsabilidade ampla – desdobra-se em *moderna* (em longo prazo, as ações de RSE beneficiam as empresas) e em *filantrópica* (defende ações de RSE mesmo que não tragam retornos para a empresa); (ii)

responsabilidade restrita - desdobra-se em *socioeconômica* (a função da empresa é maximizar o lucro, e as ações de RSE podem ajudar nesse sentido) e em *clássica* (as ações de RSE não geram valor e devem ser evitadas). (BACKES, 2008, p.48-49).

Acrescenta-se à cronologia de Backes (2008), os modelos de Porter e Kramer (2002) e Austin (2001). James Austin (2001) defende a colaboração entre as empresas e as organizações da sociedade civil. Sustenta que as habilidades de cada um ficam mais evidentes em um relacionamento de cooperação. Para isso, desenvolve o *modelo contínuo de colaboração intersetorial*, para o qual cria indicativos para avaliar a intensidade de colaboração. O modelo discrimina as bases do relacionamento, sendo: nível de compromisso, importância da missão, magnitude de recursos, abrangência das atividades, nível de interação, complexidade administrativa, valor estratégico. E estabelece uma medida de avaliação em três estágios: a) filantrópico - caráter assistencialista, como doações; b) transacional - os esforços estão focados em atividades pontuais, como patrocínio de evento; c) integrativo - a colaboração ocorre mediante o alinhamento estratégico, e a cultura de uma organização afeta a cultura da outra. (AUSTIN, 2001).

Michel E. Porter e Mark R. Kramer (2002) relacionam a RSE ao conceito de vantagem competitiva. Os programas de RSE dispersos ou sujeitos aos interesses individuais dos líderes e colaboradores perdem a chance potencializar os benefícios, tanto para a empresa quanto para sociedade. E afirmam: "a consequência dessa fragmentação é uma tremenda oportunidade perdida. O poder da empresa de criar um benefício social é dissipado, bem como seu potencial de empreender ações que promovam tanto a sociedade quanto as metas empresariais" (PORTER; KRAMER, 2008, p. 39). Elaboram quatro elementos para justificar o alinhamento entre o impacto social e as estratégias organizacionais: (i) condições de demanda (identificando as necessidades dos destinatários); (ii) condições dos *inputs* (disponibilidade de insumos: humanos, capital, infra-estrutura científica e tecnológica, recursos naturais); (iii) indústrias correlatas e de apoio (fortalecimento de pólos ao invés de empresas isoladas); (iv) Contexto de competitividade e rivalidade (criação de incentivos e políticas locais com vista à transparência na relação concorrencial). (PORTER; KRAMER, 2002).

Encontra-se em Garriga e Melé (2004) uma leitura que classifica os modelos teóricos da RSE em diferentes aspectos: (i) *econômico* – considera a criação de riquezas a única responsabilidade das empresas e considera que as atividades sociais só são justificáveis se trouxerem retorno econômico para a organização; (ii) *político* – a empresa aceita o conjunto de direitos e deveres sociais, que devem ser enfatizados na sua relação com a sociedade; (iii)



*integração social* – fundamenta-se no conceito de um *contrato social* entre a sociedade e a empresa e na sua relação de dependência; (iv) *éticos* – valores individuais e coletivos são justificativas para que a empresa aceite a obrigatoriedade da sua responsabilidade para com a sociedade.

#### 2.1.2.1 No Brasil

Sem a pretensão de um levantamento exaustivo, é possível destacar alguns importantes nomes que colaboraram e vem colaborando com a propagação do conceito de RSE no Brasil. A seleção dos nomes justifica-se pelo pioneirismo, pela recorrência com que os autores são citados e pela ênfase desta Tese, que foca o varejo.

Em 1980, Ernesto Lima Gonçalves publica o primeiro livro sobre RSE, intitulado “O Balanço Social da empresa na América Latina”. Para o autor, o Balanço Social é um instrumento que o empresário tem para que possa refletir, medir, sentir como a empresa se comporta no campo social. O autor já dizia que é um tema atual, desafiador e que irá crescer e implantar-se cada vez mais.

Uma pesquisa sobre o olhar dos empresários a respeito da RSE foi realizada em 1981 por Patrícia Amélia Tomei, em seu trabalho de dissertação, defendido na Universidade Católica do Rio de Janeiro. Em 1984, a autora publica o capítulo intitulado “Responsabilidade Social de empresas: análise qualitativa da opinião do empresariado nacional”. O estudo procura responder a questões sobre o conceito de RSE, as ambiguidades presentes na sua compreensão, as dificuldades de operacionalização e sobre a formulação de estratégias de RSE a partir de auditorias sociais. Outro autor que, ainda nos anos 80, também se dedicou à compreensão do conceito de RSE foi José Arimatés Oliveira. Defendeu sua dissertação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, em 1982, sobre a RSE em pequenas e médias empresas. Em 1984, publica o capítulo “Responsabilidade social em pequenas e médias empresas” e faz a seguinte análise dos conceitos da temática:

para uns, é tomada de uma responsabilidade legal ou obrigação social; para outros, é o comportamento socialmente responsável em que se observa a ética e, para outros, ainda, não passa de contribuições de caridade que a empresa deve fazer. Há também os que admitem que a responsabilidade social é, exclusivamente, a responsabilidade de pagar bem aos empregados e dar-lhes bom tratamento. Logicamente, a responsabilidade social das empresas é tudo isto, muito embora não sejam somente estes itens isoladamente. (OLIVEIRA, 1984, p. 204).

Em maio de 1985, Gleuso Damasceno Duarte defende a dissertação “Responsabilidade Social da Empresa: modismo ou sinal dos tempos?”<sup>10</sup>, pela Universidade Federal de Minas Gerais. O trabalho foi publicado em 1986, em co-autoria com José Maria Martins Dias, sob o título “Responsabilidade Social: a empresa hoje”. Este livro é considerado o marco referencial do tema, assim como seus autores são reconhecidos como os pioneiros no Brasil. (SANTOS, 2007). Os autores esboçam as controvérsias dos conceitos, mas sintetizam três pontos de consenso:

- 1º) a ampliação do alcance da responsabilidade da empresa, que não mais se limita ao círculo dos acionistas;
- 2º) a mudança na natureza das responsabilidades, que ultrapassam o âmbito da prescrição legal, envolvendo também obrigações morais ditadas pela ética;
- 3º) a adequação às demandas sociais, num dado contexto socioeconômico. (DUARTE; DIAS, 1986, p. 56).

Sob a perspectiva da ética empresarial, Robert Henry Sroul destaca-se, entre outros, por abordar a moral do empresário brasileiro em suas reflexões. Entre seus questionamentos, está a necessidade de equacionar questões complexas, entre as quais, “como tornar compatíveis lucratividade e respeito às contrapartes?” (SROUR, 1998, p. 294). Em sua discussão ética, política e culturalista, o autor diz que o conceito de RSE “confere, desde logo, um caráter essencialmente ‘associativista’ ao capitalismo e reveste-o de uma segunda natureza”. (SROUR, 2003, p. 316). A complexidade do conceito é recortada pela síntese das práticas de RSE: (i) conjuga desenvolvimento profissional com participação dos funcionários nas decisões da empresa; (ii) valoriza a diversidade e a eliminação de qualquer tipo de discriminação; (iii) implica em parcerias entre clientes e fornecedores para gerar produtos e serviços de qualidade; (iv) enfatiza contribuições para o desenvolvimento da comunidade local; (v) inclui investimento em pesquisa tecnológica, a fim de inovar produtos e processos; (vi) exige conservação do meio ambiente; (vii) estabelece a publicação das ações por meio de “balanços sociais”.

Em 2001, Francisco Paulo de Melo Neto e César Froes publicam “Gestão da Responsabilidade Social Corporativa: o caso brasileiro”. Os autores expõem diferentes visões acerca do entendimento do que compreende a RSE. Prepondera em suas análises a visão de *estratégia* para o negócio da empresa; o relacionamento com diferentes *stakeholders*; a valorização das ações da empresa; o marketing institucional; os recursos humanos;

---

<sup>10</sup> O autor confirma o vasto campo de estudo, apresentando centenas de indicações bibliográficas, como anexo, incluindo livros, capítulos e resenhas, distintas por temas: fundamento jurídico filosófico (149 obras); responsabilidade social da empresa (559 obras); balanço social da empresa (147 obras); qualidade de vida (126 obras); qualidade de vida no trabalho (111 obras); problemas sociais de minorias (86 obras); defesa do consumidor (78 obras); casos, experiências e pesquisas (75 obras); doutrina social da igreja (65 obras).

valorização dos produtos e serviços; o desenvolvimento da comunidade, consciência ecológica, a promoção da cidadania individual e coletiva e para a integração social. As motivações éticas também são enfatizadas ao lado das perspectivas estratégicas. À empresa cabe o agir seguindo um conjunto de valores com vista a uma atitude transparente e que garanta a sua sustentabilidade. (MELO NETO; FROES, 2001, p. 28). Os autores contribuem com o discernimento conceitual entre filantropia e RSE:

A filantropia é individualizada, pois a atitude e a ação são do empresário. A responsabilidade social é uma atitude coletiva e compreende ações de empregados, diretores e gerentes, fornecedores, acionistas e até mesmo clientes e demais parceiros de uma empresa. É, portanto, uma soma de vontades individuais e refletem um consenso. A responsabilidade social é uma ação estratégica da empresa que busca retorno [...]. A filantropia não busca retorno algum, apenas o conforto pessoal e moral de quem a pratica. (MELO NETO; FROES, 2001, p. 28).

Fernando Almeida contribui com a discussão da RSE no Brasil, enfatizando o conceito de *sustentabilidade*. Para o autor, as ações que transcendem o imediatismo econômico são justificáveis, tendo em vista, entre outras, a própria sobrevivência da organização. Em 2002, publicou o livro “O bom negócio da sustentabilidade” e, em 2007, publicou “Os desafios da sustentabilidade: uma ruptura urgente”. Neste, o autor inclui quinze casos, a fim de demonstrar que é possível e viável alcançar a eficiência econômica integrada à inclusão social e à manutenção dos serviços ambientais. Embora o autor priorize o termo *sustentabilidade*, em entrevista concedida à Cyntia Ribeiro no *site Responsabilidade Social.com*, define o conceito de RSE, ressaltando o seu distanciamento de ações meramente assistenciais e o impacto que gera, tanto para a empresa quanto para a sociedade.

O conceito de Responsabilidade Social Corporativa foi lançado no final da década de 1990. As ações sociais praticadas por empresas vêm de longe, mas sempre tiveram o viés assistencialista e filantrópico. O conceito de RSC tem outro sentido, porque estimula ações voltadas para a educação, para o empreendedorismo sustentável. Os resultados das ações de RSC devem beneficiar a todos, tanto a empresa como o contemplado. Um exemplo concreto: quando o Banco Real empresta dinheiro a um pequeno empreendedor para financiar a montagem ou ampliação de uma serralheria na periferia de São Paulo, o banco está praticando RSC. Todos ganham: o banco, que recebe o dinheiro de volta com juros (mesmo com uma taxa diferenciada) e amplia a valorização de seu ativo intangível; o empreendedor, que expande seus negócios; a família do empreendedor, que passa a ter uma qualidade de vida melhor com a perspectiva de investir em educação e na aquisição de bens e serviços; e, em última instância, a sociedade. (ALMEIDA, 2009, s.p.).

Em 2002, Patrícia Almeida Ashley defendeu a tese “Tendência do ‘dever-ser’ quanto ao comércio ético de alimentos na gestão estratégica de supermercados a partir da práxis coletiva, pesquisador-ASSERJ-ABRAS”, na Universidade Católica do Rio de Janeiro. Sua proposição geral consistiu em

contribuir para o desenvolvimento teórico e aplicação efetiva da responsabilidade social corporativa nas práticas de negócio, em uma perspectiva de conceito multidimensional, relacional e multidirecional, enquanto requisitos para a sua sustentabilidade no âmbito do mercado e legitimidade diante do Estado e da sociedade. (ASHLEY, 2002a, p. 29).

Ainda em 2002, a autora coordenou a publicação do livro “Ética e responsabilidade social nos negócios”, que foi reeditado em 2005. Tal publicação é amplamente citada nos trabalhos, sejam acadêmicos ou não. Outra importante contribuição foi ter abordado o setor de varejo, especificamente, o segmento supermercadista. Sua definição de RSE:

A responsabilidade social pode ser definida como o compromisso que uma organização deve ter com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente, de modo amplo, ou a alguma comunidade, de modo específico, agindo proativamente e coerentemente no que tange a seu papel específico na sociedade e a sua prestação de contas para com ela. A organização, neste sentido, assume obrigações de caráter moral, além das estabelecidas em lei, mesmo que não diretamente vinculadas a suas atividades, mas que possam contribuir para o desenvolvimento sustentável dos povos. Assim, numa visão expandida, responsabilidade social é toda e qualquer ação que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade. (ASHLEY, 2002b, p. 6-7).

Uma das mais relevantes contribuições sobre o pensamento e a prática de RSE no varejo consiste em três publicações de iniciativa do Centro de Excelência em Varejo da Fundação Getúlio Vargas – GVcev. O primeiro livro, intitulado “Responsabilidade Social no Varejo”, foi publicado em 2004. O segundo, “Varejo e Responsabilidade social”, foi publicado em 2006, e o terceiro, denominado “Varejo socialmente responsável”, teve sua publicação em 2008. As publicações foram coordenadas pelos professores Jacob Jacques Gelman e Juracy Parente. Entre a gama de contribuições, destaca-se a caracterização do varejo *enquanto vocação especial para a área de RSE*.

A vocação do varejo como modificador da estrutura social ficou bem caracterizada não só pelas suas peculiaridades como negócio, mas também pela sua enorme importância na sociedade brasileira. A grande interação que ocorre entre o varejo e o consumidor, e também ao longo de sua cadeia de valor, permite à loja transformar-se em um centro de disseminação de valores para a comunidade. (PARENTE et al., 2006, p. 29).

Por fim, destaca-se a publicação de Adriano Gomes e Sérgio Moretti por estes apresentarem uma reflexão interdisciplinar, com ênfases em Ciências Sociais e Administração. Em 2007, os autores publicaram “A responsabilidade e o social: uma discussão sobre o papel das empresas”. A obra imprime um olhar crítico sobre o discurso e a prática de RSE e a abordam como um “problema maior do que aparenta ser”.

A responsabilidade social tornou-se o tema principal da pauta internacional por envolver uma concepção de *triple botton line*, resultado atual de quase meio século de esforço de conscientização e luta na montagem da agenda positiva para a sociedade e principalmente a comunidade empresarial. Por esta razão, a RSE transformou-se em um problema maior do que aparenta ser, pois, à medida que

avançamos, percebemos que os nós de sua rede se mostram diversos e profundos. Para qualquer meta que se olhe, pode-se encontrar uma conexão justificadora da necessidade de uma abordagem multicêntrica, no intento de se progredir no debate. (GOMES, MORETTI, 2007, p. 280).

A seguir, elabora-se uma crítica aos limites que inibem o desenvolvimento da teoria da RSE.

### 2.1.3 Abordagem crítica da teoria da RSE

O número de atores e instituições empenhados no discernimento conceitual e na criação de modelos evidencia parte da complexidade da RSE. Se de um lado, a multiplicidade de definições sugere a imprecisão das teorias que a sustentam e, por isso, torna-se alvo de descrédito; por outro, a multiplicidade representa uma forma de captar as suas diferentes perspectivas, e estas refletem as mudanças na sociedade. É possível perceber na trajetória da RSE um exemplo em relação à migração de prioridades entre as causas pelas quais as empresas se empenham em atuar. As questões ligadas ao bem-estar dos colaboradores dão lugar às ações que envolvem o meio ambiente. Tal adesão coincide com a visibilidade mundial das questões ambientais, além de ajustarem-se aos modelos de RSE, que enfatizam que as ações devem estar alinhadas às estratégias empresariais dentro de uma perspectiva de obtenção de vantagens para o negócio da empresa.

É possível que a teoria de RSE nunca repouse no conforto das definições acabadas [tanto quanto isso é possível], pois ela própria é reflexo da aceleração, ou seja, do movimento dinâmico da relação produção e consumo. Mas ao mesmo tempo, porém sob outra ótica, é possível olhar para essa profusão de conceitos e modelos e percebê-los tão similares, que parecem estagnados. Provavelmente a similaridade é a parte de consistência que lhe cabe. Contudo, o problema é que a sensação dúbia entre *dinâmica* e *estagnação* não repercute favoravelmente à sua constituição. Parece haver excesso de movimento [produção, consumo, meio ambiente, social, indivíduo, sociedade, local, global, entre outros] e que contém em si a impossibilidade de apreensão e interpretação satisfatórias. Em outras palavras, sob o ponto de vista teórico [foco desta análise], a RSE propõe-se a algo muito além do que alcança ou do que poderia alcançar. Poder-se-ia dizer que a teoria de RSE é hesitante, ou seja, mantém-se presa a uma reflexão incipiente de um grande aglomerado de conceitos. O que pode transformar a adoção ao seu discurso um processo meramente de retórica.

Entende-se que a hesitação na teoria da RSE não está no seu recorte, ainda que amplo e complexo, mas em decorrência dos limites na apreensão das experiências práticas, cuja

função é realimentar a teoria. A primeira linha de limites diz respeito à concentração de estudos que mais parecem auditorias, ou seja, se foi ou não realizado o que está prescrito. Dentro desta linha, o primeiro limite está na absoluta ênfase presente nos trabalhos que, acadêmicos ou não, são obstinados pela noção de honestidade. E, ainda, mesmo travando uma busca exaustiva sobre as preocupações de ordem moral, em grande parte das vezes, negligenciam quanto a este conteúdo. Os trabalhos tomam como alvo de observação a empresa [ou várias], a partir das suas ações, e o comportamento do líder, cujo intuito é desvendar as suas "verdadeiras intenções". Nesses trabalhos de cunho moral [mesmo que os pesquisadores implicados não saibam disso] tendem a analisar a relação *intenção-discurso-prática*, nas seguintes perspectivas: quais são as verdadeiras intenções da empresa: melhorar a imagem da organização ou promover o bem? O que a empresa promete fazer, de fato, cumpre? O limite está em: (i) focar a perspectiva da empresa e não as dos seus interlocutores ou alvo dos supostos benefícios; (ii) atribuir demasiado peso à questão moral da empresa e não aos detalhes da eficiência ou ineficiência das ações empreendidas ou alegadas.

Um segundo limite à teoria da RSE na linha de auditorias inclui-se os trabalhos que, após a verificação [quantitativa ou qualitativa] se o empresa cumpre o que promete, as análises mantêm-se demasiadamente circunscritas à teoria [hesitante] da RSE. Por exemplo, é explicado que a empresa adota como perspectiva de suas ações o foco no *assistencialismo* por meio do discernimento sobre os *tipos de ações prescritas na RSE* ou *evolução conceitual da RSE* ou, ainda, no *estágio em que a empresa se encontra quanto à RSE*. O limite está em: (i) desconsiderar nas análises a complexidade da qual estão investigando e, por isso, deixando de recorrer a outros referências teóricos; (ii) limitar a análise do que foi feito ou apenas prometido, mantendo a empresa como o referencial de observação e sem considerar que, *o que foi feito ou não*, tem consequências - para quem e como, e que extrapolam ao julgamento imediato da empresa.

Em linhas gerais, os limites caracterizados como *auditorias*, deixam de contribuir para a teoria da RSE pela visão circunscrita à estratégia empresarial e ao reducionismo analítico. Há, todavia, outra linha de limites e que estão relacionadas ao *acesso às informações*. Em primeiro lugar, há o limite imposto pela empresa como uma reação contrária aos trabalhos que tem como proposta a perspectiva crítica da sua atuação. O limite esta em: (i) falta de visão das empresas em conceberem as críticas como oportunidades para contribuir com o seu desempenho e com a própria concepção de RSE; (ii) a não informação ou os seus fragmentos podem ser muito reveladores em alguns aspectos, mas as ausências dos detalhes e das percepções que envolvem os discursos e ações de RSE é um prejuízo ao seu entendimento;

(iii) acesso a conteúdos amplos, circulares [repetitivos] e adornados pela estética da comunicação de marketing.

Outro limite ao desenvolvimento da teoria da RSE ligado ao acesso às informações volta-se às contingências ligadas às pesquisas empíricas com os interlocutores ou supostos beneficiados pelas ações de RSE, sobretudo quando o que deseja pesquisar é de difícil mensuração e dimensionamento da amostragem. O limite está em: (i) manter-se preso às informações seguindo os critérios de acessibilidade e baixos custos; (ii) na imprecisão quanto ao dimensionamento real do alcance das ações de RSE.

Além da abordagem de *auditoria* e das restrições quanto ao *acesso às informações*, outra linha restritiva para o desenvolvimento da teoria da RSE está no *perfil dos profissionais* envolvidos nas ações. A RSE envolve uma grande variedade temática e pressupõe que os profissionais estejam simultaneamente focados nos resultados da empresa e das ações de RSE, assim como estejam tão habilitados à compreensão técnica das questões implicadas, quanto sensíveis aos problemas da sociedade. Parte-se do pressuposto de que o modo como os envolvidos com a RSE elaboram, organizam e disponibilizam os dados e as informações podem interferir no desenvolvimento da teoria de RSE. O limite está em: (i) Disponibilizar dados e informações estruturadas em palavras de efeito ou elogios à empresa, caracterizando um real desequilíbrio no conteúdo; (ii) Minimizar a importância da auto-crítica e da descrição das dificuldades em todo o processo de adoção e desenvolvimento da RSE; (iii) não manter um histórico de dados quantitativo e qualitativo das ações de RSE, dificultando ou tornando impreciso o entendimento da sua evolução; (iv) manter um quadro de profissionais com o mesmo perfil de formação [geralmente ligados à administração ou comunicação], preterindo os que estão mais focados no discernimento crítico sobre as questões ligadas aos problemas da sociedade; (iv) abordar os problemas da sociedade de forma leviana, mascarando a verdadeira realidade. Esses limites contribuem para inibir o desenvolvimento da teoria da RSE.

Após apresentar um breve relato histórico e conceitual sobre a constituição da RSE e a interpretação crítica sobre os limites à sua teoria, buscar-se-á situar a discussão sobre a "vocação" do varejo para a RSE.

## 2.2 VAREJO: VOCAÇÃO PARA A RSE?

Nesta etapa será abordado como o varejo, especificamente, do segmento supermercadista diz corresponder às prerrogativas do campo da RSE. Busca-se entender quais razões justificam a afirmativa de que o varejo tem "vocação" para a RSE, e apresentar o resultado de um levantamento sobre as principais a oes de RSE empreendidas pelos supermercados.

### 2.2.1 Tendências da RSE no Brasil

De acordo com uma pesquisa realizada entre os anos de 2002 e 2004 pelo Instituto de Pesquisa Econ mica Aplicada - IPEA, o número de empresas dedicadas às causas sociais e ambientais cresce a cada ano. A adesão voluntária das empresas em a oes sociais subiu de 462 mil empresas (59%) em 2002, para 600 mil (69%) em 2004. A região Sul teve a maior propor o de aumento de empresas atuantes, passou de 46% em 2002, para 67% em 2004. O Nordeste aumentou 19% e possui o maior percentual, 74% de empresas que atuam em a oes sociais. O IPEA constatou o baixo  ndice (2%) de aproveitamento dos benefícios tributários, entre as razões: 40% consideram os incentivos pouco representativos e 15% desconheciam sua existência. As empresas de grande porte são as mais atuantes, com 94%. 80% de empresas do setor agrícola dizem realizar a oes sociais, o menor  ndice pertence ao setor da constru o civil, com 39% das empresas. As questões sociais que as empresas mais atuam são o combate   fome, assistência social, campanhas sociais para idosos e portadores de doenças graves. Em 2004, dois terços das empresas disseram realizar práticas de RSE continuamente. Nesse ano, o volume financeiro aplicado em a oes sociais pelas empresas foi de R\$ 4,7 bilhões, em 2006 o valor subiu para seis bilhões. (IPEA, 2006).

### 2.2.2 Especificidades da RSE no Varejo

O reconhecimento da relevância estratégica da responsabilidade social no varejo teve como marco o 1  Fórum Brasileiro de Tendências e Responsabilidade Social no Varejo, realizado no Rio de Janeiro, em 24 de agosto de 2000, sob coordena o de Jacques Gelman e Juracy Parente, ambos da FGV-EAESP. Como resultado do evento foi elaborado uma *Carta de Princípios e Práticas de Responsabilidade Social do Varejo*, conforme o Quadro 1:



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

Quadro 1: Princípios de Responsabilidade Social no Varejo

Fonte: Amadeu Junior, Gelman e Macedo (2008, p. 17).

O Quadro 1 sinaliza um equilíbrio entre conceber um norte para conduta (princípios) com a visibilidade das ações (difusão). Os princípios referem-se a temas já expressamente dispostos pelas leis e também sugerem iniciativas de deliberação. Há ênfase na comunidade, no funcionário e na ecologia. Há dez anos, quando da elaboração dos princípios, os fornecedores e clientes não são citados. Como estratégia de difusão há ênfase na informação, na conscientização, na aprendizagem e na mobilização, envolvendo mídia, funcionários, ONGs e poder público.

Os eventos que se sucederam ao primeiro fórum, sinalizados pelo histórico de atividades<sup>11</sup> de 2003 a 2007, da Fundação Getúlio Vargas do Centro de Excelência de Varejo (FGV-GVcev, 2008a), demonstram a trajetória da evolução da concepção de RSE para o setor. Passa a se conceber a “vocação do varejo para a responsabilidade social”. (PARENTE et al., 2006, p. 21). Os autores destacam três fatores dessa vocação que enfatizam as peculiaridades do varejo: a) *Proximidade com o consumidor final e articulação social nas comunidades*: sob o ponto de vista físico, os estabelecimentos comerciais abrangem uma grande área de influência, estima-se um raio de ½ km a 2 km. Sob o ponto de vista de frequência de compra, o número de interação entre o estabelecimento e o consumidor intensifica e dissemina os valores para a comunidade. As condições existentes na área de

<sup>11</sup> Para conhecer o relatório de atividades, consultar o link disponível em: <[http://www.fgvsp.br/cev/rsnovarejo/Hist%C3%B3rico\\_Programa\\_RSSV\\_2003-2007.pdf](http://www.fgvsp.br/cev/rsnovarejo/Hist%C3%B3rico_Programa_RSSV_2003-2007.pdf)>. Acesso em: 23 maio 2009.

influência são essenciais para o desempenho dos negócios. A articulação com as entidades sociais, como ONGs, igrejas, escolas etc., com vistas à qualidade de vida da comunidade, cria “melhores oportunidades para que o varejo possa concentrar seus investimentos sociais”. (PARENTE et al., 2006, p. 23). *b) Representatividade e capilaridade geográfica:* A representatividade ocorre pela importância econômica da atividade varejista. E há redes varejistas em todas as regiões do país, mesmo em pequenos lugarejos de difícil acesso. Segundo Parente et al. (2006, p. 24), “o novo paradigma que deve prevalecer nas estratégias empresariais é a busca de geração de valor social e valor econômico”. *c) Papel modificador na cadeia de valor:* o varejo é um importante agente modificador da cadeia de valor principalmente porque mantém estreita relação de trocas com os consumidores; estimula o trabalho voluntário; recebe doações destinadas à comunidade; realiza parcerias com os fornecedores; atua na educação dos consumidores. A Figura 4 ilustra essa perspectiva:

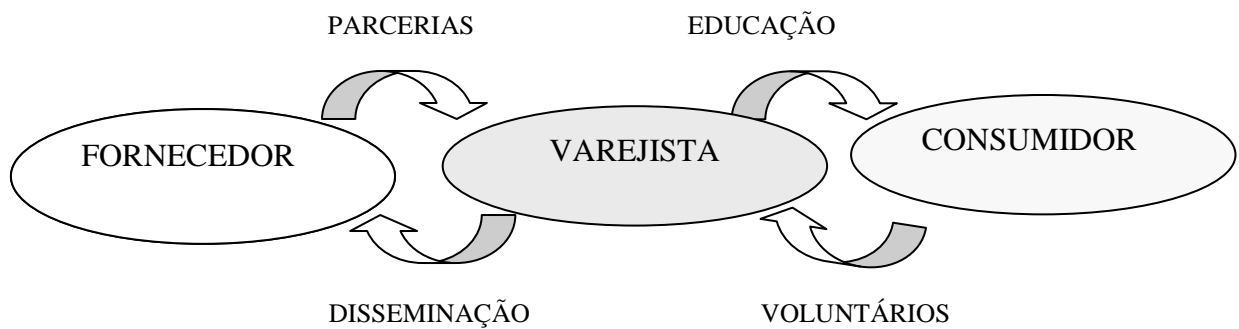


Figura 4: Posição privilegiada do varejo  
Fonte: Parente et al. (2006, p. 23).

A *vocação do varejo* sugere um poder mediador deste entre quem produz e quem consome. Entretanto, a Figura 4 coloca o varejista na posição estratégica de *filtro*, capaz de discernir o que deve, quando e como deve ser mediado. A figura não destaca a integração da cadeia fornecedor-distribuidor-consumidor, mas a centralidade do varejo, que interage com as demais partes. Pela proposição teórica, o varejo extingue a ideia de cadeia e concentra blocos de atuação. Muito embora haja exemplos práticos que ilustram a RSE na cadeia produtiva<sup>12</sup>, a falta de articulação teórica consistente neste sentido é uma fragilidade do campo RSE. Então, a vocação atribuída ao varejo pode configurar um plano do ideal se o problema central dessa articulação não for colocado à discussão: a necessidade de articular diferentes lógicas, a lógica de produção e a lógica de consumo.

<sup>12</sup> Sobre os exemplos de RSE na cadeia produtiva, conforme Sijbrandij (2007).

A capacidade atribuída ao varejo de ser um *agente modificador* revela-se igualmente limitante, pois sugere intervenções centradas em doações, ou seja, atua na perspectiva de curto prazo. Esta pode ter o efeito danoso de perpetuar a realidade indesejada e, pior, sob o véu da solidariedade. Esse olhar de curto prazo na intervenção social do varejo vai contra ao conceito essencial de eficiência atribuída à gestão empresarial, que é ter visão de longo prazo. A RSE do varejo parece, novamente, estar dividida em duas lógicas: a lógica de longo prazo que norteia a sua visão de negócio, e a lógica de curto prazo que fundamenta suas ações sociais.

Outra potencialidade atribuída ao varejo é a de *comunicação ativa* com os seus diferentes relacionamentos. Há uma complexidade inerente ao domínio da comunicação enquanto área específica (TORQUATO, 2002), já largamente explorada pelas empresas. Entretanto, tornar essa comunicação *ativa* com os diferentes públicos, implica também em perceber o varejo como uma *arena de debate* em que fluem interesses antagônicos.

As particularidades do setor varejista são descritas como privilégio no sentido de potencializar as prerrogativas da RSE. Entretanto, segundo Berger (2004 apud GOMES; MORETTI, 2007, p. 84) “uma empresa tem necessidade fundamental de um modelo dialógico, como um operador que permite alcançar objetivos heterogêneos entre si, muitas vezes antagônicos, como, por exemplo, conciliar necessidades empresariais, individuais e coletivas”. Assim, o desafio da teoria de RSE é explicar a *vocação do varejo para RSE*, apesar das ambivalências oriundas de racionalidades distintas.

### 2.2.3 Tendências da RSE do Segmento de Supermercados

Segundo o *Ranking Abras 2009*, a maioria dos supermercados participa de projetos de responsabilidade social, representando um total de 51% das duzentas e cinquenta e oito empresas respondentes da pesquisa. Preponderam entre as ações dos supermercados, campanhas de arrecadação e distribuição de alimentos à população carente com 47,3% (em 2007 representava 54%). As demais áreas de atuação de responsabilidade social aumentaram em relação ao ano de 2007. A área da cultura passou de 30,9% para 37,2% em 2008. As ações voltadas ao esporte, que representavam 34,3% em 2007, passaram para 38,8%. Quanto ao número de projetos coordenados, 48,1% possui um projeto; 17,4%, dois projetos; o percentual se repete para as que têm três; 7,4% possuem quatro; 5,4%, cinco; e 4,3% desenvolvem seis projetos. A região Sudeste concentra o maior número de empresas que desenvolvem ações de responsabilidade social, com 40,3%, seguida pela região Sul, com 33,7%. O Norte e Nordeste

representam juntos 18,6% e o Centro-Oeste, com 7,4%. (SUPERHIPER RANKING ABRAS 2009, p. 86).

#### 2.2.4 Feira e o Congresso da APAS

Os eventos que reúnem empresários, consultores, institutos de pesquisas, membros do governo e acadêmicos tornam-se importantes meios de apresentar uma gama de posicionamentos que auxiliam o entendimento dos rumos do varejo. A Feira e o Congresso da Associação Paulista de Supermercados - Apas, realizado em maio de 2008, está na sua 24ª edição e teve como tema *Sustentabilidade em Nome do Consumidor*. A Feira movimentou R\$ 4 bilhões de negócios, recebeu sessenta e três mil visitantes e “consolida-se como o maior evento de negociações do setor da América Latina”. O Congresso teve sessenta e três palestrantes, cujas palestras foram organizadas pela Revista SuperVarejo (jun.2008) em diferentes quadros de ensinamentos, que sintetizam trezentos e cinquenta e seis tópicos em diferentes temáticas.

O evento procurou sustentar a tese que “é possível obter lucro com responsabilidade socioambiental”. (SUPERVAREJO, jun. 2008, p. 29). Segundo pesquisa<sup>13</sup> encomendada pela Apas e conduzida pela Nielsen e LatinPanel e coordenadores da GVcev, o auto-serviço faturou, em 2007, 6% a mais que em 2006, contudo, o volume de vendas aumentou apenas 3%. Segundo os pesquisadores, tal diferença traz indícios de que “o consumidor está mais preocupado com a qualidade, adquirindo itens mais caros”. (SUPERVAREJO, jun. 2008, p. 50). Entre os resultados da pesquisa, que compara índices de 2006 e 2007, destacam-se: os supermercados são os que mais empregam, entre as empresas de auto-serviço; houve mudança na tendência do formato da loja dos supermercados, passando a optar por estabelecimentos que possuem entre cinco e dezenove check-outs, pois apresentam o melhor desempenho em faturamento; entre 1994 e 2007, o número de lojas cresceu 98,9%, entretanto o faturamento foi inferior a 23%. Os pesquisadores entendem que o aumento da concorrência justifica esses índices; fazer as refeições em casa deixou de ser a prioridade, o que repercutiu na adoção de serviços como rotisseria, padarias, cafés e outros, pelos supermercados; a infidelidade dos consumidores aumentou, optam por mais de três canais de suprimento (açougues, farmácias, padarias); aumentou em 10,9% o índice de consumo de importados, assim como os consumidores de orgânicos (10%); fornecedores e supermercadistas divergem quanto à percepção das ações de RSE. Os supermercados valorizam o seu entorno e priorizam ações

---

<sup>13</sup> Não foi explicitada a metodologia da pesquisa.

com a comunidade, já os fornecedores optam por ações que envolvem os funcionários; 93% dos consumidores dizem valorizar as empresas que praticam programas de RSE, sendo que 43% comprariam produtos de tais empresas, mesmo com os preços mais elevados. O índice de opção de compra era de 35%, em 2005. (SUPERVAREJO, jun. 2008).

Entre os ensinamentos destacados pela Revista sobre o 24º Congresso Apas, grande parte deles estavam diretamente ligados ao termo sustentabilidade. Por entender que parte significativa do perfil e identidade do varejo é formada a partir de eventos deste porte, por ser constituído, essencialmente, de formadores de opinião, serão descritos algumas das diferentes visões sobre o tema. Segundo a Diretora de Assuntos Corporativos da Unilever, Juliana Mendes Nunes, a sustentabilidade precisa ser abordada de maneira integrada, ou seja, do cliente ao fornecedor. Além disso, o desafio do varejo não consiste apenas em oferecer produtos sustentáveis, mas promover a conscientização do consumidor sobre seus benefícios para o Planeta. (SUPERVAREJO, jun. 2008). O Diretor de Comunicação da mesma empresa, Marcos Freire, diz que no início, a Unilever dedicava-se mais a filantropia e afirma que tais iniciativas não mudam nada na sociedade. Para ele, não havia uma distinção clara entre marketing social e ação de transformação. Com isso, sustenta que a empresa deve posicionar-se de forma clara no campo da sustentabilidade em que pretende intervir e que os processos de trabalhos precisam adequar-se a redução dos impactos ambientais.

Com o objetivo de discutir como a sustentabilidade concilia-se com a rentabilidade, Andrew Savitz, consultor da *Sustainable Business Strategic* (Massachusetts), distingue sustentabilidade de filantropia ao enfatizar os aspectos econômico, ambiental e social para sua configuração. Para ele, a sustentabilidade busca sincronizar os interesses da empresa às necessidades da sociedade e, tendo em vista que nesta era de responsabilidade corporativa, as pessoas esperam que o setor privado intervenha mais do que o governo. Para que a empresa transforme problemas em oportunidades, é preciso que sejam desenvolvidas ações em toda a cadeia produtiva. A sustentabilidade cria valor para a empresa, quando esta percebe as oportunidades e passa a gerir os riscos originados pelo modelo de desenvolvimento econômico e social. (SUPERVAREJO, jun. 2008).

A professora e coordenadora técnica do Programa de Responsabilidade Social e Sustentabilidade no Varejo da FGV-EAESP, Roberta de Carvalho Cardoso, parte do questionamento: por que o mundo inteiro fala tanto em sustentabilidade? E descreve algumas justificativas para a emergência da sustentabilidade, entre as quais: as transformações da natureza, como o aumento da temperatura e a utilização de 20% de insumos a mais do que a capacidade de reposição; os catorze milhões de brasileiros que passam fome e os outros

setenta milhões que estão sem segurança alimentar, quer dizer, garantem o alimento de um dia, sem saber o que comerá no dia seguinte; entre os presidentes de empresas, 87% concordam que sustentabilidade é fundamental para a lucratividade. A professora sustenta a necessidade de a empresa compreender quais impactos ela gera no local onde está inserida e como o ambiente impacta sobre ela. Defende ações de sustentabilidade que promovam benefícios simultâneos, tanto econômicos quanto sociais. Ainda no âmbito acadêmico, Jacques Gelman, professor de marketing e coordenador de Responsabilidade Social no Varejo da FGV, destaca o equívoco de considerar apenas a questão ambiental na abordagem de sustentabilidade e salienta que o varejo tem capacidade de tornar-se um importante agente de mudanças nas comunidades. Para ele, cada loja pode ter seu papel no processo de mudança. (SUPERVAREJO, jun. 2008).

O consumo consciente foi abordado por Aron Belink, consultor de pesquisa e métrica do Instituto Akatu. Consumir de modo consciente significa estar atendo aos impactos positivos que as escolhas promovem ao bem-estar da sociedade e do meio ambiente. Tal consumo envolve quatro dimensões: o indivíduo, as relações sociais, a natureza e a economia. Segundo Belink, o varejo tem que promover a racionalização do consumo, a fim de evitar desperdícios, e para isso, precisa passar informações e incentivar as atitudes. Escolhas conscientes promovem o estímulo à inovação tecnológica e à criação de políticas públicas. Contudo, o brasileiro demonstra pouca confiança nas ações de RSE divulgadas nos meios de comunicação. Por isso, sua sugestão é de que o varejo inicie por campanhas internas, com os funcionários. (SUPERVAREJO, jun. 2008).

O presidente do Boticário, Artur Grynbaum, diz que uma “receita” para vida longa para as empresas é a abordagem conjunta entre o negócio e as práticas de RSE. Entende que não existe uma fórmula aplicável indistintamente, mas sugere algumas abordagens essenciais. A comunicação voltada ao público de interesse da empresa apresenta melhores resultados do que a propaganda de massa. Propõe a criação de indicadores e premiações para incentivar as melhores práticas de RSE e incentivar as vendas. Programas de educação e disseminação do conhecimento devem mobilizar toda a cadeia, por meio de cursos, exposições e publicações. O desenvolvimento local deve incentivar práticas econômicas e preservação do meio ambiente, como o artesanato, por exemplo.

Houve várias participações de representantes dos supermercados. O fortalecimento da marca a partir das ações de sustentabilidade, é uma das ênfases do Diretor de Relações Corporativas do Grupo Pão-de-Açúcar, Paulo Pompilio. Na sua percepção, todas as empresas podem contribuir para o desenvolvimento sustentável e defende três principais ações:

desenvolvimento comunitário, bem-estar das pessoas e sustentabilidade no consumo. Segundo o Gerente de Contas Públicas e Planejamento de Manutenção da mesma empresa, Cláudio Vicente Barbosa, a promoção do conhecimento em torno da temática é central, é preciso pesquisar e perguntar. Além disso, sugere a contratação de consultoria especializada para melhor qualificação dos trabalhos. O Diretor Superintendente dos Supermercados Savegnano, Sebastião Edson Savegnano, chama ao varejo a responsabilidade de “levantar a bandeira” da sustentabilidade, pois o elevado número de pessoas que circulam nas lojas diariamente justifica tal envolvimento. Ainda, diz que todos devem fazer a sua parte, respeitando seu tamanho e capacidade. De acordo com Márcio Cardoso, Diretor do Supermercado Cardoso, a repercussão positiva junto aos colaboradores mediante as ações de RSE e sustentabilidade é evidenciada pela melhoria do clima organizacional e o aumento da produtividade. Juntos, empresas e funcionários passam a exercer a cidadania e atuar como agentes de transformação social. Sugestões de alternativas para engajamento dos clientes nas ações de sustentabilidade foram apresentadas por Antonio Gandra, Diretor-presidente do Vip Supermercados e da rede de academias Eco-Fit Club. Entre as ponderações, estão: (i) aproximar-se de organizações não-governamentais, a fim de desenvolver alianças; (ii) promover palestras para os clientes e material informativo sobre meio ambiente; (iii) entre as alternativas de baixo custo, aproveitar as campanhas em datas comemorativas, promovendo caminhada ecológica, distribuição de sementes, confecção de cartazes e banners sobre a preservação da natureza; (iv) privilegiar a construção sustentável, adotando prioritariamente a luz natural, reaproveitamento da água da chuva e coleta seletiva de lixo. Justificou tais ações também porque ajudam a diminuir as despesas ao final do mês; (v) investir na formação de funcionários, a fim de transformá-los em multiplicadores da questão ambiental; (vi) apoiar quem realiza ações de sustentabilidade. Antonio Gandra descreve os benefícios das ações de sustentabilidade. Entende que melhora a imagem da marca, atrai talentos para trabalhar, facilita financiamentos junto aos bancos, torna a cadeia produtiva mais eficiente e atrai a mídia espontânea. Contudo, compartilha que sensibilizar clientes e o público interno não constitui uma tarefa simples e necessita de bastante tempo de dedicação. (SUPERVAREJO, jun. 2008).

O Walmart também foi representado no evento, mas por tratar-se do objeto deste estudo, será detalhado no item a seguir.

### 2.2.5 Walmart no evento da APAS

O Walmart Brasil foi representado no Congresso por Marcelo Viana, Diretor de Operações de Atacado, por Marcos Samaha, Diretor de Operações de Varejo e por Paulo Mindlin, Diretor de Responsabilidade Social e Diretor do Instituto Walmart. Os diretores discorreram sobre estratégias das lojas no Brasil com vistas às metas mundiais do Walmart.

Segundo Marcelo Viana, entre as metas de sustentabilidade mundiais, o Walmart salienta a redução de 25% dos resíduos em três anos e diminuir em 20% a emissão de gases na atmosfera até 2012. As estratégias no Brasil centram-se na (i) construções sustentáveis, e chegam a possuir cinquenta e oito itens que tornam as lojas sustentáveis; (ii) reciclagem de lixo, que incluem estação de coleta de lixo, incentivo a cooperativa de catadores, composteira para lixo orgânico; (iii) embalagens menores e certificadas; (iv) campanhas de arrecadação de alimentos, livros, agasalhos; (v) trabalho voluntário dos funcionários na comunidade.

O varejo é responsável, segundo Marcos Samaha, por 8% do impacto ambiental da atividade econômica. O Walmart estabeleceu plataformas de sustentabilidade em que envolvem todos os níveis hierárquicos da empresa. Samaha salienta que as metas são tangíveis e mensuráveis, com o propósito de acompanhar a efetividade de cada projeto. Entre as ações de destaque, está a realização do Fórum Nacional sobre Sustentabilidade, que ocorre a cada três meses, e tem a finalidade de atender ao maior desafio que é preparar as pessoas para a emergência dessa realidade. Ambos mantêm a expectativa de formarem multiplicadores das práticas sustentáveis. Quanto aos funcionários, especificamente, o Walmart desenvolve o Programa Pessoal de Sustentabilidade (PPS), que visa a provocar a reflexão e a mudança nos hábitos de consumo dos seus trabalhadores, em relação ao meio ambiente e à saúde. A comercialização de um grupo de produtos sustentáveis, que são formados pelos que apresentam certificação de redução de impacto, os orgânicos, os elaborados com materiais renováveis e os produtos que possuem origem controlada, tem se expandido na proposição da empresa. Há um trabalho intenso junto aos fornecedores para resolver os problemas das embalagens (informação, tamanho, material). Enfatiza que vários dos seus parceiros já desenvolvem significativos projetos de sustentabilidade, entre eles, Nestlé, Unilever, Hershey's e Coca-cola.

O Diretor de Responsabilidade Social do Walmart Brasil e Diretor do Instituto Walmart, Paulo Mindlin, destacou que a criação do Instituto, em 2005, ocorreu como uma contribuição em longo prazo para o Brasil. Seu objetivo é promover o desenvolvimento social de algumas comunidades. Desenvolveram quarenta e três projetos em doze estados



brasileiros. Entre os projetos, salientou a formação de jovens e que muitos passam a ser contratados pela empresa. Para ele, todos na empresa devem “comprar” a ideia dos projetos de sustentabilidade. (SUPERVAREJO, jun. 2008).

#### 2.2.6 Difusão das práticas de RSE dos Super e Hipermercados

Com o intuito de identificar as principais ações de RSE do setor supermercadista, realizou-se uma investigação documental pela internet, em 2008. Inicialmente recorreu-se ao Banco de Práticas de Responsabilidade Social no Varejo, que fora criado em 2003, pela Fundação Getúlio Vargas, com o objetivo de disseminar casos e fomentar a troca de experiências. O Banco conta com mais de trezentos casos de responsabilidade social no varejo, sendo cinquenta e sete de supermercados. Optou-se por investigar os programas e o foco de atuação de todos os casos referentes aos supermercados. Outra fonte de consulta sobre as práticas de RSE no varejo foi selecionada a partir do “*Ranking Abras 2007*”<sup>14</sup>. Trata-se de uma publicação da Associação Brasileira de Supermercados, com o objetivo de conhecer e entender o setor supermercadista e possibilitar a cada empresa acompanhar sua evolução em relação à concorrência e planejar seu desenvolvimento.

Com relação à obtenção dos dados a partir do *Ranking Abras 2007*, eles foram coletados nos respectivos *sites* de cada empresa, havendo, porém, algumas limitações. Apesar das vinte primeiras empresas representarem 78,52% do faturamento bruto de R\$ 73.308.305.052,00 do total das quinhentas empresas do *ranking*, havia empresas que não possuíam *site*; possuem *site* apenas promocional e de venda, sem informações institucionais e com a identificação de ações sociais isoladas, sem registro da missão e valores organizacionais.

Não foi objetivo de esta pesquisa exploratória distinguir a amostra pelo porte da empresa, por exemplo, mas levantar as ações seguindo um modelo de dimensões de construto. Este classifica a abrangência semântica das ações de RSE. Utilizou-se o modelo de Araújo (2005, p. 322-324), que sintetiza a proposta distinta em quatro dimensões de construto: qualidade de vida no trabalho; relações de mercado; bem-estar social; Meio ambiente. O Quadro 2 sintetiza os resultados da pesquisa. O detalhamento das ações está no apêndice A.

---

<sup>14</sup> O *Ranking ABRAS 2008* ainda não havia sido publicado na ocasião desta pesquisa.

DIMENSÕES DE CONSTRUTO	FOCO DE ATUAÇÃO DO SEGMENTO SUPERMERCADISTA	PROJETOS
Bem-estar social	Qualidade de vida; doações; educação para comunidade; ação social; inclusão social; geração emprego e renda; arrecadação de fundos; esporte; cultura; inclusão digital; parcerias; voluntariado; patrocínios.	68 projetos 53%
Relações de Mercado	Atendimento ao cliente; segurança alimentar; fornecedores.	30 projetos 23%
Qualidade de vida no trabalho	Educação profissional; gestão da diversidade; gestão; saúde e segurança no trabalho; carreira profissional; cooperativismo.	20 projetos 15,5%
Meio Ambiente	Educação; geração de emprego e renda; preservação.	11 projetos 8,5%
<b>TOTAIS</b>	<b>25 focos de atuações</b>	<b>129 projetos diferentes</b>

Quadro 2: Pesquisa ações de responsabilidade social do segmento supermercadista

Fonte: Dados obtidos a partir do Banco de Práticas em RSE no Varejo – FGV/Easp - Centro de Excelência em Varejo (GVcev). (2008) e do *Ranking Abras 2007* - Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS) (2008) - Os dados foram coletados em maio de 2008.

O quadro destaca cento e vinte e nove projetos de RSE diferentes, distribuídos em vinte e cinco focos de atuações. Destaca-se a *dimensão bem-estar social* com o maior número de projetos, representando 53% das ações empreendidas. Este dado revela que o segmento direciona mais seus esforços de RSE para a sociedade. Contudo, a maior incidência de projetos concentra-se em doações e ações sociais. A dimensão *relações como o mercado* tem 23% dos projetos, sendo que o atendimento ao cliente e segurança alimentar são mais focados, em detrimento dos fornecedores. A dimensão *qualidade de vida no trabalho* apresenta 15,5% dos projetos, e o foco está na educação profissional. A *dimensão meio ambiente* tem 8,5% dos projetos, e também há o foco na educação.

Esses resultados comparados às especificidades do setor de varejo confirmam o papel relevante que o varejo defende que é a articulação social nas comunidades, ao mesmo tempo em que confirma que essa articulação ocorre para fins assistencialistas. A educação é o segundo foco nas práticas do varejo, sendo que a maioria destina-se ao desenvolvimento profissional dos próprios funcionários e, em menor destaque, projetos de educação ambiental, tanto nas escolas quanto na conscientização do consumidor.

A ausência de uma padronização dos dados dificulta a obtenção de informações e, por conseguinte, dificulta uma análise mais realista da situação. As empresas, ao divulgarem suas ações, adotam modelos distintos, muitas vezes, criando seus próprios, ajustados à sua cultura e interesse. Os *sites*, que são o principal canal de informação sobre as empresas, apresentam limites quanto às informações, à operacionalidade e à estética. A configuração e a compreensão da RSE pressupõem a capacidade de rastreabilidade das práticas. A fragilidade

teórica deste campo, também resulta da incapacidade de apreender o que *está sendo feito, por quem e como*. Alguns comunicam as ações de RSE de forma pouco consistente; outros agem, mas não as comunicam; ainda, há os que comunicam sem agir.

As razões pelas quais as empresas decidem por um determinado projeto em detrimento de outro variam em relação à demanda, à capacidade, ao interesse, à cultura da organização, entre outros. O segmento de mercado em que a empresa atua também resulta em um fator para tomada de decisão. Porém, no segmento supermercadista percebe-se um forte potencial na mobilização de diferentes atores, contudo, prepondera a atuação na perspectiva de assistência por meio de doações a comunidades carentes. O desafio está em minimizar ênfases em ações assistencialistas e adotar um papel essencial de informação, conhecimento e diálogo. Se de um lado as ações assistenciais revelam a capacidade do setor em articular diferentes atores, por exemplo, mobiliza os consumidores, funcionários e fornecedores que ajudarão uma ONG; por outro, pode revelar uma indisposição em privilegiar ações que demandem recursos próprios.

As razões que elevam o poder do varejo, assim como as consequências desse poder são, em grande parte, abordados na RSE. Um exemplo bastante difundido é a situação dos colaboradores, cujos salários são comparativamente inferiores aos pagos pelas indústrias. Contudo, a RSE, aplicada ao varejo, expõe a grande fragilidade da teoria: lida com múltiplos temas e, no seu desenvolvimento, mobiliza muitos parceiros em seu entorno, mas sem modificar a essência da sua operação. Ou seja, consegue evoluir no discurso e nas práticas de RSE sem alterar em nada os temas pelos quais o varejo sofre ampla crítica. O varejo blinda os próprios tabus, criando um movimento enorme em torno de "sinergias com parceiros", parecendo chamar a atenção para os problemas causados por outros, dos quais se envolve, voluntariamente, em busca de soluções. A fragilidade exposta da RSE consiste: em que medida ela consegue alterar realidades externas se não consegue alterar a realidade da própria empresa ou do setor? Em que medida é lícito que a empresa se envolva em ampla variedade de temas, desviando a atenção dos problemas dos quais ela própria é alvo de críticas?

A aproximação da indústria com o consumidor, como reação ao poder do varejo, poderá contribuir para redefinir o discurso de RSE desse setor, que está sustentado na sua capacidade de ligar os interesses dos seus fornecedores aos dos seus clientes. Contudo, por ser uma prática recente, há que se observar as tendências.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

O propósito deste capítulo consiste em justificar e fundamentar a escolha da abordagem interdisciplinar para análise do tema, assim como descrever o caminho metodológico percorrido para cumprir os objetivos da pesquisa, ressaltado as dificuldades encontradas.

#### 3.1 A NATUREZA INTERDISCIPLINAR DA RSE

A abertura interdisciplinar dos estudos organizacionais torna-se crescentemente oportuna, na medida em que as percepções voltam-se à constatação dos limites impostos pela fragmentação da realidade e abrem-se ao paradigma da complexidade. (MORIN, 2001; SANTOS, 2006; VIEIRA; BOEIRA, 2006; ALMEIDA, 2002). A noção de *complexidade* expressa a capacidade de apreender as múltiplas faces da realidade, captando "suas diferenças, semelhanças e contradições, que se interpenetram e interagem entre si de maneira invisível, mas profunda". (COELHO, 2000, p. 63). Nas palavras de Morin (2001), este paradigma distancia-se das alternativas reducionistas porque integra a visão abrangente do mundo e da vida em sintonia com a capacidade de *unir* ao mesmo tempo em que *distingue*.

Aproximar o campo RSE ao paradigma da complexidade significa reconhecê-lo na sua interface com as "dimensões biológica, cognitiva e social da vida, da mente e da sociedade". (CAPRA, 2002, p. 13). Ao mesmo tempo em que significa admitir que as instituições devem comprometer-se e estruturar-se com vista às mudanças que ocorrem na natureza e na sociedade e estarem atentas às questões mais críticas da contemporaneidade. A diversidade temática abordada pela RSE [governança organizacional, direitos humanos, práticas de trabalho, meio ambiente, práticas justas de operação, questões dos consumidores e desenvolvimento econômico e social da comunidade] expõe sua complexidade. Esta procura expressar as múltiplas faces da realidade e seu "princípio remete às inter-relações entre as partes e o todo, a continuidade e a descontinuidade". (PAVIANI, 2008, p. 47).

A RSE é elaborada a partir de referenciais complexos, tornando o esforço intelectual na direção da análise e compreensão da temática mais bem constituída mediante a abordagem interdisciplinar. A noção de *interdisciplinaridade* envolve uma diversidade de aspectos que torna a busca por sua compreensão uma tarefa contínua. Paviani (2008, p. 14) salienta que o "uso indiscriminado do termo no ensino, na pesquisa, no exercício profissional, nos meios de comunicação, em congressos e seminários [...], aponta para múltiplos significados e, em

consequência, para nenhum significado preciso [...]”. A multiplicidade de interpretações conduz a sentidos, muitas vezes contraditórios, entre eles: (i) busca reunificar o conhecimento e conter os perigos da fragmentação; (ii) resulta do raciocínio do observador em aprender a complexidade da realidade observada; (iii) sua factibilidade depende do resultado intersubjetivo ou trabalho em equipe; (iv) consiste em uma prática pedagógica que capacita os alunos a *aprender a aprender* e à reflexão crítica; (v) resulta da comunicação entre os cientistas e deles com o senso comum; (vi) não deve ser adotada como um método, mas deve ser considerada a história e o objeto científico historicamente construídos; e (vii) parte de uma perspectiva instrumental, que sustenta que o papel da ciência está em resolver problemas. (FOLLARI, 1995; FAZENDA, 1992; JANTSCH; BIANCHETTI, 1995; FRIGOTTO, 1995; SEVERINO, 1995; PHILIPPI Jr. et al., 2000; LEFF, 2000; COIMBRA, 2000; SILVA, 2000).

Destacam-se dois esforços em sintetizar a concepção de interdisciplinaridade e que mostram sintonia com a pesquisa. De acordo com o *Documento de Área* desenvolvido pela CAPES (2010, p. 6), há quatro importantes pontos: (i) refere-se à convergência de várias áreas de conhecimentos pertencentes a classes distintas; (ii) tem o propósito prático de contribuir com o avanço da ciência e da tecnologia; (iii) consiste na transferência dos métodos de uma área de conhecimento para outra, a fim de gerar novos conhecimentos ou disciplinas; (iv) corrobora para um perfil profissional distinto, mais sólido e integrador.

Outro conjunto de argumentos é apresentado por Klein (1990), que sustenta que a interdisciplinaridade implica na associação complexa de fatores históricos, sociais, psicológicos, políticos, econômicos, filosóficos e intelectuais de um determinado fenômeno. Ela apresenta cinco fatores estudados pela Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE, que tornam a interdisciplinaridade essencial: (i) Desenvolvimento da ciência - emergência de novos campos de conhecimento e complexidade dos temas estudados; (ii) solicitação dos estudantes - fragmentação do conhecimento e divisões artificiais da realidade; (iii) problemas operacionais e administrativos das universidades diferentes grupos poderiam compartilhar espaços e recursos; (iv) necessidade de treinamento - formação compatível com a flexibilidade das demandas profissionais; (v) demandas sociais - complexidade dos problemas não pode ter soluções restritas a disciplinas isoladas. (KLEIN, 1990, p. 41).

A natureza interdisciplinar das RSE decorre da complexidade a partir da qual é concebida e vai sendo ratificada na medida em que diferentes grupos de pesquisas abordam essa temática. A construção social do campo de RSE deve-se, em grande parte, ao número

crescente de entidades<sup>15</sup> com o propósito de divulgar e articular as empresas, o governo e a sociedade civil em torno de valores, entre os quais, ética, cidadania, solidariedade e sustentabilidade e da contribuição das instituições de ensino, ao introduzi-la em suas grades curriculares, tanto da graduação quanto da pós-graduação.

Uma das evidências da difusão do tema pode ser averiguada pelo aumento de grupos de pesquisas que o abordam. Lima et al (2005) realizaram, em março de 2004, um levantamento no Diretório de Grupos de Pesquisa do CNPq e obteve o resultado de 39 grupos, identificados pela palavra-chave *responsabilidade social* (frase exata). Ao distinguir o total de grupos formados pela Área Principal do Conhecimento, tinha-se, em 2004, a seguinte configuração: 21 grupos de Administração; 04 de Sociologia; 03 de Direito; 02 de Serviço Social; e 01 grupo para cada um dos cursos a seguir: Comunicação; Economia; Educação; Engenharia de Produção; Filosofia; Linguística; Planejamento Urbano e Regional; Psicologia; e Turismo .

Com o objetivo de comparar a evolução da adesão ao tema por pesquisadores brasileiros, em maio de 2009 repetiu-se a pesquisa e obteve-se um total de 151 grupos. Isto representa um aumento de 287% em cinco anos ou uma média de crescimento de 31,09% a.a. A Figura 5 apresenta a relação de *áreas de conhecimento* distribuídas segundo as *grandes áreas de conhecimento*.

---

<sup>15</sup> Tais entidades adotam estratégias que diferem entre si. Destacam-se as seguintes: Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial (FIDES), Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE); Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE); Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social; Instituto Akatu pelo Consumo Consciente; Pensamento Nacional das Bases Empresariais (PNBE); Instituto de Cidadania Empresarial (ICE); Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC); entre outras.

<b>Ciências Sociais Aplicadas</b> <b>72,2%</b>		<b>Ciências Humanas</b> <b>12,6%</b>	
Administração	64	Sociologia	8
Direito	15	Educação	5
Comunicação	7	Psicologia	3
Economia	7	Ciência Política	2
Serviço Social	5	Antropologia	1
Desenho Industrial	5	<b>Engenharias</b> <b>8,6%</b>	
Planejamento Urbano e Regional	3	Engenharia de Produção	10
Turismo	2	Engenharia Sanitária	1
Ciência da Informação	1	Engenharia de Minas	1
<b>Ciências da Saúde</b> <b>2,6%</b>		Engenharia Civil	1
Educação Física	2	<b>Ciências Exatas e da Terra</b> <b>3,3%</b>	
Medicina	2	Química	2
<b>Ciências Agrárias</b> <b>0,7%</b>		Matemática	1
Recursos Pesqueiros e Engenharia da Pesca	1	Ciência da Computação	1
		Ecologia	1

Figura 5: Percentual de Grupos de Pesquisas em Responsabilidade Social por Grande Área do Conhecimento

Fonte: Adaptado do CNPq (2009).

Constata-se o predomínio das Ciências Sociais Aplicadas, com 72,2%, em comparação às demais grandes áreas, mas a construção do conhecimento em torno da RSE, seguindo a pesquisa realizada no Diretório de Grupos de Pesquisa do CNPq, ocorre envolvendo pesquisadores de diferentes áreas (25 no total), oriundos de instituições de ensinos públicas ou particulares e localizados em diferentes regiões do território nacional<sup>16</sup>.

Entende-se que um limite na análise da RSE consiste em não associá-la ao conceito de *interdisciplinaridade* de forma sistemática. Apesar dos limites deste conceito, ele apresenta um referencial teórico e pragmático que converge com os referenciais da RSE. Ambos sustentam a premissa da complexidade sistêmica, assim como o desafio da validação.

### 3.2 MÉTODO DA PESQUISA:

O método é o caminho utilizado para construção do conhecimento e para isto são estabelecidos diferentes critérios, cujo objetivo é atestar a confiabilidade do estudo. E, apesar de envolver um conjunto de requisitos necessários à sua legitimidade, é necessário que o

<sup>16</sup> A distribuição de Grupos de Pesquisa do CNPq por Estado sobre RSE obedece a seguinte frequência: 26 (SP); 21 (SC); 19 (RJ); 16 (PR); 15 (RS); 11 (MG); 8 (BA); 6 (CE); 5 (RN); 4 (PB); 3 (SE, MS, PE); 2 (PI, RR, AM, DF, TO); e 1(PA). Dados obtidos no site do CNPq em junho de 2009.

pesquisador atue de forma criativa, a fim de promover o melhor arranjo adaptável à solução do seu problema de pesquisa. Seguem os critérios de classificação deste trabalho:

### 3.2.1 Delineamento da pesquisa

Um primeiro aspecto a ser considerado é o dimensionamento da **finalidade** da pesquisa. Este estudo consiste em uma *pesquisa básica* porque tem como objetivo acumular conhecimentos e informações acerca do fenômeno observado, e não visa a resultados práticos para soluções de problemas pontuais. (ROESCH, 1999; MARCONI, LAKATOS, 2002). Esta pesquisa deverá gerar novos conhecimentos acerca das estratégias e ações responsabilidade social e sustentabilidade de empresas varejistas.

O problema de pesquisa foi delimitado seguindo a **abordagem qualitativa**. Esta pressupõe a relação entre o mundo objetivo e a subjetividade dos atores, e tem como proposição a interpretação dos fenômenos, a atribuição de significados e a compreensão das intenções dos atores. (GODOI; BALSINI, 2006; SILVA; MENEZES, 2001). Segundo Richardson et al. (1999, p. 80), as pesquisas qualitativas permitem

descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior profundidade, o entendimento de particularidades do comportamento dos indivíduos. (RICHARDSON et al., 1999, p. 80).

Nesta pesquisa, a abordagem qualitativa visa a compreender a complexidade que envolve o tema RSE, mediante o estudo aprofundado de um programa específico - o Clube dos Produtores, e tendo como fonte principal de informação os seus associados e dirigentes. Interessa compreender a gama de processos e interações entre os atores que compõe esta ação, no lugar de quantificar um volume de ações diferentes.

As informações disponibilizadas sobre o Clube dos Produtores são originadas, fundamentalmente, pelas empresas que implementam o programa [Walmart e Sonae]. Não foram identificadas pesquisas acadêmicas no Brasil ou em Portugal que contribuam para o seu entendimento, acarretando, assim, na deficiência de informações e análises sobre o assunto. Tal deficiência justifica a estratégia deste estudo que para atender aos **objetivos** adota a pesquisa *exploratória*, ou seja, visa a compreender os discursos e as práticas que sustentam o Clube e interpretar em que medida eles se inserem no contexto das discussões sobre a RSE. (GIL, 1991).

O **procedimento da coleta de dados** foi estruturado com o objetivo de integrar diferentes fontes de informações a respeito do tema [RSE] e do objeto de investigação



empírica [Clube dos Produtores]. Foram adotadas as pesquisas: *bibliográfica, a documental e o estudo de caso*, que serão detalhadas no item 3.2.3. Neste momento, é importante caracterizar suas distintas finalidades. Segundo Köche (1997, p. 122), a pesquisa bibliográfica tem por fim:

a) ampliar o grau de conhecimentos em uma determinada área, capacitando o investigador a compreender ou delimitar melhor um problema de pesquisa; b) dominar o conhecimento disponível e utilizá-lo como base ou fundamentação na construção de um modelo teórico explicativo de um problema, isto é, como instrumento auxiliar para a construção e fundamentação de hipóteses; c) descrever ou sistematizar o estado da arte, daquele momento, pertinente a um determinado tema ou problema.

Cabe ressaltar que a pesquisa bibliográfica não é uma mera repetição do que foi escrito, mas deve "propiciar um exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras". (LAKATOS; MARCONI, 1991, p. 183). No caso da pesquisa documental, os documentos gerados pelas empresas também são subsídios essenciais à pesquisa, ainda que o conteúdo seja elaborado em benefício próprio. Sua finalidade é similar à bibliográfica, acrescentando-se que o que as "empresas escrevem sobre si mesmas" é um dos parâmetros essenciais para análise desta Tese.

Por fim, o estudo de caso abrange a etapa empírica deste trabalho e a sua utilização se justifica por ser um meio amplamente adotado para "acompanhar e julgar a qualidade e relevância dos resultados de projetos e/ou programas de natureza social". (GODOY, 2006, p. 127). A partir da pesquisa bibliográfica e da documental, chegou-se a delimitação do objeto a ser investigado. O programa Clube dos Produtores, enquanto ação anunciada de responsabilidade social e de sustentabilidade da empresa Walmart (Brasil), torna-se o objeto de investigação em profundidade. A inclusão da empresa Sonae (Portugal) foi uma consequência do transcorrer da pesquisa, mas é mantida a análise do mesmo programa, respeitando as características e contextos diferenciados.

A finalidade do estudo de caso foi sintetizada por Becker (1994, p. 118), conforme segue:

O estudo de caso geralmente tem um propósito duplo: por um lado, tenta chegar a uma compreensão abrangente do grupo em estudo: quem são os membros? Quais são suas modalidades de atividade e interação recorrentes e estáveis? Como elas se relacionam umas com as outras e como o grupo está relacionado com o resto do mundo? Ao mesmo tempo, o estudo de caso também tenta desenvolver declarações teóricas mais gerais sobre regularidades do processo e estrutura sociais.

Segundo Yin (2001), o estudo de caso focaliza um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, e as perguntas que procura responder são: como? E por quê?

Quanto ao **tipo de estudo de caso**, este trabalho é classificado como *descritivo e interpretativo*, pois, além de apresentar um "relato detalhado de um fenômeno social [...], busca encontrar padrões nos dados e desenvolver categorias conceituais que possibilitem ilustrar, confirmar ou opor-se a suposições teóricas". (MERRIAM, 1988 apud GODOY, 2006, p. 124).

A Figura 6 sintetiza o *delineamento da pesquisa*.

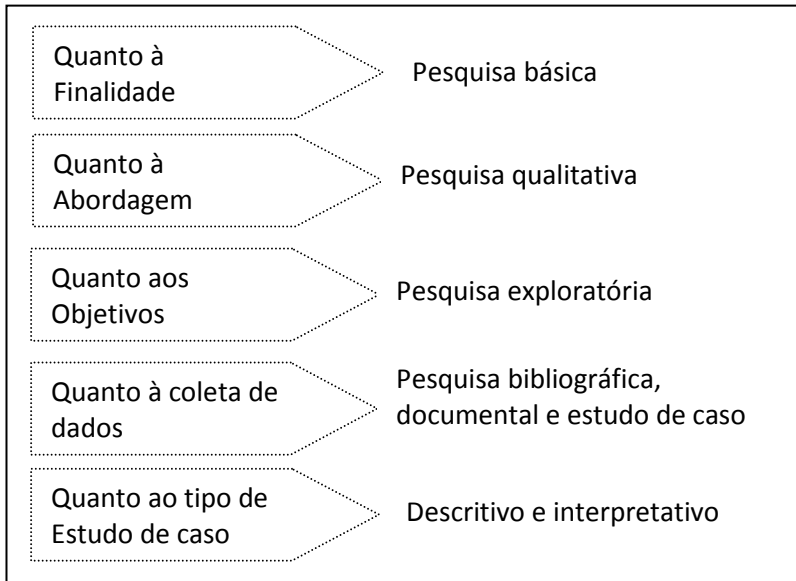


Figura 6: Síntese do Delineamento da Pesquisa

### 3.2.2 Descrição da unidade e dos atores-alvo da pesquisa

A RSE é um discurso e uma prática sustentada por diferentes organizações públicas e privadas e de diferentes setores. A opção de investigar o setor de varejo deve-se ao discurso encontrado na revisão de literatura que sustenta que o referido setor tem "vocação para RSE".   importante reforçar que a pesquisa não toma tal argumento como uma verdade *a priori*, mas como um dos fatores que contribuíram para a delimita o da pesquisa, assim como uma das variáveis a serem debatidas na Tese. Optou-se pelo segmento supermercadista como fator de alinhamento às pesquisas da orientadora da tese, Dr<sup>a</sup>. Júlia Silvia Guivant. A sele o pela empresa Walmart deve-se ao seu próprio discurso: "desejamos ser os primeiros em sustentabilidade do Brasil".

Esta pesquisa iniciou tendo como objetivo investigar dois programas do Walmart, sendo que um deveria ser voltado às questões sociais e outros às ambientais. Após um

processo de análise dos documentos da empresa, foi selecionado um único programa denominado *Clube dos Produtores*, principalmente pelas seguintes motivações:

- a. Pelo modo como o Walmart descreve o Clube, situando-o dentro dos parâmetros essenciais da pesquisa: "nos orgulhamos do Clube dos Produtores porque ele é, na essência, a tradução do tripé da sustentabilidade". (WALMART BRASIL, SITE, 2009).
- b. O Projeto está diretamente alinhado ao negócio da empresa, fazendo parte integrante do seu modelo de gestão, ou seja, não se trata de uma ação isolada sem compromisso com a continuidade.
- c. Este Programa, ao envolver questões sociais, ambientais e econômicas, atende ao que a teoria traz como *finalidade* da RSE: o desenvolvimento sustentável.
- d. A dinâmica do Clube tem o propósito de abranger toda a cadeia: produção-varejo-consumo.
- e. A complexidade do Clube dos Produtores torna a reflexão interdisciplinar ainda mais necessária ao seu entendimento.

A pesquisa passou a envolver a empresa Sonae Distribuição (Portugal) porque o Clube dos Produtores é uma ideia originalmente desenvolvida na Europa, pela referida empresa, e trazida para o Brasil em 2001. A Sonae deteve a propriedade de uma rede de hipermercados no Sul do Brasil até 2005, quando vendeu para o Walmart, que passou a gerir o Clube. A fim de entender as origens e do surgimento Programa, passou-se a investigá-lo também sob a gestão do Sonae, dentro das peculiaridades portuguesas.

As Figuras 7 e 8 têm a finalidade de apresentar *quem* foram os sujeitos entrevistados, *quantos* e *onde*. Os critérios de seleção dos respondentes variaram, mas preponderou a acessibilidade. No caso do Brasil, o primeiro contato foi com a administração do Walmart de Porto Alegre, RS, e o Assessor de Assuntos Corporativos, Juliano Filipe Rigatti passou a ser o canal de comunicação com a pesquisadora. Ele agendou uma entrevista com o Coordenador do Clube, Ari Biondo, que selecionou os produtores que poderiam ser entrevistados. Os demais atores investigados foram escolhidos em decorrência das informações obtidas junto aos produtores, que se referiam aos profissionais das lojas e das parcerias. No caso dos respondentes ligados às lojas, não houve agendamento prévio.

Segue a amostra para as entrevistas no Brasil, conforme a Figura 7.

PAIS	ESTADO <sup>17</sup>	CADEIA DE PRODUÇÃO	SUJEITOS ENTREVISTADOS	QUANTIDADE	
B R A S I L	RS	Varejo	Coordenador do Clube dos Produtores	01	
			Assessor de Assuntos Corporativos	01	
			Chefe de seção - loja	01	
			Produção	Produtor	04
	SC	Produção		Produtor	03
				Motorista	01
		Varejo		Gerente - loja	02
				Chefe de seção - loja	02
				Colaborador - loja	02
			Consumo	Consumidor - loja	04
		Parceiro	Agrônomo Epagri	01	
PR		Produção	Produtor	02	

Figura 7: Perfil da amostra das entrevistas realizadas no Brasil

Em Portugal, o contato foi iniciado, por telefone, com o Secretário do Clube, António Soveral, que agendou quase todas as entrevistas, com exceção as realizadas com o Secretário Geral da BCSD Portugal, Luís Rochartre, os consumidores e os colaboradores. Os dois últimos foram abordados mediante uma visita não agendada a um hipermercado da Rede. O foco da investigação empírica em Portugal foi compreender o Clube dos Produtores a partir do *olhar* da empresa Sonae, principalmente em razão da ausência de um discurso [mais elaborado] do Walmart. A Figura 8 traz o perfil da amostra das entrevistas realizadas em Portugal.

PAIS	REGIÃO	CADEIA DE PRODUÇÃO	SUJEITOS ENTREVISTADOS	QUANTIDADE
P O R T U G A L	Lisboa	Varejo	Presidente do Clube de Produtores	01
			Secretário do Clube	01
			Agrônomo do Clube	01
			Diretor - loja	01
			Chefe de seção - loja	02
			Colaboradores - loja	02
			Responsável Controle de Qualidade - Centro de Distribuição	02
		Consumo	Consumidor - loja	03
		Produção	Produtor	01
		Parceiros	Secretário Geral da BCSD Portugal	01
Professor Universitário	01			

Figura 8: Perfil da amostra das entrevistas realizadas em Portugal

<sup>17</sup> Não foram descritas em quais cidades ocorreram as entrevistas para preservar as identidades dos respondentes.

No planejamento da pesquisa foi estimado um número maior de entrevistas com os consumidores, tanto no Brasil quanto em Portugal. Após os primeiros contatos com os mesmos, constatou-se o desconhecimento a respeito do Clube [que fora confirmado por outros atores da investigação], tornando a indagação desnecessária.

### 3.2.3 Técnicas e instrumentos de coleta de dados

A combinação de diferentes meios para obtenção de informações é uma característica de pesquisas qualitativas e, no que diz respeito ao Clube dos Produtores, a pesquisa documental, entrevistas e observação foram as três principais fontes em busca de evidências para responder às questões da Tese. Após a busca em diferentes bases de dados no Brasil e em Portugal, não foram encontrados livros, teses e dissertações sobre o Clube, o que confirmou o depoimento dos responsáveis dos diferentes países. Esta Tese, portanto, representa o primeiro esforço acadêmico mais exaustivo na direção de entender o referido Programa na perspectiva das ciências humanas<sup>18</sup>.

A Figura 9 sintetiza o caminho percorrido para compreender o Clube no Brasil. Cabe ressaltar, todavia, que houve outras tentativas de explorar novas fontes de informações que não foram aceitas pelo Walmart. A partir da negativa dos dirigentes do Clube do Walmart em conceder uma entrevista presencial, foi enviado um questionário com questões abertas (Apêndice A), que não foi respondido. Após sucessivas tentativas, o Coordenador do Clube, juntamente com o Assessor de Assuntos Corporativos, aceitaram conceder uma entrevista por telefone, momento em que foi utilizado o referido questionário para orientação. Outras oportunidades sugeridas para que completassem as informações que não tinham disponível na ocasião da entrevista, não foram efetivadas, exceto alguns poucos dados fornecidos por e-mail [depois de repetidas cobranças]. Um importante evento para complementar as informações, que fora sugerido pelo Assessor, também não foi efetivado. Segundo ele,

"pode vir ao encontro da tua pesquisa, todo o trabalho que está sendo compilado para o Relatório 2010. A gente pode combinar, junto com o Ari [coordenador] e outro membro do Walmart, ir à Universidade Federal de Santa Catarina e fazer uma palestra. É do interesse de vocês e nosso". (ASSESSOR DE ASSUNTOS CORPORATIVOS WALMART, ENTREVISTA POR TELEFONE, 2009).

---

<sup>18</sup> Até a revisão de literatura realizada em dezembro de 2009, foi encontrado um artigo destinado a participação de evento acadêmico (SEMEAD-USP), onde o Clube foi exemplificado como uma experiência bem sucedida de Comércio Justo ao lado do projeto "Caras do Brasil", da rede de supermercados Pão-de-Açúcar. (SILVA et al., 2009). E, segundo os depoimentos no Brasil e em Portugal, há trabalhos de conclusão de curso de graduação em engenharia agrônoma. Os alunos utilizam-se da infra-estrutura dos produtores para realizarem seus estudos.

PAÍS	LOCAL DA OBSERVAÇÃO	SUJEITOS ENTREVISTADOS	TÉCNICA	INSTRUMENTO	RECURSO	DURAÇÃO	PERÍODO DE REALIZAÇÃO		
B R A S I L	Pesquisa de Campo	Coordenador do Clube e Assessor de Assuntos Corporativos	Entrevista por telefone	Questionário com questões abertas (APÊNDICE B)	Gravador	35min.	02/11/09		
		Produtores	Entrevistas presenciais	Semi-estruturada	Gravador	11 horas	23-27/11/09 e 25-29/01/10		
		Parceiro	Entrevista presencial	Semi-estruturada	Gravador	1 hora	05/03/10		
		Sujeitos ligados às lojas	Entrevistas presenciais	Semi-estruturada	Anotações	8 horas	08/02/10 e 12/02/10		
	Observação		Sistemática	Anotações					
	Pesquisa Bibliográfica	Pesquisa bibliográfica	TÉCNICA	INSTRUMENTO	FONTE				
			Publicações	Livros, teses, dissertações e artigos. Principais bases de dados foram: Biblioteca Digital Brasileira Teses e Dissertações – BDTD – IBICT, Banco de Teses CAPES, Domínio Público, RAE- Revista de administração de empresas, RAE- Eletrônica, SCielo, Instituto Ethos, Revista de Ciências da Administração (CAD/UFSC), RAC- Revista de Administração Contemporânea, Revista da FAE Instituto Akatu, Agência Brasil (EBC – Empresa Brasil de Comunicação), Cybertesis, DOAJ, Emerald, Scopus, Science Direct , Strategic Management Journal, Social Responsibility Journal, Business and Society.					
				Imprensa escrita	Jornais e revistas (impressos e <i>on-line</i> ) Jornal O Estadão (Online), Jornal Valor Econômico Folha Online, Revista Exame, Portal de Jornais Newspaper,				
	Pesquisa documental	Arquivo privado	Relatórios de Sustentabilidade, boletins informativos, <i>home page</i> , Relatório de Vistorias, Acordo Técnico-Comercial, Filosofia de Trabalho e Formalização da Relação Produtor e Varejo, Declaração de Responsabilidade Social do Produtor, Declaração de Responsabilidade Ambiental do Produtor e <i>cases</i> .						

Figura 9: Coleta de Dados da Pesquisa no Brasil

Em Portugal preponderam as informações obtidas pelos dirigentes do Clube ou as que foram mediadas por eles. Além das entrevistas, outro importante meio de coleta de dados foi o boletim informativo: "Produção". Nele, há inúmeros depoimentos de produtores e parceiros, mas a redação final coube à Sonae Distribuição.

Outro fator que contribui para a *mediação* acima afirmada está no fato de que as entrevistas sempre foram acompanhadas pelo Secretário e pelo Agrônomo do Clube, que, além de [gentilmente] elaborarem o itinerário das visitas e conduzirem a pesquisadora aos diferentes lugares [em diferentes cidades], interagem nas entrevistas, contribuindo com os

esclarecimentos. Segue a Figura 10 com a síntese da coleta de dados sobre o Clube de Produtores de Portugal.

PAÍS	LOCAL DA OBSERVAÇÃO	SUJEITOS ENTREVISTADOS	TÉCNICA	INSTRUMENTO	RECURSO	DURAÇÃO	PERÍODO DE REALIZAÇÃO	
P O R T U G A L	Pesquisa de Campo	Sujeitos ligados à direção e à coordenação do Clube dos Produtores	Entrevistas presenciais	Semi-estruturada	Gravador	3h 50min.	11/03/10 E 15/03/10	
		Produtor	Entrevistas presenciais	Semi-estruturada	Gravador	1h 40 min.	15/03/10	
		Sujeitos ligados ao Centro de Distribuição	Entrevistas presenciais	Semi-estruturada	Gravador	1h 15 min.	15/03/10	
		Parceiros	Entrevistas presenciais	Semi-estruturada	Gravador	1h 40 min.	15/03/10 E 18/03/10	
		Sujeitos ligados às lojas	Entrevistas presenciais	Semi-estruturada	Gravador e anotações	3 horas	10/03/10 E 15/03/10	
	Observação		Sistemática	Anotações				
	FONTE							
	Pesquisa Bibliográfica	Pesquisa bibliográfica	TÉCNICA	INSTRUMENTO	Livros, teses, dissertações e artigos. Principais bases de dados foram: Biblioteca do Instituto de Ciências Sociais (Sib.ul), Biblioteca Nacional de Portugal (BNP), Biblioteca do Instituto Superior de Agronomia (BISA), Biblioteca do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, do Instituto de Economia e Gestão e do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.			
				Publicações	Jornais e revistas (impressos e on-line) Publicações do Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável - BCSD/ Portugal.			
		Pesquisa documental	Arquivo privado	Relatórios de Sustentabilidade, Relatório do X Encontro do Clube de Produtores, boletins informativos e <i>home page</i> .				

Figura 10: Coleta de Dados da Pesquisa em Portugal

### 3.2.4 Plano de tratamento dos dados

Há uma enormidade de maneiras de empreender análise dos dados qualitativos, sendo que o nível de exigência sobre as habilidades do pesquisador tornam-se igualmente elevadas. A fim de manipular um grande volume de informações sem perder a conexão com a proposta central do trabalho, mas mantendo-se atento e flexível ao que o campo vai revelando, o pesquisador precisa ser capaz de conjugar sensibilidade, profundidade analítica e criatividade. Yin (2001) sintetiza as dificuldades do pesquisador diante do estudo de caso. Para ele, "as exigências que um estudo de caso faz em relação ao intelecto, ao ego e às emoções de uma

peessoa são maiores do que aqueles de qualquer outra estratégia de pesquisa". (YIN, 2001, p. 80).

Um primeiro procedimento para minimizar as dificuldades decorrentes do grande volume de informações obtidas no campo consiste em definir o recorte analítico mediante a pesquisa bibliográfica. Nesta pesquisa, a fase de preparação do recorte analítico teve duas etapas: a perspectiva empírica e perspectiva analítica interdisciplinar.

A perspectiva empírica decorre da delimitação central desta tese, que, após a revisão de literatura, opõem-se à tendência mecanicista na análise de grande parte dos trabalhos sobre RSE. Mediante um estudo avaliativo ou por defesa ideológica, há os que defendem que as empresas devem ocupar-se com as questões sociais e ambientais e os que condenam tais práticas. No contexto desta Tese, muito além de exaltar ou condenar os discursos e as práticas de RSE, há que se compreender a complexidade das ideias. Este pressuposto encontra respaldo nas palavras de Morin (2001, p, 292): "temos de compreender que a revolução de hoje trava-se não tanto no terreno das ideias boas e verdadeiras, opostas em uma luta de vida e de morte às ideias más e falsas, mas no terreno da complexidade do modo de organização das ideias".

Como fator de discernimento, a perspectiva empírica segue as dinâmicas: *estruturação*, *operacionalidade* e *potencialidade* para compreender o Clube dos Produtores e interpretá-lo nos contextos explicitados da RSE. A *estruturação* [*o que?*] e a *operacionalidade* [*como?*] tem a finalidade de observar as congruências ou discrepâncias entre as narrativas dos diferentes atores, considerando as situações particulares: o Clube dos Produtores no Brasil é analisado separadamente do Clube de Produtores em Portugal.

Na dinâmica *potencialidade* [*para quê?*] a finalidade é compreender e interpretar o Clube dos Produtores como uma *ideia complexa* empreendida sob o véu da RSE e que se abre ao descortino das possibilidades. As narrativas são tratadas de modo a relacionar as experiências brasileiras e portuguesas na implementação do Clube.

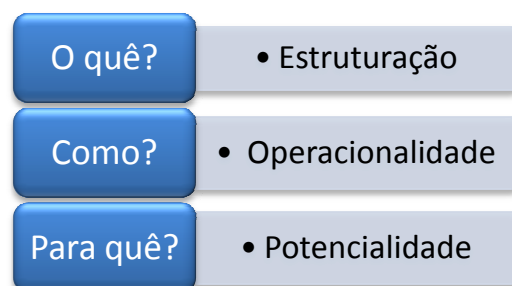


Figura 11: Dinâmica da Perspectiva Empírica



Quanto à perspectiva analítica interdisciplinar foram definidas seis dimensões, descritas como: perplexidade, fundamento, finalidade, estratégia, verificabilidade e resultados. Para cada uma das seis dimensões é selecionado um corpo teórico compatível, formado por uma teoria principal e outras complementares. As dimensões sinalizam a complexidade da temática da RSE, ao mesmo tempo em que auxiliam na delimitação do espectro da interpretação teórica e permitem o diálogo entre diferentes áreas de conhecimento.

A Figura 12 sintetiza a dimensão analítica interdisciplinar, incluindo a principal questão norteadora de cada dimensão.



Figura 12: Perspectiva Analítica Interdisciplinar

Na fase de preparação para saída a campo, que inclui o discernimento da perspectiva empírica e da perspectiva analítica interdisciplinar, foi realizado um *brainstorming* de questionamentos secundários, que se desdobravam dos centrais, e de categorias que poderiam ser observadas durante a investigação. O objetivo foi explorar e delimitar a perspectiva de observação, sempre mantendo uma margem de liberdade para descobertas. Entende-se que a pesquisa de campo também pode interferir e redirecionar a perspectiva teórica.

Após a fase de preparação, procedeu-se à coleta dos dados, primeiro no Brasil e depois em Portugal. A fase de análise dos dados seguiu a perspectiva de Eisenhardt (1989), que

distingue duas etapas: a análise intra-caso (dentro do mesmo caso) e a análise inter-caso (relaciona os dois casos).

Segundo a autora, a análise intra-caso é o momento de organizar o grande volume de dados, de explorar as narrativas a partir de diferentes atores e lugares e de permitir a identificação dos padrões únicos antes de confrontá-los com outros casos. Acrescenta-se à descrição da autora, as especificidades deste trabalho: Cada um dos casos foi analisado seguindo as dimensões analíticas. Na medida do possível, procurou-se manter as mesmas categorias analisadas nos dois casos investigados, com o objetivo de facilitar a análise relacional posterior (inter-caso). Uma ressalva importante é que a análise intra-caso abrange as dinâmicas estruturação e operacionalidade [exceto a dinâmica *potencialidade*], e as dimensões perplexidade, fundamento, finalidade, estratégia e verificabilidade [exceto a dimensão *resultado*]. No decorrer do trabalho foram mantidas várias citações diretas porque elas permitem "captar o nível de emoção dos respondentes, a maneira como organizam o mundo, seus pensamentos sobre o que está acontecendo, suas experiências e percepções básicas". (ROESCH, 1999, p. 169).

A análise inter-caso apresenta três táticas essenciais na avaliação da autora: devem-se selecionar as categorias para buscar similaridades e diferenças entre os casos; aguçar a percepção em busca de diferenças sutis por meio de agrupamento de casos; e a última consiste em dividir os dados de acordo com a forma como foram colhidos. (EISENHARDT, 1989). Para esta pesquisa, a análise inter-caso consistiu na síntese das principais categorias identificadas na análise intra-caso e na comparação entre os dois casos. É importante reafirmar que nesta etapa o foco está em buscar compreender e interpretar a ideia do Clube a partir das duas experiências. Não é objeto de esta pesquisa comparar as experiências com o propósito de procurar reafirmar a superioridade de uma sobre a outra, principalmente em razão das diferenças na fonte das informações, ou seja, no Brasil ouviram-se mais os produtores, e em Portugal, o Clube foi narrado predominantemente a partir do olhar da empresa. Trabalhar-se-á mais na direção de destacar a complementaridade e a possibilidade de aprendizado mútuo do que para ressaltar as diferenças.

A Figura 13 sintetiza parte do plano de tratamento dos dados:

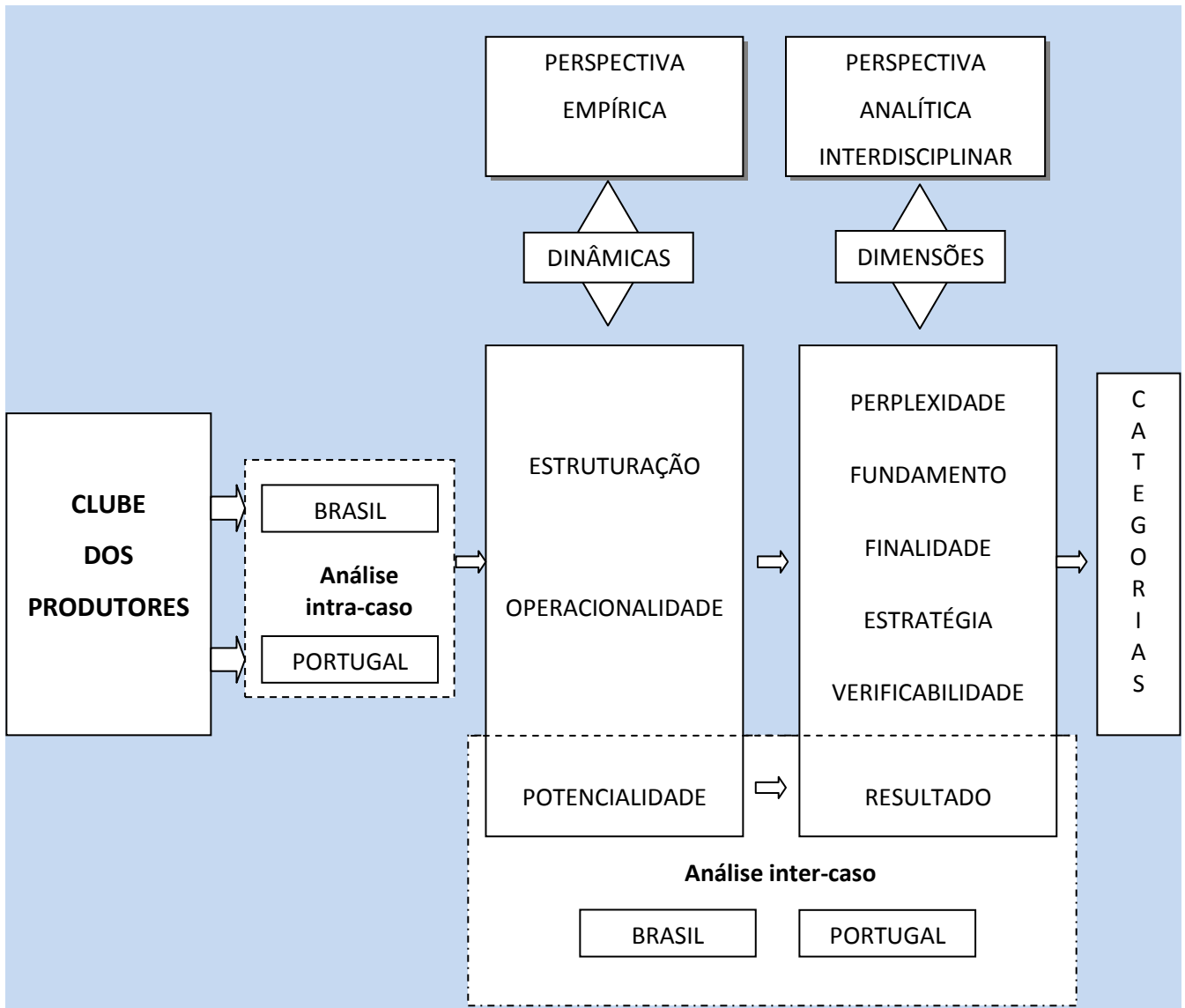


Figura 13: Perspectiva Empírica e Perspectiva Analítica do Clube dos Produtores: Brasil e Portugal

### 3.2.5 Desenho<sup>19</sup> interdisciplinar da Tese

A Figura 14 tem a proposição de sintetizar a dinamicidade da pesquisa, considerando a interface entre o plano teórico e o empírico. Ela foi estruturada com base em Klein (1990), para quem a interdisciplinaridade é uma resposta crítica à fragmentação das ciências, caracterizadas como insuficientes para compreender fenômenos complexos, ao mesmo tempo em que é necessária à própria inovação e ampliação dos horizontes disciplinares.

<sup>19</sup> A abordagem conceitual de interdisciplinaridade foi desenvolvida no item 3.1 deste estudo.



Figura 14: Desenho Interdisciplinar da Tese  
Fonte: Adaptado de Klein (1990)

Este estudo adota a abordagem interdisciplinar de construção do conhecimento, fundamentalmente, para respaldar a complexidade do tema *RSE*, que envolve fatores

filosóficos, sociais, econômicos, políticos, entre outros, e resulta da ação de entidades privadas, públicas e da sociedade civil. Em outras palavras, a RSE é construída sob um amplo lastro teórico, que alimenta e é realimentado por uma complexa rede de ações de uma multiplicidade de atores em interação.

### 3.3 LIMITES DA PESQUISA:

Um dos limites essenciais da pesquisa diz respeito às possíveis distorções resultantes dos interesses da pesquisadora e dos informantes. Quanto à pesquisadora, o apego a determinadas correntes teóricas podem sugerir o questionamento: "estou vendo o que quero ver?" (RICHARDSON et al., 1999). Os autores reafirmam que a validade da pesquisa qualitativa não pressupõe um conjunto de resultados padronizados, mas a sua validade consiste em "uma estratégia pessoal pela qual o pesquisador pode administrar a oscilação analítica entre a observação e a teoria que considera válida". (RICHARDSON et al., 1999, p. 94).

Por outro lado, os testemunhos dos informantes também podem suscitar dúvidas quanto à sua validade, sugerindo o questionamento: "estão-me contando o que eu quero ouvir?". (RICHARDSON et al., 1999). No caso específico desta pesquisa, é prudente que outro questionamento seja feito: estão contando o que as Empresas gostariam que fosse divulgado?

O último questionamento é procedente porque, no caso dos membros do CPW, há uma dependência comercial significativa, podendo chegar a 99%, e a moderação na forma de se referir ao Clube [e a Empresa] já era algo previsto e que fora contornado, na medida do possível, durante as entrevistas. Para citar uma situação, um dos produtores excedeu-se nos elogios ao Clube em um nível nem mesmo sustentado pelos seus dirigentes. Ao perceber os excessos, a pesquisadora voltou-se para outro sócio [do mesmo fornecedor], que desconstruiu a fala do primeiro, fazendo sugestões de melhorias para o CPW em pontos que haviam sido exaltados.

Outro limite que diz respeito à abordagem qualitativa da pesquisa, ao que se refere à impossibilidade de fazer generalizações. Busca-se conhecer em profundidade atitudes, crenças e comportamentos das pessoas, apresentando as diferentes visões de mundo e a complexidade do campo estudo. A pesquisa é exploratória e tem a finalidade de identificar um grande número de variáveis que fundamenta tal complexidade. Por exemplo, a situação de cada produtor é peculiar em relação ao tipo de produto que comercializa, incluindo a sazonalidade de produção; ao número e as características das lojas que atende; ao perfil dos seus

consumidores; às características regionais do seu mercado; e ao tempo em que o produtor está participando do Clube, entre outras.

Por fim, um dos maiores limites encontrados na trajetória da pesquisa foi a dificuldade de acesso às informações. A empresa Walmart, a princípio, não negou colaborar com esta pesquisa, mas criou uma série de empecilhos, resultando em diferentes problemas, entre os quais, a incompletude dos dados proporcionados. Este limite não se aplica unicamente à experiência desta tese, há outros relatos similares<sup>20</sup> e há muito se discute a relação de aproximação entre empresas e universidades. O problema, todavia, é que: ou a empresa, equivocadamente, quer lidar com as questões de ordem social e ambiental como se fosse um segredo, cuja fórmula tem que ser resguardada dos seus competidores; ou a empresa não tem nada a dizer, além do que os seus *releases* comunicam amplamente na mídia. Em ambos os casos, dificulta a compreensão do campo da RSE.

---

<sup>20</sup> Cf., p. ex., a tese de Cintra, 2008.

## 4 REFERENCIAL TEÓRICO: CONSTRUÇÃO DO MODELO ANALÍTICO INTERDISCIPLINAR

Neste capítulo o objetivo é apresentar o referencial teórico da tese, que resulta de uma visão abrangente da temática. A complexidade que envolve a RSE remete a diferentes questionamentos, ampliando muito o leque de escolhas para delimitação teórica. Após a avaliação crítica do tema da pesquisa, foram destacados seis conceitos estruturais [perplexidade, fundamento, finalidade, estratégia, verificabilidade, resultado], denominados de *dimensões analíticas*, com a finalidade de estabelecer um eixo estruturado a partir da Administração e da Filosofia, que acolherá diferentes conceitos oriundos de diversas disciplinas e autores.

Antes disso, porém, é realizada a justificativa para a alteração da denominação do objeto de investigação, que passa a ser reconhecida como *Responsabilidade Socialmente Sustentável*, no lugar de Responsabilidade Social Empresarial.

### 4.1 ALTERAÇÃO DA EXPRESSÃO RSE PARA RSS

Um dos aspectos dissonantes observado entre a trajetória de investigação teórica e a empírica foi quanto ao nome dado atualmente ao conjunto de práticas sociais e ambientais das organizações. É possível encontrar, principalmente, as seguintes variações: Responsabilidade Social Empresarial, Responsabilidade Social Corporativa, Responsabilidade Social e Ambiental das Empresas; Sustentabilidade Empresarial; Sustentabilidade Corporativa; ou, ainda, Filantropia. A dissonância ocorre tanto pelo redimensionamento histórico-conceitual [explorado no capítulo 2 da Tese], quanto pela ênfase da prática empresarial, que passa a concentrar-se mais em ações [sociais e/ou ambientais] que oferecerem melhores perspectivas para os seus negócios.

Até esta etapa do trabalho foi utilizada a expressão *Responsabilidade Social Empresarial* - RSE - por entendê-la a partir dos referenciais abrangentes do Livro Verde [explicitados no capítulo 2]. Seguindo a conveniência empresarial, as ações sociais e culturais tendem a ser abordadas distintamente das ações ambientais, fazendo emergir denominações diferenciadas. No caso das empresas em estudo, Walmart e Sonae, tais tendências se confirmam. Ambas as empresas adotam o termo *Sustentabilidade* de modo prioritário, o que pode ser confirmado em suas *home pages*, conforme Figura 15.



Figura 15: Destaque para o termo Sustentabilidade  
 Fonte: WALMART-BRASIL (2009); SONAE<sup>21</sup> (2010).

Muito embora o termo *sustentabilidade* também possa ser abordado enquanto um termo abrangente, as empresas em estudo o associam mais densamente às questões ambientais, distinguindo-o das ações sociais e culturais. No Walmart Brasil, as questões sociais e culturais passam a ser respondidas pelo Instituto Walmart<sup>22</sup>, cujo foco é o envolvimento das comunidades locais em projetos ligados à geração de renda, a profissionalização de jovens, a valorização cultural e o desenvolvimento local, mas não destaca o termo responsabilidade social em seu *site*.

Já na rede Sonae, ao ser clicado o ícone *sustentabilidade*, aparece o ícone *filantropia* e, dentro deste, a expressão *responsabilidade social*. Nesta área, a empresa diz atuar prioritariamente quanto ao patrimônio cultural, valorizando a cultura e a arte e, quanto ao conhecimento, por meio do incentivo à ciência, educação e inovação. Apesar disso, o seu discurso mais elaborado volta-se ao termo *sustentabilidade*, para o qual desenvolve a Política de Sustentabilidade, o Relatório de Sustentabilidade e a Política Ambiental.

Há projetos que abordam simultaneamente as questões sociais e ambientais, como é a situação do Clube dos Produtores. E, nas narrativas das empresas, é possível constatar os termos *sustentabilidade* e *responsabilidade social* para se referirem a ele, mesmo priorizando o primeiro. O problema da utilização alternada dos termos cria dificuldades, pois nem sempre é possível distinguir o peso atribuído às questões-problema [ambiental, social, econômica] em dado contexto. Ou seja, nem sempre é possível distinguir quando os termos são utilizados em uma perspectiva mais abrangente [social, ambiental e econômica] ou mais restrita [social ou ambiental].

<sup>21</sup> A estilização da marca Sonae deve-se ao seu apoio a um projeto cultural, cujo *slogan* é: "apoiar a arte é estimular a criatividade". (Disponível em: <<http://www.sonae.pt/pt/>>. Acesso em: 22 jul. 2010).

<sup>22</sup> Conforme link disponível em: <<http://www.walmartbrasil.com/iwm/instituto/>>. Acesso em: 22 jul. 2010.



A alternância [ou mudança progressiva?] na utilização dos termos pode levar a vários erros:

- a. O termo *responsabilidade social*, que já possui um corpo teórico, inúmeros modelos de análises e indicadores e normas, ao ser utilizado de modo restrito [questão social] ou secundário, pode representar um retrocesso, em termos teóricos, ao ser adotado para se referir a práticas eminentemente assistencialistas. Em especial em empresas varejistas, que sofrem largas críticas pelas tendências já denunciadas nessa direção.
- b. Apesar de haver projetos voltados a áreas específicas, a alternância dos termos [na abordagem restrita] pode voltar a segmentar, na percepção dos interlocutores, o que os esforços dos teóricos, das normas, das ONGs, das políticas e outros tentam reunir e demonstrar - a complexidade.
- c. A percepção das empresas de que as questões ambientais são mais compatíveis aos seus negócios, seja porque os consumidores expressam maior interesse sobre o meio ambiente do que em relação ao problema da fome, por exemplo, ou porque há, de fato, uma relação linear entre o seu produto e a degradação da natureza, força um desequilíbrio das ações empresarias. O problema ambiental passa a ser tratado dentro do modelo de gestão da empresa e os temas sociais tornam-se ocasionais.

No contexto deste trabalho, a escolha do termo a ser utilizado, após as constatações mediante as pesquisas de campo e documental, torna-se crucial. Constata-se a impossibilidade de manter a utilização da expressão *responsabilidade social empresarial*, quando as empresas em questão priorizam o termo *sustentabilidade* e, ainda, utilizam os termos tanto na abordagem restrita quanto abrangente. Mas chega-se a um novo impasse, porque a adoção da expressão *sustentabilidade* não corresponde plenamente ao que esta tese pretende defender, pelas seguintes razões:

- a. Em primeiro lugar, porque, muitas vezes, não importa a precisão da definição de um conceito, mas o modo como ele é percebido ou utilizado. E, de modo geral, o termo sustentabilidade é associado ao meio ambiente, senão exclusivamente, mas prioritariamente.
- b. A percepção inercial, que sobrepõe a questão ambiental aos demais problemas, pode encobrir uma análise mais criteriosa sobre as demandas sociais e no conseqüente empreendimento de ações mais ajustadas à realidade. Por exemplo, no Brasil, há um elevado contingente de desempregados ao mesmo tempo em que há um elevado

- número de vagas de empregos não preenchidas em razão da desqualificação dos profissionais.
- c. Outra confusão recorrente está em relação ao termo corresponde à associação exclusiva às questões financeiras, havendo necessidade de discernimentos entre *sustentabilidade da empresa* e *sustentabilidade ambiental*.
  - d. A percepção do termo *sustentabilidade* associada às questões ambientais pode dificultar a associação destas com as questões sociais mais amplas, e não restritas, por exemplo, aos problemas individuais de saúde, a partir da ingestão de alimentos com agrotóxicos, na percepção dos consumidores.
  - e. Por fim, as empresas, por temerem ser confundidas com "instituições de caridade"<sup>23</sup> ou por sustentarem em seus discursos "não vamos mudar o mundo porque somos legais, mas porque essa é a estratégia mais inteligente"<sup>24</sup>, passam a posicionar-se em defesa da *visão estratégica* e do *comprometimento do líder* para justificar seus projetos sociais e ambientais. Tal ênfase associa o termo *sustentabilidade* às estratégias empresariais, minimizando o papel e a influência das escolhas individuais e da pressão exercida pelos demais colaboradores da empresa. O *bem* [ou não] fica atrelado à visão do líder.

Como alternativa aos problemas levantados, a partir dessa etapa da tese, passa-se a adotar a expressão *Responsabilidade Socialmente Sustentável* - RSS. Salienta-se que não foi encontrada nenhuma referência publicada com tal expressão. Antes de argumentar sobre a justificativa para a escolha, destaca-se a influência recebida. Durante a investigação em Portugal foi possível entrevistar o professor Dr. Francisco Avillez, Catedrático do departamento de Economia Agrária e de Sociologia Rural do Instituto Superior de Agronomia e sócio fundador da *Agro.Ges, Sociedade de Estudos e Projetos*<sup>25</sup>, pois mantém uma parceria com o Clube de Produtores.

Em uma das suas publicações acessíveis a esta pesquisa, intitulada *Rendimento e competitividade agrícolas em Portugal: evolução recente, situação atual e perspectivas futuras* (AVILLEZ et al., 2004, p.36), os autores elaboram diferentes conceitos associados aos "sistemas de agricultura com uma competitividade **socialmente sustentável**". Embora a

---

<sup>23</sup> Depoimento da Presidente do Clube de Produtores da Rede Sonae, em Portugal, Eunice Silva.

<sup>24</sup> Entrevista do Presidente da subsidiária brasileira do Walmart, Héctor Núñez, concedida à Revista Guia Exame 2009 (nov./2009, p. 37).

<sup>25</sup> Disponível em: <<http://www.agroges.pt/>>. Acesso em: 28 jul. 2010.

definição do conceito não tenha relação direta com esta pesquisa, subsidiou a criação da expressão a ser adotada.

Além das situações já levantadas, um dos argumentos em favor da expressão proposta está em associar os conceitos, *responsabilidade social* e *sustentabilidade*, a fim de preservar o que é mais apropriado, segundo esta pesquisa. Considera-se, essencial, a manutenção do termo *responsabilidade*, pelas seguintes razões:

Diferentemente da palavra *sustentabilidade*, que se sustenta em uma visão estratégica e coletiva, o termo *responsabilidade* reafirma o papel da escolha do indivíduo e da sua capacidade de prever e corrigir as consequências dos seus comportamentos. Cada colaborador, imbuído da sua própria responsabilidade pode agir diante das ações sociais e ambientais das empresas de modo a reforçá-las ou reprimi-las. Para exemplificar, cita-se uma crítica negativa recorrente a tais ações empresariais: "as empresas comunicam muito mais do que efetivamente fazem". Dito de outra forma: "as ações sociais e ambientais das empresas são apenas maquiagens arranjadas pelos profissionais de marketing". A mentira, a deslealdade, o cinismo e até mesmo o crime [propaganda enganosa] não podem ter a estratégia organizacional como escudo ou serem respaldados coletivamente pelas circunstâncias do mundo dos negócios. Afinal, quem mentiu? Quem enganou? Cada indivíduo, cada profissional tem diante de si a responsabilidade, essencialmente amparada pela liberdade de escolha, pelas suas ações e omissões.

A palavra *responsabilidade* traz o *sujeito* para o centro das atenções. E este posicionamento é essencial para romper com um vício imobilizador - a de atribuir culpa ao abstrato! São recorrentes manifestações simultâneas de reprovação e conformidade do tipo: "é só marketing mesmo"; "são estratégias sem efetividade". Culpa-se o marketing, a estratégia, o mundo dos negócios e, na mesma linha, a política, como se fossem gigantes sem rostos. A empresa adota ferramentas e estratégias, todavia, primeiro ela contrata pessoas. A conotação moral da *responsabilidade* lembra que "o conteúdo da moralidade é social, mas o exercício dela é sempre, em última análise e a rigor, individual". (SOUTO, 2006, p. 155).

Sustenta-se que o termo *socialmente* [ou social] deve ser mantido e justificam-se as principais razões. Em primeiro lugar, percebe-se que, em grande parte dos esforços em discorrer sobre as ações sociais e ambientais das empresas, há um reducionismo equivocado do termo *social*. Ele é frequentemente abordado para significar tão somente a necessidade de serviços sociais para lidar, por exemplo, com a pobreza, o desemprego e o preconceito. Parece não haver a compreensão que o termo *social* dá [ou deveria dar] à sustentação estrutural e crítica à disciplina até então denominada Responsabilidade Social Empresarial. Para

exemplificar esse fato, cita-se uma situação presenciada pela pesquisadora em um dos inúmeros eventos (2008) empresarias sobre responsabilidade social. Um membro da platéia questionou um diretor do Instituto Ethos sobre as razões pelas quais eles mantêm a expressão *responsabilidade social empresarial* e não adotam a *responsabilidade social e ambiental empresarial*, já que a primeira parecia ser limitante. O diretor respondeu que, no referido Instituto, eles entendiam que a palavra *social* abrangia a enormidade de problemas nos quais as empresas deveriam atuar, e, se não fosse desse modo, o nome não poderia ser restrito ao social e ambiental, deveria envolver o cultural, o econômico e o político, e o nome ficaria enorme. Tanto a pergunta, quanto a resposta referem-se ao *social* de modo distinto do que se está propondo aqui.

Considera-se um prejuízo à disciplina a incompreensão da real importância da expressão *social* [ou socialmente] à sua constituição e denominação. Tal incompreensão justifica, em parte, outra linha de críticas recorrentes aos textos que se propõem a discorrer sobre a temática: "repetitivos ou circulares", "pouco analíticos e presos às descrições e quantificações". Ao negligenciar o exame dos fenômenos coletivos ou o estudo do comportamento dos seres sociais, deixando de considerar, por exemplo, a análise dos processos, dos grupos e das mudanças sociais, a disciplina se esvazia. Como consequência, o maior esforço analítico tem sido atrelado, essencialmente, aos discursos elaborados por organismos internacionais [ISOs<sup>26</sup>, por exemplo] para dimensionamento das diretrizes e normas das ações. Em outras palavras, o esforço teórico volta-se mais para contextualização e justificativa das diretrizes, do que representa uma análise profunda dos fenômenos implicados.

Defende-se o termo *sustentável* em razão da sua proposição em abranger e relacionar diferentes temas essenciais que ligam a natureza à sociedade e ao indivíduo em uma perspectiva normativa e diretiva. Apesar de as divergências em torno desse conceito, são inegáveis os esforços na construção de modelos e sistemas de indicadores que ambicionam expressar a complexidade da vida, tendo como meta um desenvolvimento que inclua as dimensões econômicas, sociais, ambientais, geográficas e culturais. Além disso, desde a Rio-92, a partir do qual houve um aumento da conscientização mundial sobre os problemas ambientais, a expressão tem sido amplamente adotada como linha discursiva de instituições não-governamentais, governamentais e empresas privadas. Sua *proposição*, assim como sua

---

<sup>26</sup> International Organization for Standardization.

*adesão* - justificam a inclusão na denominação da disciplina, tema desta Tese. A Figura 16 exemplifica parte da justificativa para a alteração proposta:



Figura 16: Argumentos favoráveis à expressão: Responsabilidade Socialmente Sustentável

Em síntese, a alteração na formalização do conceito parte da compreensão de que a disciplina fundamenta-se na análise da liberdade das escolhas éticas, reconhece a necessidade do exame dos fenômenos coletivos<sup>27</sup> e apóia-se na construção de modelos e indicadores que visam a traduzir a complexidade em elementos de avaliação e diálogo<sup>28</sup>.

A seguir são desenvolvidas as seis dimensões analíticas da tese, a fim de contextualizar a discussão sobre a RSS e destacar as principais categorias que subsidiarão a análise dos dados empíricos.

#### 4.2 A PERPLEXIDADE – MODERNIZAÇÃO ECOLÓGICA

A dimensão *perplexidade* é introduzida aqui em seu sentido filosófico e interpretada como admiração e espanto diante dos imprevistos da vida e ameaças da natureza. O ideal da perplexidade a torna uma atitude de dúvida e de pesquisa, que, ao delimitar um problema e encontrar métodos, possa esboçar soluções para o cotidiano do homem e da natureza. A

<sup>27</sup> Tais como: interação social, comunicação, cooperação, competição, conflito, estereótipos, traços e processos culturais, instituições sociais e mobilidade social.

<sup>28</sup> Incluem os balanços sociais, as diretrizes e as normas.

perplexidade não paira na expressão da dúvida, mas projeta nossa intenção de compreender o que está à frente, o *devoir*. O essencial na perplexidade é, ao mesmo tempo, a aparência de que algo nos é familiar, mas que nos surpreende com novas perspectivas. É algo que nos remete ao desconforto do que pode parecer inexplicável, e ainda assim ser maravilhoso. A perplexidade traz emoção à dúvida. De acordo com Santos (1995), é necessário exercitar a perplexidade para identificar os desafios que valem a pena serem respondidos. Tais desafios, tanto no campo do saber quanto no do viver, geram angústias ao mesmo tempo em que estimulam a criatividade e a imaginação.

Pensar em um corpo teórico e analítico para a RSS envolve, primeiro, manter sempre latente a raiz da perplexidade, sem permitir que respostas insatisfatórias mitiguem sua compreensão ou retalhem sua amplitude. Atribui aos atores envolvidos a indignação cidadã necessária e que se rompe à apatia. A RSS é uma área de conhecimento que lida com inúmeros temas transversais, seja social, ambiental, cultural, econômico, político, etc., que motivam e desafiam a busca pelo entendimento comum da sua razão de ser e toma esta busca como a pedra fundamental.

A perplexidade movida pelo desejo de entender a razão de ser da RSS, frente a tudo que ela expõe, será delimita neste capítulo por meio da Teoria da Modernização Ecológica - TME. Tal delimitação privilegiará tanto a sua *abordagem de mercado*, que defende a conciliação entre o crescimento econômico e a proteção ambiental, quanto a sua *abordagem reflexiva*, que se apóia em um debate sobre normas e valores com propósitos de mudanças dentro de uma perspectiva social mais abrangente, buscando salientar a complementaridade entre elas. (HAJER, 1995; WEALE, 1992).

Justifica-se a delimitação proposta: primeiro, por observar uma tendência das empresas a adotarem ações e discursos referindo-se prioritariamente às questões ambientais, tornando os demais temas da RSS [educação, diversidade, etc.] sua extensão; segundo, porque a abordagem ecológica tornou-se central para a análise da sociedade global; terceiro, pela pressão exercida aos atores econômicos, nomeadamente produtores, varejistas e consumidores, para o processo de modernização. Assim, buscar-se-á entender *como o discurso e a prática da RSS são compreendidos a partir da Teoria da Modernização Ecológica?*

A TME é um discurso que enfatiza a importância das questões ambientais no processo de modernização. O lastro do seu surgimento pode ser sintetizado em três grandes momentos: na relevância que a questão ambiental passou a ter em consequência dos desastres ambientais, principalmente a partir dos anos 60; nas críticas às políticas governamentais caracterizadas

como pouco efetivas na contenção dos problemas ambientais, implementadas na década de 70; e, a partir da década de 80, na tendência dos ambientalistas tornarem-se menos radicais, mais práticos e orientados para a política, no seu relacionamento com o Estado. (HAJER, 1995, LENZI, 2006, NAKAGAWA, 2008).

Ela surgiu no norte da Europa, em 1980, sendo o alemão Joshep Huber é considerado o seu criador, mas é com os holandeses Arthur P. J. Mol e Gert Spaargaren que passa a ser introduzida na área da Sociologia Ambiental. Segundo Hannigan (2009, p. 47), o modelo da TME é desenvolvido a partir da compreensão das fases da sociedade industrial descrita por Huber (1982,1985), sendo elas: "a descoberta industrial; a construção da sociedade industrial; e a mudança ecológica do sistema industrial através do processo de 'superindustrialização'". Na avaliação deste autor, a inovação tecnológica é o que torna possível a última fase da industrialização, pois visa a transposição da crise ambiental, mantendo-se alinhado ao projeto de modernização. Assim, o desenvolvimento industrial continua sendo a alternativa para enfrentar as crises ecológicas. (HANNIGAN, 2009; OLIVIERI, 2009).

Mol (2000) e Spaargaren (2000) admitem o poder de transformação contido na própria modernidade, pois a sociedade industrial contém instrumentos metodológicos e tecnológicos capazes de reverter, minimizar ou compensar a degradação [p. ex. as tecnologias limpas]. Contudo, na avaliação desses autores, a TME abordada a partir da inovação tecnológica é muito limitante. Segundo eles, os referenciais da TME alargam-se ao debate sociológico consoante aos sistemas complexos, ampliando a compreensão da reestruturação ecológica em múltiplas escalas no mundo contemporâneo, que envolve diferentes dinâmicas sociais, atores e arranjos institucionais. (MOL; SPAARGAREN, 2002; 2005; GUIVANT, 2009).

O enfoque da abordagem de mercado da TME é empresarial, tecnológico e econômico. A reestruturação ecológica viabiliza-se por meio dos empresários e demais agentes econômicos que promovem mudanças tendo como base os próprios preceitos de mercado. Para Huber (2000), a inovação tecnológica é o aspecto chave para o pioneirismo das empresas e sua competitividade. Um dos fatores que tornam a empresa um ator-chave, está no seu poder de transmitir valores e influenciar tomadas de decisão, ao mesmo tempo em que inovam, motivados pela pressão que recebem dos consumidores, desenvolvem produtos e adotam tecnologias limpas. (SPAARGAREN, 1996). A postura reativa frente às questões ambientais de obediência às regulamentações cede lugar à inovação preventiva. Nesse sentido, "atores econômicos, como o setor supermercadista, não são vistos só como forças que deterioram o meio ambiente, mas como instituições de mercado que podem trabalhar em favor de uma reforma ambiental." (GUIVANT, 2009, p. 175).

A TME afirma a interdependência da dinâmica econômica com a ecológica, atribuindo aos empresários inovadores o papel de novos atores sociais capazes de uma re-estruturação eco-social das instituições modernas. As "falhas no desenho" da sociedade industrial podem ser reparadas na perspectiva da TME, mediante a racionalidade ecológica. A busca de um equilíbrio ou "re-encaixe" entre a natureza e a sociedade moderna, seria resultante da institucionalização da ecologia nas práticas sociais de produção e consumo. Tal procedimento é chamado de "modernização ecológica da produção e do consumo", que vai na direção de uma transformação mais sustentável. Assim, a dinâmica de mercado tem potencial para exercer liderança na direção de mudanças ambientais necessárias. (LENZI, 2005, OLIVIERI, 2009).

A inovação tecnológica é preponderante na abordagem da TME. Os problemas ambientais podem ser resolvidos no âmbito de mercado, especialmente fomentando a inovação e contribuindo para a difusão das mesmas. As "inovações eco-eficientes" podem ser de caráter incremental [adota tecnologias mais limpas] ou de caráter radical [adota tecnologias limpas]. Tais inovações podem abranger o uso eficiente de matérias primas, de energia, do espaço, de transporte e na utilização de produtos que implicam em riscos. Enquanto as soluções incrementais têm efeitos circunscritos aos mercados implicados, as soluções radicais, seguindo os preceitos da TME, devem tornar-se estratégias globais. (JÄNICKE, 2008; OLIVIERI, 2009).

Entre as implicações do fomento e da difusão das inovações tecnológicas com soluções radicais, está a dimensão global das determinações políticas de regulação. Huber (2008 apud OLIVIERI, 2009) diz que a regulação é uma condição essencial para o desenvolvimento e a difusão de processos ambientais. Há necessidade de soluções globais para problemas globais, de tal forma que as regulações tendem a tornarem-se meios de governança ambiental global. Os benefícios de tais regulações podem envolver a criação de novos mercados, a previsibilidade dos mercados, a relação competitiva mais equilibrada, a sustação de resistências à implementação de mudanças. (COHEN, HOWARD, 2006; OLIVIERI, 2009).

A abordagem reflexiva parte do entendimento de que as questões tecnológicas não são suficientes para sustentar o processo de TME, o qual deve envolver uma perspectiva mais abrangente. Huber (1986) diz que o *princípio da precaução* [JONAS, 2006], adotado a partir das mudanças tecnológicas, é demasiadamente ingênuo por não considerar outras forças-motrizes, tais como a política, a social e a cultural. Hajer (1995) elabora o conceito de *modernização ecológica reflexiva*, que eleva a TME ao debate normativo e deliberativo,



assim como leva à discussão das próprias falhas do mercado em conter a degradação ambiental. A perspectiva tecnocientífica da TME é criticada por Beck (1992) porque ele entende que o aumento da produção sobrepõe-se à prevenção de riscos e, além disso, a racionalidade científica pode estar comprometida com os interesses difusos quanto ao padrão de qualidade ambiental.

Olivieri (2009, p. 106-109) organiza as principais interpretações da TME, elaboradas pelos seus defensores, a partir das críticas tecidas à abordagem tecnológica. De acordo com o autor, a ingenuidade denunciada da abordagem tecnológica fez surgir uma segunda perspectiva da TME, que inclui: (i) *políticas públicas*: deve ocorrer dentro de um contexto de desregulamentação do mercado e de responsabilidade de diferentes atores. O estímulo aos processos participativos, no lugar da política "de cima para baixo" é essencial, muito embora haja dificuldades em definir as bases de participação nas arenas pública e privada. Apesar disso, a abordagem reflexiva da TME é reforçada pela busca do consenso e pela colaboração sistemática; (ii) *comportamentos sociais*: a motivação das transformações no sistema de produção ocorreu seguindo a articulação entre o mercado, a ecologização dos consumidores e os movimentos sociais. Compreende que por meio das práticas de "consumo verde" é possível levar a sociedade à TME. Os críticos sinalizam que a consciência ambiental pode ou não favorecer o consumo de produtos verdes. Todavia, o consumo voltando-se à consciência ambiental favorece que toda a cadeia produtiva incline-se nessa direção; (iii) *interesses econômicos*: refere-se à capacidade de mensuração de resultados, partindo da comparação entre indicadores de pressão ambiental (consumo de matéria prima, de energia etc.) com dados macroeconômicos (consumo *per capita*, Produto Interno Bruto etc.). A crítica à essa proposição ressalta que há distorções na medida em que há países de alta renda que deslocam a indústria poluidora para países pobres.

Um dos questionamentos a respeito da TME consiste em saber se a TME é viável independentemente das condições culturais e estruturais de um país. Há autores que sustentam que se aplica aos países do norte da Europa. Mol (2002), por sua vez, diz que resultados de pesquisas confirmam que a TME pode ser adotada por países com culturas distintas. Em razão dos problemas ambientais terem extrapolado os limites do Estado-Nação, a TME expande a análise em níveis transnacionais, envolvendo igualmente os países não desenvolvidos. A conquista do equilíbrio entre natureza e sociedade passa por um conjunto de regulações que visam aos sistemas globais e locais concomitantemente.

A "fé no 'capitalismo responsável' e a primazia do mercado" permanecem como características da proposição de Mol e Spaargaren, segundo Hannigan (2009, p. 50). De fato,

os autores argumentam que a perspectiva sobre de capitalismo que defendem não se iguala à dos neoliberais. Eles entendem que: (i) o capitalismo está mudando, estimulado pelas questões ambientais; (ii) cada modo de produção exige programas ambientais próprios; (iii) a reforma ambiental não tem no capitalismo a sua pré-condição, nem o seu principal obstáculo. (MOL; SPAARGAREN, 2000).

### **No contexto da Tese:**

A TME consubstancia o discurso e a prática da RSS, inicialmente porque defende como hipótese central a relação positiva entre crescimento econômico e proteção ambiental. A preservação deixa de ser vista como uma reação contrária à industrialização, mas passa a ser considerada como alternativa ao próprio crescimento da economia. Quer dizer, a perspectiva sociológica da TME acaba por reforçar a prática empresarial voltada à RSS, especialmente porque ainda paira a dúvida [entre muitos empresários] se os investimentos ambientais e sociais significam, de fato, um "bom negócio". Então, se a Administração tenta provar, por exemplo, que a RSS representa uma "vantagem competitiva" (PORTER; KRAMER, 2006; 2008) e, com isso, tenta ampliar os números de adeptos, a Sociologia, por meio da TME, elabora um lastro sob o qual se assenta essa discussão.

O projeto de modernização compreende as transformações institucionais, dentro do sistema de produção e do sistema de consumo. No contexto deste trabalho, acrescenta-se o varejo como um importante agente no processo de modernização, em razão do seu potencial para "modificar a cadeia de valor". (PARENTE et al., 2006). Assim, a cadeia produção-varejo-consumo torna-se o foco de análise do projeto de modernização, a partir do programa de RSS - Clube dos Produtores. É importante compreender se há um equilíbrio no modo como o varejo interage com o produtor e com o consumidor, objetivando ver se corresponde ao que é preconizado pela RSS.

Compreende-se como igualmente essencial analisar em que medida a TME se aplica às diferentes realidades - global, nacional e regional. Tal análise se aplica à perspectiva desta pesquisa porque: (i) a RSS encaixa-se no projeto de modernidade descrita no TME; (ii) a ação de RSS investigada, o Clube dos Produtores, foi elaborada e desenvolvida a partir dos referenciais europeus, especificamente em Portugal, e trazido para a realidade brasileira, onde é conduzida por uma empresa norte-americana.

O grande valor da TME para compreender a RSS, tanto em contexto acadêmico quanto empresarial, está em elevar a discussão desta para um projeto de modernização,

evitando-se, assim, estudos que recorram às "verdadeiras intenções dos empresários", geralmente de implicações éticas [como já sinalizado no capítulo 2]; ou o "reducionismo ao mercado", denunciado nas práticas de RSS. Assim, a RSS encontra na TME um elo que aproxima os discursos das diferentes instituições, seja de mercado, do governo e da sociedade civil, com vista a um novo projeto social e político complexo.

#### 4.3 O FUNDAMENTO – RESPONSABILIDADE

A *dimensão fundamento* é essencial por tratar-se da base principal sobre a qual se assentam os discursos e as práticas da RSS. Se a *dimensão perplexidade* representa o desvelar das mudanças na modernidade, partindo da capacidade dos atores de *espantarem-se*, o *fundamento* reconstrói uma totalidade sobre a qual se apóiam as escolhas. Assim, "o fundamento é o que apresenta a razão de uma preferência, de uma escolha, da realização de uma alternativa antes que de outra". (ABBAGNANO, 1982, p. 454).

Discutir a RSS seguindo a *dimensão fundamento* significa traçar um princípio que estabelece a condição essencial para explicar por que as coisas podem ser ou proceder de certa maneira. A concepção pluralística da RSS, que promove diferentes ações [sociais, ambientais, culturais, etc.], em diferentes âmbitos [internos e externos à organização], a partir de racionalidades distintas [instrumental, crítica, ambiental, etc.], deve trazer a explicação racional da qual é causa e motivação.

O fundamento da RSS é tratado a partir da noção de *responsabilidade*, no sentido ético. A responsabilidade baseia-se em escolhas e estas são circunscritas à liberdade limitada, em que os comportamentos individuais ou coletivos são julgados por suas atitudes, atos, relacionamentos ou decisões. As pessoas ou instituições são passíveis de elogios ou punições, pois a responsabilidade implica na capacidade de prever os efeitos do comportamento e corrigir tais efeitos de acordo com o que fora previsto.

Para Hans Jonas<sup>29</sup> (2006), a responsabilidade é o novo imperativo ético. O imperativo destaca o futuro da humanidade, a ética no domínio extra-humano, a articulação entre a realidade subjetiva e objetiva, a ética de preservação e de prevenção, o desprezo ao imediatismo em favor da visão de longo prazo, como sendo alguns dos caminhos para um progresso moral.

---

<sup>29</sup> Este autor afirma que pela técnica o homem tornou-se perigoso para o próprio homem, rompendo o equilíbrio da natureza, que é o alicerce vital da humanidade. Embora tal afirmação contrarie a perspectiva mais otimista da Modernização Ecológica, que vê na tecnologia a capacidade de retomada deste equilíbrio, trata-se de um dos mais importantes autores que busca traçar uma "ética para a civilização tecnológica".

A noção de responsabilidade também é descrita por Arendt (2004) no sentido da preocupação com o mundo e com os outros. A autora sugere o questionamento: “com que *outro* queremos viver juntos?”. Ela enfatiza que se trata de uma responsabilidade para com a durabilidade do mundo por meio de um agir consciente. Ainda, a autora resgata o sentido de pertencer a uma comunidade e que se revela na forma de *amor mundi* [influência de Santo Agostinho], que, nas palavras de Assy (2004, p. 57), é “o amor por aquilo que é criado através da ação em conjunto, o amor que dá uma durabilidade às invenções da liberdade política, como também proporciona uma realidade estável às gerações futuras”.

O fundamento da RSS supõe o entendimento do mundo, da responsabilidade individual e compartilhada, do questionamento sobre o mundo almejado e das formas de intervenção sobre ele. Ademais, sustenta que, “não obstante nascermos intrinsecamente *entre* os homens, ainda nos cabe a arte de exercitar a alteridade, de assumir responsabilidade por quem somos, pelo modo como agimos e por que mundo somos responsáveis”. (ASSY, 2004, p. 58).

Omitir ou negligenciar o conteúdo ético para o entendimento da RSS revela-se limitante porque, em primeiro lugar, as diferentes escolas éticas constituem o lastro do desenvolvimento teórico da RSS. Quer dizer, sua variabilidade conceitual, assim como seus diferentes modelos teóricos, decorre dos diferentes enfoques éticos. Segundo, a RSS pertence ao campo da *ética aplicada*, que demanda deliberações normativas, ou seja, atua em torno de problemas específicos sob a forma de regras e normas. Por fim, sustenta-se que uma importante vantagem da RSS é trazer a ética para o centro da discussão, colocando no palco, não apenas a empresa, mas todos que interagem com ela. A RSS contribui para revitalizar o debate ético. O debate ético fragilizado conduz a equívocos na compreensão da RSS, assim como minimiza o seu potencial em provocar mudanças. Em razão disso, busca-se saber: *Quais fundamentos éticos consubstanciam o discurso e a prática de RSS?* Parte-se do pressuposto que o *alcance ético empresarial* (SEN, 2007) resulta de um *diálogo interdisciplinar* (CORTINA; MARTINEZ, 2009), característico do campo da ética aplicada, que por sua vez, *não se separa das teorias éticas*. (PIZZI, 2006).

O alcance ético empresarial é abordado por Sen (2007) para designar que o sucesso de uma empresa depende de muito mais que o comportamento dos empresários, mas supõe uma rede de relacionamentos sustentada em uma base de cooperação, confiança e acordos. Da interação empresarial, calcada nesses valores, depende o êxito empresarial, assim como o da própria economia.

Para compreender como a ética se aplica à interação empresarial, Cortina e Martinez (2009) sustentam que é preciso excluir a adoção mecânica dos princípios éticos e orientá-los às especificidades da atividade empresarial, ou seja, compreender seus *bens internos*. O diálogo interdisciplinar aproxima o conteúdo ético aos conhecimentos implicados na prática do cotidiano da empresa. Desse modo, o argumento ético empresarial não pode ser construído na atividade isolada dos eticistas, mas estes dependem de especialistas do campo em questão.

A ética empresarial não pode prescindir da fundamentação da teoria ética. Segundo Pizzi (2006, p. 9), o “divórcio entre fundamentação e aplicação significa, evidentemente, o esmorecimento das éticas aplicadas”. O autor sustenta a tese da necessidade de fundamentar as deliberações práticas da razão pública, mas sem exceder-se em um *fundamentalismo unilateral*, aqui delimitada como “ortodoxia dogmática, impedindo a crítica [...]”. (PIZZI, 2006, p. 61). As ações que visam a conjugar os valores básicos da *ética cívica* com a rentabilidade da empresa têm trazido “indícios suficientes para acreditar que realmente se está trabalhando em favor de uma humanização progressiva das instituições empresariais”. (CORTINA; MARTINEZ, 2009, p. 168).

A ética conjuga a liberdade à responsabilidade, permitindo diferentes interlocutores desenharem seu papel de sujeitos participativos e, em razão disso, assumirem as consequências de suas decisões. (PIZZI, 2006). Neste estudo são analisados os interlocutores válidos a partir da teoria dos *stakeholders* de Mitchel, Agle e Wood (1997), de Freeman (1984) e de Preston e Post (1981).

Os *stakeholders* são grupos de interesses que exercem influência junto à empresa com legitimidade amparada no novo papel das organizações. Os interesses dos acionistas deixam de ser exclusivos e passam a conjugar, em uma base mais democrática, todos os grupos internos (acionistas, dirigentes e colaboradores) e externos (clientes, fornecedores, concorrentes, governos, comunidade, mídia, Governos, sociedade e ONGs) implicados nos empreendimentos empresariais. Tais grupos de interesses apresentam demandas distintas e revelam uma caracterização fundamental na sua constitutividade, pois “embora a racionalidade postule uma distinção entre interesses públicos e particulares, nem sempre tal distinção pode ser feita de modo suficientemente claro para evitar a intervenção do Estado na esfera particular”. (DUARTE; DIAS, 1986, p. 52). Os autores completam dizendo que tal separação entre as esferas públicas e privadas só seria factível “se os homens fossem capazes de conciliar, por si, o interesse pessoal com o de outras pessoas, e com o da sociedade. Mas a história e a evidência empírica demonstram o quanto é utópica tal hipótese”. (DUARTE; DIAS, 1986, p. 52).

Dos desafios de conciliar a diversidade de interesses surge a perspectiva de *gestão dos stakeholders*. García-Marzá (2007) apresenta três reflexões que norteiam a teoria dos *stakeholders* desenvolvidas por Donaldson e Preston (1995), entre elas (i) a *dimensão analítica*, cujo objetivo é elaborar um mapa das inter-relações e dos respectivos poderes para sustentação dos interesses; (ii) a dimensão estratégica visa a definir quais são os grupos implicados [tal variação depende das peculiaridades de cada empresa] e quais e como serão priorizados na satisfação dos interesses; (iii) a *dimensão normativa* consiste em explicitar os pressupostos das duas outras dimensões, para isso, há que se ter clareza quanto à compreensão dos conceitos de interesse, poder, responsabilidade, legitimidade, entre outros.

Mitchel, Agle e Wood (1997) elaboram uma classificação dos *stakeholder* seguindo os atributos de poder, de legitimidade e de urgência. Eles criam uma tipologia baseada em sete distinções de *stakeholders*: (i) dormente - com poder e interesse sobre a organização, mas não tem legitimidade ou urgência; (ii) discricionário - tem legitimidade e não poder ou urgência; (iii) reivindicador – tem urgência, mas sem poder ou legitimidade; (iv) dominante – tem poder e legitimidade e espera receber a atenção compatível com suas expectativas; (v) perigoso – há poder e urgência, mas não legitimidade; (vi) dependente – alega urgência e legitimidade, mas depende do poder de outro stakeholders para ser atendido pela empresa; (vi) definitivo – possui poder e legitimidade e ao alegar urgência, tem atenção imediata.

Sob o ponto de vista de gestão, as tipologias de Mitchel, Agle e Wood (1997) justificam-se pela necessidade de compreender e ouvir as diferentes demandas. Estas incluem a maximização do lucro, preservação do patrimônio, transparência nas operações, participação e controle da gestão (acionistas); poder de decisão, influência, prestígio e vantagens (dirigentes); salário justo, seguridade e saúde laboral, realização pessoal, empregabilidade, qualidade de vida no trabalho, participação nas decisões (empregados); respeito aos contratos, negociação leal, aceitação dos princípios do livre mercado (fornecedores); segurança e boa qualidade dos produtos, preço acessível, propaganda honesta, liberdade real de escolha, serviço pós-venda (clientes); respeito às regras de livre concorrência, cumprimento dos compromissos, reciprocidade nas relações (concorrentes); obediência às leis, pagamento dos tributos (governo); proteção ambiental, respeito aos direitos das minorias, respeito aos Direitos Humanos (ONGs); contribuição positiva ao desenvolvimento local e regional, contribuição à melhoria da qualidade de vida na comunidade, cumprimento da legislação (sociedade).

A fim de evitar uma caracterização meramente instrumental com viés utilitarista e com aparente finalidade de beneficiar apenas os acionistas, García-Marzá (2007) propõe um

*enfoque crítico da metodologia de stakeholders*. Neste enfoque a *legitimidade* dos interesses deve ser a orientação para identificar os grupos interessados e não o *poder* de pressão de alguns sobre a empresa. A mudança da *perspectiva utilitarista*, com foco na maximização dos interesses em jogo, para uma *perspectiva deontológica*, para a qual a satisfação dos interesses deve ser buscada como um fim e não como um meio para atender a outro grupo de interesse, deve ser mediada pelo *diálogo*. Para o autor, é preciso diferenciar o *uso estratégico* dessa metodologia do seu *poder comunicativo* e salienta que “a ética empresarial, com traços dialógicos, propõe entender esse momento incondicionado, esse valor intrínseco, a partir da ideia do diálogo e do entendimento recíproco, como princípio básico de ação”. (GARCÍA-MARZÁ, 2007, p. 198).

A proximidade entre a ética do discurso e a teoria dos *stakeholders* apresenta uma dupla oportunidade. Primeiro porque o diálogo deixa de ser abstrato já que aborda a realidade da empresa, a partir da identificação das pessoas que compõem os grupos de interesses. Segundo, porque

a ética do discurso oferece, à metodologia de *stakeholders*, uma interpretação procedimental e dialógica, segundo a qual os grupos de interesses constituem sujeitos ativos, interlocutores válidos, e não simples meios ou recursos para uma das partes. Isso significa que a participação desses grupos se converte em uma exigência moral e que os diálogos reais, no interior da empresa, devem resguardar certas condições que assegurem a liberdade e a igualdade de participação. A qualidade moral da empresa depende de sua apropriação a tais condições. (GARCÍA-MARZÁ, 2007, p. 199).

Para além da fundamentação, a ética deve responder ao tema da aplicação (PIZZI, 2006). Na esfera das empresas, a *ética aplicada* sustenta como meta, estabelecer acordos entre as pessoas envolvidas pelo agir empresarial, por meio de normas materiais e processuais. (LEISINGER; SCHMITT, 2001).

Toma-se como pressuposto para compreender o desafio ético das empresas, a compatibilização entre os modelos de Enderle e Tavis (1998) e de Logsdon e Kristi Yuthas (1997)<sup>30</sup>. O primeiro nível consiste em atender aos requisitos mínimos, que são as *obrigações legais* (âmbito do Direito); no segundo nível predomina a *visão estratégica dos negócios* (circunstâncias do mercado) e o terceiro nível revela o campo da *desejabilidade* (aspiração de um ideal). Tais distinções se justificam porque a RSS sustenta, em seu fundamento, que somente as ações extralegais são consideradas compatíveis à sua denominação, ou seja, o que

---

<sup>30</sup> A integração dos dois modelos foi proposta por Ashley (2002a) como parte da composição do modelo criado pela autora e denominado *Modelo Conceitual Multidimensional, Relacional e Multidirecional para a Responsabilidade nos Negócios* (MRMRSN).

já está disposto na lei é obrigação legal e, não, RSS. Por outro lado, muitas iniciativas de RSS impulsionam o surgimento de novas leis.

A fim de atender aos desafios éticos organizacionais e deliberar em torno de problemas específicos, é destacado neste item o papel das *auditorias éticas*. Esta tem em vista buscar a *consistência entre dizer e fazer*, mediante “a elaboração de um sistema de informação pública sobre o comportamento ético da empresa”. (GARCÍA-MARZÁ, 2007, p. 284). Tal elaboração procura atender aos anseios funcionais da ética empresarial, contudo, sem perder o seu valor intrínseco. (SEN, 2007). A ética abordada como um sistema de gestão promove a credibilidade e a legitimidade necessárias à configuração da *confiança* depositada na empresa. E a confiança é condição essencial para sua sobrevivência. (GARCÍA-MARZÁ, 2007).

Os instrumentos, como o código de ética, com propósitos de transformar-se em uma gestão de ética têm sofrido várias críticas. García-Marzá (2007) resume três críticas mais recorrentes: (i) falta de relevância prática, pois enunciados e princípios não garantem a configuração de um *ethos* corporativo moral; (ii) caráter instrumental para auxiliar no âmbito jurídico, na tomada de decisão e na publicidade da empresa; (iii) função ideológica para ocultar as relações de injustiças, de desigualdades e de exclusão. O autor, contrário a tais críticas, salienta que o papel dos códigos de ética é buscar confiança necessária para que a empresa possa existir. O propósito é substituir uma cultura do enfrentamento, por uma cultura da cooperação e do diálogo. Busca construir uma reputação favorável da empresa ao comunicar o mercado, o Estado e a sociedade sobre seus valores.

A partir da elaboração dos códigos éticos, dos comitês necessários para geri-lo, as auditorias éticas consistem em tornar público o comportamento ético da empresa. Transparência e credibilidade são os valores centrais que visa a consistência entre o dizer e o fazer.

### **No contexto da Tese**

Sustenta-se que a RSS assenta-se sobre as duas vertentes éticas, no sentido de complementaridade. A perspectiva da moral universal é enfaticamente reiterada, por exemplo, pelos princípios e indicadores<sup>31</sup> que norteiam a conduta das empresas nas questões de qualidade de vida no trabalho em a preservação da natureza. Tratam-se de normas

---

<sup>31</sup> Serão apresentados na dimensão verificabilidade.



internacionais com pretensões humanitárias, visando ao bem-estar desta e das futuras gerações. As diretrizes globais, então, podem representar "a chama que anima o protesto contra a injustiça social". (WEBER, 1967, p. 173).

As empresas embasam seus discursos mediante as proposições universalizantes, mas suas práticas tendem a corresponder aos propósitos socialmente validados. Segundo Srour (2003, p. 142), as matizes éticas dependerão dos padrões culturais partilhados coletivamente. Ele afirma:

não basta alguém imaginar universalizável uma norma para que ela se torne ética; o juízo moral individual não possui faculdade de outorgar 'caráter ético' a decisões ou ações. [...] os padrões culturais partilhados pela coletividade que servem de régua e de esquadro à moralidade [...]. São os padrões culturais macrossociais que conferem às ações sua legitimidade ética.

As empresas tendem a corresponder às pressões que sofrem dos diferentes *stakeholders*. Os consumidores, por exemplo, poderão agir procurando respaldar as obrigações da consciência e do dever, boicotando empresas não idôneas. Por outro lado, o comportamento do consumidor pode estar atrelado, prioritariamente, à ética circunstancial, em que juízos como a "análise dos custos e benefícios" serão determinantes para a ação. Assim, torna-se essencial discutir as prerrogativas éticas da RSS, tanto em termos de complementaridade quanto no confronto entre as teorias éticas, para que se evite redundar em cobranças, por exemplo, para que as empresas ajam de acordo com a ética da intenção, quando nem mesmo os consumidores estão dispostos a fazê-lo. A empresa reflete a sociedade na qual está inserida. Por outro lado, o ideal da concepção de RSS está no seu potencial de provocar mudanças e, até mesmo, converter o discurso e a prática utilitarista em proposições deontológicas a partir da disposição para o diálogo. Por exemplo, a publicação do Balanço Social, que surgiu como uma proposta de adoção voluntária, pode tornar-se obrigatório no Brasil, de acordo com o projeto de Lei nº 3.116 de 1997.

#### 4.4 A FINALIDADE - DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (DS)

A *dimensão finalidade* consiste na direção pela qual convergem os propósitos da RSS. Trata-se do fim almejado, visando a certa organização e síntese da complexidade que envolve a RSS. Esta dimensão corresponde ao objetivo a ser atingido, sendo isso essencial para que a RSS não se perca em ações intermediárias, tornando difícil a comunicação entre as empresas e outros referenciais institucionais [governo e ONGs, p. ex.], ou dificultando a compreensão do alcance das suas propostas. É importante caracterizar que essa dimensão tem um peso

significativo pautado na racionalidade instrumental, focando o alcance de metas técnicas, mas sem se reduzir a ela, pois a RSS sustenta como premissa o julgamento ético e os valores emancipatórios, próprios da racionalidade crítica.

As mais recentes proposições teóricas da RSS trazem o DS como sua finalidade<sup>32</sup>. As empresas passam a justificar a adoção das ações de RSS porque almejam o DS. Uma importante contribuição da aproximação dos conceitos de RSS e de DS está na distinção entre as ações de cunho assistencial e as comprometidas com mudanças mais efetivas. Tal reformulação exigiu um reposicionamento das empresas, que passam a perceber a interdependência entre as questões econômicas, sociais, ambientais, políticas, culturais e o seu reflexo na sobrevivência organizacional em longo prazo.

O termo *DS* é controverso pela polêmica e disputa intelectual que gera entre seus entusiastas e seus opositores, porém, a ambiguidade é sinalizada pela convergência que há entre eles. Tal convergência é centrada no entendimento sobre a difícil relação entre economia e ecologia, assim como na necessidade de promover sua conciliação. Quer dizer, mesmo entre os *otimistas*, a relação é muito complexa. Já entre os que sustentam que o desenvolvimento sustentável é um *mito*, ainda assim o consideram essencial. Nesta direção, Montibeller Fº. (2004, p. 293) afirma: “A conclusão da impossibilidade de que isto [DS] venha a ocorrer em escala global não invalida os esforços que visam a processos de transformação das condições socioeconômicas com uma melhor relação do homem com a natureza”. O autor descreve a imprecisão do termo *sustentável*, devido a sua característica polissêmica e ideológica. Outras críticas sustentam a tese da “superficialidade e pouca efetividade” para referirem-se ao DS e também aos limites do sistema capitalista para chegar a esse desenvolvimento:

Não são poucos os autores que têm se socorrido do rótulo ‘desenvolvimento sustentável’ sem se perguntarem, com um grau razoável de concretude, detalhamento e amarração teórica, *o que se deseja sustentar?* [...] *Sustentável para quem?* Qual o nível de compatibilidade entre capitalismo e proteção ambiental [...]? (SOUZA, 2005, p. 260).

O 'desenvolvimento sustentável' é superficial e pouco efetivo, entretanto, não apenas devido a um comprometimento com um substrato metateórico conservador [...], mas porque ele busca obsessivamente o consenso. (SOUZA, 2005, p. 262).

A ambiguidade também foi captada por Lenzi (2006, p. 90) ao salientar a perda do interesse das Ciências Sociais sobre o termo, em razão das recorrentes qualificações do DS como sendo: vago, inexpressível, sem clareza semântica e correndo o "perigo real de tornar-se um clichê". O autor caracteriza a dubiedade: "Se tomarmos algumas críticas [...], poderemos

---

<sup>32</sup> A associação, no Brasil, entre Responsabilidade Social e Sustentabilidade é atribuída a Fernando Almeida, após sua participação em um evento organizado, na Holanda, pelo *World Business Council for Sustainable Development* - WBCSD, em 1998.

constatar que, por mais contundentes e diferentes entre si que possam parecer, em muitas delas o DS continua visto como algo necessário e detentor de valor para as Ciências Sociais". Ele sintetiza, a partir de vários autores, as motivações que tornam o DS significativamente importante, mesmo entre seus opositores: (i) enfatiza valores como a igualdade, a justiça e os direitos humanos; (ii) instiga a percepção da relação entre ambiente e sociedade; (iii) representa uma certa 'força política'. Apesar da relação ambígua, Lenzi (2006, p. 91) constata que "felizmente, já é possível notar a mudança de postura por parte de alguns cientistas sociais importantes da atualidade, que começam a reconhecer na sustentabilidade um tema de debate importante".

Pode-se dizer que a perspectiva de "clichê" do conceito de DS, aludida por alguns cientistas sociais, é reflexo da sua maior exposição e utilização, principalmente por parte das ONGs, dos governos, dos partidos políticos e dos empresários. Quer dizer, é como se perdesse a aura de "segredo acadêmico" para popularizar-se entre os "comuns". Entende-se que tornar-se um "clichê" é parte do processo do aprendizado para a mudança. Não se popularizam grandes sistemas abstratos. Aos cientistas sociais cabe a tolerância com a capacidade de aprendizagem das sociedades implicadas.

Esse sentimento ambíguo é similar ao que ocorre em relação à RSS: é possível elogiar, condenando; ou condenar, elogiando. Tal situação é desconfortante, porque é própria dos que se questionam mais avidamente, e se distanciam de atitudes mecanicistas e excludentes de amor ou ódio. Pode-se afirmar, todavia, que a aproximação dos conceitos deu um novo fôlego à RSS, pois a perspectiva de *desenvolvimento* é mais atrativa que a de *benevolência*<sup>33</sup>, sob diferentes aspectos e olhares. *Assim, é importante compreender quais são as características do DS que o aproximam ao discurso e à prática da RSS?*

Uma importante caracterização de *desenvolvimento* está em distingui-lo de *crescimento*. Celso Furtado<sup>34</sup>, um dos mais expressivos representantes da Escola Desenvolvimentista do Brasil (GENNARI; OLIVEIRA, 2009), afirma que o crescimento alinha-se aos projetos de modernização tecnológica e preservação de privilégios, ao passo que o desenvolvimento considera os projetos sociais e a melhoria das condições de vida da população. (FURTADO, 2004). O conceito *sustentável* traz o dilema travado entre a

---

<sup>33</sup> No sentido de *vontade de fazer o bem*.

<sup>34</sup> Celso Furtado é um dos responsáveis por desmistificar a compreensão de que o subdesenvolvimento é uma etapa do desenvolvimento. Segundo ele, é possível um país aderir a tecnologia modernas, mantendo-se preso a diferenças entre pólos baixa produtividade e pólos de alta produtividade. Assim, o "subdesenvolvimento não consiste, portanto, num baixo grau de assimilação do progresso técnico, mas na cristalização de uma estrutura dual, que impossibilita a generalização do progresso técnico pelo conjunto do sistema econômico". (GENNARI; OLIVEIRA, 2009, p. 342).

conservação ambiental e o crescimento econômico. (VEIGA, 2008). Montibeller F<sup>o</sup> (2004) também distingue os conceitos:

É *desenvolvimento* porque não se reduz a um simples crescimento quantitativo; pelo contrário, faz intervir a qualidade das relações humanas com o ambiente natural, e a necessidade de conciliar a evolução dos valores socioculturais com a rejeição de todo processo que leva à deculturação. É *sustentável* porque deve responder à equidade intrageracional e intergeracional. (MONTIBELLER F<sup>o</sup>, 2004, p. 50).

Nos início dos anos de 1970, um grupo denominado *Clube de Roma*, formado por industrialistas, consultores empresariais e servidores públicos [não eram militantes ecologistas], debateu sobre o crescimento econômico ininterrupto, o crescimento populacional, a poluição e o esgotamento dos recursos naturais. No relatório *Limites para o Crescimento*, concluíram que "os índices de crescimento industrial não são compatíveis com a natureza finita dos recursos terrestres e a capacidade de o planeta suportar o crescimento populacional e absorver a poluição". Tal perspectiva foi criticada, principalmente, por não considerar a "capacidade de os seres humanos reagirem aos desafios ecológicos por meio de avanços tecnológicos e por meios políticos". (GIDDENS, 2005, p. 486).

Como reação àqueles que defendiam um retrocesso do avanço econômico, para proteger o meio ambiente, passou-se a elaborar a perspectiva de *desenvolvimento sustentável*. O debate sobre os limites do crescimento tomou proporções mundiais, estimulado pelas Organizações das Nações Unidas - ONU, especialmente a partir da Conferência de Estocolmo, realizada em 1972. O termo *desenvolvimento sustentável* foi utilizado pela primeira vez no relatório "Nosso Futuro Comum" [também conhecido como Relatório Brundtland], elaborado pela Comissão Mundial para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento da Organização das Nações Unidas, na Noruega, em 1987. Após a publicação, o termo passou a ser largamente utilizado, principalmente para designar o atendimento das necessidades de hoje, sem comprometer a capacidade de as próximas gerações atenderem às suas próprias necessidades, resultado de um desenvolvimento que compatibilize as dimensões econômica, social e ambiental. (CMMAD, 1991).

Sachs (1993) elabora as cinco dimensões que visam a mostrar o conjunto de objetivos pelos quais um novo "estilo" de desenvolvimento, respaldado no controle democrático, se abre ao processo modernizador. Segundo ele, a sustentabilidade envolve o aspecto: (i) *social* - redução das desigualdades sociais; melhoria da qualidade de vida da população; criação de postos de trabalho; direito dos trabalhadores; melhoria de necessidades materiais e não materiais; (ii) *econômico* - gestão eficiente dos recursos; eficiência econômica medida por indicadores macrossociais; regularidade de fluxos de investimento público e privado; (iii)

*ecológico* - prudência no uso de recursos não renováveis; permitir que a natureza encontre novos equilíbrios, por meio da conservação e reciclagem dos recursos; (iv) *cultural* - soluções adaptadas a cada ecossistema; respeito à formação cultural de cada comunidade; (v) *espacial/geográfica* - relação mais equilibrada entre cidade e campo; democratização do poder local e regional.

A racionalidade ambiental é construída a partir de quatro esferas das racionalidades: (i) racionalidade substantiva - valores que orientam as ações; (ii) racionalidade teórica - teoria crítica para a construção de uma racionalidade produtiva alternativa; (iii) racionalidade instrumental - meios eficazes para atingir objetivos; (iv) racionalidade cultural - integra diferentes formações socioeconômicas e grupos étnicos. (LEFF, 2001). O autor sintetiza o conceito de racionalidade ambiental, afirmando seu potencial democrático:

É resultante de um conjunto de significações, normas, valores, interesses e ações socioculturais; é a expressão do conflito entre o uso da lei (do mercado) por uma classe, a busca do bem comum com a intervenção do Estado e a participação da sociedade civil num processo de reapropriação da natureza, orientando seus valores e potenciais para um desenvolvimento sustentável e democrático. (LEFF, 2001, p. 143).

Na construção democrática ou participativa do DS, entendida como "de todas as pessoas, por todas as pessoas e para todas as pessoas" (SILVA, 2005, p. 20), tem como principal medida do seu resultado a qualidade de vida. Segundo Ferreira e Viola (1996), a qualidade de vida não se limita ao consumo material, mas envolve a saúde, longevidade, educação, espírito comunitário, ambiente limpo e lazer criativo.

O simbólico e o material são constitutivos da concepção de DS, que reflete o "envolvimento e a tomada de consciência sócio-econômico-ambiental-política de todos os atores sociais [...]". (PHILIPPI Jr. 2000, p. 14). Há uma interdependência dos problemas de toda ordem, típica da "nova etapa civilizatória". Assim, o DS, na perspectiva de "diminuir a distância entre a identificação do problema e a formulação de soluções adequadas" (PHILIPPI Jr. 2000, p. 5), mantém, em sua gênese, a demanda por uma "abordagem holística e um método interdisciplinar que permitam a integração das ciências da natureza e da sociedade; das esferas do ideal e do material, da economia, da tecnologia e da cultura". (UNESCO, 1986 apud LEFF, 2000, p. 20).

As empresas detêm a maior responsabilidade pela obtenção de um DS. A concentração de atividade urbana e industrial, a partir dos anos 60, "provocou a intensificação dos problemas ambientais" no Brasil. (ANDRADE; TACHIZAWA, CARVALHO, 2000 apud DIAS, 2009, p. 84). Em 1991, em Roterdã (Holanda), foi elaborada a *Carta Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável*, durante a Segunda Conferência Mundial da Indústria

sobre a Gestão do Meio Ambiente. A Carta traz um conjunto de princípios (dezesseis itens) que orientam as empresas quanto à *gestão ambiental*. Sua publicação foi a base para o lançamento de normas que propõem um *Sistema de Gestão Ambiental*, tal qual a ISO Série 14000. (DIAS, 2009, p. 89). Segundo o autor, a gestão ambiental tem em vista orientar as empresas para evitar problemas para o meio ambiente, sendo o principal instrumento para se obter um desenvolvimento industrial sustentável. Para tanto, “é necessário que as medidas corretivas sejam substituídas por políticas preventivas que atuam sobre a origem dos problemas”. (DIAS, 2009, p. 90).

### **No contexto da Tese**

A RSS é entendida com um modelo de gestão, que tem por finalidade estabelecer "metas empresariais que impulsionem o DS" (ETHOS, 2010). Tal proposição encontra o desafio de: (i) demarcar as diferenças entre os conceitos, a fim de identificar suas peculiaridades; (ii) identificar como um conceito fortalece o outro; (iii) compreender em que medida assumir como *finalidade* um conceito que é, igualmente, alegado como "vago e impreciso", contribui para a consistência das proposições.

O conjunto de argumentos que definem e justificam a RSS e o DS, na essencialidade, não é distinto. Ambos os conceitos partem de pressupostos da teoria da complexidade e têm na interdisciplinaridade o principal meio para empreender ações estratégicas em níveis globais, nacionais, regionais e locais. Contudo, a proximidade entre os conceitos faz com que, muitas vezes, eles sejam abordados de modo alternado, sem que os interlocutores pontuem suas especificidades.

No contexto desta tese, a RSS representa a reavaliação dos valores, a redefinição do papel social das empresas, a percepção das diferenças culturais e a adoção de mecanismos de gestão, tendo em vista mudanças sociais; e que encontra na configuração do DS o sentido para onde convergem a multiplicidade de propósitos. O respaldo filosófico, antropológico, sociológico e da administração torna a RSS o instrumento necessário ao DS, entendido como finalidade. O DS é para onde confluem os esforços, e tem o grande desafio de manter-se orientado pelas diferentes racionalidades (LEFF, 2001) e de atingir a abrangência desejável.

A independência [relativa] com que os conceitos [RSS e DS] são mais frequentemente abordados, tendo em vista que a noção de DS é largamente utilizada pelos três setores [público, privado e terceiro setor], pode sugerir que haja certa competição entre eles, no âmbito das organizações privadas. Tal fato é confirmado pela opção de muitas empresas

preferirem a expressão "responsabilidade social" em favor de "sustentabilidade" ou "desenvolvimento sustentável".

Entende-se que a ênfase na demarcação entre RSS, enquanto um mecanismo de gestão respaldado por diferentes áreas de conhecimento, e a DS, enquanto sua finalidade, é essencial para ambos os conceitos. A RSS tem a ver com atitudes [dos empresários, dos colaboradores, dos consumidores, dos fornecedores, p. ex.], assim, o DS resulta da soma de atitudes responsáveis. A RSS significa a atenção aos relacionamentos, por exemplo, entre colaborador e cliente, ou seja, atua numa perspectiva microssocial. O DS, por sua vez, deve beneficiar-se da gama de aprendizados gerados na RSS, projetando-os para resultados macrosociais. Cada empresa e suas interrelações formam uma cadeia de responsabilidades, que representam mais um "espaço de aprendizagem" para o DS.

O discernimento entre os conceitos é importante para que não se atribua às empresas responsabilidades muito além do que elas podem ou devem corresponder. Por exemplo, projetar às empresas a capacidade de gerar sinergia para mobilizar outras empresas de uma determinada região para expandir os benefícios de um dado projeto, provavelmente, resultará em frustração.

Há críticas negativas que são similares para ambos os conceitos, entre as quais, caracterizá-los como "panacéia", ou seja, proposições simplistas para resolução de todos os males. Contudo, o volume de críticas realimenta os conceitos e, sendo o DS um conceito mais amplamente debatido em razão de ter sido também incorporado nas políticas públicas, auxilia na compreensão da RSS. A RSS, então, representa um conjunto de proposições em movimento e deve estar atenta às discussões sobre DS, sem confundir-se com este.

#### 4.5 A ESTRATÉGIA - ARTICULAÇÃO EM REDE

A *dimensão estratégia* consiste, em geral, nas escolhas que as empresas fazem para atingirem seus fins de longo prazo. Para isso, mobilizam seus recursos [humanos e materiais] para controlarem sistemas complexos, especialmente motivados pelos desafios e riscos do mundo exterior. Essa dimensão resulta da consciência da empresa quanto às influências que recebe, assim como da sua capacidade de influenciar. Elaboram-se estratégias em busca de resultados consistentes e, por meio da imaginação [criatividade] e do raciocínio lógico, visam a distinguir-se da concorrência e adequar-se à velocidade das mudanças. Motivadas pela

vantagem competitiva, voltam-se à criação de valores para os seus produtos e/ou serviços. (HENDERSON, 1998; PORTER, 1990).

A elaboração das estratégias depende tanto das diretrizes que alinham a empresa à perspectiva de futuro, quanto à formulação de um conjunto de ações [planos de ação] que visam a sua implementação, na direção da obtenção dos resultados consistentes almejados. O hiato entre a formulação das estratégias e a sua implementação é razão para a falência de muitas empresas. (PORTER, 1990; BISPO; SILVA; SCHLEMM, 2008). Para entender esta *dimensão*, buscar-se-á compreender a noção de articulação em *rede*, como uma estratégia para atingir os objetivos organizacionais. As redes implicam na articulação de identidades políticas e de valores e, "por serem multiformes, aproximam atores sociais diversificados, dos níveis locais aos mais globais, de diferentes tipos de organizações e possibilitam o diálogo da diversidade de interesses e valores". (SCHERER-WARREN<sup>35</sup>, 2006, p. 115).

A organização em rede é determinante para a configuração da RSS. De um lado, pela pressão exercida por redes empresarias<sup>36</sup>, que têm a finalidade de: (i) enfatizar o caráter voluntário da RSS; (ii) reforçar a relação entre a RSS, a obtenção de lucros e a perenidade da empresa; (iii) promover as boas práticas e premiações; (iv) manter a RSS constantemente na mídia. Por outro lado, as pressões exercidas pelas redes da sociedade civil também contribuem para a constante revisão da RSS, pelas seguintes razões: (i) defender que a RSS torne-se uma exigência legal; (ii) denunciar práticas negativas das empresas; (iii) responsabilizar as empresas pelos impactos que causa na cadeia de produção; e (iv) cobrar para que as empresas implementem ações de RSS relacionadas à sua atividade básica. (COMPÊNDIO DE SUSTENTABILIDADE, 2010).

As redes estimulam e influenciam o debate sobre a RSS. Elas promovem as trocas de experiências e o compartilhamento de conhecimentos com vistas a uma nova forma de enfrentar os problemas da sociedade e interagir de modo participativo. A grande dificuldade não está em criar redes, mas mantê-las atuantes, promovendo a regularidade da articulação entre os atores, assim como traduzir o aprendizado proveniente das redes nas gestões das empresas. A fim de compreender a extensão dos benefícios, busca-se conhecer *como são as estratégias de articulação em rede com vistas ao planejamento e à implementação das práticas de RSS?*

---

<sup>35</sup> Ilse Scherer-Warren (1993) foi quem introduziu no Brasil o conceito de *rede* associado aos movimentos sociais.

<sup>36</sup> A primeira rede empresarial foi a *Business for Social Responsibility*, criada em 1991, nos Estados Unidos. (COMPÊNDIO DE SUSTENTABILIDADE, 2010).



As redes foram inicialmente objeto de estudo da sociologia, da antropologia e da psicologia social. Segundo a socióloga Scherer-Warren (2006, p. 115), as redes configuram-se nas sociedades globalizadas, multiculturais e complexas, e reconhecem que:

as identidades tendem a ser cada vez mais plurais e as lutas pela cidadania incluem, frequentemente, múltiplas dimensões do *self* de gênero, étnica, de classe, regional; mas também dimensões de afinidades ou de opções políticas e de valores: pela igualdade, pela liberdade, pela paz, pelo ecologicamente correto, pela sustentabilidade social e ambiental, pelo respeito à diversidade e às diferenças culturais etc.

Para compreender como a noção de rede influencia na configuração da RSS faz-se necessário perceber sua relação com a "nova economia". Castells (1999), ao analisar a sociedade da informação, destaca o fluxo da comunicação global e a reconfiguração do capitalismo, que deixa de ser baseado na classe trabalhadora ou na manufatura de bens materiais para configurar-se a partir da rede de telecomunicações e computadores. O volume de informações reformula as identidades, que são construídas na interação e não mais baseada nas tradições, e o modo de organização coletiva, em que os interesses locais conectam-se aos globais, p. ex. Para o autor, a nova economia é sustentada na tecnologia da informação e na perda do seu controle. No entanto, o controle do mercado global ou a regulação do capitalismo internacional resultará de acordos coletivos das empresas internacionais e dos países.

Castells (1999) propõe o conceito de *sociedade em rede* como uma nova camada ou um novo modo de organização das práticas sociais e que se referem diretamente aos conceitos de *tempo, espaço e poder*, transformando o cenário *global x local*. A sociedade em rede conjuga as demandas por novas tecnologias, culturas e mercados com as identidades locais, tornando acessíveis produtos e serviços. Segundo Castells (2000), as redes representam uma nova morfologia social da sociedade, modificando de modo substancial a operação e os resultados dos processos produtivos, da cultura e do poder.

Segundo Martes et al. (2008, p. 22) há duas abordagens recentes das redes sociais na perspectiva de mercado: a primeira compreende as redes como uma ferramenta analítica para compreender as relações sociais dentro de uma mesma empresa e/ou os laços interorganizacionais. Segundo os autores, nestas situações "as redes tendem a ser de natureza histórica e incluem uma variedade de relações interorganizacionais formais e informais, cada qual servindo como meio para intercâmbio de recursos e informações". E citam Nohria e Gulati (1994) ao afirmar que "a teoria das redes tem enfatizado o papel do comportamento imitativo impellido pela incerteza ou *status* de conformidade". (MARTES et al. 2008, p. 22).

Um estudo que exemplifica esta abordagem foi realizado por Fischer e Spinosa (2008, p. 315-317), que sintetizam os fatores determinantes das redes sociais analisados a partir de três pequenas e médias empresas do setor da indústria, conforme segue: (i) *interação, relacionamento e ajuda mútua* - indivíduos procuram a interação visando a redução de custos, participação em feiras internacionais e contratação de mão de obra especializada; (ii) *compartilhamento, integração e complementaridade entre empresas* - cada integrante tem sua representatividade dentro da rede e promovem o compartilhamento de conhecimentos, informações e processos; (iii) *aprendizagem organizacional* - promoção do desenvolvimento conjunto da empresa e de pessoas, tendo como possibilidade a educação continuada nas empresas; (iv) *gestão do conhecimento* - promoção do desenvolvimento conjunto da empresa e de pessoas por meio da promoção e integração das melhores práticas realizadas; (v) *infra-estrutura tecnológica* - as redes sociais são vinculadas às redes físicas e desenvolvimento tecnológico; (vi) *projetos virtuais* - o desenvolvimento de projetos virtuais é uma possibilidade e dependerá dos propósitos das empresas; (vii) *reduzir custos e melhorar a competitividade* - é um dos fatores determinantes mais recorrentes; (viii) *localização geográfica* - as organizações podem ou não estar localizada no mesmo espaço territorial; (ix) *formação de comunidades de prática* - para a promoção do aprendizado e para o desenvolvimento das parcerias; (x) *política de apoio à formação de redes* - apoio governamental para o desenvolvimento das redes sociais; (xi) *poder horizontalizado* - a gestão participativa contribui para que não haja concentração de poder entre os integrantes da rede.

A segunda abordagem, compreendida como "notadamente interdisciplinar", reconhece que as redes correspondem a uma forma de governar as relações entre atores econômicos, de acordo com Powell e Smith-Doerr (1994 apud MARTES et al. 2008, p. 23). Esta abordagem resulta do questionamento e substituição da lógica de produção fordista por um novo tipo de produção, que leva em consideração a mudança no comportamento dos consumidores: mais exigentes, com maior poder de compra, o que impulsiona a existência de novos nichos de mercado. Nesta "nova lógica de produção, em um ambiente versátil e competitivo, é altamente dependente do trabalho em rede entre as firmas que compõem a cadeia de produção e distribuição", segundo Piore e Sabel (1984 apud MARTES et al. 2008, p. 23). As redes locais que as empresas mantêm tornam-se significativas para sua permanência ou não no local escolhido, assim como a possibilidade de construir redes de relacionamentos contribuem para a decisão de investir em outros países. As relações sociais contribuem para a eficiência das organizações que souberem evitar que as relações se tornem repetitivas e deixem de contribuir

com novas informações. (ROMO; SCHWARTZA, 1995; CHEN; CHEN, 1998; UZZI, 1996 apud MARTES et al. 2008).

A vida econômica e das organizações sofrem o impacto das redes, pois os atores sociais não agem de modo independente e restrito aos aspectos econômicos, mas estabelecem redes sociais, em que compartilham oportunidades, crenças, informações e valores. A perspectiva das redes é uma abordagem que compreende as organizações em relação e interação com outras e a formação de parcerias, tendo como principal objetivo a potencialização de recursos. Segundo Raud-Mattedi (2005), Mark Granovetter é um dos representantes do enfoque do mercado visto como constituído de redes interpessoais e entende que as redes sociais são "como um conjunto de nós ou atores ligados por relações sociais ou laços de tipos específicos. [...] O conteúdo inclui informação, conselho ou amizade, interesses compartilhados ou pertencimentos, e tipicamente algum nível de confiança". (GRANOVETTER et al., 1998, p. 219). O autor afirma que a ação econômica é socialmente situada, ou seja, ela se constrói das noções de rede e de imbricação (*embeddedness*) entre as empresas e outras organizações, tais como: associações profissionais, universidades, setores do governo e sociedade civil.

As redes como modo de governança integram pessoas e organizações em diferentes espaços, sejam públicos e/ou privados e locais e/ou globais. Segundo Cruz et al. (2008, p. 101), governança consiste em

um processo contínuo que determina como, o que e por quem é feito, e que esse processo resulta de um sistema de relacionamento entre diversas audiências internas e externas e em diferentes posições de responsabilidade, influência e autoridade, [...] pode ajudar na composição de forças e incentivar a legitimidade da tomada de decisões de forma participativa e compartilhada.

As empresas adotam gestões em rede, tornando a cooperação essencial na sua abordagem estratégica. No comportamento cooperativo, a confiança torna-se o "lubrificante" dos relacionamentos e permitem a inserção de "elementos sociais nas análises, abandonando a perspectiva puramente econômica". (MARTES et al. 2008, p. 30). Tal comportamento permite o desenvolvimento de abordagens como a RSS, tendo em vista a capacidade de articular empresas, Estado e sociedade civil, permitindo "trazer respostas inovadoras, ultrapassando a visão do assistencialismo e assumindo a responsabilidade que lhes confere o poder político efetivo que tem passado o setor privado a auxiliar na construção do interesse público". (CRUZ et al., 2008, p. 101).

Há múltiplas formas de parcerias que visam a fortalecer e divulgar a RSS. No *Compêndio Sustentabilidade*<sup>37</sup> (2010) é possível identificar diferentes tipos organizações em rede:

- a. organizações nacionais que visam a estimular a classe empresarial à adoção de práticas além da perspectiva econômica - Um dos primeiros exemplos nessa linha foi a *Business for Social Responsibility*<sup>38</sup> - BSR, que surgiu em 1992, nos Estados Unidos. Outros exemplos são: o Instituto Ethos<sup>39</sup>, no Brasil (1998); Ação Empresarial do Chile (1999); Instituto Argentino de Responsabilidade Social<sup>40</sup> (2003);
- b. organizações de redes empresariais internacionais - São organizações formadas por diferentes países e com propósitos de compartilhar experiências e conhecimentos; estimular o desenvolvimento sustentável nos países ou regiões; contribuir para a prosperidade nos negócios mediante o crescimento sustentável; reunir lideranças mundiais para estimular a prática da RSS; fortalecer o nexo entre competitividade e o desenvolvimento sustentável. Entre os exemplos, destaca-se: *World Business Council Sustainable Development*<sup>41</sup> - WBCSD (1991, sede na Suíça); *CSR Europe*<sup>42</sup> (1991, sede Bélgica); Fórum Empresas<sup>43</sup> (1997, sede no Chile); Rede [conferências] Interamericana de RSE (criada em 2002, em 2009 foi realizada no Uruguai).
- c. organizações da sociedade civil que impulsionam a RSS por meio do estímulo à criação de normas e controle das práticas existentes - São formadas principalmente por ambientalistas, consumidores e trabalhadores e os exemplos de lutas são: ser contra o domínio das grandes corporações; criticar o modelo econômico atual; propor sugestões para uma sociedade justa e ambientalmente sustentável; denunciar condições indignas de trabalho; rastrear as operações financeiras e observar seus impactos na sociedade e meio ambiente. Exemplos de organizações: *Friends of the*

---

<sup>37</sup> O *Compêndio Sustentabilidade* baseou-se na obra de SLOB, Bart. Las redes y la responsabilidad social empresarial: experiencias de Europa y de las Américas. In: DURANTE, María Luisa et al., **La responsabilidad social corporativa de la empresa española en Latinoamérica: el caso del sector financiero**. Madrid: Entinema, 2006, p. 67-74.

<sup>38</sup> [www.bsr.org](http://www.bsr.org)

<sup>39</sup> [www1.ethos.org.br](http://www1.ethos.org.br)

<sup>40</sup> [www.iarse.org](http://www.iarse.org)

<sup>41</sup> [www.wbcd.org](http://www.wbcd.org)

<sup>42</sup> [www.csreurope.org](http://www.csreurope.org)

<sup>43</sup> [www.empresa.org](http://www.empresa.org)

*Earth International*<sup>44</sup> (1971, sede na Holanda); *Clean Clothes Campaign*<sup>45</sup> (1989, sede na Holanda); *BankTrack*<sup>46</sup> (1996, sede na Holanda);

- d. organizações voltadas à avaliação crítica da RSS - São redes formadas por ONGs, instituições de ensino e empresas com finalidade de estimular leis que tornem a adesão à RSS obrigatória; evitar o desvirtuamento das suas práticas; estimular a cooperação entre as organizações para impulsionar a RSS. Os exemplos de organizações são: Plataforma da RSE<sup>47</sup> (2001, sede Holanda); *Core Coalition*<sup>48</sup> (2002, sede na Inglaterra); Observatório da RSC<sup>49</sup> (2004, sede na Espanha); Red Puentes Internacional<sup>50</sup> (2002, sede no México); Rede Ibero-americana de Meios e Profissionais de RSE (2006, foi lançada na III Conferência Interamericana de RSE, realizada no Chile); OECD Watch<sup>51</sup> (2003, sede na França); *European Coalition for Corporate Justice*<sup>52</sup> - ECCJ (2005, sede na Bélgica).

Uma das mais recentes e expressivas ações em rede foi o processo de elaboração e aprovação da norma internacional - ISO<sup>53</sup> 26000 de Responsabilidade Social, publicada em 2010. Foi um longo trabalho<sup>54</sup>, que teve início em abril de 2001 quando o Conselho da ISO solicitou um estudo sobre a viabilidade de criação de uma norma internacional para Responsabilidade Social ao seu Comitê de Política do Consumidor - Copolco. Somente em janeiro de 2005 foi obtida a aprovação de trinta e dois países, entre os trinta e sete participantes das discussões, para o início da formalização da norma. Sua publicação foi em novembro de 2010, em Genebra. (ETHOS, 2010).

O Grupo de Trabalho inovou ao apresentar duas lideranças: a Suécia, por meio do *Swedish Standard Institute* - SIS e o Brasil, com a Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT. A construção coletiva da Norma [para a qual foi criado um fundo] foi arrojada em termos do número de países envolvidos e da participação *multistakeholders*, integrando consumidores, trabalhadores, empresas, governos, ONGs e suportes [serviços, pesquisas e

<sup>44</sup> [www.foei.org](http://www.foei.org)

<sup>45</sup> [www.cleanclothes.org](http://www.cleanclothes.org)

<sup>46</sup> [www.banktrack.org](http://www.banktrack.org)

<sup>47</sup> [www.mvoplatform.nl](http://www.mvoplatform.nl)

<sup>48</sup> [www.corporate-responsibility.org](http://www.corporate-responsibility.org)

<sup>49</sup> [www.observatoriorsc.org](http://www.observatoriorsc.org)

<sup>50</sup> [www.redpuentes.org](http://www.redpuentes.org)

<sup>51</sup> [www.oecdwatch.org](http://www.oecdwatch.org)

<sup>52</sup> [www.corporatejustice.org](http://www.corporatejustice.org)

<sup>53</sup> *International Organization for Standardization*

<sup>54</sup> Toda a trajetória de construção e finalização da ISO 26000 foi sintetizada pelo Instituto Ethos, no item "linha do tempo", conforme link disponível em: <<http://uniethos.tempsite.ws/iso26000/processo-de-construcao-de-normas/linha-do-tempo/>>. Acesso em: 10 set. 2010.

outros], que formam os comitês nacionais [comitês-espelho nacionais]; além da ampla contribuição de organizações internacionais [grupo denominado *D-liaison*], tais como a Organização Mundial da Saúde - IMS, a Organização Internacional do Trabalho - OIT, a *Global Reporting Initiative* - GRI, a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE e o *Global Compact* da ONU. Os números totalizam: setenta e oito países; trezentos e sessenta especialistas com direito a opinar; cento e trinta observadores, que acompanhavam as discussões; quarenta entidades representativas internacionais<sup>55</sup>; o Grupo de Trabalho recebeu mais de vinte e três mil comentários sobre as diferentes prévias da Norma [minutas de trabalho] que eram divulgadas no decorrer da elaboração. (ETHOS, 2010).

Ainda que a Norma tenha pontos fracos e que suscite muitas dúvidas no decorrer da sua operacionalidade, a construção coletiva, mobilizando peritos e observadores de diferentes países e setores e estimulando o diálogo *multistakeholder*, não representa apenas um avanço para a RSS, mas um marco na construção e no crescimento da participação cidadã para um novo projeto de sociedade.

Scherer-Warren (2006) afirma que as redes representam a transposição de fronteiras territoriais [locais, regionais, nacionais e transnacionais], de fronteiras temporais [lutas por diferentes gerações históricas] e de fronteiras sociais [pluralismo de concepções de mundo, defesa da democracia e observação dos limites éticos]. Assim, as redes que analisam e promovem a RSS demonstram que os seus benefícios se estendem à vantagem competitiva das empresas, mas são capazes de criar sinergia entre diferentes atores e contribuir "para a ação política baseada na prática democrática". (SERVA; ANDION, 2008, p. 65).

### **No contexto da Tese**

A abordagem de rede é compreendida neste estudo como uma das estratégias para viabilizar o programa do Clube dos Produtores. Mesmo que as empresas tenham a competitividade como a motivação para suas ações, são nas relações de cooperação e confiança que buscam sustentar as práticas e monitorar constantemente os riscos envolvidos nas cadeias de produção e consumo. Não é possível normatizar e controlar de forma rígida todos os processos envolvidos nas cadeias, tornando não só conveniente, como necessário, que seja reforçada uma cultura de cooperação sustentada na garantia de benefícios mútuos.

---

<sup>55</sup> A relação do nome de todas as entidades e países participantes está no disponível em: <<http://uniethos.tempsite.ws/iso26000/processo-de-construcao-de-normas/participantes/>>. Acesso em: 01 out. 2010.

Além disso, o escopo abrangente da RSS também força a cooperação, na medida em que envolve conhecimentos interdisciplinares e aprendizados em desenvolvimento, que se encontram fora do domínio da práxis empresarial.

As empresas estão expostas ao desafio de viabilizar o cotidiano das suas operações, mantendo-se alinhadas às prerrogativas da RSS. A noção de rede implicará em conhecer como gerar valor para toda a cadeia de produção e consumo por meio de: (i) ações a partir da interação entre a empresa e seus *stakeholders* [ex. educação continuada aos colaboradores]; (ii) ações interorganizacionais [ex. realização de fóruns para o debate sobre o meio ambiente]; (iii) ações entre a empresa e outras instituições públicas e privadas [ex. parcerias entre a empresa e ONGs para empreender uma campanha social] ; (iv) ações que conectam os seus principais *stakeholders* com outras instituições [ex. estimular que os seus fornecedores participem de cursos de atualização nas suas respectivas áreas promovidos pelo governo].

É essencial compreender quais são as principais motivações, ações ou atributos que fomentam as parcerias na direção da criação de valor econômico, social e ambiental para toda a cadeia. Assim como entender todo o processo do relacionamento, salientando as dificuldades, vantagens e resultados obtidos e treinar o olhar e as escutas para aguçar a percepção na direção de instigar parcerias mais efetivas. A abordagem de rede na RSS é, sobretudo, prudente, pois há problemas que uma empresa pode causar, por exemplo, por intervir de modo equivocado em uma comunidade, ou pela estratégia de abordagem ou pela ação em si, que trariam resultados piores que a situação inicial. O conhecimento especializado e os profissionais habilitados para as questões sociais e ambientais, todavia, nem sempre podem ser preteridos em favor de ações voluntárias e sem a qualificação necessária. Nisso reside um dos desafios empresariais na prática da RSS: compreender o momento certo para intervir, definir a medida conveniente e adotar a gama de conhecimentos compatíveis.

#### 4.6 A VERIFICABILIDADE - INDICADORES

A *dimensão verificabilidade* significa o arranjo de um conjunto de procedimentos necessários à averiguação das ações de RSS, objetivando encontrar evidências da consistência e da validade anunciadas. A verificabilidade tem uma conotação ética para compreender a verdade ou falsidade do que foi feito ou declarado e também para reunir elementos passíveis de comparação, que possam delinear as tendências e subsidiar tomadas de decisões, tanto para as empresas quanto para as políticas públicas.

Esta dimensão será abordada a partir da noção de *indicadores*. Estes têm em vista a mensuração, o monitoramento e a avaliação das metas e dos objetivos planejados. Para Rauli, Araújo e Wiens (2006, p. 146), que analisaram os indicadores para o DS, “um indicador permite a obtenção de informações sobre uma dada realidade, podendo sintetizar um conjunto complexo de informações e servir como um instrumento de previsão”. Os autores destacam que as vantagens da utilização de indicadores e índices estão na possibilidade de avaliar os níveis de DS que permite sintetizar as informações de caráter técnico/científico, favorece a identificação da variável-chave do sistema, destaca a existência de tendências e permite a comparação entre metas pré-definidas. Quanto às limitações, os autores sinalizam a inexistência da informação-base, a perda de informações ao agregar os dados, a ausência dos critérios para definição dos indicadores e os limites das expressões matemáticas para traduzirem a realidade. (RAULI; ARAÚJO; WIENS, 2006).

Os indicadores da RSS permitem que as empresas sejam avaliadas quanto ao seu envolvimento e comprometimento com um modelo de sociedade mais justa e um desenvolvimento amparado pela ética. O volume de indicadores corresponde a uma forma de analisar a materialidade dos princípios proferidos. São indicativos que relacionam os princípios globais às práticas locais. Apesar de todas as dificuldades inerentes à sua formalização e da sua insuficiência para abordar aspectos do comportamento e atitudes das pessoas, os indicadores agregam um conjunto de informações qualitativas e quantitativas necessárias para o conhecimento da realidade. Os esforços democráticos, em níveis internacionais e nacionais, procuram contornar as diferenças ideológicas e culturais em favor de padronizações com vista à geração de informações e conhecimentos confiáveis e comparáveis. Os indicadores procuram captar e traçar uma linha "divisória entre as empresas adeptas ao capitalismo selvagem e as que se comportam de maneira ética". (ALMEIDA, 2007, p. 131). Com base na significativa importância dos indicadores para buscar evidências do comportamento ético e para auxiliar nas políticas públicas, busca-se saber: *Como os indicadores constroem e reconstróem o discurso e a prática de RSS?*

Segundo Van Bellen (2002, 2004, 2006), os indicadores são parâmetros para observar tendências ou estado de um fenômeno detectável e seu principal objetivo é simplificar as informações sobre os fenômenos complexos, melhorando o processo de comunicação com diferentes públicos. O autor define algumas categorias essenciais para avaliar os indicadores [sustentabilidade], que são: (i) *escopo* - é a dimensão do que será medido, no caso da sustentabilidade, envolve o sistema econômico, ambiental e social; (ii) *esfera* - trata-se da unidade espacial ou fronteira geográfica, que considera a abrangência global, continental,



nacional, regional, local e organizacional; (iii) *participação* - corresponde ao peso dos especialistas e demais atores envolvidos no processo; (iv) *apresentação* - é a forma como os dados são trabalhados e disponibilizados para o entendimento do público interessado, se apresenta-se de maneira simples, concisa e confiável; (v) *alternativa* - avalia se os indicadores ajustam-se à necessidade para possibilitar a correção dos pontos negativos do que está sendo medido; (vi) *estimativa* - analisa se os modelos de indicadores cumprem o papel de fornecer uma perspectiva de futuro para o tema em questão; (vii) *processo educativo* - implica buscar evidências se os modelos estão colaborando com a conscientização dos que estão envolvidos em processos decisórios, tanto privado quando do poder público.

Tendo em vista a complexidade que os indicadores precisam retratar, surgem inúmeras iniciativas de formulações com esse fim. Há um exercício contínuo de aprimoramento que mobiliza organizações de representação mundial, como a ONU, OIT, OCDE, representantes de diferentes países, principalmente formado por empresas e ONGs, até ser adaptado à realidade cultural para utilização de cada empresa. Tais esforços formam um conjunto de *princípios, diretrizes e normas*, que mantém peculiaridades, entre as quais: (i) se correspondem apenas a recomendações e orientações para as empresas; (ii) se os indicadores são passíveis de certificações; (iii) se representam um sistema de gestão, envolvendo planejamento, execução, controle e aprimoramento; e (iv) se podem ser adotados em todos os tipos de organizações, incluindo empresas públicas. (COMPÊNDIO SUSTENTABILIDADE<sup>56</sup>, 2008).

A elaboração de indicadores de RSS está principalmente relacionada à Declaração Universal dos Direitos Humanos, à Declaração sobre os Princípios e Direitos do Trabalho e sobre o Desenvolvimento Sustentável, que vão influenciando a reformulação do conceito de RSS. A questão ambiental tem ferramentas de avaliação em maior número e mais avançadas, que acabam por influenciar a formulação das diretrizes e das normas da RSS. Frequentemente as empresas precisam adotar mais de uma diretriz ou norma para atender a variedade de temas, contornando as especificidades das diretrizes e normas.

Um papel importante dessas diretrizes mundiais que mobilizam a discussão de RSS está em incentivar a cooperação entre governos, sociedade civil e as empresas. As esferas pública e privada reconectam-se principalmente por meio das questões trabalhistas,

---

<sup>56</sup> Um dos mais importantes esforços no sentido de reunir os princípios, as diretrizes e as normas desenvolvidos em diferentes países foi organizado por Anne Louette e formam três volumes denominados: Compêndio para a Sustentabilidade: ferramentas de gestão de responsabilidade socioambiental - vol. I; Compêndio de Indicadores de Sustentabilidade de Nações - vol. II; e, em fase de elaboração - Compêndio para a Sustentabilidade: a contribuição da sociedade civil organizada - vol. III. (COMPÊNDIO SUSTENTABILIDADE, 2008).

ambientais e de governança. Trata-se de um ambicioso projeto que procura alinhar as proposições globais às práticas locais, gerando uma enorme cadeia de influências entre países, divisão de poderes e uma correlação mais rápida entre problemas e soluções, ainda que estas tenham seus limites espaciais, temporais, políticos e científicos. Alguns dos importantes documentos internacionais que influenciaram e continuam influenciando a RSS são descritos na Figura 17.

<b>ONU (1945)</b>	Declaração Universal dos Direitos Humanos (1948).
	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento - PNUD (1965).
	Carta da Terra, formalizada pela Cúpula da Terra no Rio de Janeiro (1992)
	Agenda 21 Global, Rio de Janeiro (1992)
	Pacto Global, resultado do Fórum Econômico de Davos, na Suíça (1999).
	Metas do Milênio (2000)
<b>OIT (1919)</b>	Declaração Tripartite de Princípios sobre as Empresas Multinacionais e a Política Social (1977)
	Guia de Normas Internacionais do Trabalho (1995)
	Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho e seu Seguimento (1998)
<b>OCDE (1961)</b>	Diretrizes para Empresas Multinacionais (1961)
	Princípios de Governança Corporativa e Desenvolvimento Econômico (1998)

Figura 17: Documentos Internacionais que Influenciaram a RSS

Fonte: Organizado a partir do Compêndio Sustentabilidade (2008)

Um dos desdobramentos dos documentos está na formulação de diretrizes e normas focadas em setores específicos de ação. Tal situação permite perceber a capacidade com que os princípios globalmente defendidos encontram eco nos diferentes setores da economia, assim como na aproximação entre ciência e política para busca de soluções especialmente centradas no discurso da sustentabilidade. No caso das instituições financeiras, p. ex., elas também exercem significativo efeito multiplicador quanto à adoção das práticas de RSS por atrelarem o desempenho das empresas neste campo à concessão de créditos.

Os princípios e diretrizes setoriais beneficiam a discussão e a prática de RSS em razão da necessidade de adaptar suas prerrogativas a diferentes contextos e culturas, explicitando seus detalhes. Contudo, o peso do relativismo que recai sobre os indicadores traz novas dificuldades. A pluralidade de indicadores para atender a diversidade de interesses acaba

impossibilitando a capacidade de medir e comparar os resultados atingidos, o que contraria sua própria razão de ser. Assim, a coexistência de inúmeros indicadores não representa a sua complementaridade no sentido de possibilitar uma leitura da realidade. Seguem exemplos indicadores setoriais na Figura 18.

Redução de gases na atmosfera	Protocolo de Kioto - ONU - Japão (1997)
Performance das empresas quanto ao DS	Índice Dow Jones de Sustentabilidade - Estados Unidos (1999) Índice de Sustentabilidade Empresarial - ISE, da BM&F e Bovespa - Brasil. (2001)
Princípios de DS no setor de Cimento e Mineração	Iniciativa para Sustentabilidade do Cimento - CSI, do Conselho Internacional de Metais e Mineração - ICMM, sob orientação do <i>World Business Council for Sustainable Development</i> - WBCSD - Suíça (2001)
Concessão de crédito mediante a adesão ao DS	Princípios do Equador, da International Finance Corporation - IFC - Estados Unidos (2002)
Princípios de RSS para entidades de previdência complementar	Princípios Básicos de Responsabilidade Social, da Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar - Abrapp - Brasil (2004)

Figura 18: Princípios e Diretrizes Setoriais  
Fonte: Organizado a partir do Compêndio Sustentabilidade (2008)

Há ferramentas [indicadores] que têm como principal característica ser um *sistema de gestão*, ou seja, busca-se integrar pessoas, estrutura e recursos na direção dos resultados almejados. Elas são elaboradas em consonância com as funções da administração, tais como planejar, organizar, liderar e controlar, visando a estimular as empresas a adotarem a RSS de modo integrado às suas culturas e às suas estratégias de negócios. Desse modo, as ferramentas de RSS, como sistema de gestão, são um instrumento de auto-avaliação e aprendizagem essenciais para as empresas e seus interlocutores, além de representar um avanço na própria concepção da RSS, na medida em que demanda reflexões e adaptações.

Outras características das diferentes ferramentas de gestão em RSS permitem: (i) planejar um modo gradual de adoção a RSS; (ii) facilitar a auto-aplicação, ou seja, não precisa de consultores externos; (iii) destacar os critérios essenciais da RSS e seus principais agentes; (iv) comparar a performance de empresas do mesmo setor; (v) estimular a adoção à RSS por meio da ênfase atribuída ao colaboradores, criando um clima interno favorável à expansão externa da mesma; (vi) promover o estabelecimento de um padrão internacional de RSS. (COMPÊNDIO SUSTENTABILIDADE, 2008). O Quadro 3 exemplifica algumas ferramentas.

País	Diretrizes	Descrição
Suécia	The Natural Step WHH (1989)	Um guia com condições fundamentais para uma sociedade sustentável, construídas a partir de um consenso de cientistas, e com uma metodologia para o planejamento de negócios/tomada de decisões. É destinado a empresas, organizações e pessoas que desejam contribuir para o desenvolvimento sustentável da sociedade.
Brasil	Balço Social Ibase, do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas - Ibase. (1997)	É um demonstrativo publicado anualmente pelas empresas. Principal função é tornar pública a responsabilidade social empresarial.
Brasil	Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial, do Instituto Ethos de Responsabilidade Social. (1998)	Ferramenta de autodiagnóstico cuja principal finalidade é auxiliar as empresas a gerenciarem os impactos sociais e ambientais decorrentes de suas atividades.
Reino Unido	Projeto SIGMA - lançado em parceria entre Departamento de Indústria e Comércio do Reino Unido a British Standards Institution - BSI, no Forum for the Future e AccountAbility. (1999)	Visa a construir a capacidade das empresas de alcançarem seus objetivos de negócio e institucionais tratando, de modo mais eficaz, os dilemas, ameaças e oportunidades nos campos econômico, social e ambiental.
Holanda	Global Reporting Initiative - GRI (2000)	É a primeira iniciativa em escala mundial de chegar a um consenso a respeito de uma série de diretrizes de comunicação sobre a responsabilidade social e ambiental das empresas. Seu objetivo é elevar a qualidade dos relatórios a um nível passível de comparação, consistência e utilidade. A GRI busca estabelecer um padrão internacional de relatório econômico, social e ambiental.
Brasil	Escala Akatu, do Instituto Akatu e Instituto Ethos. (2001)	É um instrumento para auxiliar o consumidor na avaliação de empresas conforme seu grau de responsabilidade social empresarial, estimulando também sua reflexão sobre o tema, e a comunicação entre as empresas e seus <i>stakeholders</i> .

Quadro 3: Ferramentas de Gestão de RSS

Fonte: Organizado a partir do Compêndio Sustentabilidade (2008)

A RSS, como sistema de gestão, é um dos reflexos da concepção que argumenta a compatibilidade entre crescimento econômico e o meio ambiente. A proposição consiste em que o negócio da empresa passe a ser gerido de modo intrínseco às questões socioambientais, condicionando os seus resultados a tais performances, não de modo paralelo ou como um corpo estranho, meramente anexado. Se sob o ponto de vista ético e teórico tal proposição é amplamente aceita, é na prática que os paradoxos tornam-se evidentes.

O esforço de "ajuntamento" que a perspectiva de gestão em RSS traz exerce uma pressão, causando uma espécie de ruptura na empresa, dividindo-a<sup>57</sup> entre uma abordagem tradicional de negócio e uma abordagem de sustentabilidade. Essa ruptura explica, em grande parte, a possibilidade de uma mesma empresa, em um dado momento, ser agraciada com um prêmio de sustentabilidade e ser condenada a pagar uma milionária indenização por não respeitar os direitos trabalhistas. Isso é potencialmente corrosivo na medida em que as ações,

<sup>57</sup> A perspectiva de divisão não se aplica somente às empresas. O consumidor, por exemplo, também convive com a dualidade de ora agir de forma consciente, ora, não.

que ainda são consideradas voluntárias, possam ser utilizadas para encobrir àquelas que já são reguladas por leis.

No cotidiano das operações, as abordagens tradicionais e de sustentabilidade se confundem, suscitando toda ordem de dúvidas e desconforto aos interlocutores sobre qual direção, afinal, a empresa está tomando. Há dificuldades em saber onde, quando e o quanto cada abordagem está sendo priorizada. A formulação de indicadores de análise em torno de *normas* e de *certificações* tem o propósito dessa averiguação, tornado-se uma das alternativas para compreender a adoção da RSS, principalmente em termos de abrangência temática e frequência das ações. As normas, que são desencadeadas por organismos reconhecidos e se sustentam no consenso, podem ou não serem passíveis de certificação por algum órgão certificador credenciado.

Muitas normas de RSS surgem em várias partes do mundo e são difundidas em outros diferentes países, o que demonstra uma capacidade de mobilização em escala planetária para difusão da RSS. Cada norma, passível de certificação ou não e elaborada por arranjos entre diferentes atores [privado, público e 3º setor], busca diferenciar-se, definindo graus de especialização, que podem ser, p. ex.: (i) adotar critérios universais para conciliar os interesses dos diferentes *stakeholders* e construir uma relação de confiança; (ii) priorizar critérios focados em um *stakeholder* [comunidade, p. ex.]; (iii) enfatizar a preocupação com a ética, a transparência e a reputação da empresa; e (iv) promover a articulação com programas governamentais. Seguem alguns exemplos de normas de RSS de diferentes países: Norma SA 8000 - elaborada por *Social Accountability International* - SAI - Estados Unidos; AA 1000 - *Institute for Social and Ethical Accountability* - ISEA - Reino Unido; NBR 16001 - Norma de Responsabilidade Social - da Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT, que é representante oficial da ISO no Brasil; ISO 26000 - Organizada pela *International Organization for Standardization* - ISO - Suécia. Outras normas estão no apêndice C.

A profusão de indicadores com pretensões globais, nacionais e locais [adaptações à realidade de cada empresa], não demonstram apenas o dilema permanente entre o relativismo e a padronização global, mas inclui: (i) a discussão sobre o próprio processo que legitima uma ferramenta em detrimento de outra; (ii) a sua capacidade de influenciar as políticas públicas; (iii) o modo como as informações são comunicadas aos diferentes públicos; (iv) e sugere, positivamente, que o grande número de indicadores revela uma fase de teste dos mesmos, assumindo características darwinistas para sua seleção e legitimação. (VEIGA; VAN BELLEN; RODRIGUES Fº, 2010). O importante desafio às ciências sociais é compreender o

que prepondera nesse olhar darwinista, ou seja, como se constrói a concepção do "mais apto" aos indicadores diante da pluralidade de interferências sobre a qual se assenta.

O propósito de certificação de algumas ferramentas de RSS não é amplamente aceito. Há polêmica em torno tanto da sua utilidade quanto da sua possibilidade. A certificação consiste no conjunto de atividades desenvolvidas por organismos independentes com o propósito de atestar se o produto, processo ou serviço estão em conformidade com o que é declarado pela empresa. (ABNT, 2010). A RSS é o mais recente foco na escala de evolução da abordagem de gestão e certificações, conforme Figura 19.

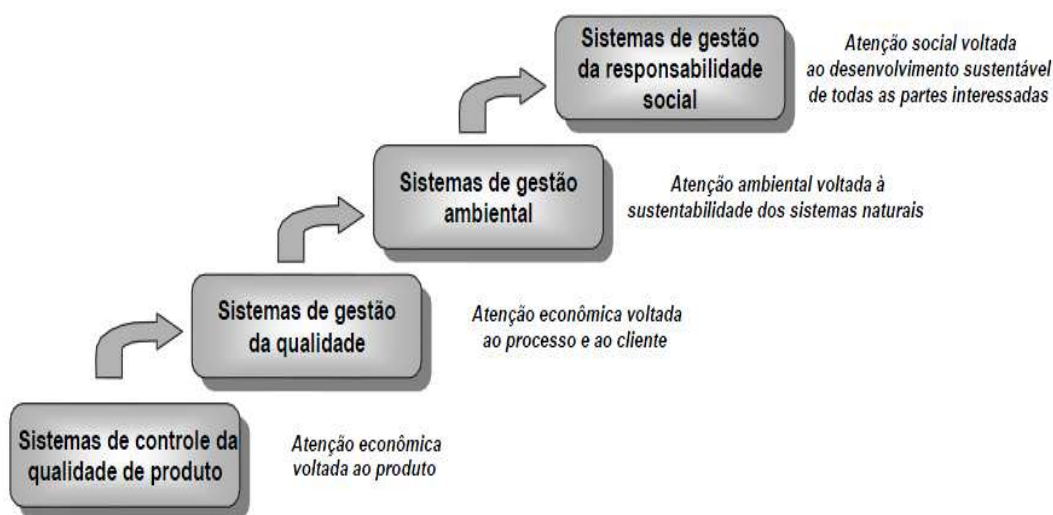


Figura 19: Evolução dos sistemas de gestão para certificação  
Fonte: Soratto et al. (2006, p. 3).

Com a perspectiva de gestão e certificação as empresas ampliam sua capacidade de reflexão sobre a RSS, assim como estimulam sua adesão, e esta é fundamentalmente justificada pela pressão da competitividade dos mercados. As empresas buscam vantagens comparativas e as impulsiona para que reformulem suas práticas buscando adequar-se às normas para certificação. Coltro e Kruglianskas (2006), ao descreverem os estímulos do mercado às ações institucionais socioambientais, sintetizam as principais vantagens da certificação: (i) os produtos e serviços são analisados segundo regulamentos técnicos realizados por organismos independentes, com credibilidade e com competência técnica; (ii) evidência de conformidade aumenta a aceitação do produto e facilita a relação no mercado interno e externo; (iii) a garantia da conformidade contribui para o bem-estar público nas diferentes áreas de abrangência da RSS [p. ex. proteção ambiental e saúde pública, mediante o controle do uso de agrotóxicos]; (iv) o aumento da produtividade torna-se uma decorrência do controle mais eficaz da qualidade, dos processos e das operações; (v) a empresa age de

forma preventiva quanto a ações legais relacionadas aos produtos e serviços, antecipando soluções; (vi) permite um vínculo de confiança entre cliente e fornecedor; (vii) é uma forma de diferenciação ante a concorrência; (viii) direciona a percepção do cliente, evitando a multiplicidade de avaliações; e (ix) a avaliação das auditorias, que antecede o desígnio da certificação, contribui para detectar não-conformidades e, assim, promove a evolução das organizações, dos bens e dos serviços.

Os defensores da certificação argumentam, ainda, que o processo de certificação [auditorias e relatórios] situa a empresa, suas ações e suas inter-relações de forma sistêmica, valorizando o conhecimento disponível a todos seus *stakeholders*. A detecção de não-conformidades e a orientação para o respectivo tratamento possibilitam que, assim como as organizações, as lideranças e as pessoas se desenvolvam. As auditorias [semestrais ou anuais] manteriam os envolvidos permanentemente atentos às causas e processos, pois a obtenção da certificação também representa um desafio coletivo, assim como, um prêmio celebrado.

Por outro lado, há os que são mais céticos quanto à perspectiva de normas e certificações. Uma das razões da desconfiança está no modo lento como o princípio da melhoria contínua opera. Fernando Almeida, um dos responsáveis pela implantação do conceito de responsabilidade social e ecoeficiência no Brasil, argumenta sobre a *ineficácia da melhoria contínua*, e afirma que "até poucos anos atrás, era possível acreditar que instrumentos como a ecoeficiência e a responsabilidade social corporativa seriam, por si sós, alavancas para reverter a tendência de degeneração do tecido social e do tecido ambiental. Isso não ocorreu". (ALMEIDA, 2007, p. 107). O autor conclui que embora os instrumentos relacionados à melhoria contínua sejam valiosos, não têm produzido os efeitos necessários e com a urgência anunciada pelo consenso científico. Ele explicita três razões:

- a. dificuldade de criar um modelo de sinergia para a RSS - as ações estão restritas ao perfil da empresa, a área geográfica de atuação e condicionada às suas estratégias, sem, com isso, conseguir um efeito multiplicador das práticas de sustentabilidade;
- b. parcerias público-privadas vistas com desconfiança - o processo de legitimação e desenvolvimento das parcerias é lento, o que repercute em prejuízo tanto, sobretudo, para a sociedade;
- c. Ações descontínuas - há o predomínio de práticas da filantropia tradicional.

Outros limites à certificação são apresentados por Pardini (2006), ao discutir as características da norma internacional, ISO 26000. Segundo a autora, (i) há empresas que argumentam sobre os altos custos envolvidos para a certificação; (ii) há o perigo de as

empresas, após a certificação, sentirem-se acima de qualquer suspeita. Ela cita Clóvis Scherer, representante do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos - DIEESE, "o fato de a norma não ser certificável evita que as empresas usem esse instrumento como escudo". E continua: "temos críticas às certificações que mostram a realidade que o auditor vê e não a realidade como um todo". (apud PARDINI, 2006, p. 55); (iii) a certificação pode representar uma barreira às pequenas empresas, e cita Aron Belinky, gerente de projetos do Instituto Akatu, que lembra que a RSS tem valores peculiares às cada organização e não é "simplesmente uma receita de bolo". (apud PARDINI, 2006, p. 56).

De Cicco (2009, s.p.) mostra-se favorável à não certificação da mais recente norma de RSS, a ISO 26000, e justifica afirmando que a "certificação de sistemas de gestão se transformou num imenso 'mercado' em que se vende de tudo e por qualquer preço!". Ele denuncia práticas pautadas no "jeitinho": (i) ocorre compra de documentos prontos, nos quais são identificados apenas o logotipo da empresa e descritos alguns poucos processos; (ii) há contratações conjugadas, em que a empresa de consultoria é a mesma que certifica; (iii) a situação de "mercado da certificação" acaba por gerar desconfiança e as empresas estão abandonando a certificação; (iv) a manutenção da certificação tem custo elevado; (v) o excesso de burocracia das auditorias deixa dúvidas sobre a real contribuição se está agregando valor aos negócios; (vi) as versões revisadas das normas vão demonstrando que as empresas não estão de comprometendo de fato com que alegam, provocando o enfraquecimento das certificações.

Apesar das restrições, os mecanismos que visam a construir, verificar e expandir a RSS sustentam que a participação de todas as partes interessadas será o grande balizador para avaliar como as empresas estão se adequando ou não ao projeto de uma nova sociedade, mantendo como lastro a transparência e a eficiência, valores essenciais que legitimam os investimentos em RSS. Os indicadores e ferramentas conectam a empresa a uma nova economia e esta à política, tanto em seu conteúdo quanto em sua forma, pois: (i) devem resultar de um processo democrático e participativo para a elaboração e para o acesso às informações; (ii) devem impulsionar e mobilizar para a ação política e ser relevante para os diferentes atores sociais; (iii) devem estimular a reflexão, provocar a inovação, difundir o aprendizado e promover mudanças.



### No contexto da Tese:

A perspectiva de indicadores representa parte da expertise e da eficiência empresarial do qual os empresários são desafiados para empreender ações de RSS, tendo em vista a alegação da "ineficiência do Estado". Tal eficiência é atestada em vários níveis, entre eles, a capacidade de propor, de executar, de controlar e de melhorar progressivamente as ferramentas que possam tornar a RSS uma realidade ampla e confiável.

As diferentes revisões e adaptações dos indicadores e ferramentas têm um papel essencial de aprendizagem, mas pode tender a um grau de complexidade alheia às culturas ou interesses de muitas organizações, o que compromete a expansão ou ratifica a adoção parcial da RSS, numa espécie de legitimação do *caminho do meio*, cujo resultado preponderante recai sobre as estratégias de comunicação de marketing.

O *caminho do meio* é perverso porque pode se valer do **volume** de ações [em detrimento da consistência]; da **estética** para o encantamento [desviando o foco nos dados]; da **dispersão** geográfica de atuação [criando ícones isolados de "excelência"]; dos **prêmios e visibilidade** na mídia [auferindo para si uma "legitimidade", que na realidade é auto-imposta].

Na dimensão *verificabilidade*, o caminho do meio é a falsa sensação de robustez contida nos relatórios de sustentabilidade, que pode impressionar, mas nem sempre [ou grande parte das vezes] resiste ao crivo da análise cuidadosa. A empresa precisa compreender que as implicações ao adotar a RSS vão além do modo *como ela diz lidar com os problemas*. O fundamental, na verdade, é trazer *evidências* para que se amplie a percepção de *como os problemas são resolvidos*.

Na primeira situação, no modo como diz lidar com os problemas, sempre haverá dúvidas, já que os relatórios são construídos e desconstruídos num âmbito restrito de interferência. Na segunda situação, no entendimento da solução dos problemas, precisa da cumplicidade de muitos, sem a qual não fará sentido. A empresa precisa aprender a lidar com isso: não se trata do que ela diz que faz, mas *como* ela imprime a "tal eficiência" de modo que os resultados sejam sentidos, socializados e ampliados.

#### 4.7 O RESULTADO – REINVENÇÃO DA POLÍTICA?

A dimensão *resultado* está vinculada à dinâmica *potencialidade* [conforme foi descrito no capítulo de metodologia], que enfatiza a *perspectiva da ideia* da RSS. Esse olhar agrega ao *resultado*, que recorrentemente é compreendido a partir da racionalidade instrumental,

destacando o "alcance de padrões, níveis, estágios, situações, que são considerados com vitoriosos face aos processos competitivos numa sociedade capitalista" (SERVA, 1997, p. 2), uma interpretação subjetiva e intersubjetiva. Ele deixa de ter uma conotação apenas material, mas inclui o simbólico.

Para isso, optou-se em privilegiar o conteúdo de política em razão de uma das críticas negativas atribuídas à RSS - a de que *as ações de RSS simbolizam o esvaziamento dos espaços públicos* ou a *despolitização da sociedade civil*. Não é objeto desta Tese contrapor ou reafirmar tais críticas, mas criar uma base teórica que permita refletir sobre a perspectiva política da RSS, tomando como referência as experiências observadas no Clube dos Produtores, no Brasil e em Portugal. Tais experiências são analisadas com a finalidade perceber a relação de aprendizado possível entre os dois países. Senge et al. (1997) argumenta que o aprendizado depende do aprimoramento contínuo das capacidades para criar um futuro que gostariam de ver surgir.

Para estruturar esta etapa, o primeiro cuidado foi selecionar autores que permitem o diálogo entre as ações sociais e ambientais provenientes da iniciativa do mercado, do Estado e da sociedade civil. Desse modo, optou-se como eixo teórico o conceito de *reinvenção da política* desenvolvido por Beck (1997a, 1997b) e que sustentará a indagação: em que medida as mudanças engendradas pela RSS fazem parte de um processo de *reinvenção da política*?

As mudanças que ocorrem nas formas de organização da vida são distintas a partir das *concepções de modernidade* e representam, em Beck (1997a, 1997b, 2003), um norte para a sua compreensão da política. O autor distingue a Primeira Modernidade, fundamentada na civilização industrial, cuja ênfase está na clara distinção entre sociedade e a natureza, da Segunda Modernidade ou Modernidade Reflexiva, que visa a "uma autocrítica radical da teoria e sociologia da modernização". (BECK, 2003, p. 23). A Segunda Modernidade resulta dos *efeitos colaterais* da Primeira Modernidade e não de um "processo político, nem de uma revolução consciente, nem de uma decisão humana [...]". (BECK, 2003, p. 25). Os *efeitos colaterais* são involuntários e podem influenciar de modo definitivo na redefinição de uma nova imagem de época, mas não implica em um modelo de autodestruição, mas, sim, de autotransformação e de metamorfose da modernidade. (BECK, 2003).

Segundo o autor, a palavra de ordem da Segunda Modernidade é *individualização*, que não significa individualismo, egoísmo de mercado, isolamento, emancipação ou liberdade, mas refere-se ao *individualismo institucionalizado*, que é endereçada ao indivíduo e não ao grupo. Individualização significa livrar as pessoas das diretrizes tradicionais e das antigas certezas e colocá-las sob a tarefa de se *autoconstituir*. Ou seja, significa que a "biografia

padronizada torna-se uma biografia escolhida". (BECK, 1997b, 2003). Com isso, o autor re-significa a noção de *vida social* e critica a "ladainha da comunidade perdida" (BECK, 1997b, p. 28), própria dos que se mantêm presos à Primeira Modernidade.

A individualização é uma compulsão pela fabricação, autoprojeto e pela auto-representação, mas não apenas da própria biografia, mas também de seus "compromissos e articulações à medida que as fases da vida mudam [...]". (BECK, 1997b, p. 26) . Desse modo, o social é compreendido como uma consequência desejada da escolha individual. O autor salienta que a vida social é muito mais consciente do que já fora. Quer dizer, se "antigamente as pessoas se limitavam aos deveres padronizados, agora se impõe a necessidade de gerá-los permanentemente de acordo com relações próprias de justiça e intercâmbio". (BECK, 2003, p. 75).

Como uma primeira aproximação, poder-se-ia indagar em que medida o discurso da RSS é um resultado de aproximação entre o projeto de individualização à existência para os outros? O nível de consciência e a auto-responsabilidade dos indivíduos são condições que promovem o diálogo entre o mercado e as outras esferas de poder. Ao mesmo tempo em que, diante do projeto de se *autoconstituir*, chama a atenção para as práticas da moral social, as consideradas egoístas, tal qual o assistencialismo [prática frequente no varejo]. Segundo Beck (2003, p. 76), "o desejável é uma forma em que as 'vítimas' de tais medidas assistenciais também sejam reconhecidas como sujeitos e levadas a sério".

A perspectiva de política se altera na individualização. Beck (1997a, 1997b) descreve o que ele concebe como o "renascimento não institucional do político". Em primeiro lugar, argumenta contra a democracia baseada em partidos políticos e contra as instituições políticas por considerá-los incapazes de buscar respostas às questões contemporâneas. A imobilidade das instituições políticas diante do capital global, assim como os limites de interação entre os políticos e seus eleitores expressa parte das razões que justificam a necessária mudança de concepção da política.

Como reação aos empecilhos criados, os grupos de iniciativa do cidadão, principalmente a partir da década de 1980, promovem o "renascimento da subjetividade política [...], colocando em debate as questões de um mundo em perigo, contra a resistência dos partidos estabelecidos". (BECK, 1997b, p.30). Assim, o cenário convencional, constituído pelos senados, partidos políticos, congressos e sindicatos, passa a coexistir com grupos da sociedade civil capazes de se auto-organizarem em torno de questões não privilegiadas pelo sistema político tradicional, refletindo no cenário da subpolítica:

os temas do futuro, que agora estão na boca de todos, não se originaram da previsão dos governantes ou das brigas no parlamento - e certamente também não tiveram sua origem nas catedrais do poder do mundo dos negócios, da ciência e do Estado. Foram colocados na agência social em contraposição à resistência concentrada desta ignorância institucionalizada pelos grupos moralizadores e grupos dissidentes, ambos em dificuldades, disputando uns com os outros o encaminhamento mais adequado, divididos e cheios de dúvidas. A subpolítica conseguiu uma vitória temática absolutamente improvável. (BECK, 1997b, p.31).

A subpolítica distingue-se da política por permitir que diferentes agentes sociais, que estão de fora do sistema político, participem das decisões políticas e do cenário do planejamento social. Estes agentes podem ser formados por grupos profissionais, técnicos de fábricas e trabalhadores especializados, movimentos sociais, instituições de pesquisas e por indivíduos dispostos a intervir na política. Isso resulta em moldar a sociedade *de baixo para cima*. (BECK, 1997a, 1997b). Beck elaborou um rol de questionamentos com o propósito de orientar a reflexão e a percepção sobre tal distinção, conforme o Quadro 4.

<p>Modo de constituição</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como a política é constituída e organizada institucionalmente?</li> <li>• Quais as fontes do seu poder, suas possibilidades de resistência e o seu potencial para a ação estratégica?</li> <li>• Onde estão seus pontos de mudança e quais os limites da sua influência?</li> <li>• Como o escopo e o poder de moldar as coisas emergem no despertar da modernização reflexiva?</li> </ul>
<p>Operação dos programas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Com que objetivos, conteúdos e programas a subpolítica é conduzida, e em que área de ação (ocupações, profissões, fábricas, sindicatos, partidos)?</li> <li>• Como a subpolítica é objetivadas, restrita, conduzida e implementada em não-política?</li> <li>• Que estratégias, por exemplo, "precaução de saúde", "seguridade" ou "necessidades técnicas" - são aplicadas para este propósito, como e por quem?</li> </ul>
<p>Formas de organização</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que formas e fóruns organizacionais da subpolítica estão emergindo e podem ser observados?</li> <li>• Que posições de poder estão abertas, solidificadas e modificadas aqui, e como?</li> <li>• Será que há conflitos internos em relação à política de uma empresa ou de um grupo (política de trabalho, de tecnologia ou de produto)?</li> <li>• Será que há coalizões informais ou formalizadoras pró ou contra algumas opções estratégicas?</li> <li>• Será que os círculos ou os grupos de trabalho especializados, ecológicos e feministas estão se separando no interior dos grupos ocupacionais ou das relações de trabalho nas fábricas?</li> <li>• Que grau e qualidade de organização estes últimos exibem (contatos informais, encontros para discussão, estatutos, revistas especializadas, trabalho de publicidade dirigido, congresso ou código de ética)?</li> </ul>

Quadro 4: Parâmetros para o entendimento da subpolítica  
 Fonte: Organizado a partir de Beck (1997b, p. 35).

Com o intuito de alertar para possíveis problemas na realização de comitês ou fóruns de cooperação, Beck (1997b) descreve alguns indicativos que devem ser observados, sobretudo para que se conciliem os objetivos "da indústria, da política e do povo". O autor, todavia, esclarece a impossibilidade na obtenção de consensos em fóruns de negociação e na eliminação dos perigos incontroláveis da produção industrial, mas sugere que devam ser estimuladas a prevenção e a precaução. Segue o Quadro 5 com os indicativos:

a. Desmonopolização da especialização	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deve-se abandonar a perspectiva que os administradores e os especialistas sempre sabem o que é melhor para todos.</li> </ul>
b. Informalização da Jurisdição	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os participantes não devem manter-se abertos exclusivamente aos especialistas da relação imediata, mas a outros profissionais que possam contribuir com a questão implicada.</li> </ul>
c. Abertura da estrutura da tomada de decisão	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os participantes devem tem consciência que as decisões têm caráter provisório e que poderão ser ajustadas.</li> </ul>
d. Criação de um caráter público parcial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As negociações não devem ocorrer em portas fechadas, envolvendo especialistas e os que tomam as decisões, mas deve-se promover um diálogo amplo entre todos os agentes-chave envolvidos.</li> </ul>
e. Autolegislação e auto-obrigação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os participantes devem deliberar e sancionar sobre as normas do processo, que incluem: modos de discussão, protocolos, debates, avaliações de entrevistas, formas de votação e aprovação.</li> </ul>

Quadro 5: Implicações para a realização de fóruns de cooperação  
 Fonte: Organizado a partir de Beck (1997b, p. 43).

Uma importante crítica atribuída à proposição de Beck de "reinventar a política" foi elaborada por Guivant (2001). Segundo a autora, Beck não é preciso quanto ao modo de implementação do que ele descreve como subpolítica. Destacam-se quatro lacunas: uma das lacunas recai sobre a "dicotomia entre leigos e peritos, tendendo a idealizar os primeiros". (GUIVANT, 2001, p. 17). Outra lacuna diz respeito ao caráter "profético" ao conceber a subpolítica como um espaço de "democratização das decisões", sem explicitar quem é o público envolvido e quais são os meios para alcançar e democratização almejada. (GUIVANT, 2001, p. 11). Em uma terceira lacuna, a autora descreve o que considera a maior dificuldade de visualizar a proposição de Beck:

A complexidade de conflitos e tensões que ele identifica na sociedade de risco parece evaporar-se quando nos perguntamos o que haveria além dela. As soluções propostas permanecem num plano de alta generalidade e, portanto, mais parecem próximas da utopia do que de uma viável reinvenção da política. Em parte isso chega a ser assumido pelo próprio Beck ao analisar as alternativas ao modelo tecnológico dominante, quando reconhece que sua proposta pode parecer contrária

aos fatos e mais próxima do que Giddens chama de 'utopia realista'. (GUIVANT, 2001, p. 12).

Por fim, um quarto problema identificado está no fato de que Beck concebeu a sua proposição tendo como foco de análise a realidade alemã, incorrendo em uma limitada percepção sobre as "complexidades da dinâmica da globalização nas relações entre países do Norte e do Sul". Tal fato pode repercutir em uma "idealização dos leigos" inconsistentes com a realidade. (GUIVANT, 2001, p. 12).

Os limites apresentados por Guivant auxiliam na compreensão da teoria, assim como sinalizam outros importantes pontos que deverão ser observado na ocasião da análise para compreensão da abordagem política da RSS. Todavia, verificar em que medida a RSS resulta e coincide com a proposição de Beck, permite avançar no entendimento dos limites e possibilidades da teoria da RSS, assim como perceber em que direção ela provoca mudanças e qual sua consistência.

Outro importante meio para compreender a proposição de Beck, que servirá de subsídio às análises da pesquisa empírica, consiste em compará-la com outras propostas que se mantêm dentro da mesma visão de mundo. Justifica-se tal delimitação em virtude da necessidade de estabelecer categorias para analisar o Clube dos Produtores no Brasil e em Portugal, não havendo, portanto, interesse em confrontar paradigmas.

O entendimento de que a política da Primeira Modernidade, identificada como pertencente a um *sistema político* ou à *estrutura do Estado-nação*, deve ser reformulada ou, nas palavras de Beck, *reinventada*, encontra eco, de modo muito similar, à proposição de política-vida, de Giddens (2002).

Segundo o autor, para compreender a *política-vida* é necessário, antes, explicitar o seu conceito de *política emancipatória*, pois, na sua avaliação, a política-vida supõe a emancipação. Desde a era moderna os ideais de emancipação são debatidos e focam a libertação do homem diante das suas amarras resultantes da tradição, da crença religiosa, dos preconceitos e dos conflitos provenientes da divisão de classes. Ele reafirma a ruptura com as algemas do passado, enfatizando a atitude transformadora dos indivíduos com relação ao futuro e com a superação da dominação ilegítima de indivíduos e grupos sobre outros. Assim, a política de emancipação, que se sustenta nos imperativos de justiça, de igualdade e de participação, está interessada em "libertar os indivíduos e grupos das limitações que afetam negativamente suas oportunidades de vida". Mas para que isso ocorra é necessário que a liberdade e a responsabilidade dos indivíduos estejam em permanente equilíbrio, pois "a

liberdade supõe agir responsabilmente em relação aos outros e reconhecer as obrigações coletivas". (GIDDENS, 2002, p. 196).

A política emancipatória diz respeito às *condições que libertam* os indivíduos para que os mesmos possam fazer suas escolhas, e sintetiza a "política das oportunidades de vida". Já a política-vida sintetiza a "política das escolhas", pois está atrelada ao *estilo de vida*, à auto-realização, às decisões da vida e ao entrelaçamento entre o *eu* e os sistemas de alcance global. Nas palavras do autor,

a política-vida refere-se a questões políticas que fluem a partir dos processos de auto-realização em contextos pós-tradicionais, onde influências globalizantes penetram profundamente no projeto reflexivo do eu e, inversamente, onde os processos de auto-realização influenciam as estratégias globais. (GIDDENS, 2002, p. 197).

A política-vida e a subpolítica coincidem porque enfatizam a redefinição do que se entende por política e reconhecem o espaço privado como permeado pela *conduta reflexiva* das questões públicas. Por exemplo, o movimento ecológico aproxima a "pessoa" ao "planeta", dentro de uma abordagem ética e de responsabilidade tanto individual quanto coletiva. Outro ponto de convergência está na ênfase dada à educação. Para os autores, a coesão cívica implica na capacidade de discernimentos provenientes da qualificação.

A redefinição do papel do Estado é discutida por Beck (1997b), que apresenta o que ele considera a "metamorfose do Estado". Inicia citando Magnus Enzensberger, que caracteriza a elevada capacidade de auto-organização de grupos e minorias tanto antigos, como a igreja, o sindicato e os meios de comunicação, quanto os novos, por exemplo, os traficantes de armas, os homossexuais, os motoristas, os pais, os deficientes e os conservacionistas. Estes representam diferentes centros de poder na sociedade. Este autor argumenta sobre o Estado:

o governo era o governante supremo, o líder [...]. [Agora] não há mais nenhum centro disponível que preveja, controle e decida. O cérebro da sociedade não pode mais ser localizado; de algum tempo para cá, as inovações e decisões sobre o futuro não tiveram sua origem na classe política. (ENZENSBERGER, 1991 apud BECK, 1997b, p. 53).

E continua, ao reafirmar a inclusão das instituições econômicas e culturais em ações antes delegadas à política.

O local e o sujeito da definição do bem-estar social, de uma técnica específica de poder político, da garantia da paz pública e da afirmação provocadora de uma história política desta e apenas desta sociedade, separam-se. Eles são tão acessíveis às instituições econômicas e culturais quanto às políticas. (ENZENSBERGER, 1991 apud BECK, 1997b, p. 54).

A metamorfose do Estado, para Beck (1997b), exprime o seu definimento associado à capacidade de auto-organização, que é definida, por Schwengel, como "uma reunificação

dessas forças livres na camada mais profunda da sociedade, na atividade econômica, comunitária e política" (SCHWENGEL, 1987 apud Beck, 1997b, p. 54). Beck afirma que a auto-organização é a *subpolitização da sociedade*, onde o Estado deixa de agir sob "decisões autoritárias" para transformar-se em um "Estado de negociação". Essa mudança caracteriza o enfraquecimento do Estado, que é diferente de fracasso, sinaliza o autor, e representa o "outro lado da auto-organização ou subpolitização da sociedade". (BECK, 1997b, p. 54).

As dificuldades de muitos intelectuais aceitarem tal mudança devem-se, segundo Beck (1997b, p. 54), à tendência de muitos deles não aceitarem o conceito de morte e, por conseguinte, "morte institucional", fazendo com que, muitas já clinicamente mortas, permaneçam como "instituições Zumbis". Ele cita os seguintes exemplos: "partidos políticos de classe sem classe, exércitos sem inimigos ou aparelho governamental que, em muitos casos, reivindica começar e manter em andamento as coisas que, independente dele, estão acontecendo".

Mas quais devem ser as novas tarefas do Estado? Beck (1997b) diz que o governo precisa ater-se às tarefas que não são passíveis de negociação, como são os casos das tarefas que se aplicam ao "princípio da sobrevivência" das gerações que ainda não nasceram e da proteção ao mundo natural e à criação de pactos com diretrizes globais. A perspectiva mais radical na proposição de Estado de Beck está em criar novas tarefas e, ao mesmo tempo, uma nova forma de questionamento das tarefas. Por isso ele afirma que, "a política reflexiva não significa apenas invenção; significa o desaparecimento do político". O Estado, assim, deve promover o "autoconstrangimento e a autoabnegação, abandonar alguns monopólios e conquistar outros, temporariamente, e assim por diante". (BECK, 1997b, p. 55 e 56).

Dentro desta abordagem que reconhece a crescente importância dos grupos que atuam fora da estrutura formal da política, há duas principais linhas de atribuições ao papel do Estado: uns defendem uma intervenção reduzida do Estado, assim como Beck; outros defendem a permanência de estruturas políticas democráticas ortodoxas, coexistindo com práticas de grupos auto-organizados. Neste último, está Giddens (2000; 2005), pois entende que o Estado tem a importante função de avaliar e reagir diante das divergências de grupos com convicções opostas. Como proposta de reforma e modernização da política, ele propõe um novo tipo de política de centro-esquerda, em contraposição às categorias tradicionais de esquerda e direita, denominada *política da terceira via*. Esta compreende como papel do Estado, por exemplo: (i) atender às necessidades do mundo em transformações de forma dinâmica e compatível com as atribuições empresariais de gerenciamento e administração; (ii) fortalecer a sociedade civil em razão do seu importante papel na resolução de problemas na



sociedade, provendo sua articulação com o governo e com o mercado; (iii) viabilizar a economia mediante o equilíbrio entre regulamentação e desregulamentação; (iv) substituir formas ineficientes de assistencialismo em favor da capacitação dos mais pobres; (v) promover a visão de compatibilidade entre proteção ambiental e crescimento econômico; (vi) adotar estratégias que viabilizem o crescimento econômico que atenda às novas formas de governança global.

Outra importante contribuição encontra-se em Santos (2006b, p. 372), que atribui ao Estado, dentro da política emergente, a tarefa de "coordenar as diferentes organizações, interesses e fluxos". Os interesses, que incluem os nacionais e os globais ou transnacionais, devem ser mediados por práticas democráticas e consistirem em um modo de atuação tanto do Estado, como das esferas não estatais (agentes privados, empresas, organizações não-governamentais e movimentos sociais). Segundo o autor, "não faz sentido democratizar o Estado se simultaneamente não se democratizar a esfera não estatal. Só a convergência dos dois processos de democratização garante a reconstituição do espaço público de deliberação democrática". (SANTOS, 2006b, p. 373).

Para o compromisso simultâneo de democratização, denominada de democracia participativa, Santos (2006b) apresenta três concepções que visam a destacar o papel articulador e de coordenação do Estado, ao mesmo tempo em que salientam a essencialidade da cidadania ativa. São elas: (i) *orçamento participativo*: Já largamente utilizado em diversos países, inclusive no Brasil, visa a democratização dos recursos; (ii) *fiscalização participativa*: cabe ao Estado a função de coordenar e não produzir o bem-estar diretamente; (iii) *Estado experimental*: O Estado deve monitorar, acompanhar e avaliar o desempenho de diferentes propostas de instituições e de projetos alternativos.

Seguindo o autor, o Estado sofre o impacto das alterações "espaços-tempo locais, globais, instantâneos e glaciais", e, em razão disso, o seu papel de articulação "está ainda por ser inventado". Desse modo, o autor sustenta que o Estado experimental deve permitir que "diferentes soluções institucionais coexistam e compitam durante algum tempo, com caráter de experiências-piloto, sujeitas à monitorização permanente de coletivos de cidadãos com vista a proceder à avaliação comparada dos desempenhos. [...] é a experimentação contínua com participação ativa dos cidadãos que garante a sustentabilidade do bem-estar. (SANTOS, 2006b, p. 375).

A necessidade de reformulação do Estado também pode ser reforçada pela concepção de mudança do *Estado de bem-estar* ao *Estado de justiça*, de Cortina (2005). A autora reforça a existência de um Estado de direito aliado à da sociedade civil:

[...] é um erro pelo qual podemos acabar pagando um alto preço: esquecer que o bem-estar deve ficar a expensas dos próprios indivíduos, ao passo que a satisfação dos direitos básicos é uma responsabilidade social de justiça, que não pode ficar exclusivamente nas mãos dos indivíduos, mas continua a ser indispensável um novo Estado de direito - um Estado de justiça, não de bem-estar - avesso ao megaestado, avesso ao 'eleitoreirismo', e consciente de que deve estabelecer novas relações com a sociedade civil. (CORTINA, 2005, p. 69).

A autora situa o equívoco do Estado do bem-estar, dizendo que ele não soube discernir entre *bem-estar* e *justiça*. Em razão da confusão entre "proteção dos direitos básicos e satisfação de desejos infinitos" (CORTINA, 2005, p. 68), deixou de perceber que a justiça pertence ao *ideal da razão*, ao passo que o bem-estar é um *ideal da imaginação*.

### **No contexto da Tese:**

As perspectivas de política, de Beck e de Giddens, tornam-se essências a esta pesquisa porque: a) a RSS pode ser analisada segundo os parâmetros da *nova política* por ela pertencer a uma nova *forma de ativismo*, ainda que sua consistência esteja sendo avaliada; b) Como uma forma de ativismo, a RSS pode exprimir sua influência sobre os sistemas políticos mais ortodoxos; c) as questões que atormentam o planeta e a existência não ficam relegadas ao crivo dos políticos e dos cientistas, mas encontram eco em diferentes atores [leigos, especialistas, administradores] envolvidos na RSS; d) torna possível associar o modo de vida e os projetos de auto-realização dos entrevistados às prerrogativas da RSS.

A abordagem política da RSS é polêmica em razão de duas tendências:

a) *quanto à perspectiva crítica dos intelectuais*: entre aqueles inclinados à abordagem política, há um predomínio de trabalhos acadêmicos que analisam a RSS a partir de *contradições ideológicas*<sup>58</sup>. A RSS, então, se encaixa em discursos como:

[...] para justificar programas de ajuste neoliberal nas diferentes agendas governamentais e despolitizar as ações dos grandes sujeitos históricos que funcionam como vetores de unificação social. (SIMIONATTO, 2004, p. 19).

[...] identifica o caráter anti-reformista da burguesia brasileira que, dentre outros traços, ao negar a intervenção social e pública do Estado sobre a questão social, afirma serem as empresas, desde os anos 1920, protagonistas de intervenções sociais compatíveis com seus interesses privados e classistas. (CESAR, 2008, p. 13).

[...] o discurso em vigor está calcado na 'teoria' do Neo-Liberalismo, e há um evidente apoio ao pensamento (embora sofismático) de que a empresa é mais eficiente que o Estado. Evidentemente essa é uma afirmação falsa e com um toque ideológico profundamente envolvente para a maioria da população que, via de regra, descredita no Estado. (GOMES, 2002, p. 31).

<sup>58</sup> Destaca-se que não foram encontrados trabalhos que abordam a perspectiva política da RSS nos moldes do que está sendo proposto nesta Tese.

b) *quanto à perspectiva empresarial*: em primeiro lugar, porque a proposição de análise desta pesquisa representa uma inversão ao modo como, conceitualmente, a RSS tem sido justificada, ou seja, representa uma reação à imobilidade ou ineficiência do sistema político. Assim, no imaginário dos que nela se apóiam, significa uma reação à política e, não, outro tipo de política. Em segundo lugar, porque, dado o histórico e a recorrência de denúncias de envolvimento das empresas em práticas ilícitas, objetivando favoritismos junto ao governo, a associação da palavra *política* à empresa é um tabu.

Uma das evidências desse tabu ocorreu durante a pesquisa em Portugal, em que, a Presidente do Clube dos Produtores, ao ser questionada sobre "sua compreensão da extensão política do Programa", logo sinalizou:

"A cultura da empresa é não se envolver com política. Convidamos políticos e universidades para participarem dos eventos porque entendemos que é importante para a agricultura nacional. Os convidamos para os eventos, mas queremos independência das questões políticas. [...] Nós somos reconhecidos e por isso eles aceitam participar. Não fizemos primeiro *lobby* e depois eles participam, ao contrário, o nosso trabalho é reconhecido e por isso eles participam". (PRESIDENTE DO CPS, ENTREVISTA, 2010)<sup>59</sup>.

Assim, a abordagem política desta pesquisa situa-se numa perspectiva diferente às elucidadas por compreender que a RSS precisa ser abordada de forma: *nem tão de fora*, que transforme sua existência em um mal a ser extirpado; e, *nem tão de dentro*, que remeta a uma percepção ingênua quanto às suas consequências. Pois, mesmo que, ao final, os *críticos do horror* tenham razão, não é possível negligenciar que há pessoas, há vidas, há sonhos envolvidos, onde eles procuram apenas estratégias empresariais. As críticas vorazes não denunciam apenas o maquiavelismo empresarial, mas tendem a idiotizar todos os que partilham das iniciativas de RSS. Para opor-se a essa arrogância, a visão mais otimista de Beck quanto às alternativas de lutas, assim como a ênfase na *identidade* de Giddens, tornam-se as opções mais ajustadas a esse trabalho.

Uma importante influência que deu margem a essa delimitação foi a participação da pesquisadora, durante dezoito meses, em um grupo denominado "Diálogos pela Responsabilidade Social". O Grupo reúne representantes de organizações dos diferentes setores, mercado, governo e 3º setor, sediadas em Santa Catarina, com a finalidade de discutir a teoria de Responsabilidade Social, assim como as práticas das empresas que estavam sendo representadas. A troca de experiências e o aprendizado socializado constituem a

---

<sup>59</sup> Na sequência, a pesquisadora explicou a perspectiva de política de Beck, razão, esta, que motivou o questionamento proferido.

essencialidade da formação do Grupo, e dele derivam a participação e a organização de eventos diversos com o propósito de fomentar a discussão sobre o tema no Estado.

Independentemente das questões ideológicas que circundam a proposição da RSS, assim como do real comprometimento de cada empresa representada, em torno de vinte, o que chamava a atenção, de modo especial, era a dedicação dos envolvidos. E que, muitas vezes, era sinalizada tanto pela busca de qualificação na área, quanto pela expressão de orgulho ao exporem os trabalhos realizados pelas suas organizações e sob suas colaborações diretas.

Os autores, Beck, Giddens, Santos e Cortina, defendem a importância das ações dos grupos auto-organizáveis ou das esferas não-estatais. Em maior ou menor grau, defendem a presença do Estado. Àqueles que se opõe à RSS por considerá-la parte de um plano de destruição do Estado, nada mais fazem do que subestimar a própria estrutura política vigente. Tomados pelo desconforto de uma realidade desvelada e sentida, a da fragilização [não o fracasso] do Estado, tentam achar culpados e não soluções. Mal sabem que a RSS *não quer, não sabe* e, portanto, *não pode* ameaçar o sistema político vigente. Entende-se que a RSS *é* [mediante seu próprio discurso] ou *pode vir-a-ser* [mediante análise da *potencialidade*, recorte desta Tese] um espaço a mais de luta, característico dos *Novos Movimentos Sociais Econômicos*. Os Novos Movimentos Sociais - NMS surgem a partir dos anos de 1960 e distinguem-se profundamente em "seus métodos, suas motivações e orientações, das formas de ação coletiva de antigamente". (GIDDENS, 2005, p. 358). No que diz respeito à esfera econômica, Gendron (2004) exemplifica o *Comércio Justo* como um dos Novos Movimentos Sociais Econômicos - NMSE. Segundo a autora, o comércio justo surgiu como uma alternativa ao mercado tradicional, nas décadas de 50 e 60, com a proposta de tornar as práticas comerciais Norte-Sul, relação entre os países ricos e suas ex-colônias, "fundadas no diálogo, transparência e respeito". Seguindo a autora, tendo como objetivo contribuir para o desenvolvimento sustentável, o movimento do Comércio Justo visa também: (i) garantir os direitos dos produtores; (ii) sensibilizar a opinião pública e elaborar campanhas em favor de mudanças nas regras do comércio internacional; (iii) ser uma alternativa de denúncia das práticas comerciais oligopolistas, desiguais e protecionistas; (iv) promover uma ligação social entre produtor e consumidor; (v) transformar o ato de consumo em um ato político.

No contexto deste trabalho, então, defende-se um Estado que, no que diz respeito às iniciativas cidadãs, incentive a participação da sociedade, crie espaços de debates e participação ativa dos cidadãos, tanto como espaço de reivindicações, como também de construção do processo democrático. Especificamente quanto à RSS, as ações, em parcerias ou não, devem ser vistas a partir da sua potencialidade de serem estendidas a realidades mais

abrangentes do que os limites adotados pela empresa. Quer dizer, a RSS, assim como outras iniciativas cidadãs, pode representar um laboratório de ideias capazes de tornarem-se soluções criativas aos problemas e dentro de um quadro de *Inovação Social*.

A inovação, anteriormente destinada à perspectiva econômica de competitividade e de produtividade, volta-se à gestão social e da coisa pública (NEVES, 2009), tomando como referência conceitos essenciais das ciências sociais. A inovação social é abordada, a partir de diferentes autores, como: (i) permite enfrentar desafios simultâneos, tanto relacionados às questões da natureza, quanto ao estilo de vida dos cidadãos. (MARTINHO, 2009); (ii) parte de novas estratégias, ideias e conceitos para responder a necessidades sociais de toda ordem, alargando e reforçando a sociedade civil. (ALPKVIST, 2009); (iii) fundamenta-se na ruptura com a política convencional, objetivando um equilíbrio entre ações preventivas e ações reparadoras, por meio de contributos públicos e privados. (VIGNON, 2009); (iv) promove o aumento da cooperação entre atores e redes sociais, possibilitando o crescimento das dimensões democráticas; (v) tem como perspectiva a mudança social, reforçando aspectos como a solidariedade interpessoal e interinstitucional, a sustentabilidade e a não estigmatização das diferenças de gênero, culturas e religiões; (vi) representa simultaneamente a busca de resoluções de problemas de equidade e justiça social, quanto novas formas de pensar a sociedade. (GUERRA, 2009); (vii) essencial à prosperidade do desenvolvimento sustentável; (viii) promove o bem-estar dos indivíduos e das comunidades, quer como consumidores quer como produtores. (WESTWOOD, 2009).

Pode-se afirmar que a compreensão da *potencialidade* da RSS encontra na abordagem da Reinvenção de Política uma perspectiva de visão de mundo; na abordagem dos Novos Movimentos Sociais Econômicos, historicamente construídos, encontra parte da sua legitimidade; e na abordagem de Inovação Social encontra critérios que atestarão o rigor na elaboração, experimentação, análise e disseminação das soluções pretendidas.

A Figura 20 sintetiza as seis dimensões propostas no referencial teórico, incluindo as suas respectivas categorias analíticas.

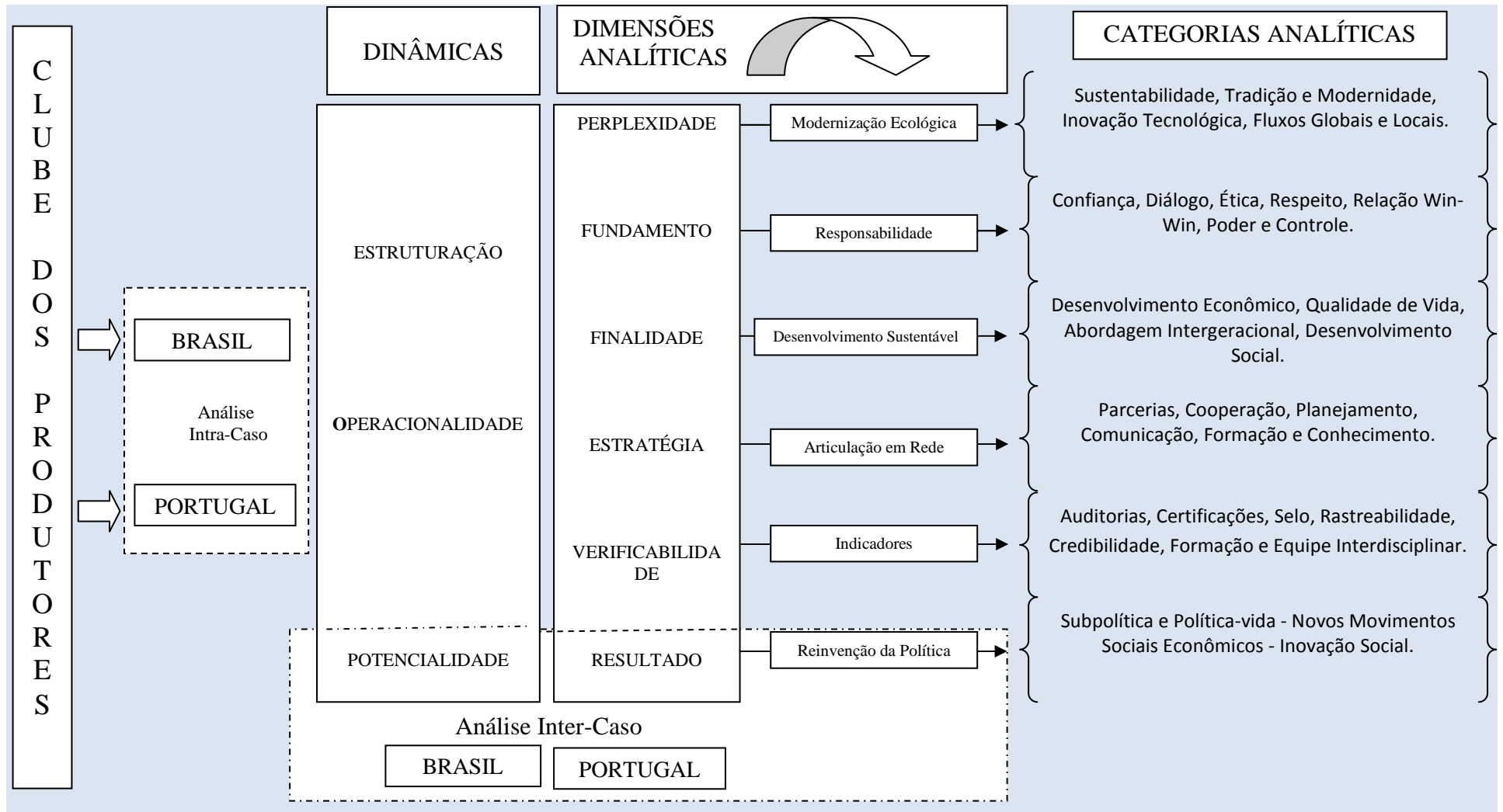


Figura 20: Referencial Teórico: Categorias Analíticas da Tese

## 5 CARACTERIZAÇÃO DO WALMART BRASIL

Em primeiro lugar, é preciso salientar a importância de estudar os supermercados pelo poder que algumas corporações transnacionais deste segmento têm adquirido no mundo. e por exercerem um significativo impacto na vida de um número crescente de consumidores e produtores em todo o globo. O impacto das suas estratégias tem dividido opiniões. Entre as razões dos pareceres negativos, está sua política de baixo preço, que: (i) deixa poucas margens de negociações para os fornecedores e tem submetido à falência seus concorrentes; (ii) o grande fluxo global de mercadorias acarreta em danos ao meio ambiente pela utilização de combustíveis fósseis; (iii) a exploração de mão de obra de trabalhadores situados em países com limitadas garantias trabalhistas; (iv) a venda de produtos largamente testados em animais; (v) o estímulo, junto às cadeias de *fast-food*, ao consumo de alimentos que prejudicam a saúde. (BURCH; LAWRENCE, 2007).

Em contrapartida, há defensores que observam outras tendências: (i) a inserção mundial permite o suprimento de alimentos frescos, basicamente o ano todo; (ii) o foco dos supermercados está em ofertar alimentos saudáveis, de qualidade e mantendo a integridade do meio ambiente; (iii) as lojas têm horários de funcionamento ampliados, compatíveis com a conveniência dos consumidores; (iv) exige que os fornecedores mantenham as embalagens com todas as informações necessárias para que o consumidor possa tomar suas decisões de modo consciente; (v) nos países onde a comercialização de produtos geneticamente modificados sofreu oposições, os supermercados os retiraram das prateleiras; (vi) com o financiamento de ações na comunidade, as empresas passam a ser consideradas “empresas cidadãs”; (vii) a atividade do varejista gera milhões de empregos diretos e outros milhões, indiretos, em toda cadeia de suprimento. (BURCH; LAWRENCE, 2007).

Segundo Burch e Lawrence (2007), compreender o papel que os supermercados ocupam na sociedade contemporânea significa ir além do entendimento da natureza e do significado das perspectivas de *ataques* ou *defesas*, permitindo identificar as tendências emergentes e o poder de mapear possibilidades da sua trajetória futura e de desenvolvimento, considerando seus impactos, social, político, econômico e ambiental.

Quanto à caracterização, o discurso produzido pelo Walmart sobre si mesmo e divulgado em seu *site* é um dos meios acessíveis para compreender como a empresa posiciona-se quanto à abordagem de RSS. A larga utilização da internet como veículo de comunicação permite às empresas, ao mesmo tempo em que trabalham suas imagens, fornecerem um vasto conteúdo com pretensões de informar e manter um relacionamento com

seus diferentes públicos. Se, de um lado, a elaboração e o controle do conteúdo disponibilizado pela empresa podem exceder-se no auto-elogio, por outro, o volume de informações geradas amplia a possibilidade de diálogo. Quanto maior o nível de exposição, maior a possibilidade de interações.

Associada ao conteúdo presente na internet está a publicação do Relatório de Sustentabilidade (2009), que é baseado no *Global Reporting Initiative* - GRI, e as publicações em revistas especializadas, tais como a SuperHiper<sup>60</sup> e SuperVarejo<sup>61</sup>. Além das reportagens exclusivas, trazem sínteses de eventos realizados para o segmento supermercadista. É possível também encontrar parte do discurso sendo disponibilizado nos trabalhos acadêmicos, entre eles: Romo (2002), Terepins (2005), Reinke (2006), Costa (2007) e Cintra (2008).

Buscar-se-á nesta etapa caracterizar a empresa Walmart, seguindo o seu próprio discurso.

### 5.1.1 Breve Histórico do Walmart

A Walmart foi fundada em 1962, nos Estados Unidos, por Sam Walton (1918-1992). Graduado em Economia pela Universidade de Missouri e atento aos hábitos de compras dos consumidores norteamericanos, fundou sua primeira loja e a chamou de *Wal Mart Discount City*. Ele entendia que os consumidores procuravam lojas com imensa variedade de mercadorias, bom atendimento dos empregados e descontos promocionais. Na ocasião da inauguração da loja, o gerente, Don Whitaker, justificou a capacidade de *oferecer todos os dias preços baixos em todos os departamentos*. Para ele “conseguimos eliminar o intermediário. A maior parte de nossos produtos é adquirida diretamente do fabricante, permitindo-nos repassar essa economia para o consumidor”. (VANCE; SCOTT, 1995, p. 51).

A expansão da rede deve-se a abertura de capital na Bolsa de Valores, em 1972. No final desta década, já possuía duzentos e setenta lojas em onze estados diferentes. Com isso, o Walmart entra para a lista das empresas mais prósperas dos EUA, segundo a revista *Forbes*. Tal expansão permitiu o surgimento de diferentes formatos de lojas. Em 1983 abriu as primeiras lojas *Sam's Club*, são vendas por atacado, e em 1988 é inaugurado o primeiro hipermercado. Em 1990, torna-se a maior empresa varejista dos EUA e consagra-se por transformar o mercado de massa da América. A empresa alterou significativamente as

---

<sup>60</sup> Publicação da Associação Brasileira de Supermercados – ABRAS.

<sup>61</sup> Publicação da Associação Paulista Supermercadista – APAS.



relações entre o fabricante e o comerciante expandindo o poder e a influência do varejista no marketing e na distribuição de produtos. Oferecendo constantemente aos consumidores produtos de marcas famosas a preços de oferta, o Walmart impôs rigorosos padrões de preço e de qualidade à indústria do varejo como um todo e revolucionou os hábitos de compra e expectativas de toda uma geração de consumidores. (VANCE; SCOTT, 1995, p. 180).

A expansão internacional iniciou em 1991, abrindo uma loja SAM'S Club, no México. Atualmente, a empresa emprega mais de dois milhões de pessoas em quinze países e atende a cento e setenta milhões de clientes por semana. O Walmart atua em três continentes e engloba aproximadamente quarenta bandeiras diferentes e somam mais de sete mil e seiscentas lojas. (WALMART BRASIL, 2009; RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2009; ROMO, 2002).

No Brasil, o Walmart iniciou suas atividades em 1995 e atualmente opera com nove bandeiras distintas em trezentos e quarenta e cinco unidades. As bandeiras apresentam uma estratégia multiformato: (i) hipermercados (com quarenta e cinco mil a sessenta e cinco mil itens disponíveis); (ii) supermercados (com quinze mil itens); (iii) atacado (com seis mil e quinhentos itens); (iv) loja de vizinhança (com quatro mil itens).

Em 2008, a empresa investiu R\$ 1,2 bilhões na abertura de trinta e quatro novas lojas e na reforma de várias unidades, e seu faturamento anual foi de R\$ 16.952.431.857,39, representando um crescimento de 13% em relação a 2007. Há setenta e quatro mil quatrocentas e cinquenta e seis pessoas trabalhando na Walmart no Brasil e uma rede de fornecedores que totaliza oito mil quatrocentos e sessenta e nove empresas.

Desde 2006 foi definida como uma das ênfases da estratégia de crescimento, o atendimento à população de baixa renda, por meio das bandeiras *Todo Dia* (varejo) e *Maxxi* (atacado). Segundo o Relatório de Sustentabilidade (2009), as estratégias de negócios estão alinhadas às prestações de serviços públicos, tais como o Programa de Genéricos e Lojas da Comunidade, assim como às práticas de responsabilidade ambiental.

### **5.1.2 Perfil da Organização e Governança Corporativa**

A composição acionária da empresa tem capital aberto, sendo que, atualmente, a família Walton detém em torno de 40% das ações. Todas as filiais presentes nos diferentes países são controladas pelo Walmart Stores, Inc., sediado nos EUA.

Os planos de crescimento do Walmart são ambiciosos para o biênio 2009/2010. Em 2009 tem programado o investimento de 13 bilhões de dólares em algumas lojas novas e para

reformas e transformações dos *Discounts e SuperCenter*. Em 2010, planeja investir 14,5 bilhões de dólares, sendo que 6,5 bilhões de dólares serão destinados aos EUA para abrir cento e trinta *SuperCenter*, dezessete *Neighborhood Market* e até vinte *Sam's Club*. Para investimento nas lojas internacionais, destinará 5 bilhões de dólares. Continuará investindo na imagem de preços baixos para conquistar mercado. (REVISTA SUPERHIPER, fev. 2009, ano 35, n. 394, p. 20).

O Walmart Brasil não tem capital aberto, contudo, segue as orientações da matriz e seus processos são auditados pela empresa *Ernest & Young*, que busca assegurar “transparência na gestão financeira por meio de mecanismos de verificação e segurança confiáveis”. (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2009, p. 18).

Em 2008, o presidente do Walmart Brasil, Vicente Trius, disse que “não nos preocupamos em ser líder de mercado”, contudo, devido aos altos investimentos realizados, não descarta a ideia. Na avaliação do presidente, o Brasil tem tido um desempenho econômico que o torna prioridade nos investimentos da Walmart fora do seu país de origem. Para ele, “acreditamos que nos próximos quinze anos o País [Brasil] crescerá cinquenta pontos-base acima do crescimento médio da economia mundial. Os juros devem manter a trajetória de queda, a inflação está sob controle e a renda e a massa salarial também crescem”. (SUPERHIPER, Jan. 2008, ano 34, n. 382, p. 12)

A estrutura de tomada de decisões no Brasil é formada por CEO e presidente, quatro vice-presidências executivas e vinte uma vice-presidências de áreas específicas. Os assuntos que geram conflitos são submetidos ao Comitê de Ética e ao Comitê de Conformidade. Este é formado por dezessete executivos e têm a finalidade de adequar os temas técnicos aos parâmetros legais. O Comitê de Ética é formado pela liderança sênior e estes encontram o balizamento da tomada de decisões no Código de Ética. O Código de Ética do Walmart.store sofreu adaptações ao contexto da cultura local. (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2009).

Os funcionários são estimulados por meio de uma *Política de Portas Abertas* a contribuir com a gestão com sugestões, comentários e críticas. O estímulo à comunicação livre entre lideranças e colaboradores encoraja a comunicação de possíveis violações às políticas internas da empresa e ao Código de Ética.

### 5.1.3 Fundamentos do Modelo de Gestão do Walmart

A cultura da empresa ainda preserva os valores defendidos pelo fundador, Sam Walton. Embora a gestão esteja profissionalizada, a família participa do conselho e na tomada de decisões estratégicas da organização. As palavras *ética* e *transparência* são recorrentemente citadas como referência para conduta nas operações. Entre os valores destacados ao *visarem às boas práticas no mercado varejista*, segundo a Diretora de Comunicação, Daniela Castany de Fiori (apud TEREPIINS, 2005), estão: (i) *respeito ao indivíduo* - funcionário, cliente, fornecedor ou membro da comunidade. De acordo com a Diretora, a empresa não apresenta uma estrutura hierárquica vertical, as salas não são fechadas e há estímulo ao diálogo; (ii) *atendimento ao cliente* – superação das expectativas. Para Fiori, todos estão na empresa para atender o cliente. As ações devem estar voltadas para agregar valor a ele; (iii) *busca pela excelência* - inovando sempre na seleção e promoção de produtos e serviços. Tal busca ocorre também pelos desafios lançados aos colaboradores e que encontram como contrapartida o crescimento dentro da empresa.

A missão e a visão da organização voltam-se aos consumidores. A missão enfatiza a sua filosofia de menor preço e qualidade de vida e consiste em: “Nossa missão é vender por menos para as pessoas viverem melhor”. Quanto à visão, há um apelo racional e emocional na distinção: “ser a melhor varejista do Brasil na mente e no coração dos consumidores”. Como estratégias corporativas para atender as prerrogativas da missão e visão, destacam-se:

- Ser a melhor opção e experiência de compra para o consumidor;
- Foco em custo baixo;
- Crescer de forma lucrativa e contínua;
- Engajar e motivar funcionários;
- Liderar em sustentabilidade;
- Ser o melhor canal entre fornecedor e o consumidor. (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2009, p. 17).

Na atenção ao capital humano reside um dos principais fatores que sustentam a cultura organizacional. De acordo com o atual Diretor de Responsabilidade social da Walmart Brasil e Diretor do Instituto Walmart, Paulo Mindlin (apud TEREPIINS, 2005), a Walmart defende que o respeito ao indivíduo esteja alinhado em todas as unidades no mundo onde atuam. É enfatizado o argumento de que uma equipe bem motivada, feliz e dedicada resulta na excelência no atendimento. Desse modo, a constante capacitação das equipes, estímulo ao

diálogo, benefícios, promoções e valorização do tempo de trabalho são fundamentais para um clima organizacional favorável e fazem parte da rotina e política dos recursos humanos. Os investimentos em novas lojas são demonstrações reais de oportunidades de trabalhos e de crescimento profissional. A maior parte do efetivo de lideranças é composta por funcionários que ascenderam ao cargo. (TEREPINS, 2005).

O relacionamento com os fornecedores é outro fator preponderante na atenção das estratégias de gestão do Walmart. Entre os valores destacados no relacionamento estão: (i) trabalho em parceria; (ii) desenvolvimento em conjunto; (iii) fortalecimento dos fornecedores regionais; (iv) valorização da economia local; e (v) exportação de produtos locais. Os fornecedores locais representam 40% do volume da compra do Walmart. Em 2007, a empresa viabilizou a exportação de uma soma de R\$ 720 milhões dos produtos das empresas locais. Tais produtos abastecem a rede em escala global. Os produtores interessados em participar do programa de exportação, devem seguir a legislação brasileira e do país para o qual vão exportar, assim como obedecer às diretrizes mundiais de sustentabilidade do Walmart. Tais fornecedores também são avaliados quanto à responsabilidade social e ambiental, aos padrões éticos e à conformidade tributária e fiscal. (WALMART BRASIL, 2009).

A dedicação ao cliente é descrita como central na abordagem da empresa. Para a busca de excelência no atendimento, o Walmart diversifica nas suas ações: (i) sustenta que vender a preços mais baixos permite elevar o padrão da qualidade de vida das pessoas; (ii) auxilia os consumidores em suas escolhas, orientando-os para o consumo sustentável; (iii) solicita o engajamento dos clientes para as ações de responsabilidade social; (iv) mantém uma Central de Relacionamento localizadas em três pontos estratégicos do País, a fim de atender as solicitações dos clientes, originados de diferentes culturas; (v) transforma as manifestações dos clientes em processo de melhoria contínua; (vi) busca legitimar a voz dos cliente por meio da disponibilização de diferentes canais de comunicação. (WALMART BRASIL, 2009).

Outro importante elo no modelo de gestão do Walmart é manifestado nos seus discursos e nas suas práticas de sustentabilidade. Compreendem como um dever da organização, minimizar os impactos gerados pelas suas operações, assim como de influenciar os fornecedores e clientes para adoção de práticas e posturas socioambientais condizentes com novas exigências. A empresa adota a sustentabilidade “como diretriz que norteia todas as nossas ações: o trabalho dos nossos funcionários, o relacionamento com os fornecedores, o atendimento ao cliente, a atuação na comunidade e o investimento social”. (WALMART BRASIL, 2009). A visão de sustentabilidade, então, enfatiza que as ações sustentáveis

devem exceder o negócio da organização e passar a envolver toda a cadeia produtiva. Tais medidas estão alinhadas ao compromisso global de sustentabilidade, assim como o acompanhamento sistemático das transformações do mercado. A partir de 2005, a empresa decidiu orientar-se por metas ambientais globais, que envolvem três pilares: (i) *clima e energia* – visa a redução de energia e utilização de tecnologias mais eficientes; (ii) *produtos* – define que a cadeia de suprimentos deve estar alinhada às metas do Walmart e o aumento de produtos sustentáveis, tais como os orgânicos; (iii) *resíduos* – prioriza a reutilização e reciclagem de materiais e uma política de descarte. (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2009).

Em junho de 2009, o Walmart assumiu o *Pacto pela Sustentabilidade*, cujo objetivo foi firmar o seu comprometimento e o da sua cadeia de suprimentos com as práticas de sustentabilidade. O evento foi realizado em São Paulo e reuniu trezentos fornecedores, duzentas organizações não-governamentais, o Ministro do Meio Ambiente, Carlos Minc, e o diretor do *Corporate Environmental Strategy Project em Yale*, EUA, Andrew Winston, além de parceiros e funcionários. O compromisso foi assumido pelo presidente da Walmart-Brasil, Héctor Núñez, e outras vinte empresas. As empresas signatárias do Pacto pela Sustentabilidade da Walmart-Brasil são: 3M do Brasil, Ambev, Brinquedos Estrela, Bunge Alimentos, Coca-Cola Brasil, Diageo Brasil, Grupo JBS/Friboi, Johnson&Johnson, Kimberly-Clark Brasil, Marfrig, Nat Cereais, Pepsico, Petit Sable, Procter & Gamble do Brasil, Sara Lee, Colgate Palmolive, Grupo Bertin, Cargil, Unilever do Brasil e Nestlé Brasil. Entre os relevantes temas do compromisso assumido, destacam-se o comprometimento com o desenvolvimento sustentável; com o desenvolvimento da cadeia de suprimento; e com a responsabilidade socioambiental da Amazônia Brasileira. Para o presidente, Héctor Núñez, “queremos a liderança em sustentabilidade no Brasil e estamos cada vez mais empenhados em buscar soluções que contribuam para o futuro do planeta”. (REVISTA PRIMEIRO PLANO, jul./2009, p. 44-45).

Para alcançar a liderança planejada, o Walmart propõe como objetivos e metas: tornar os produtos de limpeza mais concentrados até 2012 para reduzir o consumo de água, e reduzir em 70% os níveis de fosfato em detergente e sabão; vender um produto orgânico para cada categoria de alimento em todas as lojas até 2012; estimular o desenvolvimento e a venda de produtos pertencentes ao *ciclo fechado*, tais quais os reciclados, os alimentos orgânicos e os produtos de origem de cooperativas; promover a utilização de 100% de energias renováveis; reduzir a emissão de gases de efeito estufa em 20% nas lojas; reduzir o tamanho das embalagens dos produtos de marca própria em 5%; diminuir em 50% o consumo de sacolas

plásticas; e construir novas unidades ECO, que visam a redução de 40% de água e 25% de energia. (REVISTA PRIMEIRO PLANO, jul./2009).

As construções sustentáveis são uma tendência do setor supermercadista e, apesar de representar um custo maior, em média de 5%, traz retornos positivos para a imagem da empresa, economias de manutenção e de custos operacionais, segundo os arquitetos Alexandre Yamaguti e Eduardo Laterza. Para o presidente do grupo Sustentax, Newton Figueiredo, o que caracteriza um supermercado sustentável é um estabelecimento que se preocupa com a saúde dos colaboradores e dos clientes e com a qualidade de vida da população que o cerca, buscando se relacionar com os núcleos carentes que vivem nas imediações. Além disso, procura causar o menor impacto ambiental possível na região onde está ou será instalado. (REVISTA SUPERHIPER, fev. 2009, ano 35, n. 394, p. 30).

Entre as soluções disponíveis para a construção sustentável, destacam-se: (i) *materiais* – utilização de tintas, vernizes e colas que não sejam nocivos à saúde; (ii) *projeto paisagístico* – preservar a biodiversidade local e optar por plantas que consomem pouca água; (iii) *armazenagem de água pluvial* – para utilização de lavagem das dependências e irrigação do jardim; (iv) *torneiras e descargas* – torneiras com temporizadores e descargas com duplo fluxo; (v) *piso* – calçamento que fazem com que a grama nasça entre as lajotas de concretos; (vi) *cobertura e fechamento* – evitar cores escuras e colocar papel alumínio entre telhas e o forro; (vii) *iluminação* – sensores de presença, lâmpadas eficientes e aberturas voltadas para o Sul. (REVISTA SUPERHIPER, fev. 2009, ano 35, n. 394, p. 32). Para a diretora de construções, Elisabete Freitas, “a partir de agora, todos os hipermercados da rede, que incluem as bandeiras Big, Walmart Supercenter e Bompreço, serão construídos com o conceito de ecoeficiência”. (REVISTA SUPERHIPER, maio 2009, ano 35, n. 397, p. 12)<sup>62</sup>.

#### 5.1.4 Relacionamento com Stakeholders

O Walmart diz valorizar os seus diferentes relacionamentos, pois entende que cada “público estratégico é um parceiro na construção de uma sociedade sustentável”. (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2009, p. 33). Por meio do que considera *uma postura ética e comunicação aberta e transparente*, a empresa a compartilhar seus princípios, estimular boas prática e promover o desenvolvimento em conjunto. O Quadro 6 tem por

---

<sup>62</sup> Guivant (2009, p. 190) analisa o processo de construção de lojas sustentáveis e conclui que elas estimulam uma "dinâmica criativa e inovadora", tendo em vista que "mantêm especificidades locais e regionais, dentro de políticas que podem ser de caráter nacional e/ou global.

finalidade sintetizar quais são os públicos estratégicos, assim como descrever sinteticamente os principais programas que sustentam tais relacionamentos.

<b>Público Estratégico</b>	<b>Representatividade</b>	<b>Instrumento de Relacionamento</b>
Funcionários	74.456	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plano de Desenvolvimento;</li> <li>▪ Oportunidade de Carreira;</li> <li>▪ Mais de 2 milhões de horas em treinamentos;</li> <li>▪ Benefícios e Programa de Participação nos Resultados;</li> <li>▪ Política de Portas Abertas (que dá liberdade ao funcionário para falar diretamente com seu gestor sobre questões internas).</li> </ul>
Clientes	Milhões de consumidores, em 345 lojas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Central de Relacionamento com o Cliente (CRC);</li> <li>▪ Pesquisas;</li> <li>▪ TV Walmart;</li> <li>▪ Publicações;</li> <li>▪ Conscientização e informação sobre o meio ambiente e práticas sustentáveis.</li> </ul>
Fornecedores e parceiros de negócio	8.430 parceiros comerciais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Clube dos Produtores;</li> <li>▪ Encontros semestrais com líderes de empresas parceiras;</li> <li>▪ Foco em fornecedores regionais;</li> <li>▪ <i>Hotline</i> de Ética e Conformidade;</li> <li>▪ Pacto Nacional pela Erradicação do Trabalho Escravo;</li> <li>▪ Troca de informações e boas práticas.</li> </ul>
Comunidade	<p>60% das lojas fazem doações;</p> <p>31% das lojas vendem produtos dos projetos financiados pelo Instituto Walmart;</p> <p>55 projetos de atendimento social desenvolvidos pelo Instituto Walmart;</p> <p>Parceria com 42 cooperativas de coletores de materiais recicláveis.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Loja da Comunidade;</li> <li>▪ Jovens formados pelos programas do Instituto foram contratados pela Walmart;</li> <li>▪ Programa de arrecadações nas lojas para as comunidades no entorno;</li> <li>▪ Oportunidade de trabalho para as comunidades no entorno das lojas;</li> <li>▪ Eventos sociais nas lojas;</li> <li>▪ Banco de alimentos;</li> <li>▪ Apoio financeiro a projetos;</li> <li>▪ Patrocínio cultural;</li> <li>▪ Programas de Genéricos.</li> </ul>
Governo	Presente em 18 estados e no Distrito Federal	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Escritório de Relações Governamentais inaugurado em Brasília.</li> </ul>
Setor empresarial	<p>Integra várias entidades do setor varejista e supermercados, e outras instituições:</p> <p>Instituto Ethos; Compromisso Empresarial para Reciclagem (Cempre); Instituto de Desenvolvimento do Varejo (IDV); Câmara Americana de Comércio (Amcham); Associação Brasileira de Embalagens, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participação ativa em entidades do varejo;</li> <li>▪ Discussão de políticas setoriais.</li> </ul>
ONGS e terceiro setor	405 parceiros em projetos desenvolvidos pela companhia e pelo Instituto Walmart.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prospecção de parceiros especializados em responsabilidade social e ambiental;</li> <li>▪ Atuação conjunta na promoção do desenvolvimento humano e da autonomia.</li> </ul>

Sindicatos	Relacionamento com mais de 80 sindicatos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 100% dos funcionários são incluídos nas negociações coletivas.</li> </ul>
Imprensa	9.416 matérias publicadas envolvendo o Walmart.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estrutura regional de atendimento à imprensa;</li> <li>▪ Envio de textos para divulgação pró-ativa;</li> <li>▪ Coletivas de imprensa.</li> </ul>
Academia	Mais de 500 estudantes atendidos durante o ano.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Portal do Estudante (<i>site</i> institucional)</li> <li>▪ 1° Prêmio Varejo Sustentável, direcionado para estudantes.</li> </ul>

Quadro 6: Públicos estratégicos do Walmart

Fonte: RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE (2009, p. 33).

### 5.1.5 A cadeia produtiva: Programa Clube dos Produtores

O Walmart sustenta duas grandes metas: tornar-se líder em sustentabilidade e ser o melhor canal entre consumidor e fornecedor. Entre as ações geradas para cumprir tais metas, a empresa investe na sua rede de fornecedores. Em primeiro lugar, procura influenciar toda a cadeia produtiva a adotar práticas responsáveis e sustentáveis. A empresa elabora ações que envolvem fornecedores dos produtos, os responsáveis pela logística e incluem os de construção das lojas. As práticas dizem respeito, principalmente: (i) à encomenda de produtos considerados sustentáveis; (ii) ao suporte técnico destinados aos pequenos produtores; (iii) à conscientização e multiplicação de boas práticas; (iv) a encontros e fóruns exclusivos para fornecedores.

Os incentivos a boas práticas estão ligados aos três pilares sob os quais a Walmart orienta suas metas ambientais globais - Clima e Energia, Resíduos e Produtos, além de observar se os fornecedores respeitam a legislação trabalhista, o Estatuto da Criança e do Adolescente e os Direitos Humanos. O vínculo entre os parceiros é também estimulado “em reuniões periódicas ou fóruns temáticos, as empresas alinham e compartilham valores e metas, trocam experiências e buscam novas oportunidades de desenvolvimento conjunto”. (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2009, p. 53). Foi a partir de 2008 que a Walmart passou a incorporar o tema da sustentabilidade nos encontros com os fornecedores.

O Clube dos Produtores foi uma iniciativa do grupo Sonae Distribuidora do Brasil - SDB em 2002 e, a partir de 2005, passou a fazer parte do discurso e da prática de Sustentabilidade do Walmart Brasil. Tem como finalidade apoiar a produção, qualificação e comercialização de produtos perecíveis. Tal apoio sustenta-se, principalmente: (i) na eliminação de canais de intermediação entre produtor e consumidor; (ii) no estímulo dado aos pequenos e médios produtores locais; (iii) na adoção de melhores práticas de produção; (iv) no incentivo à produção de produtos com alto valor agregado no que diz respeito à qualidade,



sabor e frescor; e (v) na adoção de parcerias com empresas públicas. (AGENDA SUSTENTÁVEL, 2009).

O Clube dos Produtores é uma iniciativa europeia que foi trazida para o Brasil, e aqui deixou de pertencer à Sonae para ser conduzido pelo Walmart. Serão analisadas as duas experiências, primeiramente pela portuguesa porque: (i) considera-se essencial compreender *o que originou* a formulação do referido Programa; (ii) a narrativa sobre o Clube em Portugal parte, prioritariamente, do olhar da empresa, fato que permite uma compreensão mais abrangente do Programa; (iii) na experiência brasileira conduzida pelo Walmart [a partir de 2005], observou-se que não foi construída uma narrativa própria, quer dizer, manteve-se o que fora elaborado pela empresa portuguesa.

## 6 CLUBE DOS PRODUTORES SONAE - CPS

O Clube de Produtores - CPS - é um projeto pioneiro da Sonae Distribuição em Portugal. A Sonae é a empresa líder no setor de varejo português, atuando no setor de alimentos (marcas Continente, Modelo, Modelo Bonjour e Bom Bocado) e não alimentos. Sua importância para a economia nacional revela-se nos números relativos ao ano de 2008: "volume de negócios de 4.220 milhões de euros; 777 lojas; 34.158 mil colaboradores; 245 mil artigos disponibilizados aos consumidores; 6,5 mil fornecedores; 3,3 milhões de clientes semanais". (ANUÁRIO DE SUSTENTABILIDADE SONAE, 2009).

A fundação do CPS em Portugal ocorreu em 1998 e seu objetivo estratégico consiste

na seleção e promoção de produtos nacionais de acordo com elevados padrões de qualidade e segurança nas cadeias de varejo alimentar do Grupo, prestando, para o efeito, um apoio consistente e estruturado aos seus membros e garantindo, simultaneamente, uma via para o escoamento da sua produção. (SONAE PORTUGAL, 2009a).

O foco no desenvolvimento da produção nacional é traduzido na missão do Clube e no selo que o identifica, conforme Figura 21. A divulgação do selo atualmente tem tido restrições em razão de novas políticas de comunicação com o consumidor, que serão detalhadas no decorrer do trabalho. Apesar disso, o selo permanece como um fator de identidade do Clube.



O símbolo, segundo a empresa, representa:

- (i) produto nacional proveniente de produções selecionadas;
- (ii) produto elaborado com o maior rigor de acordo com fichas técnicas pré-acordadas com o produtor;
- (iii) produto cujo processo de fabricação foi monitorado por técnicos do Clube de Produtores;
- (iv) produto submetido a um rigoroso controle de qualidade.

Figura 21: Selo Clube de Produtores em Portugal  
Fonte: SONAE PORTUGAL (2009a).

Uma das linhas estratégicas do CPS consiste em afirmar seu crescimento sustentado, que exprime a dimensão dos volumes e valores que gera, e a sua abrangência do mercado. Segue uma síntese de alguns dos seus principais resultados. (X ENCONTRO CLUBE DE PRODUTORES SONAE, 2009 - slides impressos):

- a. *Número de produtores*: Até dezembro de 2009 o Clube de Produtores possuía duzentos e trinta produtores, formados por Cooperativas, Organizações de Produtores

e produtores individuais, o que representa um crescimento de 42%, desde o início dos contratos, em 1998.

- b. *Volume em negócios*: Desde 1998 até 2009, o Clube negociou 980 mil toneladas de produtos e movimentou 885 milhões de euros.
- c. *Novas áreas de negócios*: As atividades do Clube iniciaram a partir do setor de Frutas e Legumes. Atualmente, o segmento de mercado/nº produtores divide-se em: hortofrutícolas (117), carnes (66), embutidos e queijos regionais (36), peixaria (3), doces e compotas (2), padaria e pastelaria regional (6).
- d. *Dinamização de mercado*: Consiste nas diferentes formas de comunicação com os clientes, a fim de promover o consumo e, conseqüentemente, a produção. Em 2009, a campanha "Faça a prova dos 5 e some saúde", procurou demonstrar os benefícios das frutas e legumes para a saúde, propondo ao consumidor a ingestão de cinco porções diárias.

O Clube de Produtores é uma ideia que nasce da necessidade de "conjugação sinergia entre distribuição e produção e na resposta à ausência de sustentação de interesses associados", segundo Miguel Mota Freitas, Administrador da Modelo Continente. (PRODUÇÃO, nº 6, jan./2001, Editorial). Na entrevista realizada em Portugal com a atual presidente do CPS, Eng. Eunice Silva, ela destacou que o surgimento do Clube coincidiu com uma época em que Portugal estava com problemas de distribuição em razão da sua entrada na Comunidade Europeia. Segundo ela, havia dificuldades de distribuição por não saber como se estruturava a produção. Por outro lado, era importante para o setor produtivo saber quais eram os objetivos da grande distribuição, no que dizia respeito à embalagem, ao preço, etc., e como iria evoluir. A presidente salientou a desorganização dos setores econômicos e o comprometimento da empresa Sonae com a sua responsabilidade social.

"E tinha muita desorganização. A agricultura nacional não estava preparada para a grande distribuição. Por exemplo, fazíamos uma campanha de alho que vendíamos bem e, no ano seguinte, todos os produtores iam produzir alho. Se nós quiséssemos outros produtos, tínhamos que comprar fora. Chegou um tempo que tínhamos que comprar 60 a 70% de fora do País. A essa altura, a empresa já era grande e sentíamos que era nossa responsabilidade social fortalecer a economia portuguesa, fortalecer a economia nacional". (PRESIDENTE DO CPS - ENTREVISTA, 2010).

Eunice Silva completa, afirmando que "sentimos que precisávamos nos organizar para que não houvesse excesso e, portanto, não tivéssemos condições de escoar e, por outro lado, não faltassem produtos, exigindo que comprássemos de fora". (PRESIDENTE DO CPS - ENTREVISTA, 2010).

O pioneirismo da Sonae culminou em uma prática recorrentemente elogiada pelos seus pares. Em uma dessas avaliações, o Eng. Agrônomo e funcionário da Sonae Distribuição, Rui Matias, descreve o CPS como uma "elite de produtores de Portugal", principalmente por diferenciar-se das práticas correntes no País e pela mentalidade mais receptiva dos produtores. Para ele,

"o clube não tem muito a ver com a realidade social de Portugal. O clube é a elite dos produtores de Portugal. E é elite pelas exigências que tivemos, pelas regras que passamos para eles. Assim, eles têm uma mentalidade diferente da média dos produtores do País. O fato de eles tomarem uma iniciativa de participar do Clube é porque eles têm a mente mais aberta, que é diferente da média dos produtores em Portugal. A mentalidade é diferente". (AGRÔNOMO DO CPS - ENTREVISTA, 2010).

A partir de uma visão externa à empresa, mas com estreita afinidade com o tema, Luís Rochartre, Secretário-geral do Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável em Portugal - BCSD - contribui para entender a situação emergente do surgimento do CPS e o seu consequente sucesso, como ele próprio caracteriza. Segundo Rochartre, a Sonae é um grupo muito grande e, no que diz respeito às suas empresas ligadas ao varejo, precisa estar mais alinhado às tendências e às expectativas da sociedade e dos seus clientes, como uma forma de garantir que o seu negócio não acabe. No seu entendimento, todas as empresas que têm uma ligação direta com o consumo e com o consumidor acabam por serem mais ágeis a responderem os desafios da sociedade. (SECRETÁRIO-GERAL DO BCSD, ENTREVISTA, 2010).

Para ilustrar a capacidade de mudança e revisão das suas práticas tradicionais no varejo, Rochartre cita inicialmente a empresa Walmart, que fez uma inversão do seu modelo de negócio. Tal reavaliação teria se originado nas críticas da sociedade, por exemplo, pelo modo como tratavam os funcionários, sua política de contratação, sua relação com os fornecedores, esmagando os preços etc. A rede Sonae também foi muito contestada em termos das suas práticas laborais. Grande parte dos funcionários, sobretudo os repositores, que trabalham nas lojas, no açougue e nos legumes, não tinham muito estudo e havia uma grande rotatividade e salários baixos.

Em razão das críticas recebidas, a Sonae assumiu o compromisso de mudar o que as empresas tradicionalmente faziam. Rochartre exemplifica, dizendo que havia muitos argumentos de empresas do tipo: "não pagamos bem, mas temos muitos empregados". Para ele, a Sonae "deu um salto de forma mais proativa em relação às práticas correntes. Entendeu que as práticas são transversais em relação a todas as suas atividades, e passaram a pensar no

negócio de forma integrada". Ou seja, as questões econômicas não se distanciam das questões sociais, por exemplo.

Outro aspecto que viabilizou o surgimento do Clube foi a situação da agricultura portuguesa e a conseqüente necessidade de importação de bens alimentares. Tal situação fez com que os consumidores questionassem a escassez de produtos nacionais, e também que os produtores reclamassem que não conseguiam colocar seus produtos nas lojas. Além disso, os produtos não eram competitivos, nem em termos de preço e nem de qualidade. O surgimento do CPS, então, é uma resposta às ameaças ao negócio, assim como um manifesto de coesão e responsabilidade local com a economia portuguesa. Rochartre completa:

"O CPS é uma resposta inteligente a ameaça de reputação que o negócio tinha ao mesmo tempo fazendo uma ligação mais direta com a produção nacional, ao mesmo tempo não o fazendo de uma forma clandestina, mas ao mesmo tempo de uma forma em que aproveitava o balanço para comunicar de forma positiva a produção. O Clube é um sucesso em termos práticos porque consegue abastecer uma parte importante em nível nacional, e por isso mantém uma coesão e responsabilidade local para com a economia portuguesa. Dá condições de rendimento aos agricultores e comunica isso de uma forma evidente". (SECRETÁRIO-GERAL DO BCSD, ENTREVISTA, 2010).

Na etapa a seguir será detalhado o modo como o Clube existe, a partir das diferentes narrativas.

## 6.1 ANÁLISE DAS DIMENSÕES DO CPS

A fim de compreender a *estruturação e operacionalidade* do CPS serão descritos e analisados os discursos dos atores envolvidos no Clube, tomando como parâmetro as dimensões selecionadas para esta pesquisa. O excesso de detalhamento<sup>63</sup> que segue, justifica-se, *a priori*, pela necessidade de compreender se a RSS está sendo contemplada de modo a conjugar a racionalidade instrumental e a racionalidade substantiva (WEBER, 1967; RAMOS, 1981, SERVA, 1987). E para as quais, entende-se, que as sutilezas presentes nas falas tornam-se essenciais, assim como o discernimento dos atores que interagem nesse estudo.

---

<sup>63</sup> O detalhamento, todavia, conduz a inúmeras alternativas de interpretações que fogem à possibilidade de análise exaustiva neste trabalho, abrindo-se a oportunidade para outros estudos.

### 6.1.1 Dimensão perplexidade

As principais categorias analíticas, fundamentadas na Teoria da Modernização Ecológica, que consubstanciam as narrativas nesta etapa são: sustentabilidade, tradição e modernidade, inovação tecnológica, fluxos globais e locais.

#### **Vertente ambiental na gênese do Clube dentro da lógica de produção, de distribuição e de consumo**

As empresas encontram nos problemas ambientais o motor para a inovação industrial (HAJER, 1995). Nessa perspectiva de inovação, as iniciativas do CPS foram precedidas pela política ambiental pioneira da grande distribuição em Portugal, realizadas pela rede Sonae Distribuição. Em 1995, a empresa criou um Gabinete Ambiental, formalizando suas Políticas Ambientais em 1998<sup>64</sup>, data de fundação do Clube. (ANUÁRIO DE SUSTENTABILIDADE SONAE, 2009, p. 96). A vertente ambiental está na gênese da criação do Clube, que se desenvolve como um "apoio à agropecuária nacional, minimizando os riscos inerentes à atividade". (PRODUÇÃO, n. 1 jun./1999, Editorial e p. 2). Pela constatação do produtor Paulo Tiago, Diretor da Associação de Produtores de Frutas de Alcobaça - Frubaça - a Sonae foi o seu "primeiro cliente a cobrar um sistema de produção que proteja o meio ambiente, e que, por extensão, protegerá o cliente". (PRODUÇÃO, n. 3, fev./2000, p. 3).

Pode-se sintetizar a vertente ambiental do CPS a partir do processo produtivo, das pressões que os consumidores exercem impulsionando a inovação e, seguindo a lógica da distribuição, pela logística e transporte. Quanto ao processo produtivo, a questão ambiental é tomada como prioridade nos processos de cultivo, e tem, na Produção Integrada, a principal bandeira do Clube. Trata-se de um "sistema de alimentos de alta qualidade, utilizando os recursos naturais e os mecanismos de regulação natural em substituição de fatores de produção prejudiciais ao ambiente, de modo a assegurar, em longo prazo, uma agricultura

---

<sup>64</sup> O pioneirismo da Sonae Distribuição, na temática ambiental, seguiu uma lista de ações: Criação da Direção de Ambiente, em 2000; Obtenção da certificação ambiental, segundo a Norma ISO 14001, de um hipermercado - o Continente de Cascais (2005) - bem como de um centro de distribuição - o Entrepasto da Azambuja (2005). No final de 2008, contava já com doze instalações certificadas; Obtenção da certificação ambiental corporativa da empresa (2007); publicação do relatório de Sustentabilidade (relativo ao ano de 2006), tendo, desde então, mantido a publicação com uma periodicidade anual; construção de um hipermercado dedicado à temática ambiental - o Modelo de Estremoz (2007) - onde se concentraram vinte e oito medidas objetivamente relacionadas com a melhoria do desempenho ambiental das suas unidades comerciais; da disponibilização sacos de compras, 100% degradáveis, aos seus clientes (2007). (ANUÁRIO DE SUSTENTABILIDADE SONAE, 2009, p. 96).

viável". (OILB/SROP<sup>65</sup> apud PRODUÇÃO, n. 10, jul./2002, p. 3). Quanto ao cuidado com os animais, o produtor Nuno Correia salientou o compromisso com "a defesa do meio ambiente, o bem-estar e a segurança alimentar". (PRODUÇÃO, n. 10, jul./2002, p. 5). A questão ambiental é tomada como prioridade nos processos de cultivo no CPS. Sob orientação de equipes técnicas do Departamento Agrícola da Modelo Continente, o produtor de legumes, Norberto Pires, salienta os benefícios para o consumidor e para a natureza:

o cumprimento das regras de aplicação de pesticidas assume uma relevância cada vez maior, devendo estes ser utilizados sem prejuízo para o consumidor ou para a Natureza. [...] Para o bem da humanidade, devemos caminhar no sentido da produção integrada e da produção biológica, não só pelos benefícios que traz para o consumidor, mas para o próprio meio ambiente. (PRODUÇÃO, n. 7, jul./2001, p. 3).

A vertente ambiental no consumo decorre da pressão do consumidor e da competitividade. A inovação e o pioneirismo das empresas decorrentes das questões ambientais é um aspecto chave para a sua competitividade, que tem, na pressão dos consumidores, uma motivação para ir além dos determinantes governamentais, mas adotar uma inovação preventiva. (HUBER, 2000; SPAARGAREN, 1996). O professor do Instituto Superior de Agronomia, António de Almeida Monteiro, acompanhou a evolução do CPS, e diz que presenciou as dificuldades de quem é pioneiro. Salientou que a inovação precisa ser permanente, a fim de manter-se competitivamente à frente. (PRODUÇÃO, n. 30, Dez./2008, p. 10).

No discurso da CPS, a pressão dos consumidores é recorrentemente enfatizada, sobretudo para indicar a capacidade da empresa em interpretar suas necessidades, transformando-as em linhas de produtos ou serviços. Em um dos momentos de avaliação da evolução do Clube, atribui-se a este a inauguração de uma "nova era na satisfação do consumidor".

[...] O Clube de Produtores Sonae orgulha-se de ter inaugurado uma nova era na satisfação do consumidor, dando-lhe a oportunidade de usufruir o 'melhor da nossa terra' com qualidade, segurança, tecnologia, diversidade e, claro, o saber acumulado de todos aqueles que verdadeiramente trabalham. (PRODUÇÃO, n. 16, Dez./2003, p. 2).

Grande parte da pressão do consumidor, no discurso do CPS, está associada a sua maior consciência quanto (i) aos benefícios para a saúde de um determinado tipo de produto; (ii) na necessidade de responder às suas conveniências; (iii) na capacidade de adequar os produtos aos diferentes perfis, tanto em termos de qualidade quanto de preço; (iv) na necessidade de aprofundar as informações prestadas aos consumidores sobre o valor

---

<sup>65</sup> Organização Internacional de Luta Biológica e Protecção Integrada: Secção Regional Oeste Paleártica.

acrescentado aos produtos; (vi) em critérios de sociabilidade e estilo de vida; (vii) e na sua noção de qualidade que, no caso da carne, consiste no cuidado às características organolépticas (cor, textura e sabor). O produtor Elói Canholas completa dizendo que "existem boas perspectivas de futuro, desde que o consumidor saiba realmente o que come, o que é bom e que olhe pela sua saúde". (PRODUÇÃO, n. 12, Mar./2003, p. 5).

Ao associar a pressão do consumidor, também caracterizada por "crescentes exigências" às questões ambientais, o discurso do Clube volta-se para a necessidade dos consumidores por produtos benéficos para o ecossistema; na explicação das questões ambientais envolvidas nos processos produtivos; e na necessidade de uma "política de sensibilização ambiental por parte de todos os intervenientes nesta questão". (PRODUÇÃO, n. 6, jan./2001, p. 4).

O paradoxo presente nesta análise consiste em verificar que as questões ambientais são os grandes motivadores para a inovação, contudo, os discursos que ligam a questão ambiental ao consumo são escassos. Preponderam outras variáveis de análise para o estímulo ao consumo, tais como sabor, higiene e saúde. Parece muito tênue o elo entre a perplexidade ambiental e a efetivação do consumo. O perigo disso está na empresa aproveitar-se da energia impulsionadora das questões ambientais, criando novos mercados, atraindo mais clientes, mas perdendo o fôlego ao comunicar e ao sensibilizar o consumidor. Ou seja, comercializam-se produtos com forte apelo ambiental, apenas reforçando outros atributos. E, com isso, perdendo a chance de estimular uma consciência ambiental para além do consumo propriamente dito e de tornar possível a sensibilização sobre os problemas ambientais num parâmetro mais coletivo, além da relação individual de consumo.

### **Fluxos globais e locais: a ênfase nacionalista do CPS**

A consciência ambiental foi despertada pelas consequências globais dos problemas ambientais. A poluição é frequentemente descrita como um problema internacional e sem fronteiras. (WEALE, 1992; BECK, 1997a). A abordagem nacionalista do CPS reforça o movimento global x local, na medida em que busca apresentar propostas em sintonia com as exigências e demandas globais, mas agindo localmente. O âmbito global não é abordado apenas como um discurso de sustentabilidade, justiça e ética, cuja prática só pode ser implementada nacionalmente. O *global* também exprime sua prática ao ditar regras e normas, que passam a ser operacionalizadas em diferentes contextos e por uma diversidade de atores em ação e interação.



O CPS traz o *slogan* "O Melhor de Portugal", que é adotado como princípio do Clube e é também utilizado por produtores que exportam os seus produtos. Esta iniciativa resulta de uma parceria e reforço na campanha da Associação Empresarial de Portugal - AEP- com o propósito de "aumentar o consumo de produtos e marcas que são produzidos em Portugal", promovendo a campanha "COMPRO o que é nosso". O Diretor Comercial de Perecíveis e então Presidente do Clube de Produtores, José Aguiar, ao mencionar que a produção piscícola faria parte de Clube, reforça o vínculo do mesmo com o orgulho de ser português:

[...] o alargamento da atividade do Clube de Produtores Sonae ao setor da produção piscícola em Portugal, como mostra clara a intenção que temos em abranger novos mercados desde que integrem produtores capacitados e devotados ao desenvolvimento da produção nacional, proporcionando aos clientes que vão às nossas lojas produtos nacionais a preços competitivos que estimulem o orgulho de ser português. (PRODUÇÃO, n. 16, Dez./2003, Editorial).

A rede Sonae Distribuição é líder no mercado português e enfatiza a atuação do CPS regional, nacional e internacionalmente em três principais modos. Primeiro, ao *despertar o consumo por produtos regionais/artesanais e por produtos com Denominação de Origem ou com Indicações Geográficas Protegidas*. José Cachapa, sócio da Indústria de Transformação de Porco Alentejano, compreende que a dinamização da economia portuguesa está na capacidade de o País "vender as nossas diferenças". Para ele, "vender o que realmente nos diferencia, a nossa paisagem singular, os nossos produtos regionais, deveria ser o caminho para que Portugal conquistasse nichos de mercado internacionais que permitissem a nossa afirmação no mundo". (PRODUÇÃO, n. 23, Jun./2005, p. 7).

Um segundo modo de salientar a dinamicidade internacional, nacional e regional do CPS está na *competitividade organizacional em mercados globais*. O Clube de Produtores proporciona uma defesa da produção nacional dentro do contexto global. Os sócios estão aptos a competirem também em nível internacional, atendendo ao rigor das exigências da União Europeia. Para Isabel Dias da Costa, administradora na Sonae Distribuição, "é com satisfação e orgulho que destaco o Clube de Produtores como um exemplo de sucesso no mercado nacional, mostrando que Portugal sabe competir no setor agro-alimentar mundial com qualidade e credibilidade". (PRODUÇÃO, n. 25, Dez./2005, p. 1).

Apesar de estar muito relacionado aos demais, o terceiro modo consiste na ênfase dada ao CPS pela sua *importância no apoio à agricultura nacional*. Nuno Jordão, CEO Sonae Distribuição, contextualizou a inserção do Clube em um cenário de dificuldade do setor agro-pecuário português em adaptar-se ao mercado global e competitivo. Salientou que, num esforço de "forte profissionalismo, exigência e rigor", na direção das necessidades dos consumidores, o Clube de Produtores tornou-se um "importante catalizador do

desenvolvimento da agricultura nacional, contribuindo para a sua competitividade e progresso tecnológico". Segundo ele, a expansão do Clube contribuiu diretamente para "criar emprego, fomentar o desenvolvimento regional e potencializar projetos ambiciosos, inovadores e de forte valia econômica e social". (PRODUÇÃO, n. 30, Dez./2008, p. 1). O depoimento do Diretor do Hipermercado Continente, Nelson Costa Pereira, salientou a defesa da produção nacional na lógica da eficiência e do consumo.

O clube do produtor ajuda a eficiência da loja e nós o ajudamos. Tenho uma frase assim: 'não são os franceses ou alemães que vêm aqui fazer compras'. Desse modo, quanto mais eu for capaz de fazer com que meu fornecedor esteja bem, mais ele terá como empregar pessoas que virão aqui comprar na nossa loja. Nós estamos muito interessados em crescer com eles, mas é preciso que eles queiram e tenham condições, qualidade, quantidade e possam atender as exigências do mercado. Preferencialmente, daremos prioridade aos fornecedores portugueses. (DIRETOR HIPERMERCADO CONTINENTE, ENTREVISTA, 2010).

O Diretor Geral da Valmarques enfatizou que a agricultura é um fator determinante para conquista do consumidor. Para ele "a esperança dos produtores é que organizações como o Clube de Produtores sejam a grande locomotiva para a modernização da produção agrícola Nacional e também um veículo forte de informação para acompanharmos as tendências de consumo". (PRODUÇÃO, n. 3, fev./2000, editorial).

Francisco Avillez, professor no Instituto Superior Agrário, possui larga experiência no estudo da agricultura nacional e internacional e esteve presente em vários eventos organizados pelo Clube de Produtores. Valoriza as ações do Clube, enfatizando seu pioneirismo, importância para o setor agrícola e a capacidade de articular produção e distribuição. A grande relevância das ações também está nas condições favoráveis com que a produção nacional chega ao consumidor; na capacidade de avançarem para mercados internacionais, e torna a agricultura portuguesa mais competitiva. (PRODUÇÃO, n. 30, Dez./2008, p. 13).

### **Tradição e modernidade como alavanca do CPS**

A capacidade em conciliar a tradição e a modernidade está na essência da própria constituição do Clube. Segundo Miguel D'Orey Rolo, produtor de queijos, relembra que o foco da Sonae nos produtos reconhecidos como "tradicional" ocorreu por volta de 1993/1994. Nessa época iniciou a aproximação da Sonae com os pequenos produtores. Rolo defende que se tratou de uma "aposta clara e muito diferenciada". A preocupação com o produto tradicional e genuíno de excelência está na própria gênese do Clube de Produtores, que diz que "a materialização da intenção de ter nas lojas produtos tradicionais de qualidade garantida e nas quantidades necessárias é, no fundo, a gênese do Clube de Produtores". Rolo

salienta que, nos dez primeiros anos de existência do Clube, houve um entendimento de certo distanciamento dos balcões de produtos industriais, pois apostaram "numa estratégia de diferenciação pelos atributos sensoriais e emocionais". E, para isso, destaca os produtos tradicionais e os com Denominações de Origem. (PRODUÇÃO, n. 31, Edição quadrimestral, n.1/2009, p. 14).

Para o diretor da Central Fruteira Frutalvor, Nuno Mendonça, o que assegura a produção de qualidade não se restringe ao potencial tecnológico aplicado à produção, mas, sobretudo, aos segredos que são passados de geração em geração. (PRODUÇÃO, n. 9, Mar./2002, p. 3). Tal posicionamento é reforçado pelo presidente da Natur-al-Carnes, associação de produtores do Alto Alentejo de produtos de origem animal, José Fernando Mata Cáceres, que salienta que a transmissão de experiências nem sempre é algo fácil, há resistências.

Muitas das pessoas mais antigas não estão dispostas para entender as novas regras do jogo, especialmente no que toca às questões da imagem, higiene, promoção e ao respeito que é necessário ter para cumprir as grandes linhas de orientação constantes nos Cadernos de Encargos de cada produto. Por exemplo, muita gente não percebe porque tem que lavar as mãos de duas em duas horas quando vai continuar a fazer o mesmo trabalho. (PRODUÇÃO, n. 5 set./2000, p. 3).

Outra dificuldade está na imagem arraigada do artesanal, como o associado à falta de higiene. Tal qual é o caso da produção de queijos, que apresenta equívocos na imagem e dificulta a sua revitalização. Segundo Miguel Rolo, Sócio da Queijaria dos Vitais e produtor do Queijo de Azeitão, "a dificuldade consiste em combater a ideia dominante que o bom queijo era o produzido artesanalmente, sem grandes preocupações com normas de higiene e regras de mercado". Miguel Rolo completa dizendo que o "Clube de Produtores tem defendido o nosso produto, não só em termos de qualidade como de divulgação, além de ter sido um instrumento valioso na passagem de um processo artesanal para uma industrialização devidamente defendida". (PRODUÇÃO, n. 6, jan./2001, p. 3).

A Diretora da Unidade de Negócio de Charcutaria [embutidos], Maria João Lourenço, diz que a tradição ao respeito pelo que é genuíno e as modernas formas de segurança alimentar e ambiental estão entre seus principais objetivos.

Contribuir para a manutenção e alargamento da gama riquíssima de paladares e texturas características de terminadas regiões, bem como tudo fazer para superar o desafio de estimular o consumo de produtos de sabor 100% genuíno, oferecendo toda a segurança do ponto de vista alimentar e ambiental. (PRODUÇÃO, n. 27, Ago./2006, p. 1).

O Decreto-Lei 67/98 e Portaria 533/93 impõe padrões de qualidade e higiene a todo e qualquer tipo de instalação fabril. Desse modo, toda ambiguidade em torno da precariedade

dos locais de fabricação de produtos artesanais/regionais está retificada a partir da Lei, segundo Jandyra Graça, Diretora da Unidade de Negócio Charcutaria. (PRODUÇÃO, n. 19, Ago./2004, p. 1). Essa área tem o desafio de aderir ao rigor das modernas determinações impostas pela União Europeia sem perder o seu conceito respaldado na tradição. (PRODUÇÃO, n. 9, Mar./2002, p. 6).

A palavra 'inovação' é repetidamente citada nas entrevistas com colaboradores da Sonae. Segundo João Ghunter Amaral (PRODUÇÃO, n. 31, Edição quadrimestral, n.1/2009, p. 8), tal palavra é resultado da soma de 'criatividade' e 'ação'. E completa:

a inovação pressupõe ação, implementação, algo prático e comercialmente relevante. Inovação também não tem que ser novas tecnologias altamente complexas ou produto totalmente novo. A inovação incremental, da pequena alteração, pode fazer toda a diferença. Tornar a inovação um rotina e incorporá-la nos valores das empresas é o desafio que se coloca a todas as empresas. Fomentar a irreverência, criar espaços de experimentação, aprender com os erros, assumir riscos e festejar sucessos é o primeiro passo para o envolvimento de todos os colaboradores no processo de inovação. (PRODUÇÃO, n. 31, Edição quadrimestral, n°1/2009, p. 8).

As inovações são recorrentemente abordadas e em várias direções. Entre os desafios dos integrantes do Clube, está a "necessidade de responder às crescentes exigências do mercado que os produtores do Clube terão que saber modernizar e equipar as suas áreas de produção, [...] a partir da melhoria da apresentação dos mesmos em embalagens mais informativas e adequadas às necessidades diárias do consumidor [...]". (PRODUÇÃO, n. 28, Jan./2007, p. 1). A preocupação com o cliente também foi salientada por Rui Mendonça, Diretor do Clube de Produtores, em 2000. Para ele, o "mais importante é corporizar nos produtos o que os clientes desejam e valorizam. Inovação, criatividade, qualidade e preço são fatores chave". (PRODUÇÃO, n. 5, Set./2000, Editorial).

O investimento em tecnologia é um dos principais fatores de inovação e modernização. José Artur, sócio da Hortapronta, organização de produtores de batatas e produtos hortícolas, entre seus investimentos recentes estão a construção de novas câmaras de alta tecnologia de conservação e uma estação meteorológica, com o objetivo de "disponibilizar informação aos seus agricultores para uma melhor proteção e desenvolvimento das culturas". (PRODUÇÃO, n. 10, jul./2002, p. 3).

Outro fator associado à inovação do CPS é sintetizado na sua capacidade de organizar um trabalho conjunto para desenvolver produtos de elevada qualidade. (PRODUÇÃO, n. 31, Edição quadrimestral, n. 1/2009, p. 9). E, na sua capacidade de evocar a participação do poder público em seus eventos, arregimentando parcerias. O interesse do Clube em desenvolver suas capacidades, com ênfase na inovação, justifica sua aproximação com os Centros

Operativos Tecnológicos. Estes são criados no âmbito do Programa Operacional da Agricultura e Desenvolvimento Rural (AGRO), e consistem em "infra-estruturas que visam a promover as capacidades de inovação e de cooperação dos vários agentes da fileira agrícola, dando resposta às crescentes exigências do mercado nos campos ambiental, da qualidade dos produtos e da segurança alimentar". (PRODUÇÃO, n. 9, Mar./2002, p. 1).

A percepção do consumidor sobre qualidade e as dificuldades econômicas mais presentes em Portugal, sinalizam a necessidade de inovar. Em seu julgamento, o Clube estimulou uma classe de produtores capazes de competir no mercado europeu. O surgimento de Organizações dos Produtores (OPs) coincidiu com o aparecimento do Clube de Produtores, e este soube privilegiar o campo das competências, organizando a produção e criando regras, e o caderno de encargos sob o qual os produtores deveriam guiar-se. Além disso, o professor salientou a valorização do produto português como outro ponto forte da iniciativa do Clube. (PRODUÇÃO, n. 30, Dez./2008, p. 10).

A capacidade de integrar inovação e tradição foi exemplificada pela atual Presidente do CPS, Eunice Silva. Segundo ela, atribuíram aos produtos tradicionais uma embalagem compatível aos interesses dos mais jovens, assim como dos que não possuem muito tempo. Desse modo, foi possível desenvolver, junto com o produtor, produtos compatíveis com as demandas dos consumidores. E sintetiza: "então conseguimos tocar um pouquinho outras classes, já não acostumadas às tradições. Conseguimos fazer uma tradição mais inovadora". (PRESIDENTE DO CPS, ENTREVISTA, 2010).

### **6.1.2 Dimensão fundamento**

As principais categorias recortadas para a análise nesta etapa são: confiança, diálogo, ética, relação *win-win*, poder e controle.

#### **A confiança no discurso do Clube**

A palavra confiança é amplamente proferida no discurso dos atores do CPS. Segundo García-Marzá (2007), a confiança é condição essencial para sua sobrevivência da empresa. Sen (2007) confirma tal perspectiva e completa ao dizer que o êxito empresarial, e por extensão da própria economia, não depende somente do comportamento dos empresários, mas, fundamentalmente, da sua rede de relacionamentos sustentada na cooperação, confiança e acordos.

A confiança é descrita no CPS a partir de diferentes locais de observação e abrangência. Fala-se em confiança para referir-se à ligação entre a cultura organizacional da Sonae e o CPS. Entre seus valores, "destaca-se a responsabilidade social, pelo que vamos continuar empenhados em dar o nosso contributo para um crescimento sustentável, assente no crescente económico, no respeito pelas comunidades e pelo ambiente". Nesta perspectiva, o CPS "permitiu um relacionamento mais próximo, baseado na confiança e cooperação com a indústria agro-pecuária e impulsionou o desenvolvimento da produção nacional". (PRODUÇÃO, n. 32, Edição Semestral, n.º2/2009, p. 1).

A presidente do CPS, Eunice Silva, salientou a importância da cumplicidade e da confiança na relação com o cliente. E diz que a "cumplicidade e confiança são palavras-chave na relação que se constrói com os consumidores e que se fortalecem em períodos difíceis". (PRODUÇÃO, n. 31, Edição quadrimestral, n. 1/2009, p. 1). O comprometimento da Sonae com a satisfação dos clientes resulta, segundo Maria do Céu Santos, "em grande parte da imprescindível variável 'confiança' - a par da qualidade intrínseca que é sempre exigível nesta área de negócio". Além disso, completa a autora, [...] "equipes motivadas, especializadas e regendo-se pelos mais elevados padrões de qualidade", são essenciais igualmente. (PRODUÇÃO, n. 31, Edição quadrimestral, n. 1/2009, p. 7).

Os produtores de frutas, António Garcia e Pedro Pereira, avaliam o Clube de Produtores positivamente, sobretudo por alavancar o crescimento da Central de Frutas do Painho S.A. Para eles, o "crescimento só é possível quando há confiança para investir, visão e inovação". O cumprimento de regras é um dos lastros da cumplicidade.

Sem dúvida, as exigências do Clube de Produtores para o cumprimento das regras têm sido um papel fundamental na mudança que se está a verificar. Aumentamos a produção e a sua qualidade, também porque sentimos que temos clientes, temos garantias de escoamento. É uma produção sustentada, conclui Pedro Pereira. (PRODUÇÃO, n. 31, Edição quadrimestral, n. 1/2009, p.10).

A confiança em investir em novos projetos é uma das vantagens de estar no Clube, avalia Helder Santos, produtor de embutidos. Para ele, os integrantes do Clube têm muito mais informação comparativamente a outros produtores, e salienta a relação entre 'pessoas de bem'.

O clube de Produtores tem uma relação privilegiada com o consumidor final. Tem ferramentas de gestão que muitos produtores não possuem. [...] vemos uma relação entre empresas como uma relação entre Pessoas de Bem. [...] A parte 'mais informada' transmite, sugere, ou chama-nos a discutir algo que entende como melhor para o negócio. (PRODUÇÃO, n. 32, Edição Semestral, n. 2/2009, p. 13).

Entre os projetos, está a proposta do CPS para que os produtores invistam nas novas gerações. Eduardo Mendonça da Direção da Unidade de Negócio da Carne descreve mais uma perspectiva de futuro do Clube, cuja ênfase está em incentivar os jovens produtores. Para ele, cabe ao Clube também promover o estímulo dos jovens pela produção, e diz: "temos de ajudá-los a ganhar confiança neste setor, garantindo não só o escoamento dos seus produtos, como também contribuir para que sejam reunidos todos os apoios necessários para poderem iniciar a sua atividade. (PRODUÇÃO, n. 30, Dez./2008, p. 5).

Miguel D'Orey Rolo, produtor de queijos, uma grande vantagem do Clube está no equilíbrio de benefícios, ou seja, permitiu gerar valor para todos, estabelecendo uma ligação de confiança.

Se é certo que num relacionamento de produtor/distribuidor, a tônica recai que sempre na oposição de objetivos, ou seja, o comprador quer comprar ao preço mais baixo e o vendedor quer ganhar o mais possível, com o Clube de Produtores, a negociação permitiu gerar valor para os dois lados e também para o consumidor. Em todo este percurso, não nos limitamos a discutir custos. Procuramos sim gerar benefícios para todas as partes e estabelecer uma real ligação de confiança. (PRODUÇÃO, n. 31, Edição quadrimestral, n. 1/2009, p. 1).

O CPS revela-se como uma proposta de cooperação firmada por acordos formais e com implicações jurídicas. Contudo, tais implicações por si só não garantem a confiança. Primeiro, porque a confiança precede a própria adesão ao acordo; segundo, porque pode haver a sensação [ou a certeza] de que o acordo tenha flexibilidades que possam permitir certos privilégios unilaterais. Entende-se que a confiança origina-se além das evidências benéficas obtidas, mas também é originada pelas expectativas diante das possibilidades. Estas, muitas vezes, são maiores que a própria contrapartida. Assim, confia-se pelo desejo de confiar e pelo otimismo latente.

### **O CPS como um espaço para o diálogo e a ética**

O diálogo é enfatizado no CPS como um modo potencial de promover acordos intersubjetivos capazes de orientar para a atuação com maior eficiência, para a resolução de problemas, assim como para prevenir o seu surgimento. O diálogo entre produção e distribuição é descrito por António e José Braz da empresa Braz & Irmão, produtores de queijo de ovelha e cabra. Para eles, "o esforço de todos os intervenientes no processo tem sido notável, contribuindo para que o Clube de Produtores seja um espaço onde a distribuição e produção entre em diálogo". (PRODUÇÃO, n. 10, jul./2002, p. 6).

Contudo, a noção de diálogo, não parece ter a conotação de *busca pelo consenso*. Ao contrário, a formalização do diálogo é um meio de expor os critérios de exigências e exercer pressão pela eficiência. Tal pressão é avaliada positivamente para o sucesso do CPS. O produtor Pedro Rito destacou que a pressão que o Clube exerce torna os produtores mais competitivos e que, por meio do diálogo com os compradores, passa a ter melhor consciência do que deve produzir e quanto. A parceria que se estabelece entre produtor e a Sonae é uma relação comercial, em que muitas vezes ambos tentam obter vantagens. Para ele, "está completamente fora do contexto deste Clube, qualquer tipo de neo-proteccionismo. Julgo, pelo contrário, que ele representa um desafio de maior competitividade e de maior eficiência, quer para os produtores, quer para a própria SONAE". (PRODUÇÃO, n. 4 jun./2000, editorial). Outra manifestação favorável diz respeito às reuniões setoriais [hortifruti, carnes, embutidos] que aproximam a produção da comercialização e o sucesso dessa relação é sintetizado pelo "respeito, dignidade e carinho que o Clube de Produtores tem demonstrado pelo seu projeto". (PRODUÇÃO, n. 32, Edição Semestral, n. 2/2009, p. 18).

Um dos desafios do CPS é promover o aumento da produtividade, mantendo a qualidade e atender aos princípios éticos preconizados universalmente. Na área de carnes, o Diretor José António Lopes enfatiza o papel da certificação e adequação à Norma Dinamarquesa de Segurança Alimentar DS 3027, é uma das demonstrações do valor do trabalho do Clube de Produtores. A saúde pública é um dos focos das práticas das áreas, sendo que sua gênese foi definida como "a necessidade de nos defendermos dos espertalhões que buscam lucro fácil", segundo o Diretor. Para ele, o comportamento dos produtores é alvo de elogios pelo "cumprimento dos princípios éticos e das normas de segurança alimentar". (PRODUÇÃO, n. 28, Jan./2007, p. 9).

Esse diretor também enfatiza que a produtividade conquistada pela melhor qualificação dos produtores é preferível em relação ao aumento de associados. Ele afirma o profissionalismo, "convencendo-os de que terão de ser verdadeiros empresários, com capacidade de planeamento a médio/longo prazo, em vez de procurarem ganhar dinheiro fácil e de forma expedita". Lopes resume que o objetivo da área de carnes tem como desafio o aumento da produtividade sem prejuízo da qualidade, tornando a carne nacional mais competitiva. (PRODUÇÃO, n. 28, Jan./2007, p. 9). Para o Diretor da Minhofumeiro, Paulino Rocha, "apesar de todo este esforço de remodelação e modernização das nossas instalações, nunca pretendemos encetar pela via do lucro fácil, pois continuamos a respeitar os procedimentos e receituários passados de geração em geração, conciliando tradição com inovação". (PRODUÇÃO, n. 9, Mar./2002, p. 6).



A produção orgânica e o cuidado com animais foram citados pelos produtores do CPS. Carlos Cespo, produtor de queijos orgânicos, recusa-se a trabalhar com produtos químicos ou geneticamente modificados, pois defende como valores a "salvaguarda à saúde humana e assegura o bem-estar animal no respeito pelo seu ecossistema e pelos valores éticos e sociais universalmente aceites". (PRODUÇÃO, n. 28, Jan./2007, p. 13). Já a empresa produtora de carne de porco, Intersuínos, salienta "que a defesa do meio ambiente, o bem-estar animal e a segurança alimentar são três compromissos assumidos pela empresa". Quanto ao cuidado com os animais, o Diretor de Produção, Nuno Correia, diz que a qualidade do produto final está relacionada ao bem-estar animal, e exemplifica que no compartimento destinado às reprodutoras, há música de Mozart 24 horas por dia. A produção em Portugal elimina os desgastes e prejuízos ao produto por não haver problemas de transporte e temperatura no caso das importações. (PRODUÇÃO, n.º 10, jul./2002, p. 5).

A narrativa ética predominante está relacionada ao cuidado com o meio ambiente, com os animais e, por extensão das ações, com a saúde dos clientes. Buscam mostrar a proximidade entre as ações empreendidas com os valores sustentados universalmente.

### **Evidências e limites da relação *win-win***

A relação *win-win* pode ser interpretada em diferentes momentos no discurso do CPS. De forma sistemática e recorrente, é traçada a relação de benefícios prioritariamente para a cadeia de valor *produtor-varejo-consumidor*. A sociedade sente os reflexos, principalmente por meio do cuidado com o meio ambiente e geração de emprego. Há, entretanto, outro elo nessa cadeia de benefícios: o concorrente. Os produtores sócios do CPS não possuem contrato de exclusividade com a rede Sonae. Assim, o investimento e rigor despendidos na qualificação da produção beneficiam inclusive os competidores. Segundo Eunice Silva, presidente do CPS:

"Não temos contrato de exclusividade e nem queremos ter. Pode ter algum produtor que, em razão da quantidade de produção, escoar toda para nós, mas não é o que queremos. Com todo acompanhamento técnico, beneficiamos o concorrente. Nós achamos que isso também faça parte da nossa responsabilidade social". (PRESIDENTE DO CPS, ENTREVISTA, 2010).

A exclusividade logo se tornaria um grande problema na medida em que um dos resultados do Clube foi o aumento da produtividade e a consequente necessidade de escoamento. Eunice Silva sintetiza:

"Estamos inseridos no mercado e não temos exclusividade. Pode ter sido um sonho querer segurar um trabalho que nós estamos desenvolvendo. Um aspecto

interessante é que nós ajudamos as pessoas a crescerem. Ao crescerem, perguntaram 'e agora, o que fazemos com isso?'. (PRESIDENTE DO CPS, ENTREVISTA, 2010).

A ausência de exclusividade também foi mencionada pelo Agrônomo Rui Matias, ao salientar as "dimensões do Clube", que abrange outras cadeias e também outros países. Para ele,

"A dimensão do Clube, em nosso contributo, preparamos o produtor não só para nós, mas para o mercado, só ali já ganha dimensão. Nossos produtores também fornecem para outras grandes cadeias de distribuição. Nosso contributo extravasa a dimensão da nossa empresa. Atende mercado nacional e fora". (AGRÔNOMO DO CPS, ENTREVISTA, 2010).

Nesse olhar, a extensão dos benefícios do Clube contraria, em parte, a noção tradicional de competição. Ainda que involuntariamente, os produtores do Clube difundem os padrões de rigor a outros grupos concorrentes, além do fornecimento de produtos em si.

### **Controle sobre os fornecedores**

Um dos problemas mais evidentes na relação fornecedor-varejo consiste no domínio deste sobre o outro. O CPS adotou como prática limitar o percentual de compra de cada fornecedor ao correspondente a 40%. Essa atitude é avaliada como responsável por Luís Rochartre, que diz:

"É uma atitude responsável da Sonae não deixar que o produtor se torne muito dependente dele. Há uma discussão que fazemos agora sobre o que significa controle em termos de fornecedores. A partir de um determinado percentual, 80%, entendemos que eles têm o controle total sobre o fornecedor. Restringir é uma medida saudável". (SECRETÁRIO-GERAL DO BCSD, ENTREVISTA, 2010).

Outro fator que pode exprimir o poder do varejo sobre os fornecedores está no grande número de produtores aptos a fornecerem seus produtos. Tal situação reduz o poder de barganha em relação ao valor das mercadorias. A negociação sem intermediário, entre produtor e varejo, ameniza a desvantagem. Segundo o produtor Carlos Ferreira, "há muita oferta e as margens nem sempre são as mais corretas, mas o fato de não ter intermediário ameniza bastante". (PRODUTOR, ENTREVISTA, 2010).

A prática de limitar o percentual de fornecimento incentiva os produtores a buscarem outros mercados nacionais e internacionais, estimulando a capacidade de adaptação a diferentes realidades culturais, assim como os mantém em constante processo de inovação. Fato que acaba beneficiando o próprio Clube.

### 6.1.3 Dimensão finalidade

Para compreender como as práticas do CPS alinham-se ao discurso do desenvolvimento sustentável, serão destacadas as seguintes categorias: desenvolvimento econômico, qualidade de vida, abordagem intergeracional e desenvolvimento social.

#### Desenvolvimento econômico nas estratégias do CPS

A expressão DS não foi largamente utilizada no discurso [captado nos boletins e nas entrevistas] do CPS. Fato que contraria a sua importância no contexto geral da empresa Sonae. Esta foi uma das primeiras empresas portuguesas a aderir ao *World Business Council for Sustainable Development*, em 1995, e foi uma das fundadoras do *Business Council for Sustainable Development - Portugal* (BCSD Portugal), em 2001. O primeiro presidente desta Organização foi Belmiro de Azevedo e, desde então, nenhum representante do Clube assumiu alguma diretoria. Segundo o depoimento do Secretário-Geral da referida instituição, Luís Rochartre:

"Belmiro de Azevedo foi o criador, o fundador e o nosso primeiro presidente. Nunca tivemos um delegado representando as empresas de distribuição do Grupo Sonae. Ainda não houve a oportunidade. Conhecemos o Clube e gostamos de apresentá-lo em nossos eventos como um importante exemplo de ação de responsabilidade social ou sustentabilidade integrada ao modelo de negócio da empresa". (SECRETÁRIO-GERAL DA BCSD, ENTREVISTA, 2010).

Embora a expressão não tenha sido muitas vezes enfatizada, o sentido da DS permeia o trabalho do CPS e designa prioritariamente as preocupações econômicas e ambientais. O discurso ambiental do CPS foi descrito neste estudo na *Dimensão Perplexidade*. Seguem alguns aspectos da abordagem econômica do Clube:

(i) *capacidade do Clube em transmitir informações sobre os consumidores aos produtores.*

Exemplo disso encontra-se na citação de Miguel Mota Freitas, Administrador da Modelo Continente. Para ele, "o Clube apoia os seus produtores, transmitindo-lhes o que os consumidores procuram na distribuição, informação determinante para o desenvolvimento sustentável da produção nacional". (PRODUÇÃO, n. 6, jan./2001, Editorial);

(ii) *segurança nos contratos permite investimentos em novas máquinas, aumentando a capacidade produtiva.* Nas palavras do produtor de legumes e ervas aromáticas, José Carreira, "[...] a segurança permitiu o investimento em novas máquinas, câmara fria, um

carro com refrigeração, infra-estrutura para lavagem e embalagem de produtos. (PRODUÇÃO, n. 5 set./2000, p. 3);

- (iii) *organização de produtores para criar economia de escala*. Segundo a avaliação do Diretor Regional de Agricultura da região Trás-os-Montes, Carlos Guerra, a qualidade é importante, mas não basta. É preciso "organizar os produtores, para que estes adquiram dimensão. É preciso criar economia de escala com produções que tenham sucesso no mercado interno". (PRODUÇÃO, n. 24, Out./2005, p. 2);
- (iv) *fixação de pessoas em regiões com potencial estratégico de desenvolvimento do agro-negócio*. Segundo o professor da Universidade de Trás-os-Monte, Virgílio Alves, "existe um lugar importante a ocupar pela agricultura em Trás-os-Montes desde que se consiga fixar pessoas na região e alinhar produções estratégicas para a economia regional". (PRODUÇÃO, n. 24, Out./2005, p. 3);
- (v) *adaptação ao mercado global competitivo*. Entre os desafios destacados no VII Encontro do CPS, os organizadores salientaram "as novas exigências relativas à qualidade de segurança alimentar, as recentes diretrizes para a promoção de um desenvolvimento sustentável e a adequação de estratégias a aplicar num mercado cada vez mais competitivo e globalizante". (PRODUÇÃO, n. 22, Mar./2005, p. 3);
- (vi) *preservação do meio ambiente e ao respeito pelo bem-estar do consumidor*. Segundo o sócio-fundador da organização de produtores Hortapronta, José Artur, o rigor das exigências da Sonae no controle técnico assegura as boas práticas agrícolas em consonância com as preocupações atuais e prementes. (PRODUÇÃO, n. 10, Jul./2002, p. 3);
- (vii) *desenvolvimento da cadeia agro-alimentar baseada na cooperação entre agentes econômicos*. Na avaliação dos resultados do VIII Encontro CPS, um dos desafios à competitividade da agricultura portuguesa está em "introduzir um corte radical nos métodos e mentalidades vigentes" e adotar caminhos que passem pela cooperação, segurança alimentar, bem-estar animal e sustentabilidade ecológica. (PRODUÇÃO, n. 26, Abr./2006, p. 2);
- (viii) *qualificação dos produtores e o profissionalismo*. O Diretor da área de carnes, José António Lopes, enfatiza que a produtividade conquistada pela melhor qualificação dos produtores é preferível em relação ao aumento de associados. O profissionalismo pressupõe a capacidade de planeamento a médio/longo prazo e o comportamento ético. (PRODUÇÃO, n. 28, Jan./2007, p. 9).

A interação de todos os itens acima mostra o caminho que o CPS diz percorrer na direção do desenvolvimento sustentável, conciliando interesses da sociedade, do consumidor, do produtor e da empresa.

### **O *sujeito* no Desenvolvimento Sustentável**

A compatibilização de critérios fundamentais propostos no discurso da DS, como equidade social, prudência ecológica e eficiência econômica, é, ao mesmo tempo, seu trunfo e sua barreira. Apropriar-se de um discurso que sustenta como lastro a integração da complexa vida no planeta pode soar falacioso, imperativamente, se grande parte do discurso não for alinhado às evidências práticas. Entre as dificuldades correntes na operacionalização e divulgação do termo, está em conjugar sua pretensão globalizante com ações de mudanças sociais ligadas ao *sujeito*.

No discurso do Clube, o resgate do *sujeito* no DS é destacado na menção à *qualidade de vida* dos produtores. Frequentemente este termo é associado à capacidade que o CPS tem de proporcionar segurança e, por sua vez, maior tranquilidade. A segurança é descrita a partir das práticas garantidas do CPS de escoamento, aumento do faturamento, logística, cumprimento do contrato e na sua função de vigiar e prevenir.

O primeiro integrante do Clube foi Firmino Canteiro Lopes, produtor de hortaliças. Ele relatou que, além das dificuldades de produtos inerentes às questões que não podem ser controladas, como o tempo, os riscos relativos ao mercado eram fatores de preocupação. Com o Clube, foi possível planejar melhor, "com as quantidades contratadas em médio prazo, sabemos que aquilo que é produzido será escoado". Além disso, sinalizou a melhora na qualidade de vida ao relatar que

o Clube de Produtores mudou o nosso dia-a-dia. Quando íamos para o mercado, chegávamos a sair de casa às três ou quatro horas da manhã e continuávamos a trabalhar no campo pelo dia a fora. [...] Hoje o trabalho começa às oito horas da manhã e termina próximo às oito horas da noite. (PRODUÇÃO, n. 1 jun./1999, p.3).

O aumento do faturamento e rendimentos é recorrentemente sinalizado pelos produtores. Joaquim Lopes diz que "iniciei os contratos com a Sonae em 1996 e já tripliquei o faturamento. Neste tipo de produto - alface, espinafres, couve - o mercado é aleatório, ou há uma grande produção e um grande rendimento, ou não se vende nada. Assim tenho a garantia de escoar a produção e consigo melhores resultados". (PRODUÇÃO, n. 2 out./1999, p. 2).

A melhoria na qualidade de vida também foi mencionada pelo produtor de carne, Carlos Alves, ao mencionar que os pagamentos são efetuados nas datas acordadas com a Sonae. Salientou, ainda, que tal postura não tem sido comum no setor. Para ele, "faz muito bem à tranquilidade do sono a garantia de que a produção está vendida e a certeza de que o dinheiro dos pagamentos chegará à data aprazada - coisa cada vez mais difícil de encontrar no setor". (PRODUÇÃO, n. 27, Ago./2006, p. 3).

As facilidades na logística é outra justificativa para melhoria da qualidade de vida. A centralização dos produtos é outro ponto favorável proporcionado pelo Clube, na opinião de Miguel D'Orey Rolo, produtor de queijo,

seria impensável os pequenos produtores andarem a distribuir os seus produtos por todas as lojas. Não fazia sentido. Uma vez mais, o Clube propôs uma solução que nos obrigou, a nós produtores, a perceber que unindo esforços, todos poderíamos ganhar. Resultado, hoje entrego os meus produtos em apenas dois locais e estes chegam a cerca de 200 lojas, em todo o país, sem ter a preocupação de ficar em fila de espera para entregar. Há, de fato, uma organização logística que seria impossível funcionar de outra forma. (PRODUÇÃO, n. 31, Edição quadrimestral, n.1/2009, p. 15).

O produtor de carne bovina, Francisco Garcia, da Sociedade Agrícola de Rio Frio, também salienta a melhoria na qualidade de vida, assim como a ênfase em "vigiar e prevenir" que a assessoria técnica do Departamento de Produção da Sonae busca garantir por meio da assistência veterinária. Para ele, o Clube, ao "assegurar a colocação no mercado da nossa produção a preços normais e em condições de perfeita segurança, [...] permite-nos dormir descansados". (PRODUÇÃO, n. 2 out./1999, p. 3). O apoio técnico e o rigor é também mencionado por Carlos Alves, ao afirmar que o "contributo do Clube dos Produtores ganha particular importância no apoio técnico que nos faculta aos mais diferentes níveis. [...] as exigências do Clube são muito rigorosas no que diz respeito ao cumprimento das normas de segurança alimentar". (PRODUÇÃO, n. 27, Ago./2006, p. 3).

O dimensionamento da qualidade de vida dos produtores se estende aos ganhos econômicos com a comercialização, mas resulta do elevado nível de organização do Clube, trazendo benefícios pela segurança em minimizar diferentes tipos de riscos [ambientais e econômicos, p. ex.] e, em certa medida, pela tranquilidade de trabalhar e produzir em um clima permeado pela confiança.

### **Abordagem intergeracional do CPS**

Uma caracterização distintiva do termo *sustentável* consiste em compreendê-lo como uma proposição de desenvolvimento que leve em conta a "equidade intrageracional e

intergeracional". O CPS mantém seu discurso geracional alinhado às proposições do DS. A "satisfação das necessidades do presente sem comprometer o futuro" é destacada como um dos objetivos centrais do CPS. (PRODUÇÃO, n. 30, Dez./2008, p. 19)

O CPS tem como política atuar seguindo um planejamento criterioso com base nas análises de mercado, inferindo, por exemplo, o que será produzido, como e quanto. A preocupação com o abastecimento futuro faz com que o CPS adote campanhas que buscam desafiar as novas gerações para a atividade da agroindústria, despertando novos produtores ou sugerindo a continuidade dos empreendimentos familiares. As campanhas chamam-se "As Gerações que Constroem Futuro" e os "Empreendedores na Continuidade" e sustentam como objetivo a "sensibilização da nova geração para as oportunidades da produção nacional". (X ENCONTRO CLUBE DE PRODUTORES SONAE, 2009, s.p.).

Com o propósito de sobrevivência, a campanha "Empreendedores na Continuidade" sustenta que estes "combinam a solidez enraizada na experiência e a incessante procura de novos caminhos. A perenidade da empresa familiar sustenta como valores a "formação de qualidade, dedicação e espírito de sacrifício". (PRODUÇÃO, n. 32, Edição Semestral, n°2/2009, p. 3).

Na avaliação da presidente do CPS, Eunice Silva, as novas gerações tendem a não valorizar muito a agricultura. Reconhecem as dificuldades inerentes, sobretudo ligadas ao clima, e tendem a se afastar. Assim, campanhas como as mencionadas despertam e amparam novos empreendedores.

"O que buscamos foi tentar convencer as gerações futuras sobre as vantagens do agro-negócio. Antes tinha sido a primeira geração, e hoje os que estão a lidar conosco são os filhos e, às vezes, netos. Estamos aqui para fazer um relacionamento, não só com quem iniciou, mas com as novas gerações. É uma forma de contribuir com as novas gerações". (PRESIDENTE DO CPS, ENTREVISTA, 2010).

As razões que tornam as campanhas necessárias, também foram exploradas pelo Agrônomo Rui Matias. Segundo ele, Portugal possui uma tradição prioritariamente comercial em detrimento da produção agrícola. Historicamente, tal fato trouxe prejuízos ao desenvolvimento da agricultura, assim como interferiu na mentalidade do agricultor. Há países, como Alemanha, em que a agricultura é fator de orgulho, pois entendem que "alimentar muitas bocas é socialmente importante".

"Em Portugal, diferente da Europa, nunca participamos de uma guerra mundial, nunca passamos fome. A agricultura nunca foi estratégica e prioritária, simplesmente porque nunca sentimos necessidade disso. Sempre fomos um País de comerciantes e não de produção. Inclusive, dentro de uma família, aquele que iria para a agricultura era o que menos tinha capacidade de ir à escola. Assim, a

atividade foi associada a uma forma negativa e não ajudou o setor a se desenvolver". (AGRÔNOMO, ENTREVISTA, 2010).

Intervir no modo de produção agrícola, sem considerar as peculiaridades culturais dos agricultores em questão, tornava as mudanças muito difíceis. Segundo Rui Matias, a ausência de sociologia na formação dos agrônomos limitava a capacidade destes de interagir com as realidades específicas.

"Esses agricultores, por terem menos cultura, eram mais difíceis de convencê-los de algo ou fazê-los mudar. Por isso que eu digo que o componente sociológico que nunca foi uma preocupação das Universidades. Infelizmente, nós íamos para um terreno sem conhecer a mentalidade dos que lá estavam. Sob o ponto de vista da mudança, fica muito difícil. Não conseguimos fazer mudanças se não sabemos por aonde vai". (AGRÔNOMO, ENTREVISTA, 2010).

O CPS é formado por produtores com mentalidade diferente, mais receptiva a mudanças. Muitos agricultores, principalmente da região oeste de Portugal, estimularam para que seus filhos estudassem Engenharia Agrônoma, segundo Matias. Outros aspectos favorecem as gerações mais jovens: estão mais aptas à busca de informações e conhecimento pela *internet* e adotam mecanismos de produção mais tecnológicos.

"Está havendo uma mudança geracional aqui em Portugal. Mesmo que não tenham muito estudo, desenvolvem uma capacidade de busca de informação na *internet*, o que acaba repercutindo no modo de ver e fazer, mesmo que não se apercebam disso, a mudança vai ocorrendo. A nova geração mostra essa afinidade com a busca. São gerações mais tecnológicas". (AGRÔNOMO, ENTREVISTA, 2010).

Ainda que as campanhas que focam as novas gerações estejam diretamente ligadas aos projetos de perenidade da empresa, ela leva consigo, no mínimo, a garantia do abastecimento futuro para a sociedade. Pode-se dizer que esta é uma das intervenções do Clube que se mescla às obrigações dos governantes de Portugal.

### **A mão de obra como dimensão social do DS**

O modo como se estrutura e as situações específicas da mão de obra dos produtores pertencentes ao CPS não foram muito abordados nos boletins informativos. Há uma importante caracterização: os membros do Clube são, prioritariamente, cooperativas e organizações de produtores (OPs). Estes reúnem muitos pequenos e médios produtores que são os responsáveis pela mão de obra.

O sistema de vistorias e auditorias prevê o acompanhamento de vários itens ligados aos trabalhadores rurais. Entretanto, no discurso do CPS, tais aspectos não são destacados e detalhados, podendo sugerir certa negligência com essa questão. Tal possibilidade foi



observada durante a entrevista com um sócio do CPS e diretor de uma organização de produtores. No seu relato, descreveu que recebera uma multa [indevida, já que alega ter recolhido as taxas de Segurança social e solicitado a regularização dos estrangeiros] de sessenta mil euros por manter estrangeiros ilegalmente no País. No entanto, os representantes do CPS mostraram-se surpresos e passaram a questionar as especificidades do fato.

A mão de obra agrícola é predominantemente estrangeira em Portugal. Entre as justificativas, Luís Rochartre argumenta que a "vantagem de termos aumentado nossa renda é que os trabalhos menos qualificados e de menor remuneração deixaram de ser importantes e realizados por portugueses. Além disso, a nossa população está diminuindo, e estão faltando ativos em várias profissões. (SECRETÁRIO-GERAL DA BCSD, ENTREVISTA, 2010).

O produtor Carlos Manuel Ferreira, produtor de frutas, verduras e compotas, descreveu a situação de mudança recente no quadro de mão de obra. Segundo ele, até os anos 80 e 90 trabalhavam pessoas nascidas na região. Nos anos 90, só havia trabalhadores homens acima de sessenta anos e mulheres acima de cinquenta e cinco anos. Essa geração permaneceu até o ano de 2000, e depois foi preciso contratar mão de obra estrangeira, principalmente romena, ucraniana e eslava. A partir de 2005, só há estrangeiros para trabalhar no campo. (PRODUTOR, ENTREVISTA, 2010).

A rotatividade de trabalhadores dependerá do tipo de cultivo. Há trabalhadores permanentes e há outros que dependem da sazonalidade da produção. Os salários são de quinhentos euros mensais e são pagos semanalmente. Os trabalhadores são responsáveis pelas próprias moradias. Nas lavouras, há alojamentos com as despesas [água, luz] pagas pelo produtor.

As diferenças culturais são salientadas para lidar com a mão de obra. Para o produtor Carlos Manuel Ferreira, aspectos quanto à higiene e capacidade de aprender podem variar de acordo com a origem. Destacou que os romenos ciganos são os mais difíceis, já os ucranianos, são mais cultos e compreendem melhor. Ferreira narra uma situação de adaptação cultural que os romenos precisaram aprender:

Os romenos, há quatro ou cinco anos, eram muito diferentes, agora nós os educamos. Os homens não trabalhavam, eles obrigavam as mulheres a trabalhar. Agora não. Hoje, quando chegam para os trabalhos, juntamos as mulheres para os trabalhos mais leves e os homens nos trabalhos mais pesados. (PRODUTOR, ENTREVISTA, 2010).

Muito embora os cuidados com a mão de obra estejam resguardados por meio dos treinamentos e das auditorias, não há uma visibilidade dos trabalhadores compatível com o discernimento do Clube em outras áreas. O CPS foca o empreendedor, não o trabalhador.

#### 6.1.4 Dimensão estratégia

Para equacionar a multiplicidade de variáveis envolvidas na cadeia *produção-distribuição-consumo* são definidas estratégias, aqui sinalizadas pelas categorias: parcerias, cooperação, planejamento, comunicação, formação e conhecimento.

#### O valor das parcerias na estruturação do CPS

A parceria é frequentemente associada à condição de possibilidade das ações de RSS. As dificuldades para sua formalização, contudo, podem acarretar uma tentativa isolada no empreendimento das ações, assim como forçar uma cooperação pouco efetiva. A parceria é uma relação em que devem ser explicitadas as contrapartidas, ou seja, o que cada um ganha ou deve comprometer-se com tal engajamento. No caso em que um dos parceiros potenciais tem mais força, pode não acontecer um equilíbrio dos benefícios, assim como a superficialidade nas relações também pode traduzir-se em uma cooperação com resultados pouco profícuos.

No discurso do CPS, a parceria é essencial, mas é possível perceber diferentes tipos de vínculos. O primeiro vínculo formalizado ocorre com os produtores. Os critérios contratuais representam a formalização da parceria entre distribuição e produtores. Muitos desses contratos<sup>66</sup> atendem a especificidades quanto ao tipo de produto, capacidade produtiva, demanda pelo produto, acordos de pagamentos, etc., e são mais sigilosos. As vantagens para o produtor são largamente divulgadas tanto no *site*, quanto nas publicações do Clube e consistem:

- Garantia do escoamento da produção, minimizando os riscos e incertezas inerentes à própria atividade agro-pecuária.
- Maior eficiência, uma vez que o *feed-back* recebido do mercado lhes vai permitir orientar a sua produção para a procura.
- Maior representatividade nos contatos com as entidades oficiais.
- Apoio e aconselhamento técnico, programação e planejamento da produção.
- Visitas de estudo e formação em diversas temáticas das várias etapas da cadeia de abastecimento.
- Reconhecimento por parte dos consumidores. (SONAE, 2009, site).

Ao assumir a presidência do CPS em 2006, Mário Pereira realizou um balanço das atividades e traçou os novos objetivos. Destacou a necessidade de reforçar o conceito de parceria e aprofundar a capacidade de concretizar novas oportunidades de negócios:

- O primeiro visa a reforçar o conceito de parceria. Creio que quanto maior for a seriedade, o empenhamento e a transparência no relacionamento

---

<sup>66</sup> O acesso a um contrato do Clube dos Produtores foi permitido apenas para a leitura, mas não para sua utilização na pesquisa.

entre Clube e Produtor, maiores serão também as hipóteses de a parceria atingir, com sucesso, todas as metas traçadas. Acredito, pois, numa relação genuína e duradoura entre os parceiros.

- O segundo objetivo, intimamente ligado ao primeiro, visa a aprofundar a capacidade de identificar e concretizar novas oportunidades de negócio, especialmente na melhor segmentação do mercado através da adequação de níveis de qualidade às diferentes necessidades dos clientes. (PRODUÇÃO, n. 26, Abr./2006, p. 1).

Na ótica dos produtores, destaca-se a avaliação do produtor de queijo, Miguel D'Orey Rolo, que cita o relacionamento entre o Controle de Qualidade e os produtores como uma demonstração de evolução do próprio Clube. Segundo ele, "hoje, muito além de um mero posicionamento de fiscalização, conjuntamente com os produtores, procuram-se soluções, numa verdadeira relação de parceria, com benefícios para o produto". (PRODUÇÃO, n. 31, Edição quadrimestral, n° 1/2009, p. 15).

Outro tipo de vínculo diz respeito à cooperação com instituições oficiais e de ensino para fortalecer a capacidade de melhoria e desenvolvimento da produção dos membros do Clube. A importância das parcerias é enfatizada pelo Departamento Agrícola da Sonae, fundamentalmente para ampliar os conhecimentos dos seus associados.

O Clube de Produtores Sonae tem desenvolvido relações de parceria e colaboração com Instituições Oficiais e Universidades, vindo igualmente a assinar Acordos de Cooperação com empresas agrícolas de fatores de produção, que proporcionam aos produtores vantagens comerciais e técnicas no desenvolvimento das suas culturas. (PRODUÇÃO, n. 16, Dez./2003, p. 3).

O relacionamento com instituições oficiais e de ensino ocorrem de diferentes maneiras: por meio de estágios e visitas técnicas dos alunos e professores, assessoria e parceria em campanhas de divulgação. Um exemplo de estágio ocorreu com a Direção Regional de Agricultura Entre-Douro e Minho - DRAEDM<sup>67</sup> - Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e da Pesca, ao incentivar a realização de estágios de alunos provenientes dos cursos de Engenharia Agrícola. Tal iniciativa demonstra a relação de cooperação que o Clube mantém, que inclui o foco no ensino e na pesquisa. (PRODUÇÃO, n. 7, jul./2001, p. 5).

Outro vínculo com as universidades ocorreu por meio da visita de um grupo de estudantes europeus oriundos de diferentes países, envolvendo a Universidade do Algarve (Portugal), a Universidade Politécnica de Valência (Espanha), o Instituto Nacional de Horticultura de Angers (França) e a Universidade Técnica de Munique (Alemanha).

---

<sup>67</sup> Cf. disponível em: [http://www.drapn.min-agricultura.pt/draedm/InformacaoInstitucional/ii\\_projectos.htm](http://www.drapn.min-agricultura.pt/draedm/InformacaoInstitucional/ii_projectos.htm). Acesso em: 24 abr. 2010.

Coordenados pelo professor António Almeida Monteiro, do Instituto Superior de Agronomia de Lisboa, realizaram uma visita de estudo para conhecer o Clube de Produtores.

Como conclusão à visita, o professor sintetizou os pareceres realizados pelos alunos que sinalizaram os pontos positivos do Clube como sendo "excelência da organização, o apoio técnico aos produtores, o desenvolvimento de métodos de proteção integrada, a rastreabilidade e o controle de qualidade dos produtos e a introdução de novas variedades e culturas". (PRODUÇÃO, n. 13, Jul./2003, p. 1).

Uma das ações do CPS em parceria com as universidades teve como proposta promover a conscientização dos consumidores sobre a Produção Integrada. A campanha conjunta realizada pelos Hipermercados Modelo e Continente e as Universidades para explicar aos clientes o que é Produção Integrada envolveu, além do material explicativo impresso sobre o que trata a Produção Integrada, a participação de alunos das Escolas Superiores Agrárias de Santarém, Coimbra e Viseu e da Faculdade de Ciências do Porto. Além do conceito, informavam sobre a necessidade de consumirem frutas e legumes. (PRODUÇÃO, n° 10, jul./2002, p. 1).

Os produtores também buscam parcerias com as instituições de ensino, independente da iniciativa do CPS. A fim de empreender novas matrizes de produção capazes de qualificar ainda mais os produtos, o presidente da Natur-al-Carnes investe em parcerias. As questões sociológicas e técnicas que envolvem a concepção do produto foram destacadas.

A Natur-al-Carnes tem vindo a desenvolver em parceria com algumas instituições de ensino politécnico e universitário um projeto que visa a estabelecer cientificamente os padrões de concepção de cada produto, envolvendo desde questões sociológicas aos parâmetros técnicos que lhe estão associados. (PRODUÇÃO, n° 5 set./2000, Editorial).

O produtor Carlos Ferreira, além de frutas e legumes, passou a investir no mercado de compotas com o apoio, entre outros, de uma instituição de ensino. Contou com o apoio da Escola Agrária de Coimbra, com uma engenheira técnica e três funcionárias. Iniciou em 2004 com setenta mil frascos, e após ingressar no Clube, em 2006, passou a fabricar cento e trinta mil unidades por ano. No começo, a venda era de porta em porta, pertencendo ao Clube, foi possível fornecer para todo o País. (PRODUÇÃO, n° 29, Nov./2007, p. 13).

A participação do poder público em eventos organizados pelo CPS é um modo no arranjo de parcerias. O interesse do Clube em desenvolver suas capacidades, com ênfase na inovação, justifica sua aproximação com os Centros Operativos e Tecnológicos. Estes são criados no âmbito do Programa Operacional Agricultura e Desenvolvimento Rural - AGRO (DRAEDM), e consistem em "infra-estruturas que visam a promover as capacidades de

inovação e de cooperação dos vários agentes da fileira agrícola, dando resposta às crescentes exigências do mercado nos campos ambiental, da qualidade dos produtos e da segurança alimentar". (PRODUÇÃO, n. 9, Mar./2002, p. 1).

Os resultados das parcerias não são avaliados apenas no contexto de aprendizagem dos produtores, mas também no potencial das ações em conjunto para dinamizar a competitividade do País. Na avaliação do Coordenador e porta-voz da Representação Permanente de Portugal nas pastas da Agricultura e Pescas junto da União Europeia, Miguel Freitas, a cooperação realizada é insuficiente diante da demanda. Ele defende a cooperação entre distribuidor e produtor para surpreender o mercado.

Quanto à capacidade das organizações e dos produtores portugueses para o trabalho em cooperação, Miguel Freitas diz que há melhorias sendo realizadas, mas que a cooperação, tanto horizontal quanto vertical, tem muito potencial para implementar mudanças. Para ele, os produtores precisariam perceber as vantagens de criar uma economia de rede e diz: "precisamos ser capazes de reforçar os laços de cooperação regional, inter-regional e internacional, para poder oferecer uma gama de produtos em quantidade, com qualidade e a preços competitivos". Em sua opinião, essa cooperação não está ocorrendo em Portugal, mas em atividades isoladas de empresas e organizações de produtores. Há apenas algumas cooperações para exportação, avalia. Para ele, há ainda grande potencial de trabalho de cooperação com a grande distribuição. (PRODUÇÃO, n. 29, Nov./2007, p. 2). Entretanto, os produtos orgânicos tendem a crescer com a cooperação entre produtor e distribuidor. Ele acredita que "é um domínio onde a cooperação empresarial e as estratégias comerciais têm campo para maior criatividade". Para ele, a melhoria do modelo tecnológico com vistas ao aumento da produtividade viabilizaria que os produtos orgânicos e a produção integrada deixassem de ter uma imagem marginalizada para se tornarem de consumo frequente. (PRODUÇÃO, n. 29, Nov./2007, p.3).

O ex-consultor para o Desenvolvimento Rural da Presidência da República, Carlos Porta, é licenciado e doutor em Engenharia Agrônoma e professor do Instituto Superior de Agronomia da Universidade de Lisboa. Com larga experiência em associativismo agrícola, defende que as cooperativas portuguesas precisam se transformar para sobreviverem. Na sua avaliação, o aspecto essencial para o desenvolvimento agrícola é o mercado: "temos um déficit enorme de ligação entre o mercado e a produção". E aponta o Clube dos Produtores como o melhor exemplo para solucionar tal situação, e deveria ser exemplo para outras empresas.

O Clube de Produtores é exemplar, pelo menos nos dez anos de trabalho com o Presidente da República, não conheci outro a funcionar tão bem de maneira estável, com objetivos bem definidos, aberto a todos os produtores e com elevado nível técnico. [...] Tudo isso me faz crer que o Clube de Produtores não só está no bom caminho, mas que devia ser acompanhado por outros 'caminhantes', que são as empresas que detém um papel importante na comercialização de produtos agrícolas portugueses. (PRODUÇÃO, n. 30, Dez./2008, p.9).

A capacidade do CPS em atrair parcerias do poder público é analisada por Eunice Silva, Presidente do Clube. Ela sinaliza que se trata de parcerias bem fundamentadas, ou seja, "o nosso trabalho é reconhecido e por isso eles participam". (PRESIDENTE DO CPS, ENTREVISTA, 2010).

As parcerias são caracterizadas como essenciais à configuração do CPS. E, muito embora sejam orquestradas pela Sonae, resultam da diluição do poder. Uma das dúvidas está em entender qual o peso do *planejamento* e da *consistência* na configuração desses arranjos. Por outro lado, as parcerias, para serem efetivas, devem equilibrar as responsabilidades.

### **Cooperativas e Organização de Produtores**

Os sócios do CPS, duzentos e trinta até dezembro de 2009, são predominantemente formados por Cooperativas e Organizações de Produtores - OPs. Na avaliação da presidente do CPS, Eunice Silva, tal configuração é justificável por que

"Portugal é um País pouco extenso, cuja produção é formada por pequenos produtores. Além de representar individualmente uma produção insuficiente, não faria muito sentido que cada um dos pequenos produtores criasse um armazém para estocagem, tivesse máquinas para embalar e para lavar. Em Portugal houve a necessidade dessas cooperativas e OPs". (PRESIDENTE DO CPS, ENTREVISTA, 2010).

O engenheiro agrônomo Rui Matias salientou a importância e as distinções no modo de organização dos produtores. Para ele, dois importantes fatores tornam tais organizações essenciais: "primeiro, porque é a forma que permite a exploração agrícola a partir dos referenciais empresariais; segundo, porque permite que os pequenos produtores possam sobreviver, já que não conseguiriam viver sozinhos". Na sua avaliação, muitas cooperativas tradicionais foram extintas em razão do modo como surgiram. Elas "nasceram à sombra da política, da ideologia, principalmente da esquerda. Não nasceram da base, da produção, nasceram da cúpula". Das cooperativas constituídas por iniciativa política poucas sobreviveram, mas emergiu um modo de organização mais moderno, que são as OPs. Estas "são mais modernas, dinâmicas e surgem a partir da organização espontânea dos produtores, das suas necessidades de acesso aos mercados". (AGRÔNOMO, ENTREVISTA, 2010).

O produtor Carlos Manuel Ferreira atua como líder de uma OP e descreve como ela surgiu: "nesses anos, apareceram alguns vizinhos que produziam, mas tinham dificuldade de comercializar. Assim, todos os produtores da região passaram a trabalhar comigo". São vinte e um produtores independentes organizados por ele, e não pretende ampliar. E diz: "não abrimos para toda a gente para que não nos traga complicações. Quando vemos que algum produtor pode ser bom para empresa, o convidamos. Vamos tentar manter uma família não muito complicada". (PRODUTOR, ENTREVISTA, 2010).

Segundo o produtor, a principal diferença entre as cooperativas e as OPs, corresponde ao poder de tomada de decisões. Nas cooperativas, cada membro tem direito a um voto e as decisões não ocorrem por percentual de produção ou capital investido. Já nas OPs, decide sempre quem tem a maioria do capital e maioria da produção. E afirma: "eu e minha esposa representamos o maior percentual e por isso encaminhamos muitas decisões. Não adianta ter o maior capital apenas, é preciso ter a maior produção. Nós temos de 75 a 80% da produção". O produtor salientou que tal determinação é não uma peculiaridade de cada OP, mas trata-se de uma Lei Comunitária. Outra caracterização das OPs é que estas recebem mais apoio [governo e CE] do que se fossem produtores individuais. Conclui: "assim há um estímulo para que as comunidades se organizem em OPs". (PRODUTOR, ENTREVISTA, 2010).

O número elevado de produtores envolvidos, que vai além dos duzentos e trinta sócios do Clube, pode suscitar dúvidas quanto à capacidade de articular e envolver todos dentro das prerrogativas do CPS, sobretudo a de fazer vistorias e acompanhamentos. Segundo a Presidente, Eunice Silva, o acompanhamento ocorre com todos. E afirma: "para nós não tem qualquer problema porque nossos técnicos vão visitar os próprios produtores. Quem pertence ao Clube é a associação e visitamos cada um dos seus produtores". Ainda, destaca que é uma forma dos produtores se organizarem e garantirem maior eficiência para eles.

"Essas organizações conseguem uma dimensão diferente, mais adequada com a demanda, e permitem que os produtores façam aquilo que eles sabem fazer melhor: que é de fato produzir mais e melhor, com menor custo. E permitindo que outros cuidem da parte logística e comercialização. Estamos bem organizados dessa forma". (PRESIDENTE DO CPS, ENTREVISTA, 2010).

A qualidade da produção fica mais bem assistida, na medida em que há vários níveis de controles, que envolvem desde a mão de obra, o pequeno produtor, a associação e, por fim, a empresa. Há tantos níveis gerenciais no processo e controles de qualidade, que, praticamente, liberam os técnicos do CPS de um acompanhamento assíduo.

### **A cooperação com foco no planejamento da produção**

O CPS sustenta como uma das suas vantagens a capacidade de desenvolver o planejamento conjunto da produção. Um trabalho marcadamente de equipe são as reuniões setoriais para planejamento das campanhas de cada ano. Tais reuniões setoriais têm por objetivo "apresentar os resultados da campanha anterior e delinear estratégias para a campanha seguinte, e agrupam-se de acordo com as diferentes famílias de produtos". (PRODUÇÃO, n. 32, Edição Semestral, n. 2/2009, p. 18). Essas reuniões contam com a participação dos produtores [envolvidos na campanha em questão], direção comercial da Distribuição Sonae, direção de qualidade e são convidadas empresas de sementes com reconhecimento mundial, quando for o caso. Entre os assuntos abordados:

os resultados de vendas em quantidade e valor, os níveis de serviço de cada produtor, o volume de rejeições de qualidade e os principais motivos, assim como o plano estratégico a seguir na campanha seguinte. No caso dos legumes, as empresas de sementes divulgam as novas variedades disponíveis no mercado e esclarecem dúvidas aos produtores. (PRODUÇÃO, n. 32, Edição Semestral, n. 2/2009, p. 10).

Entre os benefícios do planejamento, na ótica do produtor Leonel Pereira, sócio da Rafael & Filhos, produtor de carnes, está no planejamento de entrega de animais, "fato que nos permite organizar com bastante antecedência os ciclos produtivos e de distribuição". (PRODUÇÃO, n° 22, Mar./2005, p. 2). De acordo com o Diretor da Unidade de Negócio Frutas e Legumes, Miguel Bandeira Carvalho, a troca de conhecimentos é um dos fundamentos da relação entre Distribuição e produtores. Para ele, "[...] o produtor é levado a planejar toda a sua atividade para responder às solicitações concretas do distribuidor, afinal, o fiel intérprete dos anseios do consumidor". (PRODUÇÃO, n° 28, Jan./2007, p. 2).

Com o objetivo de adequar-se às novas demandas dos consumidores, em 2007, a Sonae Distribuição lançou um projeto de segmentação da oferta, que implicou na "aposta de novas culturas, no recurso a novas embalagens e na necessidade de um planejamento mais rigoroso em termos de produção e logística". Tal proposição tem como objetivo "alcançar uma oferta mais eclética, capaz de satisfazer o consumidor em termos de preço e qualidade". (PRODUÇÃO, n° 28, Jan./2007, p. 5).

Um dos desafios do Clube analisados pelo professor do Instituto Superior de Agronomia, António de Almeida Monteiro, está na capacidade de associar o rigor dos procedimentos técnicos com a capacidade de gerir pessoas de forma adequada. As variáveis comportamentais de cumprimento de prazos, de ter a quantidade programada, da disciplina



quanto à colheita e agir seguindo um planejamento são aspectos que atestam ainda mais o valor do Clube. (PRODUÇÃO, n° 30, Dez./2008, p. 11).

Eunice Silva, Presidente do CPS, diz que o planejamento proporciona tranquilidade, sobretudo emocional e econômica. E conclui: "além dos entraves do clima, se nós estivermos aqui para criar entropia, isso vai atrapalhar muito. Assim, precisamos planejar em conjunto e todos se organizam da melhor forma possível, para que seja uma cadeia fluida em termos de processos". (PRESIDENTE DO CPS, ENTREVISTA, 2010).

O planejamento de toda a cadeia implica em colocar em sintonia diferentes empresas, que precisam alinhar as suas culturas. O objetivo em comum [satisfação do consumidor, p. ex.] e a abordagem participativa contribuem para o clima de cooperação e comprometimento.

### **A comunicação na Cadeia Produtiva**

Um dos principais argumentos do varejo em favor da sua *vocação* para RSE reside na sua situação privilegiada em tornar-se um elo de comunicação entre o produtor e o consumidor. No discurso do CPS, a comunicação com o cliente parte da constatação de que o consumidor moderno tem maior discernimento sobre suas escolhas. Por outro lado, a ausência de uma comunicação adequada dos produtos com características diferenciadas, minimiza o leque de escolhas conscientes do consumidor, e isso repercute no insucesso de algumas empresas, ou seja, é necessário subsidiar o consumidor com informações para que ele possa escolher.

Eunice Silva avalia, ainda, os efeitos da crise de 2008 no comportamento do consumidor. Para ela, "os consumidores estão mais atentos e mais racionais em suas escolhas. Privilegiam os produtos básicos, a alimentação, e consomem cada vez mais dentro do lar". Ela diz que a área de alimentos foi a única que cresceu, "a alimentação foi a única área com crescimento de consumo em 2008, próximo de 5,6%. As cestas de compras são menores e mais frequentes. Em cada cesta com dez produtos, oito são produtos frescos". (PRODUÇÃO, n. 31, Edição quadrimestral, n. 1/2009, p. 1). As exigências do consumidor português também foram analisadas pela colaboradora da Sonae Distribuição, Maria do Céu Santos. Segundo ela, os hábitos de consumo alimentar estão ligados aos critérios de saúde, sociabilidade e estilo de vida.

o cliente valoriza cada vez mais os produtos frescos, alargando o âmbito do conceito: a par da função alimentar propriamente dita, somam-se novos critérios de saúde e, sobretudo, de sociabilidade e estilo de vida. Estamos perante um consumidor mais informado e exigente no que diz respeito à sua alimentação e à do seu agregado, mas também um consumidor muito sensível ao preço. (PRODUÇÃO, n. 31, Edição quadrimestral, n. 1/2009, p. 6).

Sob outro olhar, a capacidade de discernimento do consumidor é pré-condição para o sucesso de alguns negócios. A carne de carneiro, cujo consumo ainda é pouco difundido, na avaliação do produtor individual, Elói Canholas, a prosperidade do seu negócio depende da informação aos consumidores. Diz que a "evolução do negócio depende de consumidores bem informados". Para ele, "existem boas perspectivas de futuro desde que o consumidor saiba realmente o que come, o que é bom e que olhe pela sua saúde". Em defesa do alimento, o produtor argumenta que se trata da carne mais limpa que existe. (PRODUÇÃO, n. 12, Mar./2003, p. 5).

De forma similar, acontece com os produtos orgânicos. Um dos problemas observado por Carlos Cespo, produtor de queijos orgânicos, consiste na falta de informações junto aos consumidores, além das barreiras econômicas e burocráticas no mercado português. (PRODUÇÃO, n. 28, Jan./2007, p. 13). A atratividade dos produtos orgânicos para os clientes irá depender da "diversificação de produtos seguros e de qualidade, unidades de venda apropriadas, formatos de embalagem 'inteligentes' e preços atrativos", avalia Miguel Freitas, Coordenador e porta-voz da Representação Permanente de Portugal nas pastas da Agricultura e Pescas junto da União Europeia. Ele também argumenta sobre a necessidade de uma mensagem forte, que aproxime os estilos de vida aos novos padrões de qualidade. Conclui que "se os preços forem atrativos e a mensagem forte, alarga-se o espectro dos consumidores deste tipo de produtos". (PRODUÇÃO, n. 29, Nov./2007, p.3).

Como a divulgação do CPS pode colaborar para o melhor discernimento do consumidor no momento da escolha dos produtos? Segundo Antónia Gonçalves, produtora da área de charcutaria, o Clube é essencial para a avaliação e divulgação da qualidade dos produtos aos consumidores. Para ela, "é sabido que os associados do Clube produzem com uma qualidade muito acima da média". Uma das explicações está na "importante assessoria técnica facultada pelo Clube, nomeadamente ao nível da divulgação da múltipla legislação que vai sendo publicada sobre o setor". (PRODUÇÃO, n. 28, Jan./2007, p. 16).

A contribuição do Clube para a expansão na capacidade competitiva no contexto global da agricultura de Portugal depende também da comunicação com o consumidor, numa perspectiva de informação e alerta, pois segundo o professor do Instituto Superior de Agronomia, António de Almeida Monteiro, há "outras áreas a fazerem negócios, por assim dizer, à nossa custa". Para exemplificar, cita os iogurtes e sucos, que muitas vezes têm frações muito pequenas de frutas, mas em razão da imagem benéfica que estas têm, acabam vendendo mais. Na avaliação dele, "fruta e legumes têm evoluído pouco em termos de aproximação ao

consumidor". Um dos limites observados é a ausência de um vendedor, aconselhando o consumidor a respeito das propriedades das frutas. E finaliza, sugerindo que o Clube de Produtores promova uma ligação mais eficiente entre consumidor, prateleira e a produção. (PRODUÇÃO, n. 30, Dez./2008, p. 11).

A proposição do professor António de Almeida Monteiro de promover uma comunicação mais eficiente em toda cadeia recebe reforço em vários depoimentos de produtores. Embora no discurso do CPS não negue tal importância, sua efetividade apresenta limites. José Braz, produtor de queijos, salienta que o Clube tem sido excelente meio de cooperação entre distribuição/produção, contudo, é preciso fazer melhorias. Para ele, "ainda há muito a fazer para identificar claramente os nossos produtos como oriundos do Clube de Produtores. O trabalho de base está feito, mas agora é necessário criar uma ligação afetiva entre os produtos do Clube e o Consumidor". (PRODUÇÃO, n. 21, Dez./2004, p. 5).

Armando Ribeiro e Hortêncio Guimarães, produtores de queijo de ovelha, relatam que estão muito satisfeitos em participarem do Clube, mas consideram que a principal melhoria a ser feita consiste na visibilidade do Clube dos Produtores.

A Sonae criou o Clube de Produtores e lançou as bases para o futuro. Agora, falta desenvolver toda a componente de marketing e de imagem. Temos de ser mais agressivos, mais dinâmicos e ativos na divulgação do Clube junto dos Consumidores. Os produtos do Clube dos Produtores têm de ser claramente identificados nos lineares das lojas. (PRODUÇÃO, n. 19, Ago./2004, p. 2).

Outro depoimento que sinaliza a importância atribuída à visibilidade do Clube é proporcionado por Paulino Rocha, diretor da Minhofumeiro, empresa produtora de embutidos. Sugere que a Sonae intensifique a visibilidade dos produtos do Clube de Produtores. Ele entende que fortalecer a imagem do Clube junto aos consumidores proporcionaria benefícios a todos: "[...] acho que todos nós teríamos a ganhar se os produtos de todas as áreas do Clube fossem claramente identificados nos lineares e montras das unidades da Sonae Distribuição". (PRODUÇÃO, n.º 9, Mar./2002, p. 7). Nessa mesma linha, António Marques, produtor de carne bovina, avalia o que falta melhorar no Clube:

só falta melhorar a visibilidade do Clube de Produtores e dar a conhecer às pessoas que os nossos produtos são, de fato, os melhores. Basta dizer que, desde que a Sonae passou a identificar a carne com origem do Clube, o consumo aumentou e já vem pessoas procurarem os nossos produtos. (PRODUÇÃO, n.º 11, Nov./2002, p. 7).

Os depoimentos selecionados que reclamam maior visibilidade do CPS datam de 2002, 2004 e 2008. Mas, em 2007, o CPS assume como estratégia fundamental a segmentação dos produtos, que não incluem a visibilidade da marca CPS. Uma política de segmentação dos produtos perecíveis das lojas Modelo Continente foi dividida em três níveis denominados:

*Econômico, Qualidade e Frescor e Seleção*. A lógica dessa segmentação parte da constatação "invertemos o processo: em vez de esperar que os fornecedores nos apresentem as suas propostas, vamos até eles com os desejos dos nossos clientes para estabelecer parcerias vantajosas para todos", segundo Mário Pereira, Presidente do Clube de Produtores em 2007. (PRODUÇÃO, n° 29, Nov./2007, p. 1).

O projeto de segmentação também previu um esforço maior de comunicação com o cliente final, que se justifica pela consciência dos consumidores a respeito dos benefícios das frutas e legumes. Segundo o Diretor Manuel Bandeira Carvalho, "o mercado de frutas e legumes está em franco crescimento porque as pessoas estão cada vez mais informadas sobre os benefícios do consumo de produtos frescos". Então, a partir de 2007, foi lançado o duplo desafio tanto de segmentar quanto o de comunicar sobre a área de Frutas e Legumes. (PRODUÇÃO, n° 28, Jan./2007, p. 5).

Entre as estratégias adotadas para alavancar as vendas, em época de crise, foram destacadas as ações junto aos consumidores:

- **Comunicação no local de venda:** apostar em degustações de loja e educação do consumidor, explicando os processos produtivos, as questões ambientais, as questões sociais e a evidente superioridade organoléptica.
- **Ações promocionais:** comunicar oportunidades de negócio através de descontos em cartão ou descontos imediatos, folhetos temáticos ou mesmo marketing *one-to-one*.
- **Novas apresentações dos produtos:** inovar em produtos como congelados ou especialidades, suscitando o desejo dos consumidores pela novidade e trabalhando a percepção do preço através dos cuvetizados de preço/peso fixo. (PRODUÇÃO, n. 32, Edição Semestral, n. 2/2009, p. 10).

De acordo com a percepção de Miguel Freitas, Coordenador e porta-voz da Representação Permanente de Portugal nas pastas da Agricultura e Pescas junto da União Europeia, as estratégias de comunicação de marketing devem ser simples e eficazes. O *merchandising* é considerado por ele uma boa ferramenta de marketing. "É fundamental o *merchandising* com animação no ponto de venda para dar a conhecer novos produtos e também afirmar novos conceitos e novas mensagens". (PRODUÇÃO, n. 29, Nov./2007, p.3). Um exemplo de marketing educativo largamente defendido pela União Europeia foi a inclusão de máquinas com suco de laranja em escolas, com preços conveniados, a partir de um ação de cooperação entre a Direção Regional da Educação e todas as Organizações de Produtores (OP) da região do Algarve. (PRODUÇÃO, n. 29, Nov./2007, p.3).

Uma campanha para promoção e divulgação da Proteção Integrada presentes no Modelo Continente consistiu no lema: "Para cuidar da natureza, nada melhor que a própria

natureza". Tal campanha, organizada pela Associação Nacional de Organizações de Produtores (ANOP) e de associados do Clube de Produtores, teve como objetivo "divulgar e promover o símbolo da Proteção Integrada junto dos consumidores". Além do material explicativo impresso sobre o que trata a Produção Integrada, houve a participação de alunos das Escolas Superiores Agrárias de Santarém, Coimbra e Viseu e da Faculdade de Ciências do Porto, que interagiam com os clientes, explicando o conceito e informando sobre a necessidade de consumirem frutas e legumes. (PRODUÇÃO, n. 10, jul./2002, p. 1). A credibilidade da Produção Integrada é atestada mediante a "indispensável existência de sistemas rigorosos de certificação e fiscalização e a realização de uma intensa campanha de promoção/divulgação junto do consumidor, explicando-lhe os conceitos e demonstrando a garantia de qualidade destes produtos. (PRODUÇÃO, n. 10, jul./2002, p. 3).

O amplo esforço do CPS na direção de fortalecer a produção se esvazia, caso as demandas para o consumo não tenham estímulo compatível. Na comunicação são revelados os elos da cadeia produção-distribuição-consumo. O CPS tem o desafio de explorar esses elos, adornando-os com a linguagem atrativa e informativa.

### **O duplo desafio de marketing**

A presidente do CPS, Eunice Silva, reconhece que ainda há muito a ser feito para comunicar ao consumidor sobre o Clube. E argumenta: "há diversos indicativos para garantir que o produtor é bom, mas não sabemos ainda como fazer a comunicação da melhor forma. Temos que explicar que vai muito além de ser um produto nacional". (PRESIDENTE DO CPS, ENTREVISTA, 2010). Para corroborar sua afirmativa quanto à dificuldade, Rui Matias exemplifica citando a incompatibilidade na mente do consumidor de como um alimento pode ser considerado saudável e, ao mesmo tempo, receber pesticidas. Ele sintetiza;

"Há a necessidade de comunicar, mas não é fácil. Não é fácil dizer ao consumidor que os nossos produtores também utilizam pesticidas, mas aplicam em menor quantidade possível, algumas vezes inferior ao que é regulamentado. É um tema sensível. Na cabeça das pessoas, os produtos da agricultura são saudáveis, e eles não entenderiam como os produtores poderiam prevaricar nesse domínio. Frutas e legumes são bons para saúde e não casa com a necessidade de pesticidas. Enquanto outros supermercados não garantem que é menor a quantidade, nós garantimos. Só que isso é um tema de tal sensibilidade que é difícil de comunicar. A única coisa que dizemos é que temos uma produção controlada, mais nada, não informamos detalhes". (AGRÔNOMO, ENTREVISTA, 2010).

A dúvida expressa pela presidente e pelo agrônomo mostra as dificuldades de interpretar o comportamento do consumidor. Quer dizer, a ausência de comunicação com

cliente sobre o Clube não resulta de uma vontade deliberada, mas do desconhecimento de quais são as melhores táticas para fazê-lo.

### **Interatividade mediante a publicação do boletim "Produção"**

Segundo a Empresa, ao mesmo tempo em que há o acompanhamento metódico junto à produção, o "Clube de Produtores da Sonae publica uma *newsletter*, onde divulga os seus sócios, assim como acontecimentos e temas relevantes às suas atividades". (SONAE PORTUGAL, 2009a).

O CPW manteve regularidade na publicação [cf. Box 1], sendo que, a partir de 2006, alterou, por exemplo, a periodicidade, ampliou o número de artigos com perfil analítico a partir de especialistas e o número de páginas [o primeiro exemplar tem quatro páginas e o último tem vinte]. A primeira edição surge em 1999, para comemorar o primeiro ano de fundação oficial do Clube, pois as primeiras experiências na direção da sua formalização foram 1996. Ou seja, o Clube iniciou as atividades três anos antes de iniciar sua comunicação, tendo como objetivo dar consistência ao que estava sendo comunicado e permitindo que os produtores, pudessem reler suas trajetórias e avaliá-las. (SECRETÁRIO CPS, ENTREVISTA, 2010).

Ano I, nº 01 - Jun. 1999	Ano VI, nº 17 - Fev. 2004
Ano I, nº 02 - Out. 1999	Ano VI, nº 18 - Abr. 2004
Ano II, nº 03 - Fev. 2000	Ano VI, nº 19 - Ago. 2004
Ano II, nº 04 - Jun. 2000	Ano VI, nº 20 - Out. 2004
Ano II, nº 05 - Set. 2000	Ano VI, nº 21 - Dez. 2004
Ano III, nº 06 - Jan. 2001	Ano VII, nº 22 - Mar. 2005
Ano III, nº 07 - Jul. 2001	Ano VII, nº 23 - Jun. 2005
Ano IV, nº 08 - Dez. 2001	Ano VII, nº 24 - Out. 2005
Ano IV, nº 09 - Mar. 2002	Ano VII, nº 25 - Dez. 2005
Ano IV, nº 10 - Jul. 2002	Ano VIII, nº 26 - Abr. 2006
Ano IV, nº 11 - Nov. 2002	Ano VIII, nº 27 - Ago. 2006
Ano V, nº 12 - Mar. 2003	Ano IX, nº 28 - Jan. 2007
Ano V, nº 13 - Jul. 2003	Ano IX, nº 29 - Dez. 2007
Ano V, nº 14 - Set. 2003	Ano X, nº 30 - 2º Semestre 2008
Ano V, nº 15 - Nov. 2003	Ano XI, nº 31 - 1º Semestre 2009
Ano V, nº 16 - Dez. 2003	Ano XI, nº 32 - 2º Semestre 2009.

Box 1: Número de exemplares do boletim informativo do CPS - Produção.  
Fonte: Adaptado de SONAE PORTUGAL, (2009a).

A reunião dos boletins tem um importante papel de descrever a trajetória do CPW, sinalizando cada novo projeto, os depoimentos dos produtores, parceiros e especialistas, apresenta os números relativos ao crescimento do CPW e narra as experiências em eventos com diferentes finalidades. As fotografias ilustram tais eventos, desde as reuniões de planejamento das campanhas, os encontros anuais dos produtores, participações em feiras nacionais e internacionais, visitas de trabalho em empresas modelos em várias partes do mundo e, claro, há o destaque para os produtos e processos dos produtores do CPW.

Não em detrimento da sua importância para a identidade do CPW, um dos aspectos negativos da publicação está associado à tendência "circular" dos textos, cuja finalidade essencial é trabalhar a imagem empresarial. Apesar de o Boletim ser um espaço que permite o *feedback* dos produtores sobre o Clube e, em certa medida, ser uma plataforma de transparência, há um número reduzido dos que prestam seus depoimentos, incorrendo na repetição de argumentos e fotografias.

Como a etapa de pesquisa realizada em Portugal foi concentrada, prioritariamente, na perspectiva da empresa, houve total coincidência entre os textos e as entrevistas. Tal alinhamento é uma prerrogativa da comunicação empresarial. Contudo, considerando a abrangência de temas presentes na RSS, a circularidade dos textos ou o extremo alinhamento entre eles e as entrevistas significa prejuízo ao entendimento da RSS.

### **Formação e conhecimento como estratégia organizacional**

Uma das linhas estratégias centrais do CPS está na capacidade de "partilhar o saber", que consiste na visão compartilhada entre produção e distribuição para elaboração dos projetos. E sintetiza-se na partilha: (X ENCONTRO CLUBE DE PRODUTORES SONAE, 2009):

- a. *De oportunidades:* Reuniões para o Planejamento das Campanhas, momento em que são demonstrados os números obtidos, quais as estratégias almejadas, os conhecimentos necessários para que os produtores estejam alinhados ao rigor das Fichas Técnicas e, por fim, a assinatura do Contrato Programa.
- b. *Do Conhecimento:* Visita dos produtores nas instalações da Sonae, nos Centros de Distribuições, no Centro de Processamento de Carnes e nos Hipermercados.
- c. *Da visão do Varejo:* Participação de eventos técnico-científicos nos diferentes segmentos de atuação do Clube.

- d. *De Experiências:* Visitas técnicas em diferentes países do mundo, com o propósito de visitar feiras, produtores, produtores de embalagens e hipermercados com elevado nível de excelência.
- e. *Da linguagem:* O aprendizado em comum permite manter a mesma linguagem entre produção e distribuição.

Para o produtor de legumes, José Carreira, o relacionamento com o consumidor é indispensável: "é essencial investir mais na divulgação dos produtos nacionais junto dos consumidores". Ele destaca, ainda, a importância dos cursos de formação dos produtores. "O Clube tem desempenhado um papel importantíssimo no desenvolvimento deste mercado, ao promover iniciativas como a realização de cursos de formação para produtores ou visitas a certames e a organizações de produtores no estrangeiro". (PRODUÇÃO, n. 22, Mar./2005, p. 4).

Em 2005, o então presidente do Clube de Produtores, José Aguiar, resumiu o papel da formação e partilha de conhecimentos para a conquista da excelência, tendo o CPS como mola propulsora.

Resumindo, as ações de formação são uma tentativa do Clube de Produtores de anular o desnivelamento que existe entre os grandes centros de excelência e a nossa realidade empresarial, permitindo também aos técnicos do Clube perceberem e percepcionarem melhor as dificuldades e adversidades com que os produtores se deparam diariamente e esclarecer os sócios sobre as exigências e obrigações impostas pelo Clube. (PRODUÇÃO, n. 23, Jun./2005, p. 1).

Em março de 2009, a Sonae Distribuição lançou a Escola de Percíveis [para conhecer as características, cf. Box 2], em razão da alta competitividade do setor de varejo e os desafios constantes por grande agilidade, flexibilidade e postura proativa. Os indicadores de negócio, tais como qualidade, produtividade, eficiência operacional, preço e rentabilidade, supõe a gestão eficiente do capital intelectual, ou seja, "tem por base potenciar o conhecimento sustentado e o desenvolvimento de competências de cada colaborador". O grande desafio da Sonae foi "desenhar e criar uma Escola, tendo como base a lógica empresarial, na realidade um novo paradigma ao nível de formação". As aulas são ministradas por uma "vasta equipe multidisciplinar, constituída pelas operações de loja, direção comercial, especialistas internos de cada seção de percíveis e recursos humanos". (PRODUÇÃO, n.º 32, Edição Semestral, n.º 2/2009, p. 8).

A missão da Escola de Percíveis consiste em "ajudar a criar uma cultura de referência ao nível do conhecimento e da competência profissional dos colaboradores,



contribuindo para a eficiência operacional, o crescimento das vendas e a confiança dos clientes". (PRODUÇÃO, n° 32, Edição Semestral, n°2/2009, p. 8). A proposta de valor da Escola de Perecíveis inclui a aprendizagem ativa e contínua; melhorar os processos críticos do negócio; promover o desenvolvimento dos colaboradores; reforçar a imagem da marca.

Características da Escola de perecíveis
<p>a. <i>Especificidade</i> - cada seção de perecíveis tem um programa compatível;</p> <p>b. <i>Abrangência</i> - há três âmbitos: do produto (conhecimento, características e benefícios de cada produto, a fim de reforçar os argumentos de vendas); do processo (além do ensino, há o treino do melhores procedimentos para garantir a eficiência operacional); do serviço ao cliente (ensino de técnicas eficazes de interação com o cliente para aumentar as vendas);</p> <p>c. <i>Flexibilidade</i> - adaptação de módulos formativos à realidade de cada negócio;</p> <p>d. <i>Inovação nas metodologias de ensino que utiliza</i> - Aprendizagem Sensorial (degustação); Prática Simulada (treino real em ambiente de trabalho e Laboratório de Treino); Aprendizagem Acelerada (passos essenciais para execução eficiente da tarefa, eficaz e produtiva em menor espaço de tempo);</p> <p>e. <i>Eficiência e Eficácia</i> - Formação em Laboratórios de Treino, orientação para práticas mais eficientes de execução;</p> <p>f. <i>Certificadora</i> - instrumento de avaliação que confere o rigor do grau de conhecimento do operador e o modo como ele evolui.</p> <p>g. <i>Consistência na aprendizagem</i> - Há três Níveis Formativos: nível 1 - conhecedor (dois primeiros anos de escola, competências teóricas e práticas essenciais); nível 2 - especialista (3° e 4° anos de escola, conhecimento que permite um serviço diferenciado ao cliente; conhece produtos nobres; conhece técnicas de preparação, conserva e aplicações culinárias; sustenta argumentos de vendas); nível 3 - mestre (5° ano de escola; excelentes conhecimentos sobre produto, processos e serviços ao cliente; conhecimento global sobre cada seção de perecíveis; visão integrada do negócio de perecíveis). (PRODUÇÃO, n. 32, Edição Semestral, n. 2/2009, p. 9).</p>

Box 2: Características essenciais da Escola de Perecíveis  
 Fonte: PRODUÇÃO, n° 32, Edição Semestral, n°2/2009, p. 8.

A formalização de uma escola sinaliza o comprometimento da empresa com a formação dos profissionais, o que repercute favoravelmente ao Clube, pois todos tendem a compartilhar o mesmo nível de rigor e exigências.

### **Encontros do CPS e Visitas de Trabalho**

Duas das principais estratégias do CPS quanto à formação dos produtores e colaboradores da Sonae estão nas visitas realizadas a diferentes empresas e eventos em países, denominadas *visitas de trabalho*, e os *encontros* que reúnem produtores, autoridades do

governo e acadêmicas e dirigentes e colaboradores da Sonae Distribuição. Os objetivos das visitas de trabalho consistem em

contribuir para a formação e desenvolvimento dos seus associados, quer porque os leva a sair do seu isolamento diário para contatar processos e técnicas de produção comparativamente mais evoluídos, quer para apresentar e promover modelos empresariais que por norma regem do ponto de vista económico as explorações agrícolas que visitamos fora do nosso país. (SONAE PORTUGAL, 2009c).

A presidente do CPS, Eunice Silva, sintetiza as grandes vantagens de organizar viagens com o propósito de apreender novas experiências: (PRESIDENTE DO CLUBE, ENTREVISTA, 2010).

- a. Empresas líderes no mundo abrem suas portas para o CPS. Isoladamente, os produtores não conseguiriam ter acesso;
- b. Permite aos produtores ampliarem suas redes de contatos, tanto para redimir dúvidas, quanto para engendrar parcerias;
- c. A observação coletiva e ao mesmo tempo associada à partilha de experiências permite criar uma base de conhecimento comum e, com isso, melhorar também a comunicação;
- d. A cumplicidade que se estabelece fortalece o relacionamento para além das relações comerciais. Há uma sinergia de união e de estratégia para o futuro, que, de outra forma, não seria possível fazer;
- e. Além de produtores líderes, há visitas a lojas e empresas de embalagens, o que permite um aprendizado tanto da parte da produção como da distribuição. Isso leva a uma convergência de ideias que auxilia na definição estratégica. Assim, cada um não pensa *em*, mas *com* toda a cadeia.

A regularidade das vistas de trabalho, das participações em feiras, workshops e cursos [cf. Box 3], demonstram como a formação e o conhecimento estão alinhados à estratégia do CPS.

Ano	Exemplos de Visitas de Trabalho Realizadas
1999	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De 17 a 20 março visitaram o Salon Européen des Techniques de la Filière de Fruits et Légumes, na França.</li> <li>• De 06 a 09 de maio viajaram para Itália para visitar o Macfruit.</li> <li>• Viagem para Tona para conhecerem a central de processamento de carne bovina</li> <li>• 06 a 08 de julho, presença no Royal Show, Inglaterra</li> <li>• 11 a 19 de julho - Presença na AgroVouga, Aveiro</li> <li>• Em setembro, houve a Ação de Formação destinada aos produtores de suínos. Tema: "Bem-estar Animal em Suinocultura".</li> <li>• 08, 09 e 10 de novembro, visita dos produtores à Feira Utreck, na Holanda.</li> <li>• 10 e 17 de novembro, curso de formação - Tema: "Agroquímico e Ambiente".</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 24, 25 e 26 de novembro, visita à Feira Hortofruticultura de Almeria (Espanha).</li> <li>• Dezembro, Ação de Formação - Tema: "Tipificação das carcaças produzidas no Clube de Produtores".</li> <li>• Dezembro, Visita à VIV EUROPE 99, feira dedicada à produção intensiva de suínos e aves - na Holanda.</li> <li>• Visita a duas suiniculturas na Holanda, a Weert, considerada como a melhor do País, e em Druten. Foi constatado o rigor higio-sanitário e o alto investimento em tecnologia das empresas.</li> </ul>
2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 22 e 29 de fevereiro, visita de produtores de bovinos ao matadouro da Raporal.</li> <li>• 18 e 26 de março - Feira Ovibeja, estiveram presente o Primeiro-Ministro, o Ministro da Agricultura, o Secretário de Estado do Desenvolvimento Rural, a Ministra da Igualdade e o Presidente da Câmara de Beja, além de delegações da Universidade de Trás-os-Montes e da Escola Agrária de Beja.</li> <li>• Em abril, visita à Feira Zootécnica de Foggia (Itália).</li> <li>• Em março, curso de Formação de Segurança Alimentar em Frutas e Legumes.</li> <li>• Dia 30 de março, Ação de Formação na Área das Carnes - Tipificação das Carcaças.</li> <li>• Entre os dias 21 e 25 de novembro, os produtores foram para a Almeria, a maior zona de produção hortifrutícola da Europa.</li> <li>• Em novembro, o Clube realizou uma viagem à feira ExpoAviga Barcelona, para qualificar a área de carnes.</li> </ul>
2001	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Em 17 a 25 de março, o Clube esteve presente nas feiras Ovibeja;</li> <li>• Em 21 a 25 de abril, participou da Feira Agro 2001, em Braga.</li> </ul>
2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entre os dias 20 e 24 de novembro, trinta e nove membros do Clube e três colaboradores da Modelo Continente visitaram A Expo Agro-Feira Agrícola Profissional de Horticultura Intensiva, Centros de Investigação/Experimentação (empresas de sementes), Cooperativas Agrícolas e produtores individuais, na região da Almeria, Espanha.</li> <li>• De 08 a 12 de Junho o Clube participou da Feira Nacional de Agricultura. O primeiro ministro, Durão Barroso, e o ministro da agricultura, Sevinati Pinto, "congratularam a SONAE pela relação de parceria com os agricultores portugueses".</li> </ul>
2003	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Em maio, o grupo visitou os centros de pesquisa de agricultura biológica em Frick, Suíça e em Laimburg/Vadena, no Norte da Itália. Os produtores receberam formação teórica e prática sobre, por exemplo, produção frutícola e vegetal, avaliação de medidas agro-ambientais, a identificação e promoção de organismos benéficos e as medidas de compensação ecológica.</li> </ul>
2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participação na Feira Nacional da Agricultura, nos dias 05 a 13 de Junho, em Santarém. Na ocasião, foram assinados trinta e seis contratos com novos sócios do Clube.</li> <li>• De 26 a 30 de agosto, membros do Clube foram participar da Feira de Agosto, em Grândola.</li> </ul>
2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O Clube promoveu encontro em Gimonde, cujo tema foi "Trás-os-Montes": Terra do Futuro.</li> <li>• Em maio, presença do Clube de Produtores na Feira da Cereja.</li> <li>• Entre 25 e 29 de agosto, o Clube participou da Feira de Agosto, em Grândola.</li> </ul>
2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Em março, produtores do Clube viajam para o Brasil e Argentina para conhecerem os exportadores líderes mundiais de carne bovina.</li> </ul>
2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidade de Negócio de Frutas e Legumes promoveu o curso "Pós-Colheita em Pomoideas".</li> <li>• Encontro com empresa holandesa Rijk Swann e Bejo, com a japonesa Sakata e Syngenta para sobre as mais recentes técnicas de cultivo de uma variedade de legumes.</li> <li>• Área de Negócio das Carnes - Dez produtores participaram do "Encontro de Produção e Distribuição", evento organizado pela Confederação de Agricultores Portugueses e Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição.</li> <li>• Na Área de Charcutaria - produtores participaram do workshop realizado na Escola Superior de Biotecnologia, Universidade Católica do Porto para discutir sobre "Produtos tradicionais portugueses e os canais de distribuição".</li> </ul>
2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De 01 a 09 de novembro de 2008, um grupo de dezoito pessoas, entre eles doze sócios do Clube dos Produtores foram à África do Sul, visitou nove pomares e cinco centrais de embalagens.</li> </ul>
2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O Clube participou da 30ª Reunião de Primavera da Sociedade Portuguesa de Pastagens e Forragens, entre os dias 22 a 24 de abril, ministrando uma palestra, cujo tema foi a necessidade de sensibilizar os clientes.</li> <li>• Participação da Feira Internacional de Lisboa, de 18 a 20 de junho. A Sonae Distribuição apresentou vinte projetos (temas: serviço ao cliente, qualidade e segurança alimentar, comunidade, eficiência) na 4ª Jornada de Inovação.</li> <li>• Visita - Comitiva com trinta e cinco pessoas viajaram à Itália para conhecer produtores de queijos e embutidos. Conheceram fábricas, explorações agrícolas, centros de investigação dedicados à fabricação</li> </ul>

	<p>de embalagens e à conservação de um hipermercado de última geração.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No dia 15 de julho, sócios do Clube visitaram o Centro de Processamento de Carne em Santarém e a loja Continente de Santarém.</li> <li>• Em 27 de maio, reunião com a direção e técnicos do Clube de Produtores para planeamento das atividades do ano e assinatura de contratos. Na ocasião, houve uma palestra com o Dr. Carlos Liz, com o tema "Desafios e novos rumos: a crise e a inovação".</li> <li>• Participação da Feira Agro-pecuária do Porto Moniz, 11 e 12 de julho, na Ilha da Madeira: o Stand do Clube foi visitado pelo Presidente do Governo Regional da Madeira, Dr. Alberto João Jardim, o Secretário Regional dos Recursos Naturais e Ambiente, Dr. Manuel António Correia e o Diretor Regional de Agricultura, Eng<sup>o</sup> Bernardo Araújo.</li> </ul>
--	---

Box 3: Visitas de Trabalho realizadas pelo CPS

Fonte: Boletins Produção (1999-2009).

Desde a sua fundação, o Clube já realizou encontros [cf. Box 4] dos produtores, envolvendo palestras com especialistas no incremento do setor agro-alimentar. Esses encontros, além do fator informacional, reforçam a identidade do Grupo.

Ano	Exemplos de Encontros do CPS
1999	Dia 23 de junho de 1999 - Primeiro Encontro do Clube de Produtores
2000	Dia 05 de julho, em Vale dos Lobos, novos contratos assinados incluem o setor de embutidos no Programa. Presentes no encontro estavam o Secretário de Estado do Desenvolvimento Rural, Vitor Barros, entre outras entidades públicas e privadas.
2001	Encontro Anual, realizado em 06 de Dezembro em Tróia, reuniu trezentos e sessenta convidados e teve como foco os Centros Operativos Tecnológicos <sup>68</sup> . Entre os participantes estavam Joaquim Carvalho, Subdiretor do Gabinete de Planeamento e Política Agro-Alimentar da Secretaria do Estado da Agricultura; Armando Torres Paulo, que é Presidente da Direção do Centro Operativo Tecnológico Hortofrutícola Nacional; José António Garcia Regueiro, Diretor do Centro Tecnológico da Carne de Tarragona (Espanha); Nuno Jordão, Presidente da Modelo Continente; José Aguiar, Presidente do Clube de Produtores.
2003	Encontro Anual do Clube de Produtores foi realizado em dezembro de 2003, em Tróia. Entre os principais temas debatidos estavam: as exigências da truticultura em Portugal; urgência da defesa dos produtos nacionais de Denominação de Origem Protegida e a importância da rastreabilidade na qualidade das Frutas e Legumes. Entre os participantes, estavam António de Araújo Coelho e Castro, reconhecido pioneiro na área da truticultura em Portugal; Luís Mira, professor do Instituto Superior de Agronomia; Carlos Portas, Assessor da Casa Civil do Presidente da República para a área da Agricultura; Ana Soeiro, chefe da Divisão de Promoção dos Produtos de Qualidade do Instituto de Desenvolvimento Rural e Hidráulica.
2005	Encontro do Clube de Produtores foi realizado em 18 de novembro, em Estoril. Entre os

<sup>68</sup> Os Centros Operativos Tecnológicos são criados no âmbito do Programa Operacional da Agricultura e Desenvolvimento Rural (AGRO), e consistem em "infra-estruturas que visam a promover as capacidades de inovação e de cooperação dos vários agentes da fileira agrícola, dando resposta às crescentes exigências do mercado nos campos ambiental, da qualidade dos produtos e da segurança alimentar". (PRODUÇÃO, n<sup>o</sup> 9, Mar./2002, p. 1).

	participantes estavam os presidentes da Modelo Continente, Nuno Jordão e do Clube de Produtores, José Aguiar, o Chefe de Gabinete do Secretário de Estado Adjunto da Agricultura e Pesca, José Alexandre Rodrigues, o professor do Instituto Superior de Agronomia, Francisco Avilez. O objetivo principal estava em fazer um balanço da atividade da organização e analisar as perspectivas para o incremento da competitividade no setor agro-alimentar.
2008	04 de Dezembro de 2008 - Encontro que celebrou os dez anos de existência do Clube. Entre os participantes, esta o Ministro da Agricultura, Desenvolvimento e da Pesca, Jaime Silva. Foi um momento para celebrar o êxito do percurso de uma década.

Box 4: Exemplos de Encontros do CPS  
 Fonte: Boletins Produção (1999-2009).

Os encontros promovidos pelo CPS representam um importante momento de visibilidade governamental do programa e formalização de parcerias, além de fortalecer a identidade do Grupo. Tal respaldo faz com que eles se percebam como parte de um processo de contribuição para o País, não apenas como fornecedores para uma grande empresa.

### 6.1.5 Dimensão verificabilidade

O modo como o CPS diz estruturar e sustentar o rigor dos produtos comercializados será analisado a partir das seguintes categorias: auditorias, certificações, selos, credibilidade, formação e equipe interdisciplinar.

#### **Auditorias e certificações como fundamentos a para credibilidade do CPS**

A credibilidade no discurso do CPS é sustentada principalmente a partir de um conjunto de ações que beneficia o aprendizado e a troca de experiências. Entre as atividades essenciais estão as vistorias técnicas realizadas por funcionários da Sonae Distribuição nos produtores. No caso do CPS, tais vistorias eram mais recorrentes no início de existência do Clube, durante sua estruturação. Segundo o agrônomo Rui Matias, "hoje os produtores conquistaram uma qualidade e um volume de negociação que permite que eles tenham em seus quadros funcionais técnicos extremamente habilitados e também possam contratar auditorias externas". (AGRÔNOMO, ENTREVISTA, 2010).

Atualmente, elas acontecem sempre quando há um novo produtor para se integrar ao Clube ou quando há algum problema específico. Em tais vistorias, os técnicos avaliam todos os itens constantes no denominado *Caderno de Encargos*, onde são definidas as características técnicas dos produtos e dos processos de produção. A elaboração do Caderno

de Encargos, realizado pelo Clube de Produtores, "irá manter a excelência que caracteriza os produtos de origem nacional, mas com controle rigoroso de todos os processos, desde o produtor até o ponto de venda". (PRODUÇÃO, n. 11, Nov./2002, p. 8).

Para consolidação dos produtores já existentes são realizadas auditorias terceirizadas, para avaliar as rigorosas condições exigidas pelo Clube, segundo Maria João Lourenço, Diretora da Unidade de Negócio de Charcutaria. (PRODUÇÃO, n. 28, Jan./2007, p. 14). Com o intuito de assegurar a qualidade desejada pelo consumidor, o Clube de Produtores propôs à empresa Sativa - Controle e Certificação de Produtos que realizasse auditorias nos produtores de queijos e carnes. O objetivo das auditorias destina-se a

verificar aspectos tão importantes como a higiene e segurança alimentar, a qualidade das matérias-primas e as condições de laboração, as características físicas e sensoriais do produto final, a durabilidade e a embalagem, mas também a avaliar as instalações, a gestão da água, os resíduos e poluentes e a eficiência energética. (PRODUÇÃO, n. 30, Dez./2008, p. 18).

As vantagens da auditoria permitem a "elaboração de um referencial composto por um conjunto claro de pontos de controle e critérios de cumprimento, permite ao produtor, em qualquer momento, verificar o nível de adequação do seu sistema de produção e dos produtos obtidos com o pretendido, tornando objetiva a avaliação". (PRODUÇÃO, n. 30, Dez./2008, p. 18). As auditorias internas também são essenciais para "implementação de ações corretivas, prepara-o para responder com facilidade aos novos desafios que o mercado venha a impor, ganhando uma dinâmica de evolução que o coloca entre os melhores". (PRODUÇÃO, n. 30, Dez./2008, p. 18).

A adaptação cultural às normatizações também são analisadas pela empresa de controle e certificação Sativa<sup>69</sup>, que cita três fases de adequação dos operadores às normas. Na primeira fase, o operador reage com desconfiança ao contato com todos os referenciais e considera difícil cumprir todas as exigências; na segunda fase, o operador percebe os benefícios para a empresa e não considera tão difícil assim; na terceira fase, o operador cumpre o que é exigido com qualidade superior ao que é exigido e demonstra capacidade competitiva. (PRODUÇÃO, n.º 30, Dez./2008, p. 18).

Em grande parte das situações, as auditorias resultam em certificações. A certificação é um processo rigoroso que envolve muitas etapas e "pressupõe a realização de ensaios (pesticidas) sobre amostras de produto, bem como ações de controle incidentes em todas as

---

<sup>69</sup> A empresa SATIVA "é uma empresa portuguesa, constituída para operar de forma integrada na área do controle e certificação da produção agrícola e alimentar, florestal e de produtos turísticos". Disponível em: <http://www.sativa.pt/canais/channel.asp?id=215&lang=1&CurrentID=220>. Acesso em: 18 maio 2010.

fases de produção e acondicionamento, efetuadas pelos Organismos de Certificação de Produtos - OCP". (PRODUÇÃO, n. 30, Dez./2008, p. 11).

Um dos OCPs protocolados pela Modelo e Continente é a *Applus*, que é "um organismo independente e imparcial, pioneiro na Certificação de *Standarts* privados". Por meio de inspetores credenciados, a Certificadora avalia "sistematicamente o cumprimento de todos os pontos que constam das Regras de Produção da Marca Clube de Produtores". As certificações concedidas pela *Applus* aos sócios do Clube, em 2008, "tiveram como base uma média de cumprimento de 98%, tendo sido atribuído 42% de certificados Ouro e 58% de Prata". (PRODUÇÃO, n.º 30, Dez./2008, p. 19). Outra empresa certificadora, a CODIMACO - Certificação e Qualidade Ltda. atua junto ao Clube desde 2004, certificando "uma vasta gama de Hortofrutícolas, reconhecendo, nos vários setores, um grande progresso na aplicação das Boas Práticas Agrícolas e implementação das regras mais exigentes ao nível da Higiene e Segurança Alimentar". (PRODUÇÃO, n. 30, Dez./2008, p. 19). Em síntese, a obtenção da Certificação Clube de Produtores Sonae "tem contribuído para promover a preservação do meio ambiente, a melhoria das relações comerciais e a oferta ao consumidor de produtos seguros e de qualidade". (PRODUÇÃO, n.º 30, Dez./2008, p. 19).

Segundo João Fernandes, do Departamento de Produção de Charcutaria, o processo de certificação "foi iniciado com o desenvolvimento e levantamento de fichas técnicas e uma proposta de auditoria que irá garantir que sejam analisados todos os pontos da cadeia produtiva". (PRODUÇÃO, n.º 31, Edição quadrimestral, n.º1/2009, p. 15). E sintetiza as principais razões para a certificação do Clube:

- Equidade entre todos os sócios do Clube de Produtores;
- Credibilidade interna e externa;
- Imparcialidade e independência de decisão;
- Garantia de Qualidade dos Produtos Seleção;
- Garantia Segurança Alimentar;
- Fatores ligados à Qualidade dos Produtos;
- Preocupação crescente de aspectos ligados ao meio ambiente;
- Ambiente de competitividade salutar entre os produtores. (PRODUÇÃO, n. 31, Edição quadrimestral, n. 1/2009, p. 15)

O objetivo da Certificação é "garantir a conformidade de todo o processo produtivo de todos os sócios e dos seus produtos, nomeadamente: Seleção Continente, Continente Bio, Qualidade e Frescor e Marca do Produtor, [...] mantendo o foco no lema do Clube de Produtores Sonae, 'O melhor de Portugal'". (PRODUÇÃO, n. 32, Edição Semestral, n. 2/2009, p. 4). A certificação é um modo de garantir a excelência dos produtos. Segundo o técnico do Clube de Produtores, "a certificação permitirá não só manter como também aumentar o

consumo da carne bovina, uma vez que os consumidores [...] exigem qualidade e excelência da carne que consomem". (PRODUÇÃO, n. 11, Nov./2002, p. 8).

As exigências do Clube para que os produtores cumpram determinados padrões faz com que estes estejam sempre em "estado de alerta", conforme Helder Santos, produtor de embutidos. E completa, "por vezes, sentimo-nos como se estivéssemos num desporto de alta competição... a fasquia vai subindo e a procura de melhores formas de produção vai-nos tornando mais perfeccionistas. Cada vez que um novo padrão é exigido, repete-se uma 'ingnição', que representa o início de novo ciclo evolutivo". (PRODUÇÃO, n. 32, Edição Semestral, n. 2/2009, p. 13).

O Clube também mostra sua preocupação com a segurança alimentar por meio da divulgação da norma Análise do Risco e dos Pontos Críticos de Controle - HACCP (*Hazard Analyses of Critical Control Points*). E descreve que sua principal vantagem está "na defesa sistematizada da saúde pública, conseguida através da aplicação legal e obrigatória de um conjunto de procedimentos a todo o percurso da cadeia e dos produtos alimentares, desde o seu fabrico até a sua aquisição". (PRODUÇÃO, n. 7, Jul./2001, p. 6).

Produtos com Indicação Geográfica Protegida - IGP - também exprimem excelência pelas características distintivas quanto à produção e localização geográfica. O Clube de Produtores tem entre os seus associados os "Citrino do Algarve", cuja entidade certificadora foi a Associação para os Produtos Agro-Alimentares Tradicionais do Algarve - APAGAL. A IGP traz garantias de qualidade, pois "assegura ao consumidor um produto genuinamente algarvio, certificado e com uma garantia de qualidade". (PRODUÇÃO, n.º 18, Abr./2004, p. 3).

Em 2004, foi inaugurado um Centro de Processamento de Carne (CPC), que possui uma área de 12000 metros quadrados e 70% das 350 toneladas de carne comercializadas por semana em centro e trinta lojas são nacionais. A carne proveniente do Centro, é "certificada, garante a saúde pública, disponibiliza referências e oferece um património de confiança", segundo Pascoal Costa, um dos responsáveis pelo CPC. Há laboratórios com equipamentos modernos, que "garantem rapidez, eficiência e precisão nos resultados". A realização das análises "microbiológicas de controle não só da carne, do peixe e do pão como da higienização dos utensílios e locais de trabalho. Em 2006, efetuaram-se mais de vinte mil análises neste laboratório equipado de forma a corresponder às apertadas exigências da indústria agro-alimentar". (PRODUÇÃO, n. 29, Nov./2007, p.5).

O arsenal necessário para o *controle* envolve capacitação técnica, equipamentos, *softwares*, consultorias, empresas certificadores, entre outros. As narrativas ressaltam os



aspectos positivos dos controles em detrimento, p. ex., dos altos investimentos e das pressões e cobranças constantes. Ao contrário, compreendem que o rigor estimula a capacidade de aprimoramento.

### **Setor de Controle de Qualidade, solução de problemas e rejeição de mercadorias**

O controle de qualidade dos produtos é realizado no Centro de Distribuição - CD - ou seja, ao chegar à loja, os produtos já estarão em condições de irem para as prateleiras. Segundo a responsável pelo controle de qualidade, nos supermercados, os funcionários não têm informação técnica na área da qualidade, e afirma que lhes "é dado algum tipo de treinamento, como curso de *Hazard Analysis Critical Control Point* - HACCP e outros, mas a concentração do trabalho é realizada aqui. É proporcionada formação para avaliar as condições de descarga da mercadoria, mas o grosso da avaliação ocorre no CD". (CONTROLE DE QUALIDADE, SILVIA, ENTREVISTA, 2010).

A rotina de inspeção segue um plano que especifica o que deve ser avaliado. Tal plano é definido "com base nos problemas identificados no ano anterior, ou seja, no histórico de problemas". As principais análises são de acidez, ph, volume, embalagem, rotulagem e pesagem. Segundo a funcionária do Controle de Qualidade, não representam uma grande variedade de análises, mas a quantidade diária é muito elevada. Os maiores fatores de rejeições ocorrem em razão de problemas relacionados a peso, rotulagem, aspectos dos produtos, lote não legível e vedação. Segundo ela, o Controle de Qualidade é uma das áreas de maior crescimento:

"A grande vantagem do Controle de Qualidade estar no CD e não na loja, ocorre porque os profissionais olham apenas para isso, não estão ligados com a parte de comercialização. Cumprem efetivamente com esse rigor. Garantem-nos a nosso cliente que tudo está controlado". (CONTROLE DE QUALIDADE, SILVIA, ENTREVISTA, 2010).

O motorista ou produtor não esperam o resultado da inspeção e análise. Caso haja a rejeição dos produtos, eles os retirarão no dia seguinte. O sistema é muito dinâmico, tudo é planejado para que o produto chegue no CD e parta para loja no mesmo dia. A análise do controle de qualidade tem que ser feita no mesmo dia para evitar que o produto tenha sido encaminhado para a loja com problemas e tenha que ser retirado das prateleiras. Para isso, o CD funciona em três turnos, nunca fecha, e há cerca de quinhentos empregados. (CONTROLE DE QUALIDADE, SILVIA, ENTREVISTA, 2010).

O governo também fiscaliza os produtos por meio da Autoridade de Segurança Alimentar e Económica - ASAE<sup>70</sup>. Eles recolhem mercadorias nas lojas. É nomeado um técnico que acompanhará a análise. Caso haja problemas, os fornecedores também serão responsabilizados. (CONTROLE DE QUALIDADE, SILVIA, ENTREVISTA, 2010).

António do Santos, responsável pelo controle de qualidade da parte de hortifrutí, explicou todo o procedimento desde a chegada da mercadoria até sua expedição para a loja. Em síntese, logo que as mercadorias chegam e são submetidas ao primeiro controle de temperatura interna do produto. Assim como é avaliada a temperatura do veículo. É definida uma amostragem, que será submetida aos critérios mencionados acima [acidez, ph, volume, embalagem, rotulagem e pesagem]. Os produtos são organizados sobre paletes<sup>71</sup> e se forem identificados problemas é rejeitado todo palete correspondente.

António do Santos apresentou todos os controles e relatórios disponíveis para o acompanhamento da qualidade. Muitas das características controladas representam uma soma das exigências da Comunidade Europeia e da empresa Sonae. Destacou o relatório de não-conformidades e salientou que há registros que são destinados para a parte comercial. De acordo com sua avaliação, os produtos originados no CPS são os que apresentam menor quantidade de problemas.

"Há uma diferença substancial entre os produtos que são dos CPS dos demais. Há um departamento agrícola que instrui os produtores. Sempre que há problemas, os agricultores são chamados para avaliarem os problemas apresentados como não conformes. Os que não fazem parte do Clube, o acompanhamento não é tão próximo". (CONTROLE DE QUALIDADE, SANTOS, ENTREVISTA, 2010).

Os produtores são visitados ao menos duas vezes por ano, mas se houver dificuldade de atender aos requisitos da ficha técnica, haverá visitas extras. Disse que, "sem dúvida eles nos dão menos trabalho. Já trabalhei aqui quando o CPS não estava tão evoluído, eles melhoraram muito", disse António do Santos. E completou:

"O principal fator que justifica essa qualidade do Clube, em primeiro lugar, é a triagem dos fornecedores, só trabalhamos com quem nos interessa realmente, o acompanhamento e o desenvolvimento dos fornecedores. Incentivamos a melhorar e isso não é só para eles, o benefício retorna para nós". (CONTROLE DE QUALIDADE, SANTOS, ENTREVISTA, 2010).

Após a avaliação e obtenção dos resultados, a mercadoria é preparada para ser levada para a loja. Isto ocorre até às dezoito horas, quando, então, é feito o transporte. As lojas recebem de madrugada e, quando amanhece, todos os produtos já estão nas prateleiras. No

---

<sup>70</sup> Órgão do Ministério da Economia, da Inovação e do Desenvolvimento. Disponível em: <http://www.asae.pt/>. Acesso em: 10 abr. 2010.

<sup>71</sup> Um palete (*pallet* em inglês e mais usual) é um estrado de madeira, metal ou plástico que permite a movimentação da carga por empilhadeira.

auge das campanhas, o CD recebe cerca de sessenta mil caixas de frutas por dia. Há recebimentos diários entre as seis da manhã até às dezoito horas. Não há estoques, com exceção dos produtos originados da América Latina. (CONTROLE DE QUALIDADE, SANTOS, ENTREVISTA, 2010).

O recebimento das mercadorias é feito por agendamento, desta forma, o tempo de espera do produtor [ou motorista] é muito reduzido, se comparado aos sistemas de entrega nas lojas. Desde a sua chegada até sua liberação, não leva mais que uma hora e meia. Na realidade, "temos um *just-in-time* bem praticado". (CONTROLE DE QUALIDADE, SANTOS, ENTREVISTA, 2010).

Segundo Eunice Silva, presidente do CPS, as estratégias de resolução de problemas dependerão da sua complexidade. Se tivermos que rejeitar a mercadoria, será um problema para todos, "o produtor terá que recolher a mercadoria e decidir pelo seu destino. E nós não teremos tempo hábil para repor. É um custo para o produtor e não venda para nós". Há reuniões semanais para tratar das questões ligadas ao hortifruti, para tratar do *top três* em rejeições no controle de qualidade com o técnico de produção e com o gestor comercial. São reuniões simples, curtas e objetivas. Outro modo salientado pela presidente do CPS refere-se às situações mais difíceis que exigem a presença do produtor no CD, para que ele assista a uma conferência com os profissionais do Controle de Qualidade, além de analisar o problema em questão. Ainda, há situações em que uma equipe se desloca até o produtor para avaliar a situação *in loco*. Todo esse trabalho em conjunto ajuda a diminuir o número de rejeições, afirma Eunice Silva. Não são realizadas visitas surpresas, são combinadas previamente. (PRESIDENTE DO CPS, ENTREVISTA, 2010). Um importante fator que contribui para a diminuição progressiva de rejeições consiste no aumento do número de produtores que possuem a sua própria estrutura de controle de qualidade. (CONTROLE DE QUALIDADE, SILVIA, ENTREVISTA, 2010).

A soma entre as gestões de qualidade do próprio produtor e da distribuição tem por objetivo garantir o padrão europeu de exigências. Com maior controle dos riscos, o Clube se fortalece.

### **Selo do Clube de Produtores**

A adoção do selo do CPS já passou por vários estágios de utilização. Sua utilização para identificar o CPS deixou de ser uma constante há três anos, quando da adoção do sistema de segmentação [Econômico, Qualidade e Frescor e Seleção Continente], que visa a atender a

diversidade de perfis e classes de consumidores. Muito embora o CPS também faça parte dessa segmentação, houve a opção em divulgar a qualidade dos produtos mediante a certificação.

"Optamos por entrar numa via de certificação. Para entrar no CPS, o produtor tem que cumprir um roteiro de normas técnicas exigentes. São muito próximos das cadeias internacionais. É emitido um certificado de conformidade, e esse certificado pode ser mostrado a quem desejar. E é essa mensagem que passamos ao consumidor". (AGRÔNOMO, ENTREVISTA, 2010).

Mais recentemente, segundo Eunice Silva, foi percebido a necessidade de retomar a utilização do selo com CPS. Falta, apenas, definir quais as melhores estratégias de comunicação para fazê-lo. (PRESIDENTE DO CPS, ENTREVISTA, 2010).

A colocação do selo, por si só, não surte efeito. É necessário criar um esforço de comunicação que leve o consumidor a observá-lo. Outro problema está em discerni-lo entre tantos outros selos, cuja credibilidade pode ser contestada. O selo corresponde a uma estratégia destinada aos consumidores, mas é preciso avaliar sua contribuição na perspectiva também dos produtores.

### **Rastreabilidade e segurança alimentar**

José Aguiar, Diretor de Percíveis e Presidente do Clube Sonae, refere-se à opinião pública como "ávida de informações sobre segurança alimentar". Segundo ele, para atender a tal expectativa, passou-se a incluir no léxico cotidiano palavras como "Proteção Integrada", "Rastreabilidade" ou "Autocontrole". (PRODUÇÃO, n. 11, Nov./2002, p. 1).

A segurança alimentar é o importante resultado de uma política focada na qualidade. Para o produtor de carnes, João Borges, o consumidor já não procura o produto mais barato, mas "aquele que tiver mais qualidade e respeitar as características organolépticas da carne (cor, textura e sabor), isto é, isento de hormônios". (PRODUÇÃO, n. 7, jul./2001, p. 4). Ainda, o produtor salienta que a rastreabilidade dos animais e o conhecimento da sua origem são os fatores que sustentam a confiança que o consumidor tem ao adquirir o produto.

Segundo o Diretor do Hipermercado Continente, Nelson Costa Pereira, afirma estar seguro quanto à rastreabilidade dos produtos na loja em razão da sofisticação do sistema. Em poucos minutos, obter todas as informações sobre o produto:

"é possível pesquisar tudo por meio do computador. O produtor identifica o lote da caixa de frutas com um número. Junto às frutas, fica a ficha com o número. Ao digitar no computador aquele número, o gerente obtém todas as informações a partir da etiqueta. Se tiver um problema, consegue rastreá-lo pelo *palmtop*". (DIRETOR HIPERMERCADO, ENTREVISTA, 2010).

A pesca controlada também é um aspecto observado pela Sonae. Com o apoio do Greenpeace, a empresa só vende pescados controlados, capturados de forma sustentável. (DIRETOR HIPERMERCADO, ENTREVISTA, 2010).

A loja não precisa manter relacionamento direto com os produtores. Estes mantêm ligações com o CD. Não cabe à loja analisar o desempenho diferenciado entre os membros do CPS e os demais. Segundo o Diretor, tais diferenças entre um fornecedor do Clube ou não, quem trata disso não é a loja, é a parte comercial. Os fornecedores estão permanentemente *brifados* segundo as normas da empresa. Os compradores só compram de acordo com os indicativos descritos. (DIRETOR HIPERMERCADO, ENTREVISTA, 2010).

A rastreabilidade ou a capacidade de provar a procedência dos produtos é compreendida como parte essencial da cadeia produtiva e busca trazer respostas sobre segurança alimentar, assim como o cuidado com o meio ambiente. Nos discursos do CPS é possível captar que "não existem produtores amigos, somente produtores aptos".

### **Ações de formação como contributo à credibilidade**

A importância do CPS na formação dos produtores também assume evidência, na medida em que os limites do aprendizado originado no governo sofrem críticas. Quanto ao apoio governamental para a agricultura, segundo Vasco Rocha Pinto, produtor de ervas aromáticas orgânicas, "as entidades governamentais que existem servem apenas para regularizar e proibir, em vez de aconselhar e esclarecer. Faz falta em Portugal um organismo que ajude o agricultor a encontrar a melhor solução para determinados problemas". (PRODUÇÃO, n. 11, Nov./2002, p. 4). A postura do Ministério da Agricultura em relação à agricultura biológica parece não compreender as especificidades desta. "Em termos práticos, é muito mais importante o apoio prestado pelo Clube de Produtores e por associações, como a Agrobio e a BioAma do que o das entidades estatais. (PRODUÇÃO, n. 11, Nov./2002, p. 4).

A busca de conhecimentos para aprimorar a formação dos produtores ocorre no cotidiano das operações por meio das instruções das coordenadorias das diferentes áreas de produção, por meio de visitas técnica no País e no exterior, por meio de palestras proferidas nos encontros com os produtores do Clube e por meio da participação em feiras de negócios.

O apoio e acompanhamento técnico é um dos grandes diferenciais do Clube. No caso dos produtos agrícolas, o Departamento Agrícola do Clube é "responsável pela orientação e acompanhamento da produção, bem como pelo apoio técnico na seleção de sementes, aptidão

dos solos, análise de resíduos, calendário de tratamentos, métodos de colheita e embalagem". A área de carnes também é assistida por um corpo técnico, que busca assegurar o permanente apoio com vistas ao "melhoramento e rentabilização das suas explorações, garantindo as adequadas características de cor, sabor e consistência". (PRODUÇÃO, n. 1 jun./1999, p. 02).

No editorial do segundo boletim informativo, Santos Andrade sintetizou a preocupação com a transmissão de conhecimentos, que "vão desde a sensibilidade do consumidor ao contacto em feiras internacionais, passando por colóquios sobre temas do maior interesse, faz com que aqueles que estão dispostos a aceitar os desafios da evolução possam olhar o futuro com alguma esperança". (PRODUÇÃO, n. 2, out./1999, editorial).

As Ações de Formação empreendidas pelo Clube contam com a participação de especialistas estrangeiros para divulgar as diferentes técnicas de cultura e de aptidões culinárias, além disso, busca a sensibilização na utilização correta dos pesticidas. (PRODUÇÃO, n. 3 fev./2000, p. 04).

O produtor de legumes e ervas aromáticas, José Carreira, salienta a importância de participar nas ações de formação, nas visitas a feiras internacionais e nos encontros regulares com agricultores. Para ele, tais iniciativas fortalecem a qualificação dos produtores, e diz que, "num desses encontros, recomendara-me uma semente de nabixa que tenho vindo a utilizar nos últimos seis meses, com excelentes resultados. O convívio entre agricultores é mesmo assim: temos sempre algo a explorar. (PRODUÇÃO, n. 5 set./2000, p. 3).

A vertente formativa do Clube sustenta que "apenas produtores esclarecidos e devidamente informados acerca das mais corretas e avançadas técnicas e métodos de produção, podem fornecer produtos de qualidade", segundo Miguel Mota Freitas. Para ele, "desenvolver ações junto dos produtores, permitindo-lhes uma permanente atualização e acompanhamento das 'formas de produção', em consonância com aquilo que de mais recente e avançado se faz na Europa e no mundo". (PRODUÇÃO, n. 6, jan./2001, Editorial).

O desenvolvimento de novas espécies também é sinalizado como uma preocupação do Clube. Carlos Manuel Ferreira, produtor de melancias e melões:

A circunstância de o Clube ser utilizado como banco de ensaio em relação ao desenvolvimento de novas espécies, de modo a poder acompanhar as tendências do mercado e as exigências do consumidor, constitui para este produtor uma enorme vantagem: 'todos os anos somos aconselhados em relação a novas sementes e novos métodos de produção através de diversas ações de formação'. (PRODUÇÃO, n. 6, jan./2001, p. 2).

Como uma importante iniciativa para a reflexão sobre a atividade agrícola nacional, o Clube de Produtores foi um dos principais patrocinadores do Congresso ISA 2000, realizado nos dias 04, 05, 06 de dezembro, em Lisboa. O Congresso adotou uma abordagem

multidisciplinar, convidando especialistas de diferentes áreas, como a sócio-economia, a climatologia e as ciências biológicas e da terra. Entre os temas debatidos estavam

a relação entre os sistemas naturais e a sua compatibilização com as necessidades da produção agrícola e florestal. Simultaneamente, foram também discutidas as alterações tecnológicas nas produções agrícolas, bem como a importância de existir uma política de sensibilização ambiental por parte de todos os intervenientes nesta questão. (PRODUÇÃO, n. 6, jan./2001, p. 4).

Segundo o produtor de carnes, João Borges, o plano de formação dos produtores é consistentemente realizado com a programação de visitas a grandes centros internacionais e salões de agricultura. Tal experiência, "a partir do que há de mais sofisticado na Europa, nos permite conhecer os melhores equipamentos e técnicas de produção disponíveis no mercado". (PRODUÇÃO, n. 7, jul./2001, p. 3).

A formação dos técnicos que amparam os membros do Clube valoriza a capacidade investigativa dos mesmos para a melhoria e o desenvolvimento de novas variedades de frutas e legumes. As pesquisas geram diferentes ensaios que visam a investigar "as resistências/tolerâncias a pragas e doenças, assim como as suas aptidões comerciais". (PRODUÇÃO, n. 7, jul./2001, p. 5).

Os produtores de sementes são importantes responsáveis pela formação dos produtores. Em janeiro de 2001, trinta e seis produtores do Clube reuniram-se com produtores de sementes de melão, melancia e meloa, como, a *Sakata*, *De Ruites Seeds*, *Gautier Graines* e *Nunhems*, com o objetivo de selecionar as melhores variedades das frutas. (PRODUÇÃO, n. 7, jul./2001, p. 5). Uma parceria entre o Departamento Agrícola do Clube de Produtores e a empresa holandesa, líder nas áreas de proteção biológica de cultivo e polinização natural, possibilitou aos técnicos do Clube formação sobre insetos auxiliares. (PRODUÇÃO, n. 22, Mar./2005, p. 4).

A publicação do Clube de Produtores também destina espaço para informar os sócios sobre novas determinações governamentais, tais como a retirada de substâncias nocivas do mercado e novas especificações de rotulagens. (PRODUÇÃO, n. 15, Nov./2003, p. 4). Em 2005, o então presidente do Clube de Produtores, José Aguiar, resumiu o papel da formação e partilha de conhecimentos para a conquista da excelência, tendo o Clube de Produtores como mola propulsora.

Resumindo, as ações de formação são uma tentativa do Clube de Produtores de anular o desnivelamento que existe entre os grandes centros de excelência e a nossa realidade empresarial, permitindo também aos técnicos do Clube perceberem e perceberem melhor as dificuldades e adversidades com que os produtores se deparam diariamente e esclarecer os sócios sobre as exigências e obrigações impostas pelo Clube. (PRODUÇÃO, n. 23, Jun./2005, p. 1).

A formação dos produtores conduzida pelo Clube foi destacada pelo professor Monteiro como um patrimônio valioso, e diz: "o saber fazer, o conhecimento, que lhes permite produzir aquele produto ou outro semelhante com determinados padrões de qualidade, [...] é mais valioso do que a terra ou do que determinadas condições ambientais, porque é a grandeza do setor". E sintetiza o modo de circulação do conhecimento, que ocorre por meio "de reuniões, técnicos que acompanham, protocolos com empresas de apoio, sendo que a decisão e o conhecimento está no produtor e é isso a mais-valia". (PRODUÇÃO, n. 30, Dez./2008, p. 11).

A qualificação para o trabalho é constante. De acordo com o Secretário do CPS, "nós tivemos que desenvolver um papel de formação da nossa gente. Isso só é possível se houver técnicos capazes de promover esse conhecimento. Temos o engenheiro que ajuda tanto no apoio técnico, quanto na formação. O responsável pela formação das carnes é veterinário". (SECRETÁRIO DO CPS, ENTREVISTA, 2010).

A necessidade de qualificação da mão de obra passou por um rigoroso controle. Por volta do ano 2002, os membros do CPS eram obrigados a ter técnicos que os ensinassem a aplicar os pesticidas, eles não podiam aplicá-los sem a autorização técnica. Segundo o agrônomo Rui Matias,

"isso foi inédito em Portugal. Teriam que ter por escrito uma receita técnica em que o produtor se comprometia em aplicar apenas o que era prescrito por pessoas especializadas. Os técnicos ligados aos produtores tinham que seguir a nossa orientação estratégica de redução de pesticidas, privilegiarem o produto mais próximo do biológico. Ao longo do tempo, conseguimos garantir ao consumidor produtos com nível mínimo de resíduos". (AGRÔNOMO, ENTREVISTA, 2010).

O fortalecimento técnico dos profissionais e dos produtores demonstra o nível de comprometimento com o rigor. Os mecanismos de controles alimentam novas necessidades de treinamentos. A partir das fragilidades identificadas, são estruturados cursos de formação compatíveis.

### **Estruturação e abordagem interdisciplinar na formação de equipes**

A estrutura administrativa do Clube é formada por gestores da Sonae Distribuição e por produtores, estes atuam nas diretorias do Clube. Cada área de produção (frutas e legumes, carne, embutidos e peixaria) possui uma coordenação, que tem por objetivo "a adequação da produção à procura, a introdução de novos métodos e instrumentos de trabalho e o controle dos padrões de qualidade". A Figura 22 ilustra o organograma, que inclui o secretário do



CPS, António Soveral. Ele está no CPS desde o seu início e é responsável pelos protocolos e pela New Letter. (SONAE PORTUGAL, 2009b).

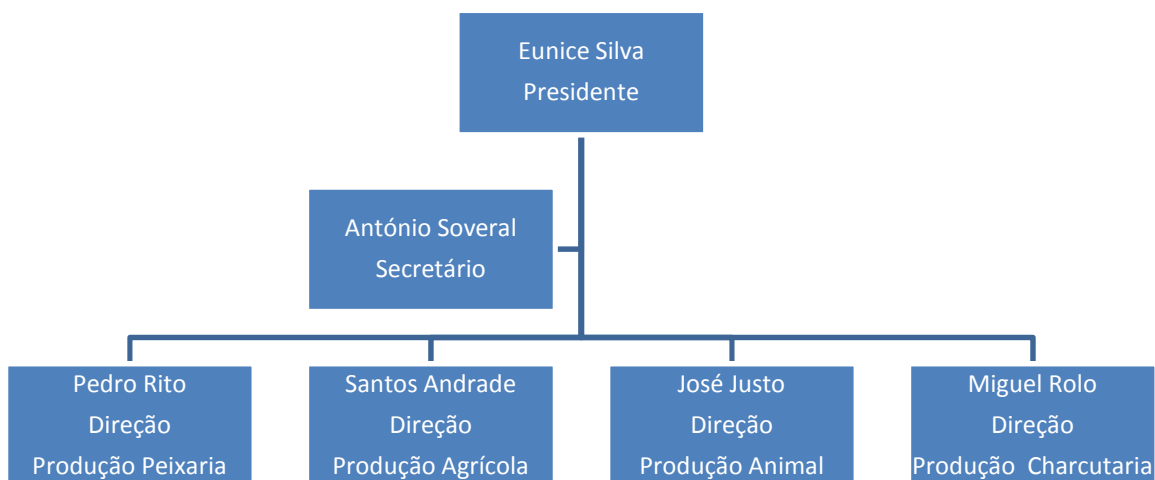


Figura 22: Organograma do Clube  
Fonte: X ENCONTRO CLUBE DE PRODUTORES SONAE (2009).

Eunice Silva, formada em Engenharia de Alimentos, ingressou no grupo Sonae em 1994. É a atual Diretora Comercial da Sonae Distribuição e Presidente do CPS desde setembro de 2008. Segundo ela, a formação da equipe do CPS integra técnicos e engenheiros agrônomos e veterinários. Tal formatação possibilitou mudanças, "éramos voltados para a venda e pouco atentos à compra". Com o apoio dos agrônomos para aproximar a distribuição dos produtores, foi possível definir melhor qual o tipo de cultura, qual a estrutura necessária e qual o cultivo que se adapta melhor a cada região e produtor. A presidente destaca que tais profissionais ajudam a organizar as produções e sabem informar quem são os produtores mais aptos a fornecer. (PRESIDENTE DO CPS, ENTREVISTA, 2010).

Um trabalho marcadamente de equipe são as reuniões setoriais para planejamento das campanhas de cada ano. Tais reuniões setoriais têm por objetivo "apresentar os resultados da campanha anterior e delinear estratégias para a campanha seguinte e agrupam-se de acordo com as diferentes famílias de produtos". (PRODUÇÃO, n. 32, Edição Semestral, n. 2/2009, p. 18). Contam com a participação dos produtores [envolvidos na campanha em questão], direção comercial da Distribuição Sonae, direção de qualidade e são convidadas empresas de sementes com reconhecimento mundial. Entre os assuntos abordados:

os resultados de vendas em quantidade e valor, os níveis de serviço de cada produtor, o volume de rejeições de qualidade e os principais motivos, assim como o plano estratégico a seguir na campanha seguinte. No caso dos legumes, as empresas de sementes divulgam as novas variedades disponíveis no mercado e esclarecem dúvidas aos produtores. (PRODUÇÃO, n. 32, Edição Semestral, n. 2/2009, p. 10).

O potencial interdisciplinar na formação das equipes foi avaliado por Luis Rochartre. Inicialmente ele sustenta que a razão do sucesso de uma empresa está na sua capacidade de questionar o *business as usual*, principalmente no modo como são estruturadas as equipes de trabalho. Estas podem constituir parcerias internas, convocadas nos diferentes departamentos, e por meio de parcerias externas, seja pelo contrato de consultorias, ou por vínculos com ONGs e universidades, por exemplo. E argumenta que "muitas vezes as competências necessárias para responder aos desafios não existem nos profissionais tradicionalmente dispostos nas empresas. Há que se perceber a necessidade de contratar profissões inusitadas como, o sociólogo". (SECRETÁRIO-GERAL DA BCSD, ENTREVISTA, 2010).

Rochartre citou um exemplo de abordagem *inusitada* que obteve muito êxito. Uma determinada empresa de fabricante de papel substituiu os profissionais de marketing, tradicionalmente reconhecidos pela criatividade, por engenheiros e físicos. Estes surpreenderam, inovando na comunicação e na criação de produtos. Tal fato foi possível, seguindo Rochartre, porque eles nunca tinham realizado aquele trabalho, tiveram que partir do princípio e não estavam dentro dos cânones da ortodoxia das relações de mercado. Ele argumenta que a lição extraída é a importância das pessoas saírem das suas posições de conforto em termos da forma como estão habituados a elaborar e executar suas atividades. Conclui que "se as pessoas continuarem a resolver os desafios da mesma maneira, terão os mesmos resultados". (SECRETÁRIO-GERAL DA BCSD, ENTREVISTA 2010).

Um exemplo desse olhar inusitado no CPS, segundo o agrônomo Rui Matias, está na ausência de uma perspectiva interdisciplinar na formação dos engenheiros agrônomos. Ele afirma que o predomínio da visão técnica limita a capacidade de mudanças na medida em que sua inserção não se restringe às plantações, mas, fundamentalmente, diz respeito à realidade social do homem do campo. Na avaliação do engenheiro, falta-lhes uma formação mais humanista.

"O agrônomo é muito preocupado com a parte técnica. Nos estudos de Agronomia, o componente humano é secundário, e não deveria ser. Aqui na Europa é assim, há preocupação com a parte técnica, apesar de parte da história nos dizer o contrário, que a parte humana é fundamental. Sem o cuidado com a parte humana, não há parte técnica que sobreviva". (AGRÔNOMO, ENTREVISTA, 2010).

A formação de uma equipe interdisciplinar foi mencionada ao serem explicitadas as características da Escola Percíveis da Sonae Distribuição (PRODUÇÃO, n. 32, Edição Semestral, n. 2/2009, p. 8). Os profissionais envolvidos destinam-se, igualmente, às áreas técnicas.

O CPS é um projeto que está inserido no discurso da RSS, entretanto, não houve evidências de que profissionais ligados às áreas das ciências sociais não aplicadas estivessem contribuindo para o seu aprimoramento.

#### **6.1.6 Resumo das análises das dimensões do Clube dos Produtores Sonae**

De acordo com as narrativas e com o que foi observado no campo, o CPS está estruturado sob um nível de organização, exigências de rigor e controles muito elevados. O volume de interações e processos implicados na operacionalização mostra a complexidade do CPS e o seu alinhamento à grande parte das prerrogativas da RSS.

A seguir é apresentado o Quadro 7 com o objetivo de resumir as principais proposições do CPS, seguindo a distinção das dimensões analíticas estabelecidas.

Dimensões	Categorias	Principais Ideias do CPS
<p><b>Perplexidade</b></p> <p>Modernização Ecológica</p>	<p>Sustentabilidade, Tradição e Modernidade, Inovação Tecnológica, Fluxos Globais e Locais.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Surgiu para conjugar sinergia entre distribuição e produção e promover o desenvolvimento da produção nacional.</li> <li>2. A vertente ambiental está na gênese da criação do CPS.</li> <li>3. A pressão dos consumidores força a inovação permanente de produtos e serviços</li> <li>4. Enfoque nacionalista por meio do estímulo ao consumo dos produtos nacionais.</li> <li>5. Representa um importante apoio à agricultura nacional, tendo em vista que os sócios do Clube são considerados a elite da produção de Portugal.</li> <li>6. Concilia tradição e modernidade por meio de produtos e serviços aceitos por gerações diferentes e pelo processo de fabricação, que almeja um equilíbrio entre os benefícios da tecnologia e o encantamento do processo artesanal.</li> </ol>
<p><b>Fundamento</b></p> <p>Responsabilidade</p>	<p>Confiança, Diálogo, Ética, Relação Win-Win, Poder e Controle</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A confiança é descrita por diferentes atores e locais de observação, seja para fortalecer a cultura organizacional, os vínculos com os consumidores, a capacidade para investimentos dos produtores e o estímulo ao surgimento de novas gerações de produtores.</li> <li>2. O diálogo não tem a conotação de consenso, mas é sustentado na busca pela eficiência, para a qual há critérios de exigências por parte da empresa.</li> <li>3. Valores éticos mais enfatizados remetem à Segurança Alimentar e ao bem-estar animal.</li> <li>4. A gama de benefícios gerados para a cadeia <i>produtor-varejo-consumidor</i> é extensiva aos concorrentes, já que os sócios do Clube não mantêm exclusividade de fornecimento para a empresa Sonae.</li> <li>5. O limite do percentual de fornecimento de cada produtor, em torno de 40%, restringe o poder e o controle da empresa na hora da compra, já que o produtor terá outras empresas a quem fornecer.</li> <li>6. A negociação sem intermediários [produtor-varejo] melhora a possibilidade de ganhos, mas em razão do número elevado de fornecedores, aumenta o poder de barganha da empresa.</li> </ol>
<p><b>Finalidade</b></p> <p>Desenvolvimento Sustentável</p>	<p>Desenvolvimento Econômico, Qualidade de Vida, Abordagem Intergeracional, Desenvolvimento Social</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Uma multiplicidade de fatores contribui com a abordagem econômica do Clube, entre os quais: capacidade de converter as demandas em produtos, investimentos dos produtores na capacidade produtiva, fixação de pessoas no campo, adaptação ao mercado global, preservação do meio ambiente e qualificação dos produtores.</li> <li>2. As garantias de escoamento da produção e as facilidades na logística permitem melhor qualidade de vida aos produtores.</li> <li>3. O Clube atua no comprometimento com o futuro por meio de campanhas para o engajamento das novas gerações na capacidade produtiva do País, destacando as diferenças culturais entre produtores tradicionais e uma nova geração mais tecnológica.</li> <li>4. A produção agrícola portuguesa é formada, prioritariamente, por cooperativas e organizações de produtores, sendo que a mão de obra é predominantemente estrangeira. Pelo que pode ser observado, os problemas e dificuldades com os trabalhadores dizem respeito a cada produtor, sem se tornar um problema a ser resolvido pelo Clube.</li> <li>5. A atenção ao consumidor prepondera em relação aos trabalhadores. Assim, se os produtos não estiverem de acordo para o consumo, volta-se aos procedimentos de produção e, se for a situação [não evidenciada], recorre-se à análise das condições de trabalho.</li> </ol>

<p><b>Estratégia</b></p> <p>Articulação em Rede</p>	<p>Parcerias, Cooperação, Planejamento, Comunicação, Formação e Conhecimento</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. As parcerias formalizam-se mediante contrato com os produtores por meio de vínculos com instituições oficiais do governo e instituições de ensino.</li> <li>2. A cooperação com as instituições de ensino e com o governo tem em vista, principalmente, informar as autoridades sobre o comprometimento com a produção nacional e, por conseguinte, também comunicar à sociedade, assim como contribuir para a melhoria e o desenvolvimento da produção dos membros do Clube.</li> <li>3. A dificuldade de comercialização dos pequenos produtores impulsionou a formalização das organizações de produtores (OPs), estas compõem a base da formação do Clube.</li> <li>4. O planejamento da produção e da comercialização envolve produtores, empresas de sementes [quando for o caso] e os representantes da Sonae, com o objetivo de evitar a escassez ou desperdícios, além de criar uma unidade em torno do comprometimento com os prazos e com a qualidade.</li> <li>5. Apesar de o Clube estar voltado, prioritariamente, às expectativas dos consumidores, estes desconhecem a existência do mesmo. A estratégia de comunicação com os clientes volta-se à caracterização dos produtos nos níveis: <i>econômico, qualidade e frescor e produtos-seleção</i>.</li> <li>6. Os produtores não aprovam a política de anonimato do Clube em relação aos clientes.</li> <li>7. A publicação regular de boletins informativos tem o propósito de manter o senso de pertencimento ao grupo, gerar e divulgar conhecimentos úteis à atividade produtiva e divulgar às autoridades e à sociedade a atuação do Clube.</li> <li>8. A formação e o conhecimento são centrais para o Clube e se originam de palestras, cursos, encontros, visitas técnicas e da Escola de Percíveis da Sonae.</li> </ol>
<p><b>Verificabilidade</b></p> <p>Indicadores</p>	<p>Auditorias, Certificações, Selos, Rastreabilidade, Credibilidade, Formação e Equipe Interdisciplinar</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Os produtores orientam-se por um Caderno de Encargos, que define as especificidades técnicas dos produtos e dos processos.</li> <li>2. As produções são visitadas por especialistas [agrônomos, veterinários, p. ex.] da Sonae, duas vezes ao ano. Em casos específicos, os especialistas farão visitas adicionais.</li> <li>3. As auditorias realizadas pelos especialistas do Clube aos produtores perdem a importância, na medida em que estes mantêm estruturas próprias e rigorosas de controle de qualidade. Há auditorias externas contratadas pelos próprios produtores.</li> <li>4. Os produtores entregam seus produtos nos Centros de Distribuições com hora marcada, onde passa por um novo controle de qualidade. Os índices de rejeições são inferiores aos produtores que não participam do Clube.</li> <li>5. A utilização do selo, que identifica o Clube, deixou de ter importância em razão das novas estratégias de comunicação com o cliente.</li> <li>6. Os produtos são certificados, seguindo normas técnicas exigentes, comparáveis às cadeias internacionais.</li> <li>7. A rastreabilidade é garantida por um sofisticado sistema para garantir a segurança alimentar e o controle ambiental, como a pesca de modo sustentável, p.ex.</li> <li>8. Quanto maior os investimentos na qualificação dos produtores, maior a sua credibilidade.</li> <li>9. A equipe interdisciplinar atende somente à variabilidade técnica dos produtos e de gestão e logística.</li> </ol>

Quadro 7: Síntese das Análises das Dimensões Interdisciplinares do CPS

## 7 CLUBE DOS PRODUTORES WALMART BRASIL - CPW

Nesta etapa será descrito o histórico e a caracterização do Clube dos Produtores no Brasil, desde a gestão do grupo Sonae, por duas razões. Em primeiro lugar, para tentar identificar os traços distintos do projeto nas duas redes, a fim de acompanhar o que mudou; segundo, porque muitos dos produtores entrevistados entraram no Clube em gestões diferentes, podendo acarretar diferenças no modo de perceber o mesmo. A marca Clube dos Produtores foi criada pela empresa portuguesa Sonae. No Brasil, a SDB iniciou as atividades do Clube nos estados do Sul. O Programa foi lançado no Rio Grande do Sul, em julho de 2002; no Paraná, em outubro de 2003; e, em Santa Catarina, em agosto de 2004. (SILVA et al., 2009; VAREJO SUSTENTÁVEL, 2009). Em razão do lançamento do Programa, o então diretor comercial de perecíveis, no estado do Rio Grande do Sul, Túlio Bolzoni, concedeu entrevista para o jornal Gazeta Mercantil:

Estamos aprofundando e formalizando um compromisso com todas as partes. A SDB entra com a garantia de que os produtos estarão no mercado, pagando em data certa, planejando a produção e a entrega. Os consumidores terão produtos diferenciados, com origem e qualidade comprovados. E, com isso, nós queremos fidelizar o cliente, o que hoje é um dos maiores desafios do varejo. Como eliminaremos os intermediários do processo, comprando diretamente do produtor, acreditamos que também ganharemos competitividade. (BOLZONI, 2002 apud CIGANA, 2009).

Na entrevista concedida ao referido jornal, o diretor salienta que no ano de 2002, a empresa gastava mensalmente R\$ 6 milhões com a compra de produtos hortifrutigranjeiros, sendo que 50% do volume tinham origem a partir de agricultores locais. E, nos planos da SDB, até o final do ano de 2003, pretendia ter 100% do abastecimento do segmento hortifrutigranjeiro por fornecedores locais. A fim de empreender tal projeto, a empresa adota parceiros governamentais para identificar produtores potenciais, tais como: a Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural - Emater, a Empresa Brasileira e Pesquisa Agropecuária - Embrapa, a Empresa de Pesquisa Agropecuária do Estado de Santa Catarina - Epagri, a Fundação Estadual de Pesquisa Agropecuária - Fepagro, as Secretarias de Agricultura e Abastecimento e Secretarias de Desenvolvimento Econômico dos Estados da Região Sul. (VAREJO SUSTENTÁVEL, 2009).

Os objetivos defendidos pelo Clube dos Produtores Sonae - CPS - eram:

- Promover o desenvolvimento sustentável de pequenos e médios produtores, promovendo de forma responsável a qualificação constante do processo produtivo;
- Estimular o crescimento da produção e da agricultura regional, fortalecendo a cultura local através do aumento das vendas de produtos típicos;

- Criar condições para garantir aos produtores uma via segura para o escoamento de sua produção, ficando a SDB com a certeza de estar oferecendo a seus clientes produtos nacionais, de origem e qualidade comprovadas;
- Apoiar a produção agropecuária nacional, aumentando a competitividade do setor e estimulando a pesquisa e o desenvolvimento de produtos de qualidade superior.
- Ofertar produtos e gêneros alimentícios produzidos de forma socialmente responsável, como uma alternativa viável ao consumidor que busca uma vida mais saudável. (VAREJO SUSTENTÁVEL, 2009, p. 5).

A SDB apresenta-se como o elo que aproxima o público beneficiado pelo Clube dos Produtores: produtores e consumidores. A oferta de variedade de produtos coloniais, caseiros e artesanais está entre as vantagens para os consumidores. A amplitude de ofertas, a segurança e qualidade dos produtores, somam-se aos argumentos sobre as vantagens do Clube na perspectiva do consumo.

Oferta de produtos de alta qualidade, rastreabilidade e origem assegurada através do acompanhamento de todas as fases de produção, transporte, embalagem, armazenagem e rótulos normatizados. Além disso, os produtos do Clube são mais frescos devido à redução do tempo decorrido entre a produção e comercialização. (VAREJO SUSTENTÁVEL, 2009, p. 6).

O crescimento do número de integrantes do Clube está imediatamente ligado às vantagens proporcionadas aos produtores. As ações e vantagens que foram descritas pela SDB são: (i) Garantia de escoamento da produção - minimiza os riscos e incertezas das atividades agrícolas e agropecuárias; (ii) Aconselhamento técnico - auxílio na programação e planejamento da produção; (iii) Acesso a novos mercados - comercialização de produtos em novas lojas da SDB; (iv) Acompanhamento do processo produtivo - manutenção da qualidade e da responsabilidade social do produtor; (v) Recebimento da carteira personalizada do Clube dos Produtores - garantia de prioridade e facilidades.

O Clube dos Produtores passa a ser coordenado pelo grupo Walmart em 2005, quando adquiriu a operação de varejo do grupo Sonae no Brasil. Em 2007, "os objetivos e metas do Clube foram alinhados à política de sustentabilidade do Walmart e o projeto foi ampliado". (AGENDA SUSTENTÁVEL, 2009, p. 3). Uma das mudanças anunciadas foi a alteração do propósito de "adequação às vistorias técnicas" para a "exigência de rastreabilidade". (COORDENADOR-CPW, ENTREVISTA-TELEFONE, 2009).

Outro impulso à iniciativa da SDB foi a expansão do Projeto para outros estados do Brasil. A partir de 2008, o Clube passa a ter integrantes da região Nordeste, sendo: Bahia (em maio/2008); Sergipe (em outubro de 2008); Pernambuco (em abril de 2009); Rio Grande do Norte (em maio de 2009) e Ceará (em novembro de 2009). A região Sudeste iniciou o cadastramento dos integrantes do Clube pelo estado de São Paulo (em dezembro de 2009).

(AGENDA SUSTENTÁVEL, 2009; COHIDRO NEWS, 2008; TRIBUNA DO NORTE, 2009; BRAZIL TRADE SHOWS, 2009; ABERJE, 2009; SECRETARIA ESPECIAL, 2009).

A complexidade da proposição do CPW é assim sintetizada pela empresa Walmart:

O Clube dos Produtores é uma iniciativa de desenvolvimento regional sustentável com perfil de comércio justo e fundamentada no acesso gratuito a tecnologias sociais, que vem sendo realizada desde 2002, para permitir a inclusão econômica de pequenos e médios produtores de alimentos – muitos deles com perfil de produção familiar – nos mercados regional e nacional, em um contexto de comprometimento com a qualidade dos produtos e com sistemas de produção social e ambientalmente responsáveis. (WALMART-BRASIL, PRÊMIO VON MARTIUS, 2009).

A evolução do número de adesões ao programa pode ser observada na tabela 1.

Tabela 1 - Evolução da Expansão do Clube dos Produtores

	2002 (início)	2004	2006	2008	2009 Até jul.	2010 Até mar.
Nº de Contratos	03	187	248	318	341	401
Nº de Famílias	14	804	1.333	2.882	4.314	6.595
Nº de Estados	01	03	03	06	08	09
Nº de Municípios	03	92	120	182	235	265

Fonte: FIESP (2009) e e-mail enviado por Juliano Rigatti no dia 28 abr./2010.

O crescimento do número de contratos torna expressivo o aumento do volume de compras de produtos dos fornecedores regionais, sinalizando o fortalecimento das economias locais. As linhas de produtos oriundos do Clube incluem os tradicionais, os orgânicos e os artesanais, e beneficia tanto produtores pessoas físicas quanto jurídicas. Os produtos podem ser *in natura* ou industrializados e cultivados ou criados, sendo que a forma de organização permite que seja "em propriedade própria, em sistemas integrados, associações ou cooperativas". (AGENDA SUSTENTÁVEL, 2009, p. 7).

Com o fortalecimento do CPW, cresce a participação no abastecimento da Rede, principalmente nos segmentos de produtos hortifrutigranjeiros. Hoje [2010], há uma linha de oitocentos e quarenta e cinco produtos diferentes, que atendem também os segmentos de: embutidos, salgados e defumados; doces, passas e conservas; carnes; peixes, crustáceos e moluscos de cativeiro; queijos e demais produtos de fiabreria e massas frescas.

O Walmart Brasil propõe-se a ser o melhor canal entre a indústria e o consumidor. Segundo a Empresa, ao adotar princípios de parceria, de transparência e de diálogo, consegue resultados positivos para todos os envolvidos. Apostando, assim, no "desenvolvimento



conjunto de negócios e não utiliza sua força de mercado para pressionar os fornecedores". (AGENDA SUSTENTÁVEL, 2009, p. 4). O equilíbrio na relação entre os três agentes - produtor, empresa e consumidor - distancia-se de uma perspectiva assistencialista e alimenta-se numa abordagem em que todos ganham:

Ganha o produtor, que conquista novos mercados e remuneração mais justa; ganha o consumidor com acesso a produtos diferenciados e ganha a empresa, ao poder oferecer melhor qualidade aos clientes. [...] e garante, ainda, ganhos ambientais, com o controle da erosão e a redução do uso de agrotóxicos e do consumo de água no cultivo. (AGENDA SUSTENTÁVEL, 2009, p. 6).

A Figura 23 sintetiza a relação de benefícios:



Figura 23: Cadeia de Benefícios do CPW  
Fonte: AGENDA SUSTENTÁVEL (2009, p.6).

## 7.1 ANÁLISE DAS DIMENSÕES DO CPW

O CPW será analisado de acordo com as *dimensões* recortadas para esta pesquisa, a fim de compreender a sua *estruturação* e a sua *operacionalidade*, cuja narrativa ocorre predominantemente a partir dos produtores e da observação dos supermercados. Tal situação permite que o texto migre de uma formulação mais elaborada e estratégica [originada pela Sonae] para um texto que resgata os sentimentos e as sensações dos atores.

O movimento de *visão estratégica* para a *percepção dos sentimentos* tem a finalidade de buscar evidências de que a eficiência em RSS vai além do olhar da capacidade de gestão, no sentido de atingir resultados equacionando recursos. O modo como os produtores, os colaboradores e os clientes percebem as ações do Clube, diz mais sobre a RSS do que contém ou pode conter nos arrojados relatórios de sustentabilidade ou nos repetitivos *releases* midiáticos.

### 7.1.1 Dimensão perplexidade

Nesta etapa, serão analisadas as categorias: sustentabilidade, tradição e modernidade e inovação tecnológica. Exclui-se, em relação ao CPS, a categoria *fluxos globais e locais*, por não ter sido mencionada no discurso do CPW.

#### Sustentabilidade na cadeia produtiva

A partir de 2005, o Walmart passa a anunciar o seu compromisso global com a sustentabilidade e, desde então, vem adotando práticas e discursos nessa direção que são amplamente divulgados no mundo dos negócios. A empresa defende tal perspectiva porque percebe que a "realização de negócios sustentáveis como a mais importante oportunidade para o futuro de seus negócios e também para o futuro do planeta". Desse modo, passa a alinhar as estratégias de sustentabilidade às diretrizes organizacionais. As metas organizacionais amparadas no discurso e nas práticas sustentáveis não dependem, segundo a empresa, exclusivamente do Walmart, mas "especialmente da participação pró-ativa dos fornecedores e da sensibilização dos clientes". (WALMART-BRASIL, PRÊMIO VON MARTIUS, 2009).

Sob o ponto de vista da empresa, as contribuições do CPW são apresentadas como o tripé da sustentabilidade e, neste momento, serão destacadas quanto às questões ambientais [abordagem econômica e social serão destacadas na *Dimensão Finalidade*]. A preocupação com o meio ambiente pode ser apreendida a partir dos critérios pelos quais os produtores agrícolas são vistoriados e auditados regularmente [a regularidade é uma questão a ser ponderada]. Como um dos critérios de formalização da relação entre produtor e CPW, há uma "Declaração de Responsabilidade sobre o 'Meio Ambiente'", no qual o produtor compromete-se quanto ao respeito em relação: (i) adequação ao uso do solo, observando a rotatividade de culturas, por exemplo; (ii) controle da erosão; (iii) preservação das espécies ameaçadas; (iv) tratamento de afluentes; (v) armazenamento dos agrotóxicos e destino das embalagens. (DECLARAÇÃO DE RESPONSABILIDADE, 2003<sup>72</sup>).

O acompanhamento no cotidiano das atividades dos produtores agrícolas para averiguação da declaração supracitada é registrado no "Relatório de Vistorias", que abrange

---

<sup>72</sup> Essa declaração é um modelo que foi obtido junto a um produtor que iniciou as atividades no Clube durante a gestão da Sonae. Não foi possível obter modelos de documentação a partir da gestão do Walmart, pois a empresa não proporcionou e os produtores alegavam que não tinham em seu poder no momento da entrevista ou criavam muitas dificuldades para que eu pudesse ter acesso. Dessa forma, o exemplo citado restringe-se aos produtores agrícolas, excluindo-se, assim, as especificidades com os produtos de origem animal e demais áreas com os quais o CPW atua.

um sistema métrico de avaliação para cada item observado. Trata-se de um *check list* que, com respeito ao meio ambiente, concentra, por exemplo: (i) avaliação semestral da qualidade da água utilizada no *packing house* ou agroindústria e na irrigação (ii) existência de algum tipo de técnica de monitoramento de pragas e doenças, visando a redução do uso de defensivos agrícolas; (iii) lavagem dos equipamentos e preparo para pulverização os risco ao meio ambiente; (iv) utilização de matéria orgânica para minimizar o uso de fertilizantes químicos; (v) rotação de culturas na propriedade; (vi) utilização de práticas que visem a preservação de reservas florestais, além de matas ciliares e mananciais de água; (vii) preparação do solo que evitem sua compactação e erosão. (FIESP, PALESTRA, 2009).

Sob o ponto de vista dos fornecedores e, no caso, também integrantes do CPW, há produtores que, no decorrer da entrevista, manifestaram exclusivamente a preocupação com a adequação ao *check list* instituído pelo Clube, afirmando que:

"O CPW auxilia na questão ambiental e seu principal foco é a questão do defensivo. Verificam onde armazenar, o histórico de aplicação, a pessoa que aplica e o equipamento utilizado. É considerado primordial porque trata de um alimento que vai direto à boca do consumidor. Segundo, diz respeito ao trato do solo, questão da erosão, do trato da água. Verificam se a água que a gente usa para lavar as verduras não está contaminada. E a gente determina regras para os agricultores autônomos". (PRODUTOR 8, ENTREVISTA, 2009).

Houve produtores que extrapolaram as reivindicações do CPW, ponderando sobre outras variáveis ambientais. Uma observação de um produtor contraria a abordagem comercial de explorar diferentes formas de apresentações dos produtos, com o intuito de abranger novos segmentos de mercado. Na observação do produtor, a tendência de embalar os produtos [não higienizados] cria um lixo desnecessário. Para ele, "o produto embalado é frescura de *madame chata*". E completa: "o Walmart, que recebeu prêmio de sustentabilidade e é um grande incentivador dessas questões, deveria estar atento a isso". (PRODUTOR 1, ENTREVISTA, 2009).

Outro produtor simboliza bem a atitude pró-ativa sinalizada pelo Walmart. Para ele, o cuidado com a natureza também está associado às tecnologias empregadas no modo de produção. Ele compara a hidroponia com a produção orgânica, principalmente. Na sua avaliação, a utilização da água no sistema de hidroponia é mais racional, tanto pela quantidade utilizada, quanto pela análise constante dos seus processos. Embora o produtor ressinta-se com a escassez de pesquisas e investimentos nessa área, relata que a utilização de tecnologias modernas, adaptada pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, a partir de tecnologias desenvolvidas na Espanha, é fundamental nessa avaliação. Tal tecnologia permite mais de uma análise da água diariamente e a sua consequente adaptação

[nutrientes], seguindo as necessidades da planta. Em contrapartida, nas produções orgânicas, a análise do solo é feita anualmente e a colocação de esterco é indiscriminada, podendo incorrer em contaminação, além de indicar maior desperdício com a irrigação. (PRODUTOR 2, ENTREVISTA, 2009).

A título de sugestão, um produtor associou o discurso do Walmart em tornar-se o "melhor em sustentabilidade" com os seus próprios anseios. Relatou detalhes do seu projeto em possuir uma produção baseada nos preceitos da sustentabilidade, abrangendo as questões ambientais, sociais e econômicas. A ausência de recursos para empreender tal projeto o fez ponderar sobre uma parceria:

"Eu ouvi que o maior varejo do mundo, que é o Walmart, vai diferenciar nas prateleiras os produtos que têm projetos auto-sustentáveis. Vai diferenciar como? Será que não seria uma oportunidade para que eles incentivassem desde a propriedade? Sem dúvida, seria um excelente modo de fortalecer o Clube". (PRODUTOR 1, ENTREVISTA, 2010).

A percepção dos consumidores no que diz respeito à questão ambiental ficou prejudicada. A *sensibilização dos clientes*, conforme sustenta o Walmart como um dos condicionantes na sustentabilidade, não foi captada. Primeiro porque, nos dois supermercados visitados na grande Florianópolis, nenhum consumidor sabia do que tratava o CPW. Tal constatação foi confirmada pelos funcionários, gerentes e compradores. Dois produtores afirmaram que o cliente tem conhecimento do Clube. Mas isso será discutido em outro momento. Segundo, pela ausência de referências [a partir do discurso do CPW e das entrevistas], tentando ligar o consumidor às questões ambientais, como uma prioridade. A preocupação com o consumidor é uma constante entre todos que agem e interagem no CPW, contudo, revela-se prioritariamente quanto às precauções com a saúde, momento em que são fortalecidas as estratégias para segurança alimentar.

### **Aproximação entre o CPW e a área comercial como fator de inovação**

Uma das preocupações da pesquisa foi constatar se o produtor conhece o seu consumidor, com o intuito de verificar a sintonia entre fornecedor e área comercial. Tal sintonia é uma prerrogativa ao discurso do CPW que diz promover "incentivos à profissionalização, assim como de impulsão tecnológica ao modo de produção, novos produtos e embalagens". (WALMART-BRASIL, PRÊMIO VON MARTIUS, 2009).

Há situações relatadas de desconhecimento de quem consome os produtos, sendo que o único indicativo é o volume de vendas. Em um caso houve o relato sobre a influência dos

programas de televisão para impulsionar o consumo. Segundo o produtor, "vários programas de TV, como o Globo Repórter, influenciam no consumo. Quando sai uma reportagem, aumenta o consumo". (PRODUTOR 3, ENTREVISTA, 2009).

Houve depoimentos em que o produtor afirma ter interação com cliente. A partir dos dados obtidos nas etiquetas, o consumidor entra em contato com o produtor para elogiar ou solicitar alterações no produto. Em tal interesse, o que predomina é o conhecimento da marca do produto em questão, e não as especificidades do CPW. O produtor sintetiza:

"Trata-se de um produto mais caro em relação aos seus similares. Por ser colonial pode custar o dobro. O consumidor é de classe mais alta e de mais idade. São os que prezam por um produto de melhor qualidade. Tem senhoras que ligam e dizem que se lembram do tempo em que moravam com os pais no interior". (PRODUTOR 4, ENTREVISTA, 2009).

Outro produtor sinalizou a interação por iniciativa do consumidor. Ele passou a produzir uma nova espécie de produto em decorrência da solicitação de uma consumidora, feita diretamente ao produtor.

"A gente começou a fazer os produtos babies por uma solicitação de uma consumidora. Uma mulher que trabalha para o grupo Gerdal, com alto poder aquisitivo, disse que gostaria de comer isso tudo pequenininho: *radicci*, rúcula, agrião etc. Eu fiz isso e foi aprovado pelos dirigentes do CPW. Vendemos bem limpos, mas não são higienizados". (PRODUTOR 2, ENTREVISTA, 2009).

Uma das iniciativas do CPW de intermediar o interesse do consumidor, repassando-o ao produtor, diz respeito à adequação das embalagens. Segundo produtor, "o CPW promove o estímulo para desenvolver novas embalagens, adaptando-as aos diferentes formatos de lojas, assim como perfis de clientes, e zela pelas especificações legais". E completa:

"A vida ficou mais tranquila com a regularidade entre produção e comercialização. A gente não sofre muito com o transporte, pois não temos que ficar vendendo em muitos lugares. Isso mudou bastante para a gente também, temos o compromisso da qualidade, desde o cachinho. Se ele estiver pequeno, a gente já elimina. O Cliente quer sempre o cacho bonito e com diferencial na embalagem. Para a próxima colheita, estamos estudando com o comprador do CPW, uma embalagem de 2 a 3 kg para atender aos interesses dos consumidores". (PRODUTOR 5, ENTREVISTA, 2009).

Não ficou evidente a contribuição do CPW em fornecer informações ao produtor sobre as expectativas dos consumidores, com o intuito de inovar e adaptar melhorias em seus produtos. Tal iniciativa está muito mais associada à capacidade empreendedora de cada produtor e sua comunicação direta com o consumidor.

"Quanto ao desenvolvimento de novos produtos, estamos desenvolvendo uma linha de empanados que o Walmart está interessado. O desenvolvimento de embalagem é de responsabilidade de um grupo que trabalha junto. Participo de feiras para me inspirar, a fim de criar novos produtos. Tem muita tecnologia disponível, ela está aí para todo mundo, é só perceber". (PRODUTOR 6, ENTREVISTA, 2009).

"Eles gostaram da fruta e da embalagem. Fizemos uma embalagem sem retorno, são embalagens de 7 kg, sendo que a maioria trabalha com 10 kg, de 7 kg. Ficam só dois andares, a uva não machuca. A caixa é de papelão, toda higienizada. A loja não tem que guardar caixa de madeira, ficar estocando e depois a gente ir buscar. A loja gostou disso". (PRODUTOR 5, ENTREVISTA, 2009).

As contribuições do CPW pareceram estar mais vinculadas aos aspectos legais [requisitos vistoriados e auditados], do que ser um esforço coletivo em traduzir os anseios dos consumidores.

### **Desequilíbrio entre produção e consumo como limite à inovação**

Apesar dos acordos de escoamento da produção com o CPW, o consumo está aquém do desejável, na avaliação de um produtor de hortaliças. Segundo ele, há incentivos federais para a produção, sem que o mesmo esforço seja empreendido na direção do estímulo ao consumo. Na sua avaliação, o "governo federal deveria esclarecer e incentivar o consumo de hortaliças. Aí o Brasil só tem a ganhar, pois muito menos pessoas vão ficar doentes e obesas, que é um grande problema". E completa esta afirmação enfatizando o que considera uma incoerência sob a perspectiva do consumo:

"Se existisse um programa federal que se deslocasse um pouco dessa verba para incentivar o consumo. Veja bem, quando passa no Globo Reporte que berinjela faz bem para os diabéticos, ela some do mercado. Mas você acha que vai fazer bem nesses quinze dias que o consumidor ouve? Berinjela vai fazer bem a vida inteira, assim ocorre com outros produtos. Mas o brasileiro como é muito burro, esquece logo, daí ele reclama de uma cabeça de repolho estiver dois reais ele reclama, mas não reclama de pagar quase quatro reais por uma lata de cerveja. Você já viu alguém pechinchando em um bar para pagar menos cerveja? Mas vão reclamar para o Walmart dos preços dos hortifruti". (PRODUTOR 1, ENTREVISTA, 2009).

Após elaborar uma síntese do que considera "os problemas mais sérios do Brasil", entre eles o êxodo rural, o produtor associou o aumento do consumo ao fortalecimento do CPW. Para ele, "é assim que o CPW pode ser fortalecido, vendendo mais. O produtor vai se sentir mais seguro e sabe que se produzir vai vender mais. Não falo isso em termos de valor, mas de quantidade". (PRODUTOR 1, ENTREVISTA, 2009).

A capacidade inovação fica limitada na medida em que os produtores vêem-se desestimulados diante da falta de estímulo ao consumo, principalmente pelo governo. Os investimentos tornam-se arriscados e tolhem a capacidade de inovar.

## Tradição e Modernidade: a trajetória do empreendedorismo

O diálogo entre tradição e modernidade pode ser recortado a partir da visão empreendedora dos produtores, anterior ao ingresso no CPW. A capacidade empreendedora nem sempre teve sua base na continuidade e aprimoramento dos negócios da família, iniciados pelos pais. Nos casos em que a história familiar foi significativa, podem-se observar duas vertentes: primeiro, o produtor mantém a mesma linha de produção, mas aprimora seus procedimentos, qualifica a mão de obra, diversifica a linha de produtos, adapta as instalações às demandas de mercado e regulamentações, amplia e melhora a sua relação com o mercado, introduz uma base mais tecnológica ao negócio etc.; segundo, o produtor mantém-se ligado ao meio rural, mas altera seu foco de produção. Nessas situações, mantém-se o "apego" à identidade rural, mas o produtor inicia um novo negócio, desde os rudimentos.

Na primeira vertente, quando o produtor aprimora uma tradição familiar, incluem-se quatro dos oito produtores entrevistados. Em um dos casos, um produtor de frutas e compotas salienta sua origem baseada no trabalho rural, que se estende ainda hoje aos demais membros da família [irmãos e tios]. Embora a condução dos negócios seja individualizada, repercutindo no fornecimento a várias redes de supermercados, a proximidade com os parentes permite trabalhar em cooperação em termos de transporte e logística. O fundamento da sua capacidade empreendedora foi a aprendizagem obtida em cursos especializados e nos incentivos financeiros provenientes da prefeitura. Um primeiro curso de formação foi descrito:

"Em 2000, eu e a minha esposa fizemos um curso de agroindústria que é resultado de um convênio entre a Associação Rio-Grandense de Empreendimentos de Assistência Técnica e Extensão Rural - Emater<sup>73</sup>, a Fundação Estadual de Pesquisa Agropecuária – Fepagro<sup>74</sup>, o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - Senai e a Universidade de Caxias do Sul- UCS. Foram duas semanas dedicadas exclusivamente ao curso. Obtivemos ideias de onde você pode vender e comprar insumos e equipamentos. Proporcionaram uma relação de fornecedores, além de explicações sobre boas práticas de fabricação e de higiene, e incluíram sugestões de como construir as instalações". (PRODUTOR 4, ENTREVISTA, 2009).

Um segundo exemplo, dentro da mesma perspectiva, traz um produtor de legumes que assumiu os negócios da família ainda muito jovem, com o falecimento do seu pai, em 1990.

---

<sup>73</sup> A missão da Emater é "promover ações de assistência técnica e social, de extensão rural, classificação e certificação, cooperando no desenvolvimento rural sustentável". Disponível em: <<http://www.emater.tche.br/site/sobre/missao.php>>. Acesso em: 23 maio 2010.

<sup>74</sup> A missão da FEPAGRO "é promover a geração de tecnologias e serviços para a Agropecuária Gaúcha, tendo como princípios básicos: (1) Geração de renda no campo; (2) Responsabilidade social e ambiental; (3) Tecnologia como fator estratégico do desenvolvimento; (4) Competitividade sustentável". Disponível em: <[http://www.fepagro.rs.gov.br/index.php?acao=quem\\_missao](http://www.fepagro.rs.gov.br/index.php?acao=quem_missao)>. Acesso em: 23 maio 2010.

Um dos aspectos contrários ao modo de gerir a propriedade consistiu em tomar como prioridade romper com o ciclo de "contratar mão de obra no verão e não conseguir mantê-la no inverno". E isso se tornou possível com a introdução de culturas adaptáveis ao frio. Embora não tenha estudado por muitos anos, ele credita sua atitude empreendedora ao apoio materno recebido. Segundo ele, "a minha mãe sempre deu muito estímulo. Vejo muitos amigos da minha época, que são meio retraídos porque seus pais e mães não os incentivaram". (PRODUTOR 1, ENTREVISTA, 2009).

Entre os produtores que se mantêm no meio rural, mas mudaram o foco da produção iniciada pelos pais, destaca-se o produtor de hortaliças hidropônicas. Ao dedicar-se à hidroponia, também persistiu aos recorrentes relatos de insucessos de outros produtores que haviam adotado tal modo de produção. Segundo ele, "eu venho de uma família que produzia leite, sem nunca industrializar. Eu não concordava com isso, razão pela qual eu saí de casa. Em termos monetários, hoje eu comercializo por semana o que eles conseguiam em um ano, com tecnologia, pode-se melhorar sempre". (PRODUTOR 2, ENTREVISTA, 2009).

Entre os pesquisados, foi possível identificar dois produtores cujas ações empreendedoras não resultaram de uma tradição familiar. Destaca-se uma produtora de doces e salgadinhos, cuja narrativa detalhada pontuou sua trajetória de muitas dificuldades. Para ela, sua energia empreendedora não resultou da característica pessoal de ter ou não determinação, mas foi resultado de uma necessidade extrema. "Eu não tinha nem o que dar de comer para as minhas filhas". Hoje, entretanto, orgulha-se de ter possibilitado a formação acadêmica particular para suas três filhas [medicina, jornalismo e arquitetura]. Em sua narrativa, que recorrentemente manifesta preceitos de religiosidade, menciona que sua mãe mostrou-se relutante quanto aos seus projetos, dizendo: "vai arrumar um emprego, tu achas que vais chegar aonde, vendendo amendoim?" E completou: "Graças a Deus, ela pode ver que valeu a pena persistir". (PRODUTOR 7, ENTREVISTA, 2009).

Há outra situação cuja trajetória do produtor contempla o formato das experiências anteriores e ainda inova na abordagem. O produtor interrompe temporariamente a identidade rural e passa a atuar em outras frentes de trabalho. A compra de uma terra em sociedade com os irmãos com a finalidade de ingressar no agronegócio soma-se às demais atividades da família. A visão empreendedora de destaque se deve à habilidade de reunir as diferentes experiências e expertises com vistas a um projeto maior, criando sinergia entre as atividades.



### 7.1.2 Dimensão fundamento

As categorias analisadas neste tópico envolvem confiança, diálogo, ética, relação *win-win*<sup>75</sup>, poder e controle e é acrescentada, em relação ao CPS, a categoria *respeito*.

**"O que falta é respeito, será que eles não sabem o que a gente passa para chegar até aqui?"**

A palavra *respeito* foi várias vezes citada durante o percurso de entrevistas sobre o CPW e em situações diferenciadas. Tal recorrência pode conotar a percepção do distanciamento entre o que foi prometido e o que foi realizado, como também pode conotar as expectativas que se estendem ao que foi explicitado nos contratos. Na primeira situação, é mais evidente a relação, e pode ser exemplificada pela "preferência que os sócios do CPW têm ao chegar às docas para entregar a mercadoria". A segunda situação é mais complexa, porque envolve algo além do que foi dito [e escrito], envolve uma aura de compreensão do que trata o projeto CPW, em toda sua dimensão. Como um exemplo, o "zelo pelos produtos dos membros do CPW, cujos produtores são, predominantemente, pequenos".

Um dos problemas centrais, sinalizados pelos produtores e percebidos diretamente nos hipermercados, é o tempo de espera para que o produtor ou motorista entregue a mercadoria e seja liberado. Os depoimentos sinalizam o problema. Um produtor, ao ser questionado sobre o que mudou ao tornar-se sócio do CPW, ele afirma:

"nada, tudo continua a mesma coisa". E continuou - "Eles precisam melhorar o atendimento. Sinceramente, eu estou cansado, se eu não precisasse muito, eu pararia. A gente sempre tem que esperar. Seria bom que eles respeitassem mais o horário de abrir. Existe um horário marcado para abrir, mas abrem quinze a vinte minutos ou mais de atraso. A cada etapa é uma espera, a gente espera para abrir a porta, a gente espera para entregar a nota, a gente espera para descarregar a mercadoria, a gente espera para conferir a mercadoria e espera para ser liberado. Não quero me comprometer [referindo-se à repercussão do seu depoimento], mas as pessoas não têm respeito. Será que eles não sabem o que a gente passa para chegar até aqui?". (PRODUTOR, HIPERMERCADO 1, ENTREVISTA, 2010).

Nessa linha de reclamação, um produtor associa o tempo de espera ao fato de ser um pequeno produtor, e sintetiza: "outro problema é a doca que, pelo fato de sermos pequeno, é muito demorado. A gente chega a ficar três a quatro horas nas docas". E completa: "só de falar eu me arrepio. Um dia eu cheguei às sete horas e foram descarregar às onze horas.

---

<sup>75</sup> Selecionado a partir do Livro Verde (2001), da Comissão das Comunidades Europeias.

Foram quatro horas para descarregar quatro ou cinco caixinhas". O produtor encontrou uma forma de contornar a situação:

"o vendedor que faz as entregas é um funcionário já aposentado e trabalha para complementar a sua renda. Às 5h30min da manhã ele vai para as docas e entrega todas as notas para todas as sete lojas. Depois, ele volta para começar deixar a mercadoria. Esse procedimento funciona porque ele não tem nada mais para fazer. Ele consegue fazer dessa forma, outro funcionário não conseguiria atender diversas lojas". (PRODUTOR 7, ENTREVISTA, 2010).

Além da demora nas docas, outra situação peculiar ao pequeno produtor é não ter condições de manter promotores de vendas ou repositores de suas mercadorias nas lojas. Tal situação cria uma dependência da "boa vontade" dos funcionários em colocar as mercadorias nos expositores, assim como zelar pela organização das docas de tal modo que os produtos não sejam extraviados. Uma situação de "desrespeito", durante a gestão da rede Sonae, foi assim sintetizada:

"eu tive que mandar um e-mail para a diretoria da loja pela falta de respeito. Um gerente disse ao meu vendedor: 'que era para ir lá arrumar aquele expositor se não ele ia pegar aquela m. e ia jogar fora'. Foi exatamente o que ele falou para o meu vendedor, ele me ligou e contou. Eu comecei o meu e-mail para a diretoria do Big, que era Sonae, dizendo que eu não sabia que o Hipermercado vendia m.. Não respeitam porque eu sou pequena? Eu não mereço o mesmo respeito que uma Nestlé? O que tenho de diferente? Eu estou vendendo e trabalhando igual a todos eles. Eu não os culpo, esse gerente foi muito infeliz. Eu realmente não gostei, falar mal do meu produto, que a gente faz com tanto amor e carinho". (PRODUTOR 7, ENTREVISTA, 2010).

A disposição dos produtos nas docas, sobretudo quando se trata de produtos de menor tamanho, é outro problema identificado. Há situações em que o extravio temporário do produto o torna impróprio ao consumo, resultando na sua devolução ao produtor.

"Às vezes, o produto volta da loja porque o cara da padaria não teve tempo de abastecer. Volta a minha caixinha. Você sabe o que é uma doca de supermercado, você já entrou? Uma doca tem uns mil metros. Lá dentro tem geladeira, colchão, de tudo que você imagina. Para perder uma caixinha de amendoim é muito fácil. Um cara joga um colchão em cima, e nunca mais acha. Quando acha, está vencido, e acaba voltando. Ligo para a loja, mas eu nem os culpo porque eu sei que eles são muito cobrados. Mas tem loja que é diferente, parece inveja, acham que a gente está rica e está chorando de barriga cheia. E não é isso, tudo é muito difícil, tudo é custo". (PRODUTOR 7, ENTREVISTA, 2010).

Uma sugestão do produtor para melhorar a situação consiste em destacar pessoas empenhadas exclusivamente em lidar com as questões do Clube, especialmente com as ligadas às lojas. E sintetiza: "acho que se eles levassem mais a sério e tivesse uma pessoa só cuidando dos sócios do Clube, eles teriam muito mais resultado. A gente iria se empenhar muito mais. Aqui fora é uma coisa, mas dentro da loja é mais difícil. (PRODUTOR 7, ENTREVISTA, 2010).

Outro fato que corrobora para essa percepção desfavorável dos produtores quanto aos procedimentos nas docas, deve-se à ênfase atribuída à preferência dos produtores como um importante diferencial do Clube. Segundo um produtor, "o nosso motorista vai entregar duas ou três caixas e, mesmo sendo do Clube, a gente fica para trás. O tempo de espera varia, se tem dez caminhões ou três caminhões na frente, você tem que esperar. O problema é não existir a preferência, já que eles disseram que era um diferencial do Clube". (PRODUTOR 6, ENTREVISTA, 2010).

Em 2003 [gestão Sonae], houve um cerimonial [durante o V Festival de Queijos e Vinhos BIG] para a entrega da "Carteira Personalizada" para garantir o tratamento diferenciado nas lojas e centros de distribuição, de acordo com as seguintes prerrogativas:

"Ao chegar nas unidades da empresa, basta identificar-se, apresentando a carteira, para ter:

- Prioridade no atendimento e no tratamento de divergências quanto ao recebimento de mercadorias. O responsável administrativo de cada unidade está orientado a agir com rapidez na solução de problemas ocorridos durante a entrega;
- Rapidez na digitação e liberação das notas fiscais identificadas como o selo do Clube, para a área de descarga;
- 'porta rápida' nos CDs, com conferente exclusivo para efetuar a descarga;
- Prioridade na retirada de caixas plásticas nos CDs;
- Contra-notas retiradas no dia seguinte, caso não queira retirá-las no dia da entrega;
- Uma equipe de facilitadores da SDB preparados para auxiliá-lo em diversas questões". (O PRODUTOR, Ano I, n. 2, out./nov./dez de 2003).

A formalização do "diferencial" ocorreu em 2003, durante a gestão da rede Sonae, mas sua proposição foi mantida na gestão no Walmart, de acordo com os relatos dos entrevistados, cujos contratos de fornecimento foram iniciados por esta última empresa.

### **Responsabilização individual e organizacional**

O elevado *turn over* e a necessidade de qualificação dos trabalhadores constam como principais problemas do segmento supermercadista. (SUPERHIPER - PANORAMA 2009). Tal realidade somada às observações realizadas em dois hipermercados, entre as quais, a cultura do individualismo e os projetos arquitetônicos das docas carentes de funcionalidade contribuem para os problemas identificados pelos produtores, relacionados às lojas.

A cultura do individualismo pode ser abordada mediante a coexistência entre funcionários da rede supermercadista em questão e o número elevado de profissionais ligados aos fornecedores, os chamados promotores de vendas. Estes são responsáveis pela reposição, entre outras, de uma ou mais marcas. Sem o comprometimento com a empresa como um todo,

estão dedicados exclusivamente aos fornecedores para os quais foram contratados. A movimentação elevada e à mercê da rotatividade desses profissionais, além do *turn over* dos próprios funcionários da rede, gera um aglomerado de pessoas com objetivos nem sempre coincidentes, ao contrário, pode ser um ambiente de competitividade. Um exemplo de isolamento entre funcionários e promotores de vendas foi observado nas docas em um supermercado. Apesar de haver vestiários para uso comum, havia promotores de vendas que adequavam suas vestimentas para a rotina de trabalho dentro do espaço destinado ao estoque das mercadorias.

A noção de divisão do trabalho para aumentar a eficiência, mesmo entre os funcionários, pode ter um efeito colateral: "*só faço o que me cabe*". Tal constatação deve-se a um depoimento espontâneo de uma funcionária do hortifruti. Ela narrou que um colega pediu-lhe uma fita emprestada, e ela disse não ter, e afirmou: "ora, que gente folgada, ele que vá procurar. Eu faço questão de não ter porque se alguém me pedir, eu não gosto de mentir. Se não sabe onde tem, que procure. Eu aprendi tudo sozinha, e sei fazer o meu serviço direito, que faça o mesmo. Eu faço o meu serviço, que cada um faça o seu". (COLABORADOR, HIPERMERCADO 1, ENTREVISTA, 2010).

Os problemas de mão de obra, entre eles, a necessidade de qualificação, a alta rotatividade e o individualismo, somados às deficiências dos projetos arquitetônicos e de gestão, onde é feito o recebimento e permanecem os paletes com as mercadorias, podem corroborar para as dificuldades encontradas pelos produtores do CPW. As dificuldades foram percebidas desde o espaço externo dedicado às manobras e descarregamento dos caminhões, do fluxo das mercadorias internamente e da disposição das mercadorias estocadas.

Quanto aos aspectos externos, os hipermercados observados diferiam bastante. Em um deles, havia uma plataforma única e aberta, onde os motoristas e produtores descarregavam as mercadorias e ocorria a conferência das mesmas. Embora o espaço de estacionamento e manobras fosse um pouco mais privilegiado, a ausência de maior funcionalidade foi confirmada pelo gerente que disse: "trata-se de um projeto arquitetônico muito antigo. O grupo Walmart já possui docas muito mais modernas". (GERENTE, HIPERMERCADO 1, ENTREVISTA, 2010). Em outro hipermercado pesquisado, as docas apresentavam referências de modernidade em um aspecto: as plataformas eram fechadas, cujas aberturas permitiam o encaixe e a vedação individual dos caminhões. Tal adaptação é essencial, sobretudo, para manter a temperatura dos caminhões refrigerados. Com relação aos espaços de estacionamento e manobras, a julgar pelas destruições das muretas e paredes que contornam as docas, pareceram inadequados.

Quanto ao espaço destinado ao fluxo dos paletes, havia uma aglomeração entre o material em recebimento, o que estava sendo analisado, o que estava em trânsito e o material estocado, que dificultava o discernimento. Em um dos hipermercados foi possível presenciar a movimentação em torno de um questionamento: "onde está o paletes [de uma determinada mercadoria], alguém viu?". Em outro hipermercado, a ausência de espaço e a falta de racionalização dos processos geraram uma situação, no mínimo, constrangedora. Ao receber a mercadoria, a mesma fora empilhada sobre um palete para ser conduzida à pesagem. A mercadoria empilhada ficou em torno de dois metros de altura e fora colocada sobre a balança, que ficava praticamente encaixada entre uma parede e outra pilha de mercadorias de aproximadamente três metros. O problema foi que o dispositivo eletrônico da balança para verificação situava-se atrás da mercadoria que estava sendo pesada. Situação que exigiu certo "contorcionismo" do funcionário para a averiguação desejada.

Neste mesmo local, presenciou-se um momento em que um responsável pelos Recursos Humanos foi comunicar a um funcionário sobre a necessidade de ele cumprir uma carga horária maior para compensar horas que havia faltado. O comunicado, em público, de uma situação particular, absorveu a atenção momentânea de todos os presentes [motoristas, outros funcionários, promotores de vendas]. E, por tratar-se de um funcionário que estava na recepção e conferência de mercadoria, repercutiu em mais um momento de espera dos motoristas que ainda aguardavam para realizarem suas entregas.

É importante reforçar o que já fora dito no capítulo de metodologia: não fazer generalizações. As circunstâncias observadas são delimitadas, entre outras, pelo tempo e lugar. O gerente do hipermercado contribui para essa afirmação: "você acabou vindo num pior momento. O gestor da área de recebimento está fora há quinze dias porque seu filho morreu em um acidente. Hoje a situação está insuportável, muito estresse, atrasa tudo, inclusive a abertura da doca. Se você voltar outro dia, vai perceber a diferença". (GERENTE, HIPERMERCADO 2, ENTREVISTA, 2010).

Em outro supermercado, a disposição das mercadorias estocadas pode ser observada no trajeto entre a doca e a gôndola dos hortifruti. A passagem no local foi rápida para não suscitar algum tipo de inconveniência, já que o objetivo do estudo anunciado era de falar com algum membro do CPW. Dentro do depósito há movimentação de pessoal, funcionários e promotores. O perigo da movimentação das máquinas empilhadeiras e das que transportavam os paletes, além do forte odor pela mescla de tipos de produto, também não tornavam o local um espaço seguro e agradável. Aos olhos de uma leiga, tampouco parecia um lugar bem organizado e sinalizado. Havia, inclusive, produtos derramados e muitos sem uma disposição

ordenada. Tal aspecto poderia ser compatível para um final de tarde, após um dia de muita movimentação. Mas, lembrando, a permanência no local foi das sete horas da manhã até as onze horas, e tudo permanecia igual. Outra surpresa foi constatar que se esperava certo *stress* na movimentação para que a loja estivesse pronta para o consumidor, e isso não foi o observado. As pessoas trabalhavam de modo calmo e com funções bem demarcadas, e, especificamente naquela ocasião, os consumidores começavam a procurar por mercadorias [hortaliças], que ainda não tinham sido dispostas nas gôndolas. (HIPERMERCADO 1, OBSERVAÇÃO, 2010).

Em um dos hipermercados, percebeu-se certo clima de "mau humor" dos funcionários que faziam a recepção das mercadorias. Fato este pouco sensível se considerada trajetória dos motoristas ou produtores: percorrem estradas nem sempre em boas condições durante as madrugadas, esperam horas para entregar as mercadorias e sofrem a pressão constante pelo tempo gasto para executar seus serviços.

A princípio, pareceu que a presença da pesquisadora pudesse causar alteração no comportamento dos funcionários. Mas isso não foi confirmado por um dos responsáveis pelo setor. Ele disse: "às vezes eu brinco com os conferentes que irei levar um livro de piadas, porque eles têm uma cara muito séria e, para lidar com as pessoas, é necessário ser mais amigável". (CHEFE SETOR HIPERMERCADO 2, ENTREVISTA, 2010).

O conjunto de situações negativas quanto à gestão da loja pode ter consequências que extrapolam a percepção imediata dos seus gestores. Uma delas é a ausência de cuidados com os motoristas e sua consequente sensação de subjugo. Tal situação associada às pressões que recebem de suas empresas de origem poderia ser avaliada como uma das causas de muitos acidentes de trânsito.

### **Exigências organizacionais e legais alheias à compreensão dos produtores**

Os problemas enfrentados entre produtor e loja não são, exclusivamente, oriundos da desqualificação ou má vontade dos funcionários. Ao contrário, muitas vezes, no intuito de seguir rigorosamente o que é definido pela gestão e pelos aspectos legais, acabam gerando a incompreensão dos produtores. Um desses impasses é criado quando há devolução de mercadoria. Em um depoimento, o produtor disse: "teve um dia, só porque o funcionário não tinha digitado a nota, eu tive que levar toda a minha mercadoria de volta". (PRODUTOR, HIPERMERCADO, ENTREVISTA, 2009).

Outro produtor relatou experiências de devoluções de mercadorias observadas com outros produtores, salientando o que considera excesso de burocracia, falta de instrução adequada e intolerância com pequenos problemas, mas também destacou o apoio recebido pelo CPW:

"Na realidade eles são muito burocráticos. Se tiver um errinho... Se um dia o cara achar que aquilo não está bem escrito, ele devolve a mercadoria inteira. Eles não querem nem saber. Para isso, o Clube ajudou um pouco. Fizeram muitos produtores retornarem por causa de errinhos que poderiam ter sido alertados antes. Esperavam o produtor chegar e mandavam embora, sabendo que possivelmente o produtor perderia a carga. A gente ficava até com dó. Muitas vezes eram intransigentes com coisas que eram simples. O Clube ajudou um pouco nisso, principalmente quando a gente pressionava. Depois que começa a entregar com regularidade, o pessoal começa a ter uma relação melhor, sempre as primeiras entregas são mais complicadas. Eles fizeram uma carteirinha do Clube dos Produtores, que teriam alguns privilégios. Claro que gente não abusava desse privilégio, mas quando tinha algumas coisas como um problema de nota, eles davam alguma ajuda. (PRODUTOR 4, ENTREVISTA, 2009).

Ao ser questionado sobre a percepção dos produtores quanto ao relacionamento com as lojas, o chefe do setor de hortaliças de um hipermercado do Walmart deferiu os seguintes esclarecimentos, primeiramente sobre a devolução de mercadorias:

"Precisamos seguir as orientações técnicas de âmbito legal, que muitas vezes não são compreendidas pelos produtores. Não abrimos exceção quanto à qualidade ou temperatura dos produtos. Às vezes é difícil para o produtor compreender. Por exemplo, a acidez da maçã também é medida. Existe uma legislação que, mesmo que a maçã esteja boa, dependendo da acidez, a gente não pode aceitar. E isso, o produtor não compreende". (CHEFE HORTALIÇAS, HIPERMERCADO 2, ENTREVISTA, 2009).

Quanto ao problema de demora na recepção da mercadoria, o chefe do setor de hortaliças exemplificou uma situação que é frequente como uma das justificativas. Segundo ele, muitas das demoras resultam da incompatibilidade de informações entre a quantidade ou peso do provisionado pela loja, do que consta na nota fiscal e da verificação da mercadoria. Ele afirma:

"muitas vezes, a culpa pela demora é do próprio produtor. A nota fiscal tem que estar compatível com mercadoria e com o provisionamento. Mas o que o produtor faz? Eu encomendo 400 kg de banana, e ele manda 480 kg. Isso é uma maneira do produtor forçar a compra. Ele sabe que eu não vou mandar de volta 80 kg e acabo ficando. Com isso, a gente tem que digitar as alterações. Não podemos aceitar diferenças. Se a nota tiver 300 kg e a mercadoria 301 kg, vai dar problema. O tempo de espera deve-se à incompatibilidade entre o que é provisionado, o que consta na nota e o peso ou quantidade da mercadoria. Muitos desses problemas, dos detalhes como são feitos, não são compreendidos pelo motorista ou produtor". (CHEFE HORTALIÇAS, HIPERMERCADO 2, ENTREVISTA, 2009).

Naturalmente que as razões que levam às devoluções ou demora na recepção das mercadorias se estendem ao que foi descrito, mas o importante é caracterizar que o descompasso entre as percepções das causas de tais problemas é outro problema real a ser

solucionado pelo CPW. A consciência, supostamente tranquila do funcionário por ter agido conforme o que fora determinado, não minimiza as insatisfações dos produtores e motoristas, caso eles não tenham o mesmo entendimento. O alívio pelo dever cumprido, quando é uma percepção unilateral, enfraquece a proposição do Clube.

### **O poder e controle sobre o fornecedor**

Um dos questionamentos realizados aos produtores consistiu em saber o percentual de produção que era destinada ao Walmart por meio do CPW. Em primeiro lugar, é importante lembrar que, desde a concepção do Programa, realizada pela Sonae, não há exclusividade de fornecimento, ou seja, os produtores podem atender outros mercados. Seguindo as respostas dos produtores, há uma variação de fornecimento entre 40% e 99%. Tal variação é, antes, uma decorrência da capacidade de produção, da aceitabilidade do produto ou da determinação da gestão de cada produtor do que uma regulamentação da CPW.

Foi possível perceber, entre os produtores, dois pontos de vista distintos. Há os que manifestam tranquilidade em tomar o Walmart como seu parceiro essencial e, com isso, assumir novos compromissos de entrega na medida em que a Rede se expande. E há os que manifestaram cautela ao concentrar seus esforços de produção uma estratégia de mercado. Entre as razões para cautela são destacadas três. A primeira diz respeito à intenção de manter um nível de qualidade atendendo a um número compatível de lojas. De acordo com um produtor, "é melhor atender um supermercado bem, do que atender muitos e comprometer a qualidade. A gente tem um produto diferenciado". (PRODUTOR 7, ENTREVISTA, 2010).

Uma segunda razão refere-se à possibilidade de mudanças na estratégia da Rede ou algum outro problema que implique na interrupção do fornecimento. Destaca-se o seguinte depoimento:

"Eu não queria ficar muito na mão deles porque se a manhã eles disserem que não me querem mais? E isso é fácil, para eles não custa nada. Se amanhã eles acabam com o projeto CPW, onde eu vou ficar? Tenho meu pé no chão. Uma coisa é certa: eles pagam direitinho. O que foi acordado é realizado". (PRODUTOR 7, ENTREVISTA, 2010).

A terceira razão para o limite de fornecimento auto-imposto pelo produtor refere-se aos riscos pela necessidade de ampliar toda a estrutura e, sobretudo, sem um grande retorno financeiro que o justifique. Na avaliação do produtor, a opção por maior investimento traz consigo um volume igual ou maior de preocupações que precisam ser bem dosados. Argumentou que é possível trabalhar muito mais para, ao final, "empatar nos rendimentos".



Outro problema associado são as possíveis demissões, caso algo dê errado. (PRODUTOR 7, ENTREVISTA, 2010).

Dos encaminhamentos citados pelos produtores para evitar a dependência exclusiva à Rede e, ainda assim, investir no crescimento da parceria com segurança, destacam-se as estratégias de um produtor. Para manter-se independente, definiu que a cada nova loja do Walmart atendida, deverá abrir dez novos pequenos clientes. E para decidir sobre o atendimento de novas demandas que impliquem em investimentos mais robustos, envolve os funcionários nessa tomada de decisão.

"Quando chega uma proposta, chamo todos eles [funcionários] e discutimos juntos. Aqui não tem segredo para ninguém, é uma família mesmo. Sentamos todos na mesma mesa. Se tiver que virar a noite, trabalhar sábado e domingo, a gente vai à luta. Mas, se é para fazer, tem que ser direitinho, porque, infelizmente, não é meu emprego que está em jogo, é o deles". (PRODUTOR 7, ENTREVISTA, 2010).

A prática varejista é recorrentemente criticada quanto à determinação dos preços das mercadorias e a consequente margem de lucro destinada aos produtores. Especialmente no caso do Walmart, que sustenta sua estratégia nos "preços baixos", tal prática é extensamente visada pelos críticos. Quanto aos valores pagos pelos produtos do Clube, observaram-se ênfases diferentes:

- a) A eliminação dos intermediários na negociação permite **preços competitivos**. Segundo o coordenador do CPW, "a finalidade do Clube é trazer uma proposta diferente a um preço competitivo, em razão da eliminação da intermediação." (COORDENADOR CPW, ENTREVISTA-TELEFONE, 2009).
- b) O controle e a melhoria na qualidade possibilitam **preços baixos**. De acordo com o site Walmart-Brasil, "a certificação de qualidade que o Clube atraiu novos consumidores, e o aumento nas vendas possibilitou uma produção mais eficiente e a preços baixos para o consumidor final". (WALMART-BRASIL, PRÊMIO VON MARTIUS, 2009).
- c) A adoção aos princípios do Comércio Justo<sup>76</sup> implica na prática do **preço justo**. Nas palavras do Gerente Geral de uma loja, "não praticamos a política do menor preço com os produtos do Clube, defendemos a política do preço justo. (GERENTE GERAL, HIPERMERCADO 2, ENTREVISTA, 2010). E para o comprador: "gente não adota política do preço baixo, mas pedimos para o produtor o que ele puder se aproximar do que

<sup>76</sup> "Considera-se Comércio Justo e Solidário o fluxo comercial diferenciado que resulta em uma forma de fortalecimento dos Empreendimentos da Economia solidária – Empreendimentos Econômicos e Solidários, rurais e urbanos". Disponível em: <<http://www.comerciojusto.com.br/index3.html>>. Acesso em: 07 jul. 2010.

for interessante para ambos". (COMPRADOR, HIPERMERCADO 1, ENTREVISTA, 2010).

A variabilidade de denominações [preço competitivo, preço baixo e preço justo] ficou atrelada aos diferentes contextos implicados na narrativa: eliminação do intermediário, aumento da produção e a aderência ao discurso de sustentabilidade. Na perspectiva dos produtores, os contextos que justificam as decisões de preços apresentam-se nos seguintes relatos:

- a) *Controle de custos*: "Este é um papel do CPW, difundir melhores procedimentos para diminuir as perdas. A gente não pode aumentar o preço, a gente tem que regular a perda. (PRODUTOR 2, ENTREVISTA, 2009).
- b) *Pressão da competitividade local* - "O produto não pode ser tão caro, nem tão barato. Precisamos ter condições para esse equilíbrio. Eu não concordo que uma alface chegue a dois reais, mas também não a trinta centavos. Isso não é culpa do Walmart, eles são éticos nessa parte, mas de repente vem um louco e *torra* o produto. Daí o comprador vem e diz: 'olha, tão torrando a alface, vamos ter que acompanhar o mercado'. Isso é complicado". (PRODUTOR 1, ENTREVISTA, 2009). "A política de menor preço das redes, faz com que a gente tenha que vender mais barato, nem que seja um centavo". (PRODUTOR 4, ENTREVISTA, 2009).
- c) *Compatibilidade com outros mercados*: "Nós consultamos os preços em São Paulo e em Curitiba. Quando o preço cai, a gente sabe e o Walmart também, então não tem discussão. O mercado é que decide e a decisão não é local". (PRODUTOR 5, ENTREVISTA, 2009).
- d) *Ação de marketing*: "A gente trabalha com grande volume, plantamos bastante. Então, tem certas horas em que o mercado pode ter um atrativo e, neste caso, não seria uma venda de preço baixo, mas seria uma ação de marketing". (PRODUTOR 8, ENTREVISTA, 2009).
- e) *Diferencial do produto*: "Os produtos são mais caros em razão do diferencial. O doce artesanal é bem mais caro do que um doce industrializado". (PRODUTOR 4, ENTREVISTA, 2009). "O nosso diferencial e a nossa qualidade ajudam a gente manter um preço bom". (PRODUTOR 5, ENTREVISTA, 2010). "Eles não têm outro fornecedor que forneça um produto com essas características. Eles atribuem os preços". (PRODUTOR 7, ENTREVISTA, 2010).
- f) *Escassez de mercadoria*: "Com os problemas ligados ao clima, a mercadoria fica escassa e há um aumento de custo. Muita chuva destrói a produção, já a estiagem torna a irrigação constante e o custo sobe muito. (PRODUTOR 1, ENTREVISTA, 2010).

g) *Perspectiva a partir do consumidor*: "Não adianta a gente querer vender um preço muito alto e acabar ficando com produto na prateleira". (PRODUTOR 5, ENTREVISTA, 2010).  
"Mesmo em produtos essenciais como as hortaliças, os consumidores são sensíveis ao preço. Se considerar caro, não compram". (PRODUTOR 1, ENTREVISTA, 2010).

De acordo com a percepção dos produtores, os preços estão ajustados à lei da oferta e da procura, e demonstram compreender o papel da empresa em contornar as variações decorrentes disso. Se o produto tem um diferencial, como ser considerado artesanal, por exemplo, e o consumidor [obtendo subsídios para o discernimento] reconhece tal atributo como atrativo. Nessas condições, há um entendimento de que a relação *qualidade [diferencial] x baixo volume* é preponderante no preço.

Por outro lado, se o produto é uma *commodity*, todos os diferenciais atribuídos a ele mediante a intervenção do CPW [sistemas de produção social e ambientalmente responsáveis] deixam de ter significado na percepção de consumidor [se não for devidamente comunicado] e na conseqüente valorização do preço. Contudo, as vantagens advindas com o volume de produção, mediante a melhoria da produtividade [prerrogativa do CPW], podem torna-se igualmente pouco efetivas diante, por exemplo, das ameaças ligadas do clima.

A questão central é que a definição do preço final ao consumidor é apenas uma etapa que interfere na negociação financeira, há outras variáveis e que são mantidas no sigilo do contrato. Segundo um produtor, "como a gente trabalha com todas as redes, o preço é auto-regulado. Você não pode colocar o teu preço mais caro em um ou em outro lugar, mas cada rede tem uma política de prazo de pagamento e de descontos". (PRODUTOR 6, ENTREVISTA, 2010).

A percepção sobre todos os demais itens na negociação não foi muito explorada nas respostas pelos produtores. Entretanto, houve relato de "tranquilidade em razão dos pagamentos sempre no prazo acordado (PRODUTOR 5, ENTREVISTA, 2010), assim como a manifestação de que "eles [Walmart] nos apresentam as condições de pagamento [valores e prazos] e temos que acabar cedendo". (PRODUTOR 4, ENTREVISTA, 2010).

O teor das negociações ainda é um tabu de difícil averiguação da pesquisa. O sigilo dos contratos é mantido tanto pela empresa quanto pelos produtores. Mas o depoimento do agrônomo da Epagri ilustra a dificuldade a partir dos produtores de orgânicos: "o preço tem que ser bom para produtor, empresa e consumidor e que se mantenha ao longo da safra. As associações dos produtores orgânicos exigem melhores condições para seus produtos. De modo geral, o produtor orgânico tende a fugir dos supermercados. Eles preferem feiras ou programas do governo". (AGRÔNOMO EPAGRI, ENTREVISTA, 2010).

### 7.1.3 Dimensão finalidade

Esta dimensão inclui as categorias: desenvolvimento econômico, qualidade de vida e desenvolvimento social. A categoria *abordagem intergeracional* é excluída dessa análise, porque as diferenças entre as gerações foram descritas na perspectiva da visão empreendedora, presente na *dimensão perplexidade*.

#### **A melhoria da qualidade de vida: como prerrogativa do CPW e como consequência do nível de organização de cada produtor**

Um dos indicativos utilizados pelo Walmart para divulgar a melhoria na qualidade de vida dos produtores do CPW consiste em analisar os números que atestam o crescimento do volume faturado para a Rede. Tais registros<sup>77</sup> podem revelar a projeção numérica, porém ocultam o cruzamento de outras variáveis, entre as quais, tempo de retorno dos investimentos [pagamento das dívidas] e detalhes da negociação do contrato presentes no Acordo Geral de Fornecimento. Neste, são definidos, por exemplo, os descontos [que resulta no valor pago pelo fornecedor pelo direito de ter seus produtos na loja], as formas e datas de pagamentos etc. Cabe frisar que, embora a empresa tenha uma linha de atuação geral, as especificidades da negociação dizem respeito, principalmente, ao tipo de produto em questão. Por exemplo, enquanto há produtores que afirmam receberem seus pagamentos em até trinta dias, outros falam em quarenta e cinco dias. O tempo de espera para o pagamento foi uma mudança que ocorreu com a passagem da gestão da Sonae para o Walmart, sinalizada por um produtor:

"Meu prazo de pagamento era quinze dias, depois que o Walmart entrou passou para quarenta e cinco dias. Mas tudo bem, sempre com garantia de pagamento. Não que a Sonae não pagasse, nunca deixou de pagar. Se alguém deixou de receber, não fui eu. Esse benefício de quinze dias de pagamento eu perdi com o Walmart. O problema foi que eles mudaram sem nos avisar antes". (PRODUTOR 7, ENTREVISTA, 2010).

Outro aspecto a ser observado quanto ao prazo de pagamento aos fornecedores foi destacado como um benefício pelo produtor, que disse: "o Walmart fez uma coisa muito boa: a gente recebe e-mails, dizendo 'antecipe os seus pagamentos, a gente cobra juros baixos'". (PRODUTOR 7, ENTREVISTA, 2010). Muito embora o produtor tenha trazido tal alternativa financeira como um benefício, mencionando os "juros baixíssimos e muito inferiores aos cobrados em bancos e em *factorings*" (PRODUTOR 7, ENTREVISTA, 2010), entende-se

---

<sup>77</sup> De posse do Walmart e não disponibilizado para a pesquisa.

como algo negativo na avaliação da qualidade de vida do produtor. Trata-se de um encargo financeiro, que se tornou necessário [não tão opcional quanto parece ser] para que o produtor cumpra os compromissos com seus próprios fornecedores.

O coordenador do CPW afirmou que não há pesquisas qualitativas sobre o que mudou na vida das famílias envolvidas, mas que há manifestações espontâneas por parte dos produtores sobre a satisfação com o aumento das vendas:

"Um produtor me ligou e lembrou que eu havia dito a ele que se ele plantasse outros cinco produtos teria condições de atingir um determinado faturamento naquela loja que, na ocasião, considerou absurdo. Na verdade, seis ou sete meses depois ele relatou para mim que tudo que eu falei que era possível ele conseguir, pois conseguiu em dobro. Ele e o irmão dele estavam muitos felizes, que são dois casais. Cada um tem um lote pequeno de dois hectares. Ele queria saber de mim como ele poderia continuar crescendo. Quer dizer, menos de um ano de trabalho, chegou a esse ponto. Eu posso garantir para você, ele vende mais de dez vezes o que ele vendia nas feiras e atendendo uma loja só e com qualidade. Em primeiro lugar, mantendo a qualidade que já está praticando, em segundo lugar, promovendo um nicho maior de produtos, fazer um produto diferente, higienizar, empacotar diferente. São coisas do dia a dia que estão acontecendo e que as pessoas ficam relatando". (COORDENADOR CPW, ENTREVISTA-TELEFONE, 2009).

Ao serem questionados sobre as mudanças não econômicas, os produtores descreveram melhorias nas suas rotinas com os benefícios obtidos também com o apoio do CPW. Um dos produtores disse: "o Clube foi a melhor coisa que aconteceu para nossa empresa. E tá sendo bom e vejo como perspectiva que vai melhorar ainda mais". (PRODUTOR 3, ENTREVISTA, 2009). Outro disse: "a vida fica mais tranquila com a regularidade entre produção e comercialização". (PRODUTOR 5, ENTREVISTA, 2009). Houve ainda os que se referiram à qualidade de vida como sendo "muito boa" e relataram a dedicação a vários *hobbies*. Em um dos casos, o produtor relata:

"não tem como a gente fugir da pressão do mercado, que é normal, mas fora isso, graças a Deus, nossa qualidade de vida é muito boa. Quando chega sexta-feira de tarde, fecho a porta e só retorno na segunda. Tem um campinho de futebol pra divertimento dos funcionários, das famílias e dos amigos. Comprei casa na praia. O importante na vida é a gente aproveitar também". (PRODUTOR 4, ENTREVISTA, 2009).

Um dos interesses no questionamento foi tentar verificar, com a pesquisa, em que medida a mudança no modo de comercialização, que geralmente ocorria em feiras ou centros de distribuição, como a CEASA, passa a acontecer com uma grande rede mundial, poderia ter se tornado um fator de estresse muito maior, prejudicando, assim, a qualidade de vida. Um depoimento foi muito significativo para distinguir o *cansaço*, decorrente da rotina exigente de tudo que envolve o negócio em si, com a perspectiva de *estresse*. Nesse depoimento, o produtor demonstrou que, mantendo o entusiasmo pela atividade e a organização dos

processos, a rotina pode cansar, mas não estressar, e, ainda, é possível manter-se ligado a um *hobby* que, no caso, é a competição com lancha de velocidade. (PRODUTOR 2, ENTREVISTA, 2009).

O entusiasmo pode ser captado desde o seu perfil empreendedor, incluindo sua mobilização para fomentar parcerias, sobretudo acadêmicas, para ampliar os conhecimentos relativos à sua área. A qualidade de vida também está associada à capacidade de organização [gestão] de cada produtor. Uma das iniciativas relatadas, a contratação dos serviços de uma empresa de informática foi essencial, muito embora tenha havido um princípio de resistência: "quando o cara da informática disse o preço, eu queria bater nele. Hoje, tenho consciência de que só foi possível crescer em razão desse *software*". Ele descreve os benefícios conquistados com a aquisição:

"No final de 2008, compramos um programa em que a gente controla tudo, temos quantas plantas foram transplantadas, quantas deram problemas, quantas tiveram doenças, de quanto foi aproveitado, qual o custo de produção e o custo de logística. Então, hoje a gente tem total controle do que está acontecendo desde o processo produtivo até a comercialização. Especifiquei o que eu precisava e eles montaram um sistema compatível. Com o sistema que implantei, comecei a perceber onde eu estava tendo perda, analisei onde eu poderia aumentar o fator colheita. Uma vez que o sistema está informatizado, é importante para saber onde você está ganhando e onde você pode investir. Até então, a gente olhava por cima e dizia: 'eu acho isso, ou aquilo'. Agora, o 'acho' caiu fora e eu sei exatamente onde eu devo e posso investir". (PRODUTOR 2, ENTREVISTA, 2009).

A melhoria da qualidade de vida depende de uma associação entre o apoio dado pelo CPW com as atitudes pró-ativas dos produtores. Diferentemente das gerações anteriores [a partir dos quais vários produtores entrevistados tiveram como a primeira referência para o aprendizado], a nova geração é mais tecnológica, melhor habilitada ao exercício de gestão, mais consciente das implicações legais das suas atividades, entre outros. Tal situação permite inserir o lazer no planejamento das suas vidas. Entre os citados, estão a competição ou prática desportiva, as férias programadas e o envolvimento com música.

### **Análise da dimensão econômica e social da mão de obra utilizada pelos produtores do CPW**

Um dos aspectos mais obscuros para compreender o CPW diz respeito à estrutura e ao acompanhamento da mão de obra utilizada pelos produtores sócios do Clube. Caracteriza-se desta forma pelas seguintes razões: Primeiro, nas matérias publicadas sobre o CPW, há ênfase sobre os sócios, que totalizam quatrocentos e um (401) contratos. Quando os trabalhadores aparecem, geralmente é para compor uma foto em que o produtor e/ou produto

estão em primeiro plano. Causa estranheza também o fato de haver tantos contratos, e as publicações [com objetivos institucionais], repetirem os mesmos exemplos, valorizando alguns poucos produtores. Naturalmente que as imagens destinadas à publicação precisam de uma boa qualidade, mas se considerar a afirmação de que há visitas técnicas regulares a todos os produtores, as chances de obter boas fotos aumentam. Os motivos que levaram ao convite para que um produtor faça parte de algumas publicações foram relatadas por um produtor e um comprador do CPW.

Na perspectiva do produtor, "cada ano escolhem um para ser divulgado. Concedi permissão para utilizarem a minha imagem em outros países também". Depois de algum tempo do transcorrer da entrevista, ele concluiu: "respondendo a pergunta inicial 'por que eu fui escolhido'? Não sei exatamente o porquê, mas nosso produto é bom, é diferenciado e, então, eles têm isso como um chodozinho". (PRODUTOR 4, ENTREVISTA, 2009). Já na perspectiva do comprador, a opção em divulgar este produtor ocorre porque "ele cresceu, mas continua sendo um produtor familiar". E justifica sua resposta, dizendo:

"eu só cadastro no CPW produtor mesmo, que tenha um histórico de envolvimento agropecuário. É preciso que mostre que a sua história e produção tenha uma origem familiar. O produtor, na essência, é aquele que tem mão calejada. Ajudar as famílias se desenvolverem, esse é o retorno que a gente espera". (COMPRADOR, HIPERMERCADO 1, ENTREVISTA, 2009).

A justificativa do comprador do CPW vai ao encontro da própria razão de ser do Clube: eliminar os intermediários e aproximar o produtor da loja. Segundo o comprador, "o propósito do Clube é proporcionar apoio ao fornecedor regional e para termos um canal de abastecimento. Antes, era só com as Centrais de Abastecimentos - Ceasa, que eram os atravessadores. Com o CPW, terminou a terceira pessoa. Para os produtores, representou a possibilidade de crescimento e, para nós, melhorou a qualidade". E relatou os prejuízos aos produtores pela dependência da Ceasa. Segundo ele,

"sem informação, o atravessador 'enrola' o produtor. Este, que muitas vezes está isolado no campo e sem saber como o mercado está se comportando, acaba cedendo à pressão do atravessador, que dita o preço. O produtor, que a princípio tenta resistir a ofertas muito baixas, na iminência de ver sua produção ser desperdiçada, aceita o preço imposto pelo atravessador". (COMPRADOR, HIPERMERCADO 1, ENTREVISTA, 2009).

Segunda razão que justifica o aspecto obscuro para compreensão do CPW, diz respeito ao número elevado de famílias cadastradas. Atualmente há seis mil quinhentos e noventa e cinco (6.595) famílias ligadas aos produtores, distribuídos em duzentos e sessenta e cinco (265) municípios. Esses números procuram mostrar a significativa projeção de emprego e

renda a partir da cooperação [não exclusiva] com o CPW<sup>78</sup>. As dúvidas geradas correspondem a:

(i) *Ausência de clareza quanto à estrutura da formalização da mão de obra*: às vezes fica difícil discernir se o próprio produtor não está agindo como se fosse um intermediário, incorrendo no que fora mencionado pelo comprador do CPW: "há situações em que o mais importante para alguns produtores é o dinheiro, assim ele passa a ser um investidor e torna-se ele próprio um intermediário". (COMPRADOR, HIPERMERCADO 1, ENTREVISTA, 2009). Seguem três principais formas de organização das relações de trabalho observadas:

a. Há situações em que o produtor mantém trabalhadores de acordo com a Consolidação das Leis Trabalhistas - CLT- podendo ser em terras próprias ou terras arrendadas pelo produtor. Em um dos relatos, o produtor sintetiza sua situação, incluindo suas ações que complementam os benefícios: "temos oito líderes e setenta funcionários e todos estão com carteira assinada. A área de cultivo abrange cem hectares, mas 90% são arrendadas. Temos refeitório próprio e proporcionamos transporte para os que precisam". Entre as ações de responsabilidade social com foco nos colaboradores, sintetiza:

"Um dia houve um incidente na cidade. Um policial mandou um carro parar, ele não parou e o policial matou um jovem. Ele não parou porque não tinha carteira de motorista. E, com isso, a Adriane [sócia] ficou muito preocupada. Fez um convênio com uma auto-escola e proporcionou carteira para oito jovens, tiramos oito 'fora da lei'. Temos muitos problemas com álcool, estamos articulando algumas palestras. Temos ideias de elaborar um programa de alfabetização também. O Walmart não participa desses trabalhos. Os funcionários vêm de ônibus, um pertence à empresa, e outros vêm de moto". (PRODUTOR 1, ENTREVISTA, 2009).

As ações de responsabilidade social ligadas à mão de obra também são práticas de outro produtor. Além de estimular a produtividade e evitar a rotatividade de funcionários com um plano de participação nos lucros, participa de um projeto de recuperação de menores infratores. Segundo ele, "faço uma parceria com o Ministério Público. Há poucos dias um pai disse que seu filho riscou o carro da professora, e ele teria que pagar o conserto". (PRODUTOR 2, ENTREVISTA, 2009).

Outro produtor relatou a resistência inicial ao contratar funcionários com carteira assinada, alterando, assim, a cultura local pautada no trabalho informal.

"Todas as meninas da localidade aprenderam desde pequenas a desenconchar ostras e mexilhões. Faz parte da sua cultura. Com a mecanização possibilitou que

<sup>78</sup> A cooperação ocorre com maior ou menor intensidade, mas jamais com exclusividade. Há cooperações com outras instituições, públicas e privadas, fomentadas por iniciativa do próprio produtor.



elas trabalhem mais nas etapas de finalização do produto. As pessoas aqui eram acostumadas a trabalhar por kg, não tinham 13º salário e nem carteira assinada. Elas recebiam R\$ 0,10 por kg. Trabalhavam cerca de dez horas por dia, e quando não tinha mexilhão para colher, ficavam sem trabalhar e receber. A mudança foi grande, pois passaram para uma cultura de trabalhar todos os dias, com turnos de seis horas por dia, temos dois turnos, com 13º salário, férias, convênios com dentista etc.". (PRODUTOR 6, ENTREVISTA, 2009).

- b. Há relações de trabalho que ocorrem seguindo a contratação de meeiros, ou seja, o produtor sócio do CPW fornece a terra, casa, equipamentos e insumos. De acordo com os depoimentos,

"os agricultores moram próximo às lavouras em suas casas próprias. A gente faz assim, se o sujeito gosta de plantar alface, eu arrendo uma terra para ele plantar alface para mim. Arrendo lavouras para ele plantar o que ele gosta. Não quero forçar a coisa. Forneço todos os insumos necessários para eles. Não são considerados terceirizados, são meeiros. Não são terceirizados, pois não compro a produção deles, eu ofereço as condições. Na realidade, a gente chama de 'parceiros', porque a palavra 'meeiro' é meio forte". (PRODUTOR 8, ENTREVISTA, 2009).

O produtor salienta que gostaria de contratá-los e mantê-los como funcionários, mas encontra barreiras culturais.

"A gente trabalha muito com parceria. Eu financio a lavoura e contrato as famílias. Não são meus funcionários. Eles preferem assim. Eu preferia que fossem funcionários. Esse pessoal da lavoura prefere ser comissionado e ter o próprio horário, eles querem tempo para fazer as coisas dele. Ali entram a minha parte social também, não ficam presos a mim naquele período todo. Sobra tempo para fazer as coisas deles. Eles pagam o seguro saúde como autônomos. Eu gostaria de pagar, mas esse pessoal, pensa que tudo que eles forem assinar, é contra eles. Se pedir para assinar algo, porque é melhor, mais bonitinho, mais organizado, dizem: 'então, assim eu não quero mais plantar'. Eles não entendem que pode ser bom para eles". (PRODUTOR 8, 2009).

Outro produtor relata a distinção no modo como mantém os trabalhadores ligados à lavoura e os ligados à agroindústria. Na lavoura, o trabalho ocorre por meio de parcerias e salientou algumas dificuldades:

"A maioria da produção é feita por parceria. A gente contrata uma família e eles colocam mais mão de obra. A mão de obra é colocada pela família que a gente contrata. Isso é uma coisa meio diferente, não é muito padrão, mas é o jeito que a gente usa para produzir. [...] A parceria é complicada. Se você ficar oito dias sem ir à lavoura, quando chega lá, pode ter algum adolescente ajudando os pais, mas pela lei não pode fazer isso". (PRODUTOR 4, ENTREVISTA, 2009).

No caso dos trabalhadores ligados à agroindústria, os funcionários têm carteira de trabalho assinada, além de outros benefícios.

"Todos os meus funcionários têm carteira assinada, se tem menos de dezoito anos não é contratado. A mão de obra tem que ser buscada fora, a gente constrói uma casa, busca uma família e pergunta quantas pessoas tem para trabalhar. A menina que trabalha no escritório também mora por aqui, só vai para o centro da cidade para ir para fazer faculdade. São as dificuldades de morar no interior". (PRODUTOR 4, ENTREVISTA, 2009).

As moradias disponibilizadas aos funcionários da agroindústria incluem a gratuidade da água e da luz. Trata-se de construções em alvenaria, são pintadas e com jardins que se integram. Outro fator peculiar observado: eram onze horas da manhã e os trabalhadores estavam dirigindo-se para suas casas. Na agroindústria, não é oferecido almoço, assim os trabalhadores interrompem o trabalho para prepararem os almoços e realizarem as refeições, priorizando o convívio no núcleo familiar. (PRODUTOR 4, ENTREVISTA, 2009).

- c. Por fim, há situações em que o produtor sócio do CPW, além de manter lavoura própria, compra a produção de pequenos produtores locais e, inclusive, os incentiva para alterarem seus tipos de produtos, adequando-os à demanda da sua agroindústria.

"O que eu estou fazendo agora é estimular outros produtores a plantar e eu compro verde e faço a secagem daqui. Ao invés de plantarem milho e feijão, eles plantam e eu seco aqui. Incentivo os produtores a plantarem erva cidreira, alcachofra [entre outras] e compro deles". (PRODUTOR 3, ENTREVISTA, 2009).

- (ii) ***Ausência de clareza quanto à capacidade de controle e acompanhamento da mão de obra dos produtores, realizada pelo CPW:*** Há inúmeros requisitos a serem observados em relação aos trabalhadores [além de todos os demais requisitos ligados ao meio ambiente, segurança alimentar, especificações comerciais etc.] que envolvem, por exemplo: questões ligadas às instruções de higiene e ao manuseio de produtos frescos; treinamentos específicos para aplicações químicas; utilização de equipamentos de proteção individuais - IPIs; presença de benefícios que visem o bem-estar (moradia, água, luz, transporte); existência de mão de obra infantil; e controle se os filhos menores estão na escola. Conforme os relatos já mencionados, há uma vistoria técnica que antecede a assinatura dos contratos, momento em que são solicitadas adaptações necessárias. Contudo, há dúvidas quanto à regularidade do acompanhamento.

Os quatrocentos e um (401) sócios do CPW reúnem seis mil quinhentos e noventa e cinco (6.595) famílias, sendo muitas das quais localizadas em pontos muito distantes em relação ao produtor [sócio do Clube], para o qual trabalham. Um mesmo produtor [ligado à agricultura ou pecuária] pode ter sua produção dispersa em várias cidades. Não foi possível captar na pesquisa se há no Walmart um número suficiente de profissionais ou auditores contratados com objetivo de controlar e acompanhar os requisitos previstos no que diz respeito à mão de obra utilizada pelos produtores membros do CPW e na periodicidade anunciada. Ao contrário, após ser indagado pela formação da equipe de trabalho do CPW, o coordenador do Clube disse que concentra grande parte das atribuições, mas

"com a expansão do Programa em nível nacional, novas equipes estão sendo formadas com vistas à adequação e integração das diferentes regiões brasileiras. O Projeto surgiu no Sul, especificamente no Rio Grande do Sul e precisa sofrer adequações para a realidade do nordeste, por exemplo. Tudo está sendo rediscutido agora, mas a equipe já está se avolumando". (COORDENADOR CPW, ENTREVISTA-TELEFONE, 2009).

O modo como o CPW trata de forma tangencial a realidade da mão de obra parece que esta é mais um item nos Cadernos de Encargos, entre tantos outros, do que se refere a pessoas com dificuldades reais. Em outras palavras, os problemas que envolvem os trabalhadores são analisados a partir da produção. Há que se avaliar se o CPW não está tendo um viés excessivo voltado à questão econômica, em detrimento da questão social que envolve os trabalhadores.

#### **7.1.4 Dimensão estratégica**

As estratégias utilizadas pelo CPW incluem as seguintes categorias: parcerias, cooperação, planejamento, comunicação e formação e conhecimento, sendo acrescentada a categoria *competidores*, em relação ao CPS.

#### **Planejamento: sintonia entre produção e varejo**

O planejamento da produção é uma das vantagens do produtor sinalizadas pelo CPW. (CASE WALMART-BRASIL, 2010). O produtor, orientado pela demanda e com o escoamento garantido, tem condições de tomar decisões quanto aos seus investimentos e ao rumo dos seus negócios. Na perspectiva do varejo, é essencial para o planejamento de compras que, segundo o Walmart, "inclui inovações e lançamentos de produtos, e a reposição é feita em conjunto com os fornecedores, de forma colaborativa, por meio de sistemas, como, o *Retail Link*<sup>79</sup>". (WALMART-BRASIL, SITE, 2010).

Trata-se de uma parceria que visa a "garantir a disponibilidade dos produtos nas gôndolas", e que reconhece nos fornecedores a prontidão em executar os pedidos, "de acordo com o planejamento previamente acordado". (WALMART-BRASIL, SITE, 2010). Entretanto, as contingências ligadas à produção, sobretudo quanto ao clima, podem trazer dificuldades para o cumprimento dos acordos. Em tais circunstâncias foram percebidas duas

---

<sup>79</sup> Segundo o site do WalmartBrasil, " o *Retail Link* é uma ferramenta que permite ao fornecedor acessar via internet os mesmos dados que nossos compradores utilizam diariamente. [...] O *Retail Link* consolida as informações de diversos sistemas (de nossas lojas, nossos centros de distribuição e escritórios centrais), formando o maior banco de dados de propriedade privada do mundo. Disponível em: <<http://www.walmartbrasil.com.br/fornecedor/sistemas.aspx>>. Acesso em: 10 jul. 2010. Outras informações sobre a ferramenta cf. [www.retailright.ca](http://www.retailright.ca).

linhas de atuação dos produtores: de um lado, estão os que tomam para si a responsabilidade com as "suas" lojas e, assim, passam a gerenciar a compra das mercadorias em outros estados; de outro, o produtor pode comunicar com antecedência ou não [no caso de ser surpreendido pelo clima] a impossibilidade de entregar o volume de mercadorias que fora provisionado.

A responsabilidade do produtor com o abastecimento de uma ou mais lojas, o faz recorrer a alternativas no caso de algum problema com a sua produção. Segundo um produtor, "forneço e me responsabilizo por determinadas lojas. Caso falte minha mercadoria, eu providencio junto a outros produtores. Eu não deixo minhas lojas sem. A gente passa cuidar das nossas lojas por meio de promotores de vendas contratados por nós". E faz sua apreciação estética - "esses produtos dão muito trabalho, mas, na minha concepção, as hortaliças, a peixaria e o açougue são os que passam a imagem de limpeza e frescor da loja". (PRODUTOR 1, ENTREVISTA, 2010).

Outro produtor segue a mesma linha de depoimento. Para ele,

"quando falta mercadoria, temos que falar com outros produtores para conseguir. Não deixamos o supermercado sem produto. Essa é a nossa parte na parceria com o Walmart: não deixar na mão. Para não deixar sem mercadoria, a gente pega em Curitiba. Hoje, eu e 80% dos gaúchos estamos lá [período de intensa chuva]". (PRODUTOR 8, ENTREVISTA, 2009).

Na segunda linha de atuação, o produtor sinaliza que o acompanhamento da produção e a permanente comunicação com o comprador são essenciais diante da iminência de não cumprir o que fora provisionado. O produtor descreve:

"a gente tem condições de saber o quanto a parreira vai produzir. Vinte dias antes de começar a colheita e informamos quantos kilos teremos à disposição. A uva não fica madura ao mesmo tempo, a gente faz a poda para madurar não tudo de uma única vez. A gente procura estar sempre em comunicação e, se houver um problema, a gente avisa bem antes ao comprador. Por exemplo, não ficou bem madura e vão faltar 500 kg para fechar o pedido. O comprador tem tempo para se reprogramar. Há situações extremas quanto ao tempo que, acredito, o Walmart compreenderia". (PRODUTOR 5, ENTREVISTA, 2009).

Naturalmente que as variáveis: *tipo de produto, regularidade na entrega, período em questão* [Natal, por exemplo] entre outros, são fatores que interferem na linha de iniciativa a ser adotada pelo produtor. Nenhum momento foi enfatizado que para suprir o fornecimento emergencial é tomado como prioridade o contato com outros produtores ligados ao CPW. O produtor, ao agir como comprador, priorizará o prazo de entrega. É importante avaliar a recorrência de tal situação, para que a necessidade de cumprir o planejamento não se torne em si um dos pontos de maior fragilidade do Programa, tendo em vista a inclusão de produtos sem o respaldo do discurso de sustentabilidade e de responsabilidade social.

## Comunicação interna e externa sobre o CPW

A política de divulgação sobre o CPW pode ser compreendida a partir da comunicação externa, ou seja, destinada à sociedade e aos clientes, e da comunicação interna, cujos focos são os próprios membros do Clube.

### Comunicação Institucional

Quanto à comunicação destinada à sociedade de modo geral, um relações públicas do Walmart afirmou haver um trabalho intenso nessa direção, tanto por iniciativa da empresa como para atender às solicitações da imprensa.

"a gente vem fazendo um trabalho de comunicação externa bem importante para o Clube. O relatório [Relatório de Sustentabilidade 2009] que foi enviado para ti já contém informações do Clube e continuamente a gente vem atendendo e divulgando proativamente as demandas de imprensa em todo o País. Na semana passada o Ari [coordenador do Programa] deu entrevista para a Revista Exame, a gente já teve matéria no Zero Hora e nos principais veículos em todas as praças em que o Walmart está presente. É uma divulgação provocada pela gente e para que mais empresas também vejam o trabalho e possam fazer algo parecido. Considero a divulgação importante para toda a cadeia". (RELAÇÕES PÚBLICAS, ENTREVISTA-TELEFONE, 2009).

Os textos destinados à imprensa reafirmam os propósitos do Clube [missão, objetivos, diferenciais, etc.] e, especialmente neste período de expansão, procuram trazer imagens e depoimentos das novas parcerias, sobretudo governamentais, nas regiões onde outros produtores aderem ao Programa. O foco do texto depende para qual veículo de comunicação a mensagem se destina, sendo que a ênfase poderá recair na questão econômica, na sustentabilidade, nas parcerias com o governo, etc.

Nos relatórios de sustentabilidade, as informações sobre o Clube somam-se às demais práticas de Responsabilidade Social e Sustentabilidade da Empresa. Há três relatórios disponibilizados no *site* do Walmart.Brasil de 2007, de 2008 e de 2009. Todos trazem uma síntese das proposições e dos principais resultados, que são ilustrados pela descrição de um *case* de produtores, especialmente selecionados. É a partir do relatório de 2008, em que há adesão aos indicadores do *Global Reporting Initiative* - GRI.

Outra fonte de divulgação são os *sites* que concentram práticas<sup>80</sup> bem sucedidas, muitas das quais premiadas, sobre Responsabilidade Social e Sustentabilidade. O grande

---

<sup>80</sup> Destacam-se os sites da Agenda Sustentável - [www.agendasustentavel.com.br](http://www.agendasustentavel.com.br) e do Centro de Excelência em Varejo da Fundação Getúlio Vargas - [www.eaesp.fgvsp.br](http://www.eaesp.fgvsp.br).

benefício deste tipo de publicação, no que diz respeito ao conteúdo, é a sistematização da proposição do Clube e por reunir o maior número de detalhes possível.

O *site* do Walmart.Brasil apresenta informações sobre o CPW de modo disperso. Há informações no ícone "institucional", onde é apresentado um *case* destinado ao Prêmio<sup>81</sup> von Martius de Sustentabilidade 2009 - Categoria: Tecnologia. No ícone "fornecedor", há um pequeno texto que inicia com a afirmação "nos orgulhamos do Clube dos Produtores porque ele é, na essência, a tradução do tripé da sustentabilidade", sintetiza o que trata o projeto, alguns dos principais procedimentos e benefícios, concluindo com alguns números quanto à expansão geográfica. Já no ícone "sustentabilidade", é utilizada imagem de um produtor membro do Clube [e que fora entrevistado para a Tese], mas sem qualquer referência ao CPW. Neste mesmo ícone, estão anexados os Relatórios de Sustentabilidade, sendo que os três disponibilizados remetem ao Clube.

Ainda no que diz respeito ao *site* da Empresa, pode-se observar que houve uma significativa redução no destaque dado ao CPW, a partir do final de 2009. Antes, o *site* trazia todo o conjunto de procedimentos, benefícios, condições de admissão de novos membros etc. Atualmente, o nome "Clube dos Produtores" aparece de modo restrito e apresentando pouca distinção em relação à outra nomenclatura explorada: "Fornecedores regionais". Ambas as expressões [Clube dos Produtores e Fornecedores regionais] estão sob o ícone de "Fornecedores", no item "relacionamento".

Além dos textos publicados ou disponibilizados nos *site* da Empresa, a visibilidade do Clube também ocorre mediante a participação em eventos, conforme Figura 24.



<sup>81</sup> "O Prêmio von Martius de Sustentabilidade foi criado pela Câmara de Comércio e Indústria Brasil-Alemanha, em 2000, com a proposta de premiar projetos que valorizam, independentemente de estarem ligados a uma grande empresa ou não, ações voltadas ao desenvolvimento sustentado de diversas comunidades, que podem ser utilizadas como exemplo aplicável às mais variadas situações geoeconômicas do País". Disponível em: <<http://www.premiovonmartius.com.br/>>. Acesso em: 20 jun. 2010.

## Mostra Nacional ZH de Gastronomia



Seminário sobre o Clube dos Produtores

## Festival de Q & V



Expointer

Figura 24: CPW- Comunicação Institucional  
Fonte: FIESP (2009).

### Comunicação com o cliente

A comunicação ao cliente sobre Clube é uma das prerrogativas sustentadas pelo CPW, pelo seu potencial em atribuir aos produtos uma "referência de qualidade e de respeito ao meio ambiente". (WALMART-BRASIL, PRÊMIO VON MARTIUS, 2009).

Uma das formas de divulgação é a identificação do Clube por meio de um selo. A presença do selo do CPW em todos os produtos é uma exigência contratual, sendo que o *design* é de responsabilidade do Walmart, mas sua impressão e fixação cabem ao produtor. E, na maioria observada, os produtores imprimem o selo do CPW na mesma etiqueta onde há as demais especificações do produto [logomarca e especificações técnicas do produto], para minimizar os seus custos. Este fato resulta, em grande parte das vezes, na falta de nitidez do selo [impressões ruins] e no seu pouco destaque [pequenos]. Segundo os produtores, "houve épocas em que o selo era mais destacado, mas ainda é um diferencial". (PRODUTOR 1, ENTREVISTA, 2010). Outro produtor salienta que o Walmart "cobra muito para que os produtos saiam sinalizados daqui, com selo". (PRODUTOR 4, ENTREVISTA, 2009). A impressão do selo em superfícies de diferentes materiais e sob a responsabilidade de cada produtor, não mantém um padrão de legibilidade.

O selo, conforme a Figura 25 acrescenta ao nome *Clube dos Produtores*, as expressões: seleção especial, origem certificada e direto da produção. Estas, grande parte das vezes, são totalmente ilegíveis. E, dessa forma, tornam-se pouco efetivas no sentido de auxiliar na fundamentação do logo do CPW a ser comunicada ao consumidor.



Figura 25: Selo do Clube dos Produtores  
 Fonte: FIESP (2009). (slides produzidos pelo Walmart e também ilegíveis)

Outro modo de comunicação diz respeito às "áreas de exposição dos produtos do CPW nas lojas, identificadas por uma sinalização especial – com materiais como *banners*, bandeirinhas e *stop-rayon*". (WALMART-BRASIL, PRÊMIO VON MARTIUS, 2009). A Figura 26 ilustra a propaganda direcionada aos clientes.



Nome do Produtor e Origem



Stop Rayon e Bandeirinhas



Banner



Bandeirinhas



**Folder****Selo**

Figura 26: CPW - Comunicação com o Cliente  
 Fonte: FIESP (2009).

Apesar da variabilidade no formato da comunicação com os clientes, esta prática não ocorre de modo regular em todas as lojas. Entre os dois hipermercados visitados, apenas um possuía uma proposta de comunicação com o cliente de acordo com a Figura 27. Em outro, a completa ausência de referências ao CPW foi assim sintetizada pelo respectivo Gerente Geral do hipermercado: "estamos renovando a propaganda do Clube. Como a gente costuma dizer, estamos renovando o enxoval". (GERENTE GERAL, HIPERMERCADO, ENTREVISTA, 2010). Nestas circunstâncias, o conseqüente desconhecimento dos clientes e dos colaboradores sobre o CPW não foi uma surpresa.

Por outro lado, surpreendeu que, mesmo diante do esforço de comunicação identificado em um dos hipermercados, tanto os colaboradores quanto os clientes manifestaram desconhecimento. A desinformação dos colaboradores foi captada sem ser a intenção direta da pesquisa, pois o foco, ao questioná-los, era de auxiliar na compreensão da percepção dos clientes sobre o CPW. Ao indagar uma colaboradora se ela achava que os consumidores sabiam o que era CPW, obteve-se a seguinte resposta: "eu também não sei do que se trata, estou ouvindo isso pela primeira vez" (COLABORADORA, HIPERMERCADO, ENTREVISTA, 2010). A mesma funcionária já trabalhava no local há dez meses e sua função consistia na pesagem dos produtos, muitos dos quais eram do Clube, e sua permanência estava imediatamente na frente do *banner* do Clube dos Produtores, onde são especificadas as premissas do Clube, e dos demais esforços de comunicação presentes na gôndola das hortaliças. Já outro funcionário, também ligado ao hortifruti, disse que "acho que os clientes não sabem o que é. A gente não ouve falar muito do Clube e está pouco destacado". (COLABORADOR, HIPERMERCADO, ENTREVISTA, 2010).

Voltando-se diretamente aos clientes, pode-se confirmar que o esforço de comunicação em sinalizar a presença do Clube não está surtindo efeito. Foram questionados

quatro consumidores que estavam comprando hortaliças. A pergunta básica era: "você já ouviu falar do Clube dos Produtores?". Uma mulher, branca e idosa, disse "nunca ouvi falar", e perguntou - "tem a ver com os produtores de orgânicos?". Após a explicação do que se tratava, ela completou - "eu tenho muita pena dos produtores por causa deste clima e da ganância dos atravessadores". Na segunda entrevista, foi indagado um homem, negro, de meia idade. Ele disse: "não sei o que é" - Após a explicação, afirmou: "que bom, o produto chega mais fresquinho". A terceira entrevista era uma mulher, branca e jovem. Ela estava carregando muitos produtos e disse: "não sei" - Ouviu as explicações e completou - "que bom, então eu já estou ajudando". A minha quarta entrevista era uma mulher, branca e de meia idade. Ela seguiu os demais, dizendo que "nunca ouvi falar" - mantendo o mesmo texto explicativo, ela arrebatou - "que bom, com preço melhor, ninguém reclama". (CONSUMIDORES, HIPERMERCADO, ENTREVISTA, 2009).

Além das constatações de que os consumidores entrevistados não conheciam o CPW e de que o esforço de comunicação tem efeito nulo, o que se pode apreender desse resultado foram as diferentes manifestações às explicações do que é o CPW, ou seja, mantido o mesmo texto, houve quatro comentários diferentes. Tal indicativo pode suscitar que uma pesquisa mais abrangente com o consumidor poderia trazer relevantes indicativos para um reposicionamento de comunicação com o cliente sobre o Clube.

Na avaliação do Gerente Geral, o desconhecimento quanto aos colaboradores pode ser justificado pelo "elevado *turnover* do setor e, em razão disso, fica difícil mantê-los sempre bem informados de tudo". No que diz respeito ao cliente, reconhece que a comunicação não é o suficiente. (GERENTE GERAL, HIPERMERCADO, ENTREVISTA, 2010). É importante destacar que há campanhas veiculadas na televisão que chamam a atenção para alguns benefícios [foco no preço] do consumidor, mediante as negociações diretas entre o Walmart [no caso, bandeira BIG] e os produtores, mas não há referências sobre o Clube.

#### Comunicação com os produtores

Uma das formas dos produtores reconhecerem-se como participantes de um grupo diferenciado está no modo como as informações circulam entre os integrantes. No relato do coordenador, "internamente, o grupo tem acompanhamento mais no dia a dia por telefone e pelo jornalzinho, para saber o que está acontecendo no Clube e fora do estado dele. Trabalho com bastante informação, sim". (COORDENADOR CPW, ENTREVISTA-TELEFONE, 2009).

Na trajetória de investigação foi possível ter acesso, por meio dos produtores, a dois tipos de publicações: um jornal interno, editado a partir das bandeiras BIG, Nacional e Maxxi, cujo conteúdo abrangente inclui informações sobre o Clube; e um boletim informativo, chamado "O Produtor", voltado aos resultados e interesses do Clube. Este boletim foi uma iniciativa da rede Sonae e permaneceu como prática do Walmart até 2007. A primeira publicação do informativo foi em 2003, para comemorar o primeiro ano do lançamento oficial do Clube dos Produtores, em julho de 2002. Dos sete boletins disponibilizados<sup>82</sup> para pesquisa [cf. Box 5], três referem-se ao período da gestão do Walmart, conforme segue:

2003	Ano I, nº 1 - Jul.Ago.Set.	Publicações Sonae
	Ano I, nº 2 - Out.Nov.Dez.	
2004	Ano II, nº 3 - Jan.Fev. Mar.	Publicações Walmart
	Ano II, nº 6 - Out.Nov. Dez.	
2006	Ano IV, nº 11 - Jan.Fev. Mar.	Publicações Walmart
	Ano IV, nº 14 - Out.Nov.Dez.	
2007	Ano V, nº 15 - Jan.Fev. Mar.	

Box 5: Exemplares de "O Produtor" disponibilizados para pesquisa

Os produtores, assim como o representante da Epagri, sinalizaram a importância do boletim informativo e a incompreensão pela suspensão do recebimento. Na tentativa de justificar a ausência, um produtor atribuiu a responsabilidade aos correios, segundo ele: "todo mês eles entregavam o informativo do Clube. Acho que o correio não está entregando". (PRODUTOR 8, ENTREVISTA, 2009). Outros manifestaram a satisfação por socializar suas histórias, mas afirmaram que não estavam mais recebendo. O representante da Epagri descreveu a importância da publicação:

"recebíamos o boletim informativo do Clube. Eram muito interessantes, sempre tinha entrevistas com especialistas, assim como descreviam fatos ligados aos produtores. Era um importante canal para nós acompanharmos o andamento do projeto. Com a tomada pelo Walmart, não recebemos mais o boletim". (AGRÔNOMO-EPAGRI, ENTREVISTA, 2010).

Outro canal de comunicação com os produtores foi desativado no final de 2009. Tratava-se do espaço dedicado aos produtores do Clube, presente no *site* do Walmart.Brasil. A Figura 27 mostra um canal de comunicação personalizado para os fornecedores sócios do Clube, que fora excluído.

<sup>82</sup> Todos os exemplares disponibilizados para a pesquisa foram obtidos junto aos produtores. Após a segunda solicitação, um relações públicas do Walmart encaminhou por e-mail somente os exemplares de número 1, 2, 3 e 6, mas os mesmos já haviam sido obtidos com os produtores na ocasião das entrevistas.

**Fale Conosco**

Apresentamos a seguir os principais assuntos referentes ao relacionamento comercial que podem ser tratados com nossas áreas:

**Esciarcimentos sobre pagamentos (prazos, descontos e cadastros)**  
 Central de Atendimento Fornecedores (CAF)  
 Fone: (51) 3349.4949  
 Fax: (51) 3349.4805  
 E-mail: caf@sonae.com.br

**Antecipações de créditos**  
 Operações/Tesouraria  
 Fone: (51) 3349.4767/3349.4838/3349.4895  
 Fax: (51) 3349.4875  
 E-mail: antecipar@sonae.com.br  
 Obs.: informe-se sobre as regras para antecipações.

**Logística (Centro de Distribuição)**  
 Recebíveis  
 Fone: (51) 3349.4230/3349.4206

**Liberação e divergências em NFs, problemas com embalagem, item não-cadastrado e impostos**  
 Help Desk  
 Fone: (51) 3349.4865/3349.4740/3349.4627/3349.4889  
 Fax: (51) 3349.4524  
 E-mail: caf@sonae.com.br (digite "Clube dos Produtores" no assunto)

**Mais informações:**  
 An Biondo, Gerente de Agronegócios  
 Fone: (51) 9155.5182

**Facilitadores do Clube**

**Seja bem-vindo!**

Você agora faz parte do "Clube dos Produtores", um canal de comercialização do Wal-Mart que une esforços e competências para fornecer ao consumidor final produtos de qualidade e livres de Intermediação, uma vez que a compra é realizada diretamente do produtor.

O selo "Clube dos Produtores" identifica e garante que os produtos são de origem conhecida e que seu sistema de produção encontra-se rigorosamente dentro das recomendações e normas técnicas.

Também visando a identificá-lo como membro do Clube dos Produtores, foi criada uma **carteira personalizada**.

Esta parceria permitirá ao produtor a avaliação de seu desempenho e a obtenção de informações úteis para o aumento de competitividade e melhoria contínua.

**WAL\*MART Brasil**  
 Av. Sertão, 6.600, sobrado -  
 Porto Alegre, RS - Brasil

Figura 27: CPW - Comunicação com o Produtor  
 Fonte: FIESP (2009).

Os textos excluídos sobre o Clube eram uma herança da gestão da Sonae. Na proposta de reformulação do *site* do Walmart.Brasil [final de 2009], assim como na reavaliação do Clube, sugerida pelo coordenador do projeto, em que "tudo está sendo rediscutido agora" (COORDENADOR CPW, ENTREVISTA-TELEFONE, 2009), foram preteridos os textos sem substituí-los à altura, nem mesmo para proporcionar a compreensão abrangente do CPW.

### Formalização de parcerias no discurso do CPW

A viabilidade do Clube conta com a participação de diferentes agentes. Segundo o CPW, os parceiros são formados pelas secretarias municipais e estaduais de agricultura e pecuária, por representantes locais da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - Embrapa<sup>83</sup> - da Associação Rio-Grandense de Empreendimentos de Assistência Técnica e Extensão Rural - Emater<sup>84</sup>, da Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa

<sup>83</sup> A missão da Embrapa é "viabilizar soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação para a sustentabilidade da agricultura, em benefício da sociedade brasileira". Disponível em: <[http://www.embrapa.br/a\\_embrapa/atuacao/](http://www.embrapa.br/a_embrapa/atuacao/)>. Acesso em: 23 jun. 2010.

<sup>84</sup> A missão da Emater é "promover ações de assistência técnica e social, de extensão rural, classificação e certificação, cooperando no desenvolvimento rural sustentável". Disponível em: <http://www.emater.tche.br/site/sobre/missao.php>. Acesso em: 29 maio 2010.

Catarina S/A - Epagri<sup>85</sup> - e pelos setores de pesquisas de universidades, tais como a Universidade Federal de Pelotas; Universidade Federal do Paraná; a Universidade Pontifícia do Paraná. Estas organizações têm como principal função:

disseminar o projeto para o seu público focal, além de auxiliar na identificação de produtores destacados nas suas atividades, seja pela prática da melhor tecnologia de produção disponível, seja pelo compromisso com a qualidade final do produto. (WALMART-BRASIL, PRÊMIO VON MARTIUS, 2009).

A parceria como uma via de mão-dupla prevê que, além das organizações atuarem no sentido de auxiliar na identificação de novos integrantes, tal parceria encontra reforço quando são explicitados os próprios interesses governamentais. Na avaliação do coordenador do Programa, o fortalecimento das diversas regiões é um dos resultados que atrai parceiros.

"Temos um relacionamento bem próximo com várias entidades, até em função de que para os próprios órgãos é interessante levar uma proposta interessante para a região deles. Tu imaginas assim, uma Embrapa, uma Emater, um Senai, eles têm interesse em levar a gente para os eventos e com isso alavancar o crescimento da região e profissionalizar produtores. Temos tido um relacionamento bastante forte, bastante concreto". (COORDENADOR CPW, ENTREVISTA-TELEFONE, 2009).

Na ocasião do lançamento do Clube em Sergipe, em outubro de 2008, o Secretário da Agricultura e Desenvolvimento - Seagri - Paulo Viana, sugeriu ao grupo Walmart que aproximassem os clientes dos produtores para que estes pudessem observar o resultado da parceria entre o governo e a iniciativa privada.

O Secretário da Agricultura sugeriu que o grupo Wal-Mart (sic) pudesse promover junto aos seus clientes, visitas aos centros produtivos, em Sergipe, para que a clientela pudesse ver como é tratada a agricultura no Estado, constatando assim os cuidados do governo e da iniciativa privada em disponibilizar para a mesa da população, produtos de excelente qualidade. (COHIDRO NEWS, 2009).

No lançamento do Clube em Santa Catarina [durante a gestão da Sonae], em nove de setembro de 2004, o então presidente da Epagri, Sr. Athos de Almeida Lopes, esteve presente no evento e expressou sua avaliação positiva sobre o projeto do Clube:

Avalio positivamente, por vários motivos. Dentre eles, podemos destacar o estímulo à profissionalização dos produtores, na medida em que exige produtos de qualidade com a apresentação de acordo com as exigências do consumidor; o estímulo ao retorno da produção organizada de produtos típicos, artesanais, que resgatam a cultura e o saber fazer das culturas tradicionais; o fortalecimento da marca do produtor junto ao mercado e a aproximação entre o produtor e o consumidor, o que resulta em aumento de renda, fator principal da fixação do homem no meio rural. (O PRODUTOR, 2004, p. 3).

---

<sup>85</sup> A missão da Epagri é promover o "conhecimento, tecnologia e extensão para o desenvolvimento sustentável do meio rural, em benefício da sociedade". Disponível em: [http://www.epagri.sc.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=17:faldo-downplays-woods-cup-absence&catid=24:empresa&Itemid=55](http://www.epagri.sc.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=17:faldo-downplays-woods-cup-absence&catid=24:empresa&Itemid=55). Acesso em: 29 maio 2010.

Almeida Lopes disse, naquela ocasião, que o futuro do Clube é muito promissor, pois "tem por objetivo o fortalecimento da classe produtora e o atendimento às exigências da classe consumidora". E salienta que a interação entre o Clube e a Epagri deve ocorrer porque "o programa desenvolvido pelo Grupo Sonae é convergente com a missão e objetivos da Epagri, portanto, podemos estabelecer um canal de parceria na integração de ações junto à assistência aos produtores". (O PRODUTOR, 2004, p. 3).

Apesar da convergência dos interesses entre o Clube e a Epagri, não foi identificada durante esta pesquisa a continuidade da parceria. Ao contrário, segundo o relato do Agrônomo Paulo Tagliari, as primeiras reuniões sobre o desenvolvimento do Clube em Santa Catarina foram realizadas na Epagri, unidade de Florianópolis, mas, no que tange a esta unidade, não houve continuidade. O agrônomo salientou que, na sua percepção, a condição de sucesso do Programa depende em grande parte do respaldo de entidades como a Epagri e a Companhia Integrada de Desenvolvimento Agrícola de Santa Catarina - Cidasc<sup>86</sup>, pois, na sua avaliação, "os produtores catarinenses precisam do respaldo do governo para empreenderem de modo mais confiante". (AGRÔNOMO-EPAGRI, ENTREVISTA, 2010).

A importância do CPW para Santa Catarina foi sintetizada pelo agrônomo da Epagri:

- 1º) *O escoamento dos produtos*. "A grande luta do agricultor é vender o produto. A proposta do Clube preenche esse item. A maneira como é feito, se bem ou mal, é outra questão".
- 2º) *O acompanhamento do produtor*. "Ele recebe um acompanhamento da Epagri, mas é geral. Quando ele entra no Clube, recebe um Caderno de Normas, e isso é a diferença em relação ao mercado. Então ele já entra num nível superior de qualidade, e consegue qualificar a produção. O Caderno de Normas especifica os passos que ele deve tomar para que sua produção tenha mais rendimento, mais qualidade".
- 3º) *O valor da parceria*. "Na medida em que o produtor se sente respaldado de um lado por uma Epagri, por uma Cidasc ou por uma universidade e, por outro, por um varejo, que, no caso, é uma grande rede internacional, sente-se mais seguro para empreender".
- 4º) *Melhora na auto-estima*. "O reconhecimento do produtor e da sua família, quer dizer, há o aumento da sua auto-estima, na hora que ele vê seus produtos destacados dentro do supermercado. Os produtos têm o nome do produtor, ele não é um número, ele é uma pessoa ali dentro. Além disso, a agricultura é reconhecida historicamente com de baixa remuneração, de baixa auto-estima, baixa qualificação. Na hora que ele segue aquele padrão de normas, ele se qualifica e melhora a própria auto-imagem".
- 5º) *Demonstração de respeito pelo produtor*. "O respeito resulta da ação em conjunto de empresas públicas e privadas; da preocupação em melhorar constantemente os procedimentos; da cooperação para qualificar ainda mais os produtos; do atendimento diferenciado e do cumprimento dos acordos previstos pelo CPW". (AGRÔNOMO, EPAGRI, ENTREVISTA, 2010).

---

<sup>86</sup> A missão da Cidasc é "executar ações de sanidade animal e vegetal, preservar a saúde pública, promover o agronegócio e o desenvolvimento sustentável de Santa Catarina". Disponível em: <http://www.cidasc.sc.gov.br/html/institucional/empresa.htm>. Acesso em: 20 maio 2010.

A descrição do agrônomo da Epagri, relatando a admiração ao projeto, pelo menos enquanto uma "excelente ideia", já que não teve conhecimento da sua continuidade, o fez sugerir a retomada do diálogo. Para ele,

"a experiência que tivemos foi muito positiva, esse contato, esse diálogo precisa ser retomado. É importante tomarmos conhecimento da situação em que se encontra o CPW em Santa Catarina e, então, sugerirmos um encaminhamento que deve ser iniciado pela apresentação formal do projeto à diretoria da Epagri". (AGRÔNOMO- EPAGRI, ENTREVISTA, 2010).

Completo sua avaliação sugerindo a inclusão da Secretaria do Estado e da Cidasc, ao sintetizar os seus diferentes papéis. Na Secretaria, é possível obter uma visão regional e estadual. Lá, eles poderão informar sobre o que pode ser desenvolvido e qual o potencial de cada região. Na Epagri, há o apoio na assistência técnica, ou seja, quais os procedimentos de cultivo, por exemplo. Já a Cidasc é responsável pela vigilância sanitária. Eles alertam sobre as especificidades legais nas questões de vigilância animal e vegetal. E finalizou: "sem dúvida, o CPW é uma proposta em que todos ganham". (AGRÔNOMO-EPAGRI, ENTREVISTA, 2010).

Chama a atenção o fato de que as parcerias sejam impulsionadas pelo Clube e também dele dependa a atitude ativa de continuidade. Ou seja, o projeto sendo bem aceito pelas instituições parceiras, a sua eventual ruptura deveria despertar a iniciativa de tais entidades. Afinal, as parcerias sobrevivem no equilíbrio de benefícios e responsabilidades.

### **As parcerias governamentais na percepção dos produtores do CPW**

A percepção do produtor é resgatada aqui para compreender como os órgãos governamentais interagem com eles, tanto sob influência do CPW, quanto independentemente. No relato dos produtores, houve parcerias em maior ou menor grau de intensidade e variando de acordo com o estágio de existência das suas empresas, mas nenhum relacionou o apoio governamental à iniciativa do CPW. Não é possível afirmar, segundo a amostra de produtores entrevistados, que haja um encadeamento nas ações ou parcerias bem desenhadas e não ocasionais [como a presença em um evento] que sirvam de lastro ao Programa.

A avaliação do apoio governamental [municipal, estadual ou federal] é recortada por sentimentos, às vezes, contraditórios. Nestas situações, há ênfases em um determinado tipo de

ajuda sem a sustentação compatível, que fora exemplificada em duas perspectivas: a) apoio financeiro sem a devida instrução associada; b) apoio técnico inicial sem continuidade.

O apoio financeiro, sem a devida instrução associada, foi relatado por um produtor, ao citar o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar – Pronaf<sup>87</sup> - que fora instituído pelo governo federal em 1995. Segundo ele, a dissociação entre disponibilidade de financiamentos e instruções para investir geram desperdícios.

"A gente vai lá e pega dinheiro, mas pode empregar aquilo mal. Eu penso que o que eu estou fazendo é bom. Outros produtores também passam por isso, tem incentivo, mas não sabem como fazer, como gastar. Por exemplo, tem dinheiro para comprar dez vacas, mas tem pasto só para cinco, então, se comprasse só cinco vacas teria a mesma produção. A Emater que deveriam fazer isso, mas não fazem". (PRODUTOR 3, ENTREVISTA, 2009).

Quanto ao apoio inicial sem continuidade, um produtor remete às lembranças de um dia ter sido beneficiado pelas instruções, mas, na atualidade, prevalece o desamparo. Segundo o produtor, "nós participamos de seminários há cinco anos sobre o Fórum pela Vida - Projeto Plantas Vivas<sup>88</sup> - FPV-PPV - onde se buscava alternativas e auxílio para saber o que fazer. Era a Emater<sup>89</sup> que realizava, mas infelizmente está parado". (PRODUTOR 3, ENTREVISTA, 2009).

A percepção negativa remete à ausência do Estado, assim como sua presença é descrita no sentido de complicar o cotidiano das operações. A percepção de ausência do Estado é assim formulada:

"Eu desconheço a interação do Estado com o Clube. Pessoalmente, se eu precisar deles [Estado] nem sei como eu devo procurar esse pessoal. Sei que a Emater tem um quadro de pessoal muito reduzido, antigamente tinha um rapaz bom. Agora nem sei quem trabalha lá dentro. A gente sente falta desse pessoal. Talvez haja regiões em que a Emater seja mais atuante. Os produtores de Santa Catarina e Paraná são muito auxiliados, o Rio Grande do Sul está em situação pior". (PRODUTOR 8, ENTREVISTA, 2009).

<sup>87</sup> O objetivo do Pronaf é o "fortalecimento das atividades desenvolvidas pelo produtor familiar, de forma a integrá-lo à cadeia de agronegócios, proporcionando-lhe aumento de renda e agregando valor ao produto e à propriedade, mediante a modernização do sistema produtivo, valorização do produtor rural e a profissionalização dos produtores familiares". Disponível em: <<http://www.ceplac.gov.br/radar/Artigos/artigo26.htm>>. Acesso em: 28 maio 2010.

<sup>88</sup> O objetivo é: "sedimentar a integração entre as várias experiências no Estado; traçar, a partir dessas experiências, projetos regionais como embriões de um projeto estadual; envolver a União, o Estado e os Municípios, política, técnica e financeiramente, para garantir a implementação de uma Política Estadual de Plantas Medicinais e Medicamentos Fitoterápicos". Disponível em: <[http://www.saude.ba.gov.br/arquivos/dasf/F%C3%B3rum%20pela%20Vida\\_Projeto%20Plantas%20Vivas\\_Rio%20Grande%20do%20Sul.pdf](http://www.saude.ba.gov.br/arquivos/dasf/F%C3%B3rum%20pela%20Vida_Projeto%20Plantas%20Vivas_Rio%20Grande%20do%20Sul.pdf)>. Acesso em: 27 maio 2010.

<sup>89</sup> O projeto Fórum pela Vida continua ativo, sendo que a cada ano altera o tema abordado. Em junho de 2010, o 12º Fórum pela Vida teve como chamada: "Vida, saúde ou doença. A opção é tua!". Disponível em: <<http://www.emater.tche.br/site/noticias/noticia.php?id=10862>>. Acesso em: 16 jun. 2010.



As prefeituras também foram mencionadas quanto à ausência, ou por não ter interesse ou por não ter recursos, na percepção dos produtores.

"Se você for à prefeitura, eu coloco a mão no fogo que se eu não for o primeiro, eu sou o segundo em volume de produção na região. Pergunta se alguém já me procurou? Eu sei disso porque quando a gente vai à Secretaria levar os talões de notas [impostos], eles mesmos dizem que em termos de produção 'você são os que mais produzem aqui'. Mas nunca me procuraram. (PRODUTOR 8, ENTREVISTA, 2009).

"Nós moramos em uma cidade pequena, quase não tem muito recurso da prefeitura. Eles atendem nossas solicitações de melhorias das estradas". (PRODUTOR 5, ENTREVISTA, 2009).

Outra razão da percepção de ausência de apoio do Estado deve-se à falta de conhecimentos sobre as especificidades do produto, no caso, hidropônicos. Há dificuldades tanto para obtenção de incentivos financeiros, quanto de conhecimento técnico.

"Os incentivos do governo são muito poucos. Os bancos conhecem os hidropônicos? Não. Se eu fizer um projeto de ampliação, terá que ser de campo, porque para o Banco do Brasil não existe hidropônico. Eu não conseguiria fazer um projeto onde eu tenha que justificar que vou produzir doze meses durante o ano. Essa falta de conhecimento e apoio e incentivo está nos trancando de certa forma, ainda". (PRODUTOR 2, ENTREVISTA, 2009).

O desconhecimento técnico é justificado pelo produtor pelo histórico de fracassos desse tipo de produção, gerando pouco interesse no seu entendimento.

"Como a produção hidropônica não é divulgada, falta conhecimento desde a Secretaria Municipal e até pela própria Emater. A gente recebe pouco incentivo, até por falta de conhecimento deles. As pessoas não acreditavam que poderia dar certo, pois há muitos exemplos que fracassaram. Tem uma imagem negativa desde muito tempo. Como em todos os setores, é necessário ser persistente para colher os frutos." (PRODUTOR 2, ENTREVISTA, 2009).

A percepção negativa do Estado descrita no *sentido de complicar o cotidiano das operações*, denuncia a dificuldade do produtor em adequar-se às exigências das legislações tributárias.

"O Estado aparece só para complicar. O próprio governo criou uma coisa e não ensinam como fazer. A própria nota fiscal eletrônica será uma nova batalha. Para ti ver como a gente fica de mãos atadas, esse cálculo que faz a substituição tributária, não ficou claro. Há situações em que o mesmo produto [chás] consta em uma tabela indicando para recolher o imposto e às vezes não tem que recolher. Fui direto para a Receita Federal e eles disseram que não sabiam. Fui ao contador e ele disse que tem que pesquisar, falou para eu entrar em tal *site*, mas que é muito confuso. Houve uma situação que para eu fazer uma entrega, liguei para o coordenador do CPW, pedindo ajuda". (PRODUTOR 3, ENTREVISTA, 2009).

A avaliação positiva na intervenção do governo não predominou na percepção dos entrevistados, mas foi destacada. Segundo um produtor, o início da sua produção foi amparado por diferentes programas, cujas implantações trouxeram excelentes resultados: o

programa de Agroindústria Familiar<sup>90</sup>, o programa Copas<sup>91</sup> e o programa Fundo Novo Horizonte<sup>92</sup>.

"A prefeitura iniciou o programa de Agroindústria. Ela montou uma equipe de técnicos agrícolas e agrônomos e fiscalizavam se a Agroindústria estava vendendo somente dentro do município. Foi uma coisa que foi deu muito certo. Implantou também o Programa chamado Fundo Novo Horizonte, que eles injetavam dinheiro para pequena produção, e o pagamento seria para dois ou três anos e em produção. Quando pagava, o fundo se abria para outros. Esse fundo ficou uns sete a oito anos. A prefeitura teve esse grande papel". (PRODUTOR 4, ENTREVISTA, 2009).

Outra manifestação favorável ao apoio originado no governo refere-se às visitas da vigilância sanitária e órgãos ligados à saúde. Segundo o produtor "eles vêm nos orientando como tem que fazer e sempre nos dão a oportunidade para fazer as melhorias". (PRODUTOR 3, ENTREVISTA, 2009).

A insatisfação com o apoio do governo não significa, necessariamente, a inexistência de benefícios. Neste caso, o maior problema está na acessibilidade aos serviços disponibilizados. Por exemplo, um mesmo programa é amparado por um conjunto de ações, entre as quais seminários, feiras, cursos e assistência técnica, e são divulgados em canais de rádio e televisão especializados. Contudo, o número de municípios a serem atingidos diretamente e, considerando a variabilidade temática que pode ocorrer dentro de um mesmo programa, gera dispersão e uma consequente percepção de ausência e omissão do Estado. Mas a quem cabe traduzir o volume de benefícios [recursos financeiros e conhecimento técnico] aos seus potenciais beneficiários?

---

<sup>90</sup> As agroindústrias familiares "nasceram da preocupação da Administração Popular em tornar a propriedade rural economicamente viável, agregando valor ao produto agrícola e tendo como resultado a venda "in natura", observando também as características culturais e ambientais. O programa tem por objetivo retirar o produtor da clandestinidade e ao mesmo tempo proporcionar a manutenção do trabalho e incremento na renda familiar". Disponível em: <[http://www.pt-pr.org.br/documentos/pt\\_pag/PAG%202004/AGRICULTURA/Pol%C3%ADtica%20Agr%C3%ADcola%20de%20Caxias%20do%20Sul.PDF](http://www.pt-pr.org.br/documentos/pt_pag/PAG%202004/AGRICULTURA/Pol%C3%ADtica%20Agr%C3%ADcola%20de%20Caxias%20do%20Sul.PDF)>. Acesso em: 24 abr. 2010.

<sup>91</sup> Serviço Municipal de Controle dos Produtos Agropecuários - Copas, que "possibilitou ao município a inspeção, sob o ponto de vista agroindustrial, de todos os produtos de origem animal e vegetal, qualificando e facilitando a comercialização dos alimentos". Disponível em: <[http://www.pt-pr.org.br/documentos/pt\\_pag/PAG%202004/AGRICULTURA/Pol%C3%ADtica%20Agr%C3%ADcola%20de%20Caxias%20do%20Sul.PDF](http://www.pt-pr.org.br/documentos/pt_pag/PAG%202004/AGRICULTURA/Pol%C3%ADtica%20Agr%C3%ADcola%20de%20Caxias%20do%20Sul.PDF)>. Acesso em: 24 abr. 2010.

<sup>92</sup> O Fundo Novo Horizonte "cumprir uma função importante, especialmente para os agricultores em processo de exclusão social, permitindo a implementação da política agrícola em inversão de prioridades. É uma modalidade de crédito rápido e fácil, sem burocracia, que permite aos produtores que não têm acesso ao crédito formal obter recursos para iniciar ao seu empreendimento. [...] Entre os projetos estão a produção de estufas, instalação de rede elétrica trifásica, implantação de parreirais, construção de poços artesanais, equipamentos e veículos para feirantes e construção de agroindústrias." Disponível em: <[http://www.pt-pr.org.br/documentos/pt\\_pag/PAG%202004/AGRICULTURA/Pol%C3%ADtica%20Agr%C3%ADcola%20de%20Caxias%20do%20Sul.PDF](http://www.pt-pr.org.br/documentos/pt_pag/PAG%202004/AGRICULTURA/Pol%C3%ADtica%20Agr%C3%ADcola%20de%20Caxias%20do%20Sul.PDF)>. Acesso em: 24 abr. 2010.

De acordo com a pesquisa, algumas prefeituras conseguem transformar um volume de benefícios [federal, estadual e municipal] em ações concretas e assumem o papel de traduzir a complexidade das tramas burocráticas em serviços que atendem as demandas dos seus produtores locais. Mas não é uma regra. Segundo um produtor, "o governo tem muito dinheiro subsidiado, mas a prefeitura não ajuda em absolutamente nada". (PRODUTOR 1, ENTREVISTA, 2010).

O sentimento de desamparo total ou parcial dos produtores entrevistados quanto ao governo, sugere que as expectativas geradas pelo CPW sejam vistas como uma "solução desejada". O poder de articular parcerias [interesses] auto-aclamadas pelo Clube [que, segundo os preceitos da RSE, devem lançar mão da *expertise* empresarial de eficiência, de planejamento, de percepção de demandas, entre outras], é extremamente oportuno. E, do ponto de vista do Walmart, há a aproximação dos interesses e a promoção de todos os benefícios resultantes, mas sem [ou pouco] dispêndio de recursos próprios.

Não foi percebida nesta pesquisa a existência de parcerias entre o CPW e o governo, executadas de modo estruturado e planejado. Embora o número de produtores sócios do CPW não seja muito expressivo, se comparado à sua totalidade no País, torna-se muito importante se comparado ao volume de fornecimento destinado ao consumo. A capacidade de abastecimento dos quatrocentos e um contratos do Clube é outro olhar essencial que aproxima o governo do CPW. Assim, o cuidado do CPW com seus produtores e famílias associadas supõe a capacidade de articular os serviços existentes [de iniciativa dos governos] às suas demandas. Por outro lado, a identificação de demandas junto aos produtores para compensar os serviços precários ou ainda não disponibilizados pelo governo exige um estágio muito superior de relacionamento entre produtor e o CPW, além da pressão deste sobre o poder público.

### **O papel das universidades nas parcerias com os produtores**

A necessidade de aprendizado é inerente à capacidade produtiva em muitos aspectos. Há tantas variáveis a serem entendidas pelo produtor, que as suas recorrentes alegações de "ter estudado pouco" ficam irrelevantes diante das pressões exigidas para manter-se no mercado. A baixa escolaridade é suplantada pelo aprendizado empírico e este, muitas vezes, corrobora para a formalização de parcerias com instituições de ensino.

"Fiquei amigo da universidade porque eles precisam mostrar áreas cultivadas, os problemas e as dificuldades que existem no campo. A gente ajuda, explica e troca ideias. Eu tiro dúvidas de produção com o professor Átila e o ajudo a solucionar as dúvidas dos alunos". (PRODUTOR 1, ENTREVISTA, 2010).

As parcerias com as universidades ocorrem por diferentes objetivos e em diferentes formatos, podendo ser treinamento, consultoria e pesquisa, e nem sempre são exclusivas, podem envolver outras instituições, entre as quais, prefeituras e SEBRAE. Uma das contribuições relevantes refere-se à gestão de negócio:

"Sob o ponto de vista da gestão, não tivemos dicas do Walmart. Quem nos auxiliou foi a Universidade de Taquara. O governo do Rigotto fez um convênio com a Universidade para melhorar a gestão das pequenas empresas. A ajuda deles foi muito boa. Vinha aqui um professor e alguns alunos. Eles fizeram uma planilha de entradas e saídas e controle de estoques. Foi muito bom mesmo, a gente só tem o segundo grau completo". (PRODUTOR 3, ENTREVISTA, 2009).

As universidades contribuem para o desenvolvimento e melhoria dos produtos. A dificuldade em encontrar livros atualizados ou estudos sobre hidroponia contribuiu para que o produtor fortalecesse os laços com instituições de ensino. Segundo ele, "essa técnica não é tão expandida. Hoje, o que gente acha nos livros não é condizente com a realidade" - e completa:

"Tem que ter um eterno aprendizado. Crescemos bastante depois que começamos a ir a encontros em Florianópolis, promovidos pelo professor Jorge Barcelos do Laboratório de Hidroponia do Departamento de Engenharia Rural da Universidade Federal de Santa Catarina. Depois que eu saí e procurei conhecimento fora, inclusive em eventos, como o Hortitec93 de São Paulo, começamos a nos desenvolver em vários aspectos". (PRODUTOR 2, ENTREVISTA, 2009).

O aumento da produção também pode resultar de projetos em conjunto com universidades. Nas palavras do produtor, "estamos organizando um projeto com a Universidade de Caxias do Sul, Núcleo Guaporé. Aqui serão construídas mais seis estufas e praticamente vai dobrar nossa produção. Boa parte disso será higienizada". (PRODUTOR 2, ENTREVISTA, 2009).

O produtor de hidropônicos foi quem mais destacou o papel do conhecimento e a necessidade de aproximação com as universidades. E relata uma das suas estratégias: "como não posso viajar muito, trago a universidade aqui, permitindo que os estudantes realizem seus trabalhos de mestrado e doutorado. Muitos alunos vêm para terem aulas práticas, e eles acabam contribuindo com boas ideias". (PRODUTOR 2, ENTREVISTA, 2009).

Por outro lado, os limites da aproximação com universidades foram enfatizados por outro produtor, para o qual empresas privadas têm contribuído mais significativamente. De acordo com ele,

"o grande parceiro para troca de conhecimentos não é a Universidade Federal do Paraná, mas é a iniciativa privada. Os vendedores de adubos, que são técnicos, nos

---

<sup>93</sup> Exposição Técnica de Horticultura, Cultivo Protegido e Culturas Intensivas. Disponível em: <<http://www.hortitec.com.br/evento.asp>>. Acesso em: 16 abr. 2010.

auxiliam muito. Foi um vendedor de sementes que me apresentou para a Universidade, em razão da nossa relação de amizade. Para trocar informações sérias, você tem que confiar nas pessoas". (PRODUTOR 1, ENTREVISTA, 2010).

E o produtor também expressou sua percepção quanto à formação dos acadêmicos. No seu relato, "sempre digo aos alunos que agronomia é uma profissão promissora, mas é árdua. Se estiver chovendo e você for observar a lavoura de dentro do carro, você vai ser simplesmente mais um". E completou:

"o nosso mercado é muito carente de engenheiro agrônomo. Todos os anos saem muitos das universidades, mas são engenheiros de escrivinhas. É como um médico, a planta é um ser vivo e se o cara não sair, não tirar o traseiro da cadeira, ele não vai aprender nunca. Muitas doenças se confundem com nutrição e muita nutrição se confunde com doença, e isso só aprende na prática. [...] Muitos alunos me perguntam onde eu fiz faculdade, mas eu não estudei, sou um prático". (PRODUTOR 1, ENTREVISTA, 2010).

Um produtor sinalizou os limites da pesquisa científica para fins de comercialização do seu produto. Nem todas as plantas adotadas popularmente como medicinais são assim compreendidas e ratificadas pela ciência. Ele citou um exemplo:

"a marcela é considerada um símbolo do nosso Estado, mas não se sabe se é chá ou não. Os extratos são um problema que deveria ser mais estudado. Seria bom poder especificar o nome do chá e a sua função. A vigilância não permite mais escrever a finalidade de cada planta". (PRODUTOR 3, ENTREVISTA, 2009).

Não houve evidências de parcerias estruturadas com as universidades, sendo articuladas diretamente pelo CPW. Um exemplo de parceria ocasional foi a participação no evento anual chamado Amostra Nacional ZH Gastronomia, organizado pelo Grupo RBS, onde um produtor do Clube beneficiou-se com a interação com uma professora da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - Unisinos.

"Na última amostra tinha o pessoal da Unisinos. E eles elaboraram pratos com produtos orgânicos e no terceiro dia fizeram com hidropônico. Uma professora fez uma explanação diferenciando os dois tipos de produtos. Nesse tipo de evento a gente tem contato direto com o cliente e com o *gourmet*. Então, esse é um tipo de incentivo que a gente tem no CPW". (PRODUTOR 2, ENTREVISTA, 2009).

Chama a atenção que, às vezes, a principal fonte de conhecimento para os produtores não seja instituições ligadas ao ensino ou a projetos governamentais, mas são empresas privadas empenhadas em conquistar seus clientes. Essas empresas mantêm centros de desenvolvimento e pesquisas.

## O CPW como uma forma de organização de produtores

O modo como os produtores se organizam, anterior ou posteriormente ao ingresso no CPW, tem reflexos em toda a cadeia produtiva, assim como no poder público. A importância de organizações de produtores e sua expansão foram sintetizadas pelo agrônomo da Epagri:

"As organizações de produtores são fundamentais, pois eles precisam de proteção. Entendo que o CPW tem essa finalidade. Na Europa os produtores estão organizados em cooperativas e isso lhes traz muitas garantias e proteção governamental. Quando o produtor entra no Clube, ele está sozinho e deseja esse cuidado. Não que aqui não tenha cooperativas. Santa Catarina é o estado com maior número de organizações de produtores. Só na produção orgânica, que é pequena ainda, há 15 anos, tínhamos umas seis, hoje, temos mais de sessenta". (AGRÔNOMO-EPAGRI, ENTREVISTA, 2010).

Nenhum dos produtores entrevistados referiu-se à sua atuação a partir de estrutura de organizações entre produtores legalmente amparadas. Há produtores que compram [para o beneficiamento] a produção de outros pequenos produtores ou contratam a mão de obra de famílias rurais, o que poderia ser classificado como um esforço rudimentar na direção de uma organização mais efetiva. Um dos produtores, entretanto, expressou sua tentativa em criar uma cooperativa e a razão do insucesso.

"Houve a tentativa de criarmos uma cooperativa, mas havia problemas que não tínhamos como resolver. O principal estava nas diferenças entre as produções. Havia muita variedade na qualidade e essa foi a razão da dissolução. O mercado quer padrão. Eles queriam pagar melhor para um e menos para outro". (PRODUTOR 4, ENTREVISTA, 2009).

Há, entre os sócios do CPW, os que são instituídos por associações ou cooperativas, segundo o boletim informativo "O Produtor". É possível exemplificar a partir de duas edições disponibilizadas para esta pesquisa. Faz parte dos quatrocentos e um contratos do CPW a Associação de Agricultores de Boa Nova de Gramado, Rio Grande do Sul, e que produz polpa de figo para a indústria e frutas passas e desidratadas e a Cooperativa dos Produtores de Camarão de Laguna - Copercamarão - de Santa Catarina. (O PRODUTOR, Ano IV, n. 11, jan./fev./mar. de 2006 e Ano V, n. 15, jan./fev./mar. de 2007). Não foi disponibilizada a forma jurídica predominante nos contratos do CPW, se há mais produtores individuais ou vinculados a algum tipo de organização.

Em razão do interesse demonstrado por um produtor em colaborar para empreender um projeto de turismo rural e ecológico com a associação do seu bairro, cuja cultura é predominantemente italiana, lhe foi perguntado se havia tido a iniciativa de indicar o CPW aos seus vizinhos.

"Não tive a iniciativa de verificar se há outros produtores interessados em fornecer para o Walmart. Nós tomamos a iniciativa de procurar a loja, também não foi indicação. Isso é complicado, veja uma situação: nós temos aqui no município um local chamado Casa do Agricultor, onde é um espaço de venda que reúne diversos produtores. Vejo que parte de quem tem produto levar este produto com qualidade. Já percebi que alguns levam com terra e sem nenhum capricho. E ninguém quer isso. Parte de cada um melhorar. Tínhamos uma quantidade suficiente, a uva é boa, o antigo processo de venda era muito trabalhoso, fomos visitar a loja e eles vieram aqui na produção e deu tudo certo". (PRODUTOR 5, ENTREVISTA, 2009).

Na perspectiva do agrônomo da Epagri, é fundamental a ampliação do número e o fortalecimento das formas de organizações de produtores. E diz: "eles suprem serviços essenciais. As cooperativas, por exemplo, têm função de reunir os produtores, treiná-los e promover a comercialização da produção. Cria-se um sentimento de família ampliada". E completa, referindo-se ao CPW - "parece que a proposição do Clube é equivalente, organizam e capacitam os produtores e garantem o escoamento da produção". (AGRÔNOMO-EPAGRI, ENTREVISTA, 2010).

Seguindo a gama de proposições, o CPW tem o potencial de organização dos produtores, fato que o compromete ainda mais com a efetividade das suas atribuições. Principalmente, porque, caso contrário, há o risco de passar uma imagem de que o referido grupo, supostamente privilegiado, poderia dispensar a assistência do governo.

### **O discurso da formação e do conhecimento**

Entre as conquistas com a capacitação dos produtores, o Walmart sustenta que o CPW contribui para o aumento da "competitividade do setor e influencia a pesquisa e o desenvolvimento de produtos de qualidade superior". (WALMART-BRASIL, PRÊMIO VON MARTIUS, 2009). No discurso da Empresa, a formação e o conhecimento dos produtores consistem no recebimento, de forma gratuita, de

"orientação comercial e administrativa e têm acesso a técnicas de produção fornecidas pela empresa e por parceiros especializados como a rede SEBRAE, Embrapa, secretarias estaduais de agricultura e universidades, para melhorar seus processos de produção, distribuição, logística, gestão trabalhista e cuidados com o meio ambiente [...]". (WALMART-BRASIL, PRÊMIO VON MARTIUS, 2009).

Na percepção dos produtores, a formação e o conhecimento disponibilizados pelo CPW estão principalmente vinculados às ações de *vitorias técnicas* realizadas por funcionários ligados ao Walmart, e de *auditorias terceirizadas*, contratadas pela Rede. O aprendizado condicionado à averiguação da situação do produtor é possível na medida em que, segundo os relatos, os técnicos preocupam-se em contribuir para as melhorias, e não apenas agir de forma autoritária e punitiva. De acordo com um depoimento

"a primeira auditoria do Clube foi feita comigo, e foi na época da Sonae. O rapaz que veio era técnico e observava tudo. Ele deu muitas sugestões para nossa lavoura. Nós tínhamos problemas de doenças nas lavouras e ele ajudou. Não é uma auditoria simplesmente, é uma conversa. Tem o papel do aprendizado. Ele vai fazendo o papel dele e, ao mesmo tempo vai instruindo". (PRODUTOR 8, ENTREVISTA, 2010).

O produtor salientou que as auditorias com finalidade restrita de apontar as não conformidades podem causar transtornos maiores, principalmente com a mão de obra, que é mais resistente a mudanças. Segundo ele,

"há empresas que só fazem auditoria, isto é, eles olham ponto por ponto, anotam e não falam nada. Isso deixa todos muito chateados. Essas pessoas da lavoura não gostam muito de novidade, são tradicionais. É preciso que o auditor saiba lidar com essa situação, caso contrário, os problemas ficam maiores". (PRODUTOR 8, ENTREVISTA, 2010).

De acordo com o depoimento presente no *site* do Walmart de um produtor, uma das principais consequências do apoio técnico proporcionado pelo Clube está no "efeito multiplicador de conhecimentos". Segundo ele,

"o projeto tem um efeito multiplicador de conhecimentos, beneficiando de forma ampla a região onde é implantado. 'Mesmo quem não participa do Clube vê que você está fazendo as coisas de uma forma diferente, que está prosperando, e quer fazer igual', conta. 'Isso vai melhorando a produção e a vida de todos'". (WALMART-BRASIL, PRÊMIO VON MARTIUS, 2009).

Não foi percebido um discurso consistente que articulasse os diferentes meios de aprendizados possíveis: palestras, seminários, treinamentos, participação em feiras e o apoio técnico. O discurso de "ensinar" ou "prestar apoio" está mais associado às exigências presentes no *check list* [utilizado nas vistorias técnicas]. Também é importante considerar que não há informações sistematizadas sobre a defasagem no nível de conhecimentos de cada produtor, pois há produtores que já ingressam no CPW bem estruturados; há os que apresentam dificuldades mais rudimentares; há os que buscam conhecimento por meio de parcerias sem a intermediação do CPW; e há, ainda, aqueles que estão iniciando, mas que têm dentro da própria família o respaldo técnico - "meu irmão é agrônomo e ele cuida da parte técnica". (PRODUTOR 5, ENTREVISTA, 2010). Tal sistematização seria essencial para dimensionar o esforço do CPW em proporcionar informações e conhecimentos.

### **"É bem mais marketing do que outra coisa"**

Com objetivo de compreender a *estruturação* e a *operacionalidade* do CPW foram elaborados questionamentos para compreender *como* o Clube funciona, mas as apreciações subjetivas acabavam surgindo espontaneamente. Assim como houve um predomínio de



avaliações positivas, houve também manifestações de insatisfações, que geralmente eram expressas ao emitirem sugestões de melhorias, o que ocorria mais ao final das entrevistas. Em uma situação especial, um produtor, após ouvir os objetivos da pesquisa, logo pontuou: "o CPW é bem mais marketing do que outra coisa".

Tal afirmação coincide como uma das razões de maior descrédito às ações de RSS: a distância entre a imagem organizacional comunicada e a verdade do cotidiano da empresa. A empresa deveria reavaliar o quanto ela *pode* e *deseja* comprometer-se com a proposição idealizada pela Sonae. Modificar o escopo de ações, a fim de adaptá-lo à cultura da empresa Walmart, pode ser uma alternativa.

### **A percepção sobre a concorrência**

Os produtores foram questionados sobre as suas percepções em relação à concorrência. Os relatos são significativos para perceber em que medida a relação com a concorrência também fortalece a perspectiva do CPW. Seguindo esses relatos, houve as seguintes distinções:

a) *Há competição entre os fornecedores locais que fornecem para redes diferentes -*

"Se um produtor vende por um preço, o outro tende a vender por menos. É uma questão cultural. Esse ano aconteceu isso: o mercado nem queria baixar tanto, mas os produtores baixam. Eu também tenho culpa por isso, se não for eu são meus irmãos. Cada um vende para uma rede. E essas coisas acontecem entre nós e os vizinhos. Então, não é uma pressão das redes diretamente, tem a ver com a competição local. Mas há a competição das redes em si e que influencia nessa prática". (PRODUTOR 4, ENTREVISTA, 2009).

b) *Diferenças no fornecimento para mais de uma rede - "eu também forneço para outra rede.*

Eles são bem mais complicados para receber produto que o Walmart. Muitas linhas de produtos eles não consideram". (PRODUTOR 4, ENTREVISTA, 2009).

c) *Diferencial dos produtores do CPW -*

"a diferença é que a gente é auditado, é preciso seguir determinadas regras e normas. Enquanto aquele outro [que não participa do Clube] é um desconhecido, tu não sabe nada e não tem um histórico daquele produto. Enquanto a gente tem um dossiê em que é registrado tudo, ano a ano, todos os pontos. Ali é destacado onde a gente melhorou ou piorou. Temos uma referência para querer melhorar os pontos ruins. Nosso diferencial de quem participa do Clube e de quem não participa é essa aí: é que tem um dossiê onde tudo é registrado, existe um histórico". (PRODUTOR 8, ENTREVISTA, 2009).

d) *Concorrência desleal -*

"com os fornecedores para os supermercados a gente não tem muito problema, pois precisamos do selo de inspeção federal e a norma é bem rígida para cumpri-la, implicando no aumento dos custos. O problema é o cara que tem um cultivo, colhe

e coloca em uma lata de tinta. Então, vem o atravessador, coloca a mercadoria dentro de uma fiorino [caminhonete], leva para São Paulo. Lá, sai vendendo para restaurantes e Ceagesp<sup>94</sup> com preço muito mais barato, mas com um risco para a saúde elevadíssimo. O nosso problema é a concorrência clandestina, porque essa é muito forte". (PRODUTOR 6, ENTREVISTA, 2009).

e) *Parceiros, não concorrentes* -

"Há algumas pessoas que eu poderia considerar como concorrentes, mas prefiro ter eles como parceiros. A ideia de troca de informação e parceria comercial é benéfica para todo mundo, pois se você sempre olhar as pessoas que fornecem para o walmart como concorrentes, a vida vira um inferno. Se houver um problema na produção é com eles que contaremos para repor mercadoria nas lojas. Já comprei de vários lugares, temos boas ligações, principalmente no RS e no PR". (PRODUTOR 1, ENTREVISTA, 2009).

A relação entre concorrentes não é, necessariamente, predatória. A ação do CPW provoca modificações nas relações competitivas que devem ser monitoradas, a fim compreender as pressões sob os quais os produtores estão inseridos.

### **Participação em eventos e encontros dos Produtores**

A participação em eventos é um indicativo de envolvimento do CPW com a finalidade de abrir novos mercados, de contato direto com os clientes e de aprendizagem a partir da troca de experiências com outros produtores e com especialistas. Por iniciativa do CPW, os produtores podem ser convidados, geralmente pelo coordenador, a participar de eventos organizados pelo Walmart ou por outras empresas e instituições.

A participação implica no fornecedor expor os produtos e, geralmente, arcar com suas próprias despesas. Segundo um produtor, "os eventos são exposição em feiras e expointer e na Amostra ZH de Gastronomia. São pequenas participações, e quando os custos são nossos, eu caio fora. Nem sempre vale a pena participar, depende do tipo de produto". (PRODUTOR 4, ENTREVISTA, 2009).

Há os eventos organizados pelo Walmart como o que fora destacado pelo gerente geral: "a Empresa realiza dois eventos anuais com a finalidade de realizar o planejamento. Neles, há a participação de produtores expondo seus produtos". (GERENTE GERAL, HIPERMERCADO 2, ENTREVISTA, 2010). De acordo com um produtor, o coordenador justificou o convite que fez para que ele participasse de um desses eventos: "haverá gerentes do Brasil inteiro, será uma grande oportunidade para ampliar o número de lojas para fornecer". (PRODUTOR 7, ENTREVISTA, 2010). Outra justificativa: "porque o

<sup>94</sup> CEAGESP - Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais de São Paulo.

coordenador considera que meu trabalho é uma referência na área de atendimento e no pós-venda". (PRODUTOR 7, ENTREVISTA, 2010).

Não foi possível identificar, a partir das entrevistas e do material disponibilizado, se há uma agenda de eventos bem estruturada a partir do perfil dos produtores do CPW, demonstrando quais são e qual a regularidade dos eventos, quais são suas principais finalidades e qual o índice e os critérios de participação [individual e coletivo] dos produtores do CPW.

Com relação aos encontros que incluem a finalidade de discutir os rumos do CPW e de integrar os produtores, foi destacado que já houve experiências nessa direção, há algum tempo. Segundo os depoimentos: "Eles reuniram a gente junto com o presidente do Walmart. Estavam uns cinquenta produtores e a gente pode colocar nossas ideias". (PRODUTOR 3, ENTREVISTA, 2009); "há dois anos teve um encontro para discutir o nível em que estava o Clube, foram feitas palestras. Houve uma confraternização". (PRODUTOR 8, ENTREVISTA, 2009); "já houve, agora faz tempo que nada acontece". (PRODUTOR 1, ENTREVISTA, 2009).

Houve referências sobre o contato entre os produtores por iniciativa dos mesmos com a finalidade de troca de informações e mercadorias. Segundo o produtor, "embora a gente seja concorrente, a gente interage, trocando ideias e mercadorias. Eu tenho uma mercadoria em falta e converso com outro produtor e a gente troca. Às vezes a gente conversa a respeito de um problema e então trocamos experiências sobre soluções". (PRODUTOR 8, ENTREVISTA, 2009).

Houve manifestações para que novos encontros fossem organizados, visando mais exclusivamente os membros do CPW. Entre as justificativas estão:

- a) *Trocar ideias e avaliar o que está certo e errado* - "Seria importante que cada um pudesse colocar suas ideias, e a gente ver o que estamos fazendo certo ou errado. Seria importante que tivessem novos encontros. (PRODUTOR 3, ENTREVISTA, 2009).
- b) *Fortalecer a competitividade dos produtores do CPW* - "acho que eles estão pecando na falta de unir os integrantes, deveriam proporcionar trocas de informações. A gente está num ramo de muita concorrência, e a gente precisaria se fortalecer, compartilhando informações e experiências". (PRODUTOR 2, ENTREVISTA, 2009).
- c) *Deveria promover atualizações de novas técnicas de produção e de modelos de gestão*:

"o que falta é alguém colocar novas técnicas para gente, em parceria ou não com o governo. Apesar de a gente ter pouco tempo, acho que poderia ser em um sábado, teria que ter mais exposição de técnicas de produção e de formas de gestões. Acho que teria que ter mais reuniões, porque o produtor não tem muito tempo. Técnicas de gestão voltada para Rio Grande do Sul [...]. É preciso saber conciliar as

especificidades do local e promover novas técnicas e atualizações: como gerir; novas técnicas de plantio; atualização em logística. No meu caso, eu corro atrás, mas precisa de reuniões de atualizações para auxiliar no aumento da produtividade". (PRODUTOR, GRAVATAL, ENTREVISTA, 2009).

- d) *Tornar o CPW um modelo mundial* - "O Clube é uma excelente ideia, mas deveriam abrir espaço para gente fazer sugestões de melhorias. O Clube poderia se tornar um modelo mundial. Considero que estão expandindo para todo o Brasil antes de deixar ele bem redondinho". (PRODUTOR 1, ENTREVISTA, 2009).
- e) *Manter um relacionamento com os coordenadores* - "Podiam manter um relacionamento nem que fosse por e-mail, perguntando se está bom ou não. E, quando mudar alguma regra, perguntar nossa opinião antes". (PRODUTOR 7, ENTREVISTA, 2009).

As sugestões denunciam fragilidades em pontos críticos da concepção do CPW. Isso deve ser rigorosamente analisado. Ainda assim, percebe-se que os produtores aprovam e admiram a proposição e desejam que ela prossiga, incluindo os aprimoramentos. Há um desejo claro dos produtores de se fortalecer a partir de uma identidade consistente do CPW.

### **7.1.5 Dimensão verificabilidade**

As categorias envolvidas na dimensão verificabilidade abrangem: auditorias, certificações, selos, rastreabilidade, credibilidade, formação e equipe interdisciplinar.


#### **Fases de controle da produção: análise do potencial participante do CPW, vistorias técnicas terceirizadas e auditorias externas**


A análise de um potencial sócio do CPW é realizada *in loco* por técnicos, agrônomos e especialistas do Walmart. Desde o primeiro contato, os profissionais passam a orientar os produtores seguindo, principalmente, um *check list* com trinta e seis itens avaliados em uma escala de um a cinco. Após a assinatura do contrato, o produtor passa a receber vistorias técnicas anuais, realizadas por profissionais terceirizados.

As vistorias do CPW têm como finalidade "fortalecer parcerias na troca de informações; apontar pontos de risco na produção; promover a melhoria dos processos e padronização dos produtos; e fortalecer a imagem do Projeto". (FIESP, 2009). O *check list* abrange o acompanhamento e suporte quanto aos processos produtivos, à gestão e à responsabilidade social e ambiental. Regularmente os itens são revistos, visando adequá-los

aos novos contextos. A Figura 28 traz um exemplo do Relatório de Vistoria, que fora elaborado durante a gestão da rede Sonae.

### Vistorias - Graduação das notas

 <b>RELATÓRIO VISTORIAS</b> <b>"CLUBE DOS PRODUTORES"</b> "Check List"		
<b>Nome do Produtor:</b>		
<b>Local:</b>		
<b>Data da Vistoria:</b>		
<b>Legenda Notas:</b>	<b>Nota 1</b> (Insatisfatório)	<b>Nota 2</b> (Necessita corrigir)
<b>Nota 3</b> (Necessita melhorar)	<b>Nota 4</b> (Satisfatório)	<b>Nota 5</b> (Excelente)
TÓPICOS VISTORIADOS	NOTA	OBSERVAÇÕES DO VISTORIADOR
Existe facilidade na identificação da origem dos produtos, para efeito da rastreabilidade.		
Organização da propriedade como um todo (limpeza da sede, barracão ou packing house, agroindústria, estradas, lavoura...)		


**36 itens**

**WAL\*MART** *Brasil*

Figura 28: Modelo do Relatório de Visitas  
Fonte: FIESP (2009)

Os Relatórios de Vistorias indicam quais são os pontos fortes e quais são as oportunidades de melhoria. Para a empresa, o "uso sistemático das informações vem garantindo a evolução [produtividade e faturamento] de todos os integrantes do Clube". (AGENDA SUSTENTÁVEL, 2009, p. 5).

Segundo consta no Relatório de Sustentabilidade 2009, "desde 2005, quando incorporou o Programa, o Walmart promove auditorias anuais para certificar os produtos". (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE 2009, p. 29). O coordenador do CPW confirma a mudança de abordagem pautada em *vistorias* para *auditorias*, e justifica:

"Até então eram realizadas vistorias e agora mudou para auditorias. Estas têm a finalidade de rastreabilidade. Antes não tínhamos esse serviço por ser algo mais complicado e de custo elevado. Tínhamos a origem do produto, mas não tínhamos como saber que, por exemplo, esse produto foi plantado no dia tal, na quadra tal, a semente é tal. No caso dos animais, quem é o pai e a mãe. Antes não era simples, mas era mais fácil de ser tocado, agora, com a rastreabilidade, serão muitos outros controles que a gente vai trazer, desde a produção até a gôndola. Teremos condições de rastrear desde a origem do produto até a gôndola". (COORDENADOR CPW, ENTREVISTA-TELEFONE, 2009).

A periodicidade com que as vistorias ou auditorias são realizadas é um dos fatores críticos do CPW. O controle anual prometido não foi confirmado por todos os entrevistados. Houve um produtor que afirmou nunca ter recebido uma auditoria proporcionada pelo CPW, dizendo: "aqui não tem auditoria. Não existe um trabalho sendo realizado a partir da contribuição dos auditores. Muda muito a pessoa responsável pelo Clube. Tem gente que eu nem conheci". (PRODUTOR 7, ENTREVISTA, 2009). Outro produtor afirmou que "faz quase dois anos que eles vieram aqui pela última vez". (PRODUTOR 4, ENTREVISTA, 2009).

Por outro lado, há os que afirmam serem auditados anualmente por profissionais contratados a partir CPW e citam os principais procedimentos:

"O Walmart vem uma vez por ano. Tem um técnico que vem para controlar e pede para fazer planilha da situação da plantação. Nela tem que estar detalhado quando foi plantado, se a gente utilizou adubo e uréia etc. Eles querem saber tudo isso. Eles avisam quando já estão chegando, nunca com muita antecedência. As planilhas devem estar sempre atualizadas para não ter problema". (PRODUTOR 8, ENTREVISTA, 2009).

"O auditor me faz perguntas, preenche um *check list* e manda um relatório depois para nós. Cada ano a gente foi melhorando um pouco. Este ano ele não veio ainda [novembro de 2009]. Ele dá a sugestão dele na hora. Um exemplo foi o armazenamento de produtos tóxicos, que ele ensinou como fazer. Depois ele retorna com a folha e com a nota da avaliação que a gente obteve". (PRODUTOR 3, ENTREVISTA, 2009).

Como alternativa para aumentar a eficiência do CPW, um produtor sugeriu que as auditorias fossem semestrais.

"Deveria haver no mínimo duas auditorias por ano, sendo que uma deveria ser de surpresa. Assim, os próprios produtores poderiam perceber que o CPW está bem interessado. Quando vai [auditar] uma vez só, ele [produtor] pode pensar em não caprichar muito, ou, então, podem pensar: 'se eles não me visitam é porque não estão dando muita bola'. Uma visita tem que ser de surpresa, outra pode avisar, porque você quer passar alguma informação, ouvir sugestões dele". (PRODUTOR 2, ENTREVISTA, 2009).

A expectativa de um número maior de auditorias com a finalidade dupla de controlar e instruir, já foi captada pelos dirigentes do CPW, que sinalizam a intenção em seus documentos: "[...] o trabalho é tão importante que os próprios integrantes do Clube vêm negociando com o Walmart para que a vistoria passe a ser semestral". (AGENDA SUSTENTÁVEL, 2009, p. 5). Ainda, a "importância das auditorias é reconhecida pelos próprios produtores. Há um processo em andamento, em que solicitaram ao Walmart que avaliasse a possibilidade de realizar vistorias mais frequentes". (WALMART-BRASIL, PRÊMIO VON MARTIUS, 2009).

É preciso haver maior clareza quanto à política de auditoria: quais as diferenças em razão das especificidades dos produtos, do estágio de qualificação em que se encontra o produtor e do volume de produção? Em que medida as auditorias programadas, e pagas pelo Walmart, somam-se às inspeções governamentais? Como os procedimentos dos auditores, assim como, os itens observados [*check-list*] são alterados mediante a abordagem de *vistoria* para o controle da *rastreabilidade*?

### **Rastreabilidade: apoio técnico ou exigências?**

Uma das contrapartidas para que o produtor participe do CPW é o seu comprometimento em adequar-se às exigências, entre as quais, a adoção de parâmetros que garantam a rastreabilidade dos produtos.

Como forma de garantir a qualidade da produção, ao participar do Clube dos Produtores, os fornecedores se comprometem a adotar parâmetros definidos pelo Walmart para a rastreabilidade dos produtos, cuidados para minimizar impactos ambientais, respeito aos funcionários, entre outros. Cada etapa do processo passa por uma vistoria detalhada, que produz informações utilizadas para melhorar Cliente Cadeia de Associados continuamente a atividade, realimentando o projeto. (WALMART-BRASIL, PRÊMIO VON MARTIUS, 2009).

Na perspectiva dos produtores, a necessidade de garantir a rastreabilidade resultou em novos investimentos, adaptação cultural, maior segurança com a produção e um diferencial significativo em relação a muitos outros produtores. Dentro do CPW, há produtores que ainda não estão muito familiarizados com a proposição, enquanto outros contrataram empresas especializadas para auxiliar.

Em um dos produtores foi possível observar o *software* adotado denominado *Sistema de Rastreamento Paripassu*<sup>95</sup>, assim como o volume de formulários para controles diversos, que inclui: controle de pragas, comprovante de resíduos [provar que a produção é própria], inspeção de matéria-prima, inspeção de produtos químicos, controle de certificações, resultados das análises da água [laudos quinzenais realizado pela Universidade do Vale do Itajaí], manuais de boas práticas. Quanto à capacidade de rastrear os produtos, o produtor afirma:

"Os produtos saem da fábrica com a identificação numérica do lote. No caso de algum problema, é colocado o número [no Sistema] e será possível identificar desde o ponto de cultivo até o ponto de recebimento. Há detalhes como: quando foi colhido, a data e o laudo. Se alguém tiver intoxicação alimentar, é possível

<sup>95</sup> O Sistema de Rastreamento inclui: "Interno (processo produtivo ao qual o produto é submetido), e Externo (caminho percorrido pelo produto entre a origem e o destino)". Disponível em: <<http://www.paripassuaplicativos.com.br/>>. Acesso em: 10 jun. 2010.

rastrear e verificar. Precisamos nos assegurar da nossa qualidade. As pessoas tendem a culpar os frutos do mar por um mal-estar, antes mesmo de avaliar a sua situação como um todo". (PRODUTOR 6, ENTREVISTA, 2010).

Outro produtor relata que a ausência de rastreabilidade impede a comercialização de alguns produtos, e que a existência de laboratórios de análises químicas poderia atestar a qualidade ou não do produto. Cita um exemplo:

"No caso da alcachofra, não temos a procedência da planta, sua rastreabilidade. Não temos o certificado da origem, e, portanto, não podemos garantir se está livre de radiação, por exemplo. Então, a gente precisaria ter um certificado a partir de um laboratório de análise. A gente pegaria uma amostra e levaria para um laboratório para ver os percentuais das plantas e lá diriam se o produto pode ou não ser vendido. O Estado deveria disponibilizar esse serviço". (PRODUTOR 3, ENTREVISTA, 2009).

A resistência cultural é uma das dificuldades de implantar a rastreabilidade. Na avaliação de um produtor, cuja mão de obra é realizada em parcerias [meeiros], a pressão do mercado e das regulamentações nem sempre são argumentos suficientes para o homem do campo, e sintetiza:

"Hoje a gente está tentando trabalhar com a rastreabilidade, pois o mercado quer isso. A gente sempre fala que a parte mais difícil é a cabecinha deles [produtores parceiros]. A gente está fazendo um trabalho de campo e vou lá e explico: 'a gente precisa ter todo o histórico e ter o acompanhamento da plantação, isso é bom para vocês. Por exemplo, se você passa um agrotóxico e isso fica só na tua cabeça, e você fica doente, quem vai te substituir?'" (PRODUTOR 8, ENTREVISTA, 2009).

Não foi possível identificar ações do CPW com o intuito de assessorar diretamente nas questões relativas à rastreabilidade. Há a exigência, porém, é responsabilidade do produtor identificar e pagar pelo melhor modelo de gestão, providenciar o respectivo treinamento e contornar os problemas ligados à resistência cultural. Tampouco houve algum relato ou evidências sobre CPW que aludisse à sua iniciativa de sistematização e entendimento dos problemas encontrados pelos produtores com a rastreabilidade.

### **Saúde pública**

Os produtores foram questionados se tinham conhecimento de algum incidente ligado à utilização de defensivos agrícolas ou à manipulação equivocada dos produtos de origem animal, na região em que atuam. Seguem os relatos:

a) *Os produtos de origem animal têm um rigor maior de exigências e recebem maior atenção da vigilância:* "Os produtos de origem animal são mais complicados de trabalhar. Recebemos uma visita de um dirigente do Clube, que nos contou que o pessoal do queijo teve sérias complicações". (PRODUTOR 4, ENTREVISTA, 2009). Neste caso, a



preocupação com a imediatez e a visibilidade dos danos causados à saúde pela ingestão de alimentos de origem animal parece sobrepor-se à preocupação com a intoxicação progressiva e invisível pela ingestão de hortaliças com índices de defensivos acima do regulamentado.

b) *Os supermercados oferecem maior segurança do que as feiras:*

"Eu sempre digo, se você quer comprar uma fruta sem ou quase sem problemas, deve comprar em um supermercado, pois eles conhecem a origem das frutas. O morango sai daqui com o nosso nome e seguidamente a vigilância sanitária faz inspeções. Eles [vigilância] não vão para a quitanda. Eles vão ao supermercado porque eles têm como saber de quem é o morango e é por isso que a gente tem que ter uma segurança daquilo que está fazendo". (PRODUTOR 4, ENTREVISTA, 2009).

c) *Crescente adoção de práticas legais:* "A gente adota as práticas legais. Hoje com as estufas e as sementes de boa qualidade, tu consegues diminuir cerca de 70 a 80% das aplicações de defensivos em relação ao que era aplicado no morango. Mesmo assim, ainda tem problemas nessa área, mas tem melhorado muito". (PRODUTOR 4, ENTREVISTA, 2009).

d) *Maior utilização de Instrumentos de Proteção Individual - IPIs:*

"Eu me lembro de passar veneno nas parreiras do meu pai de calção, e eram venenos altamente proibidos hoje. Quando estourava uma mangueira, a gente juntava com as mãos, sem proteção. A gente nem sabia o que estava fazendo. E com os meus irmãos era pior ainda. Hoje o pessoal está usando mais equipamentos, se protegem mais, conhecem mais os riscos e também estamos usando menos defensivo. Claro que existem produtores que são menos esclarecidos e ainda cometem erros absurdos". (PRODUTOR 4, ENTREVISTA, 2009).

e) *Resultados positivos da rigidez dos controles:* "Eu mesmo sempre tive muito cuidado com essa questão dos defensivos, prazo de carência e coisa e tal. Eu sou da opinião que não se deve sair botando, isso não é bom para ninguém, nem para o aplicador, nem para quem consome. Agora, com os controles, com o histórico, ficou bem mais rígido, a cobrança é maior. (PRODUTOR 8, ENTREVISTA, 2009).

f) *Denúncia de práticas ilícitas da concorrência:*

"A gente não teve problemas diretamente com os locais [os que cultivam bivalves para subsistência]. Quem tem que se preocupar com isso é o governo, principalmente com o armazenamento e o transporte. O que a gente faz é alertar os órgãos, como a Cidasc e a Barreira Sanitária. A gente não briga diretamente com a pessoa que está descascando, a gente nem tem poder para isso, mas a gente avisa a vigilância, pois um produto ruim deles repercute para todos nós. A fiscalização tem que estar também no ponto de vendas e na conscientização do cliente. Se você vai comer um produto que seja bivalve, você tem que perguntar a origem, da onde veio, qual o ciclo, qual a procedência. A vigilância sanitária tem que ter mais rigor com a questão do armazenamento. Na cultura brasileira tem muita gente querendo fazer a coisa errada, tem muita gente boa, mas muita gente querendo fazer a coisa errada e isso satura um pouco a fiscalização". (PRODUTOR 6, ENTREVISTA, 2010).

Os produtores referiram-se aos riscos, mencionando a necessidade de controles e o papel da vigilância sanitária. A ameaça maior está em sofrer as consequências por práticas irresponsáveis ou ilícitas de produtores despreparados.

### **O selo para credibilidade do CPW**

Muito embora o CPW sustente a existência de auditorias externas, a proposta de certificação restringe-se à utilização de um selo próprio, com o propósito de identificar os produtos do Clube. Quer dizer, a certificação não é emitida por um órgão certificador credenciado para tal. Nas palavras do coordenador do CPW, "quanto à certificação, há um selo do próprio Clube, que é designado pela própria empresa". (COORDENADOR CPW, ENTREVISTA-TELEFONE, 2009).

Entende-se que a utilização da palavra *certificação* pode induzir a uma compreensão equivocada do alcance do CPW, se considerar a divulgação paralela de *auditorias externas*. É importante frisar que a certificação tem em vista dar credibilidade ao sistema auditado e só tem validade enquanto tal se for emitida por um órgão credenciado pelo Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial - Inmetro. O selo designado pelo CPW tem como objetivo anunciado permitir, segundo a Empresa:

a exposição dos produtos identificados com o Selo Clube dos Produtores funciona como uma demonstração pública para os clientes que é possível preferir comprar produtos de qualidade que seguem padrões de controle de impacto ambiental e social, a preços competitivos. (WALMART-BRASIL, PRÊMIO VON MARTIUS, 2009).

Os produtores foram questionados sobre importância do selo como fonte de reconhecimento e credibilidade do CPW. Observaram-se três linhas de argumentação:

- a) *Mantém-se como um diferencial apesar de não estar mais tão em evidência*: "O CPW tem um selo que diferencia os produtos, no auge já foram mais destacados. Hoje a gente vê que não é tão destacado, mas é um diferencial. (PRODUTOR 1, ENTREVISTA, 2009).
- b) *Uma experiência que atestou a credibilidade*: "Houve um época que a gente colocou duas marcas do mesmo produto, sendo que uma com o selo do Clube e outra, não. Acabamos retirando a marca sem o selo porque o consumidor não comprou. Acho que há respaldo ao selo. Percebo que as pessoas procuram por produtos que são identificados como produção familiar". (PRODUTOR 2, ENTREVISTA, 2009).

c) *Exaltação ao selo*:

"O cliente reconhece esse selo, sim. Temos o *feedback* de São Paulo que diz que o cliente vai direto para o nosso produto por causa do selo do Clube. A empresa sem

o selo do Clube é igual a todas as outras. O selo é relacionado à nossa marca. Não tem como você separar o selo da nossa marca, eles quase que são símios. São símios porque você evidencia a qualidade da nossa marca junto com o selo, que diz que você é de qualidade. A gente pode dizer que é de qualidade, mas precisa de um selo atestando isso. O selo do produtor diz que eu sou de qualidade. Tem selo que também não são confiáveis. Você compra o selo, tem gente que vem aqui vender selo, mas o selo do Clube já sai daqui". (PRODUTOR 6, ENTREVISTA, 2010).

Este último depoimento pode ser caracterizado como um viés da pesquisa [debatido no capítulo de metodologia], se considerar um segundo depoimento dentro da mesma empresa. Um dos sócios da empresa afirmou que "o percentual de produtos que saem da empresa com o selo do CPW não chega a 5%. Talvez, incluindo os congelados, pode chegar a isso". E completou: "uma coisa que o Clube falou era de que ia expor sempre nosso produto na gôndola, mas isso não acontece sempre. Vários clientes querem nossos produtos e eles dizem que não encontram". (PRODUTOR 6, ENTREVISTA (2), 2010).

O discurso construído em torno do selo representa um dos paradoxos para compreender o CPW. Foi possível verificar o comprometimento dos produtores em cumprir com a determinação expressa do CPW em não permitir que os produtos cheguem às lojas sem o selo. Por outro lado, tal dedicação pode ser em vão, se considerar que a impressão dos selos não tem, muitas vezes, qualidade gráfica e que o esforço de comunicação por parte do Walmart para chamar a atenção do cliente para as especificidades do selo é quase nulo.

Assim, a exigência do CPW pela utilização do selo e a percepção relativamente favorável dos produtores quanto à sua utilização pode indicar que: no que diz respeito à gestão do CPW, há um descompasso entre a obrigatoriedade do selo em relação ao acompanhamento da sua eficácia [qualidade da impressão, comunicação com o cliente, pesquisa estruturada para identificar a percepção do consumidor quanto à credibilidade do selo]. Para os produtores, além do cumprimento do acordo, a manutenção do selo pode expressar um sentimento de pertença e de distinção, até mesmo para suprir, por exemplo, a ausência de ações de integração dos produtores. A manutenção do selo pode representar simbolicamente um elo que mantém latente o conjunto de proposições do CPW.

### **Equipe atuante no CPW: uma formação interdisciplinar?**

O primeiro questionamento dirigido ao coordenador do CPW, cuja formação é em engenharia agrônoma, foi para procurar compreender como a equipe envolvida diretamente na gestão do Programa é estruturada, a fim de atender à amplitude de objetivos proposto pelo CPW. Foi-lhe perguntado como se compunha o organograma da equipe, quais os seus

respectivos cargos ou tipo de relacionamento com o Walmart, quais eram suas responsabilidades dentro do Programa e qual a formação acadêmica ou técnica dos envolvidos.

Tais indagações justificam-se porque se compreende que uma equipe bem alinhada aos propósitos do CPW pode ser um reforço essencial para a identidade e credibilidade do Programa. Além disso, esta pesquisa, ao reconhecer a natureza interdisciplinar da RSS como um pressuposto, entende que formação interdisciplinar da equipe poderia ser mais um indício de credibilidade do CPW.

Contudo, diante dos limites impostos para a pesquisa pela empresa Walmart, não foi possível obter respostas a todos esses questionamentos. O coordenador do Programa, que disse concentrar grande parte das atribuições, restringiu-se a afirmar:

"com a expansão do Programa em nível nacional, novas equipes estão sendo formadas com vistas à adequação e integração das diferentes regiões brasileiras. O Projeto surgiu no Sul, especificamente no Rio Grande do Sul e precisa sofrer adequações para a realidade do nordeste, por exemplo. Tudo está sendo rediscutido agora, mas a equipe já está se avolumando". (COORDENADOR CPW, ENTREVISTA-TELEFONE, 2009).

A importância de uma equipe bem estruturada diante da complexidade do CPW foi ressaltada pela Empresa quando da sua participação em um prêmio sobre sustentabilidade. Foi destacada a intervenção de técnicos, agrônomos e especialistas, conforme segue:

A partir da identificação do potencial participante, o relacionamento passa a ser mediado pelos técnicos do programa que são responsáveis pela implantação do projeto. Estes técnicos, agrônomos e especialistas das entidades que formam a rede de apoio, capacitação e aperfeiçoamento contínuo dos participantes do Clube, dão suporte aos processos produtivos, à gestão administrativa e ao desenvolvimento de temas ligados à contratação de mão de obra e à responsabilidade social. Também oferecem orientação sobre uso da terra e da água, aplicação de produtos químicos, gestão de resíduos e outras questões ligadas à preservação ambiental. (WALMART-BRASIL, PRÊMIO VON MARTIUS, 2009).

As proposições de orientação técnica e de supervisão continuam associadas à expansão em território nacional do número de integrantes [já foi restrito ao Sul do Brasil] e do aumento da diversidade dos segmentos dos produtores tornam ainda mais importante à formação da equipe. O discurso, ainda que parco, parece referir-se mais aos profissionais ligados aos produtores dedicados ao agronegócio, em detrimento dos que estão voltados exclusivamente aos processos de industrialização, ainda que preservadas as características artesanais ou coloniais.

Sendo a proposta do Clube um conjunto de ações complexas que une a cadeia produção-varejo-consumo, há uma carência significativa de explanações sobre a estrutura da equipe. Até mesmo para atuar com múltiplas parcerias [prefeituras, universidades, etc.], há a

necessidade que tais arranjos sejam delineados e acompanhados por equipes do CPW. No site da Agenda Sustentável<sup>96</sup>, foi destacado um *case* do CPW, onde é atribuída ênfase a esses profissionais:

Uma equipe de agrônomos dá orientação gratuita e busca melhorar os processos de produção, distribuição, gestão administrativa, logística, práticas trabalhistas e cuidados com o meio ambiente, em um impulso que os ajuda a vencer as barreiras de comercialização que normalmente afastam as microempresas e o agricultor familiar das prateleiras dos grandes supermercados. (AGENDA SUSTENTÁVEL, 2009, p. 4).

Nas entrevistas com os produtores, ao referirem-se ao CPW, não falavam em "equipes", mas reportavam-se a "indivíduos", sendo mencionado, prioritariamente, o coordenador e, algumas vezes, os compradores das lojas. Não foi possível captar, nos relatos, o entendimento de que há uma equipe coesa alinhada aos propósitos do Clube. Houve recorrentes elogios dirigidos ao coordenador, incluindo: "ele foi um verdadeiro pai para mim" (PRODUTOR 2, ENTREVISTA, 2009); "eu gosto de conversar com ele, mantemos uma boa relação. Ele passa uma imagem de pessoa boa e honesta". (PRODUTOR 1, ENTREVISTA, 2010); "ele é um cara muito acessível e disposto. É só falar com ele e pedir alguma ajuda". (PRODUTOR 8, ENTREVISTA, 2009); "ele é bem exigente, mas também ouve e ensina o produtor". (PRODUTOR 4, ENTREVISTA, 2009). O comprometimento do coordenador com o CPW também foi mencionado pelos seus pares dentro do Walmart, de acordo com os relatos de um comprador, de um gerente geral e de um profissional de relações públicas.

As atividades do Clube iniciaram com produtores agrícolas, e isto contribuiu para justificar a importância dos profissionais de agronomia. Além disso, o predomínio, não a exclusividade, de sócios do CPW ligados ao agronegócio também justificam o destaque dado aos profissionais dessa área de conhecimento. A interface dos agrônomos com outros profissionais é inevitável, porém não é destacada. Fala-se de ações junto a especialistas e técnicos, sem, contudo, pontuar e explicitar os relacionamentos.

Há, todavia, uma ação conjunta bastante evidente que ocorre entre os agrônomos e os profissionais ligados à comunicação da Empresa; estes podem ser os Relações Públicas, a assessoria de imprensa e os profissionais de marketing. Tal evidência fundamenta-se no esforço conjunto para publicação de *cases*, participação em prêmios e no relacionamento com a imprensa.

---

<sup>96</sup> O objetivo da Agenda Sustentável é "compartilhar Programas de Sustentabilidade entre empresas, executivos, jornalistas, estudantes, consultores e interessados na área de Sustentabilidade Corporativa". Disponível em: <<http://www.agendasustentavel.com.br/empresa.aspx>>. Acesso em: 24 fev. 2010.

### **7.1.6 Resumo das análises das dimensões do Clube dos Produtores Walmart**

Esta tese sustenta que, para compreender verdadeiramente a RSS e, por conseguinte, para contribuir com o seu desenvolvimento, é necessário analisá-la a partir da perspectiva do *como*, ou seja, como são operacionalizadas as suas práticas? A percepção dos produtores captada nas narrativas teve esse propósito.

O Quadro 8 visa a sintetizar algumas assertivas sobre o CPW.

Dimensões	Categorias	Principais Ideias do CPW
<p><b>Perplexidade</b></p> <p>Modernização Ecológica</p>	<p>Sustentabilidade, Tradição e Modernidade e Inovação Tecnológica.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A origem do Clube é europeia e suas ideias foram adaptadas à realidade brasileira em 2002, como estratégia de relacionamento de uma multinacional portuguesa e, em 2005, passa a ser conduzido pela multinacional americana.</li> <li>2. Sustenta seu escopo de atuação no tripé da sustentabilidade: econômico, social e ambiental.</li> <li>3. Em 2007, o Clube alinha-se à abrangente da política de sustentabilidade do Walmart e, em 2008, é iniciada sua expansão geográfica, ou seja, além do Sul, passa a existir no Nordeste.</li> <li>4. A sensibilização dos clientes sobre as questões ambientais não foi captada na pesquisa, as estratégias voltam-se à preocupação com a saúde.</li> <li>5. As inovações dos produtores decorrem, principalmente, das suas próprias iniciativas em participar de feiras e da comunicação direta com clientes, que voluntariamente ligam ou mandam e-mails.</li> <li>6. Os limites à inovação estão no baixo consumo de hortaliças e frutas.</li> <li>7. O diálogo entre tradição e modernidade ocorre mediante a capacidade empreendedora dos produtores.</li> </ol>
<p><b>Fundamento</b></p> <p>Responsabilidade</p>	<p>Confiança, Diálogo, Ética, Relação Win-Win, Poder e Controle e Respeito.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diferentes problemas ligados à recepção das mercadorias nas lojas denunciam que as prerrogativas do Clube [e por sua vez, da RSS] são verdadeiramente confrontadas.</li> <li>2. O Clube visto como um conjunto de procedimentos deixa de prestar atenção aos relacionamentos e aos sentimentos dos seus interlocutores, estes, sim, definem os contornos do Clube.</li> <li>3. Há uma gama de problemas resultantes dos relacionamentos humanos, de gestão e das deficiências de infra-estrutura [docas muito ruins, p. ex.], que repercutem na vida dos produtores e/ou dos seus motoristas de um modo que vá além da questão produtiva.</li> <li>4. O <i>turn over</i> elevado e/ou a falta de qualificação dos colaboradores contribuem negativamente para o Clube.</li> <li>5. Às vezes há um distanciamento entre as exigências organizacionais, compatíveis com as legais, e a compreensão de tal rigor pelos produtores. Fato que resulta na insatisfação dos mesmos. A perspectiva de rigor precisa ser entendida e compartilhada.</li> <li>6. Não há limite da capacidade de fornecimento de cada produtor estabelecida pelo Clube.</li> <li>7. A estratégia de "baixo preço" é compreendida pelos produtores, <i>a priori</i>, como uma ação compatível com o mercado competitivo. Contudo, manteve-se na pesquisa o tabu em torno das margens de negociação.</li> </ol>
<p><b>Finalidade</b></p> <p>Desenvolvimento Sustentável</p>	<p>Desenvolvimento Econômico, Qualidade de Vida, Desenvolvimento Social</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A garantia de escoamento da mercadoria permite a melhoria da qualidade de vida.</li> <li>2. Há mudanças, porém, e sem mesmo aviso prévio, que interferem negativamente na qualidade de vida. Como foi o caso da alteração do prazo de pagamento aos produtores, que, pelo menos em um caso, passou de quinze para quarenta e cinco dias.</li> <li>3. As atitudes pró-ativas dos produtores são igualmente responsáveis pela melhoria da qualidade de vida, por exemplo, adotando tecnologia de gestão compatível com suas necessidades.</li> <li>4. Segundo os critérios do Clube, a prioridade de participação são produtores com histórico de envolvimento agropecuário de origem familiar.</li> <li>5. O modo como a mão de obra é estruturada tem variações, e há barreiras culturais definindo tais variações.</li> <li>6. Não foi possível obter evidências da estrutura quanto ao acompanhamento programado e regular da mão de obra dos produtores, <i>in loco</i>, pelos especialistas do Clube.</li> </ol>
<p><b>Estratégia</b></p>	<p>Parcerias, Cooperação,</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nas situações em que o produtor não tem condições de cumprir o provisionamento, ele próprio toma a iniciativa de comprar de outros produtores. Embora represente uma atitude positiva de cooperação, deixa dúvidas sobre a origem do</li> </ol>

<p>Articulação em Rede</p>	<p>Planejamento, Comunicação, Formação e Conhecimento e competidores</p>	<p>produto.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. A comunicação institucional sobre o Clube é intensa e atende as demandas de diferentes veículos.</li> <li>3. As informações sobre o Clube no site do Walmart foram muito reduzidas a partir de 2009. O texto atual não permite compreender a abrangência da proposição.</li> <li>4. Há esforços de comunicação com o cliente dentro de algumas poucas lojas, mas não surtem efeito algum.</li> <li>5. A publicação da <i>new letter</i> "O produtor", iniciada pela Sonae, não teve continuidade por muito tempo, deixando de cumprir um importante papel de coesão do Grupo, assim como manter outros interlocutores atualizados sobre a atuação do Clube.</li> <li>6. A formação de parcerias é considerada essencial, porém, como elas ocorrem, qual a regularidade dos contatos, etc., não é relatado.</li> <li>7. Os parceiros [governo] avaliam positivamente a proposta do Programa e lamentam a interrupção dos contatos.</li> <li>8. Os produtores têm uma percepção, predominantemente, negativa sobre o apoio que recebem do Estado, mas, ainda assim, relatam várias iniciativas que foram essenciais para suas atividades produtivas.</li> <li>9. A omissão das prefeituras é mais recorrentemente citada.</li> <li>10. O desconhecimento sobre os benefícios proporcionados pelo Estado representa um limite equivalente à ausência de benefícios. O Clube poderia exercer a função de aproximar as necessidades do produtor aos serviços do Estado.</li> <li>11. Por iniciativa dos próprios produtores, muitos mantêm parcerias com universidades, mas há a ressalva que outra importante fonte de conhecimento provém dos fornecedores de sementes [empresas privadas].</li> <li>12. O Clube procura suprir uma lacuna decorrente da falta de organização dos produtores no Brasil, que perde por não ampliar o número de cooperativas ou organizações similares.</li> <li>13. O Clube contribui com a formação e o conhecimento dos produtores por meio das vistorias técnicas e auditorias terceirizadas, mas não as realiza em todos os produtores e com a frequência necessária.</li> <li>14. A pressão dos competidores influencia a dinâmica do Clube.</li> <li>15. Os produtores reclamam a falta de encontros do Clube, as trocas de experiências e, até mesmo, de e-mails.</li> </ol>
<p>Verificabilidade Indicadores</p>	<p>Auditorias, Certificações, Selos, Rastreabilidade, Credibilidade, Formação e Equipe Interdisciplinar</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A periodicidade com que as vistorias técnicas ou auditorias são realizadas constitui um ponto de dúvida sobre a atuação do Clube. Na avaliação dos produtores, deveriam ser duas vezes ao ano.</li> <li>2. A incorporação do sistema de rastreabilidade dos produtores não tem a colaboração do Clube. Eles precisam enfrentar uma gama de dificuldades, entre as quais, a resistência cultural dos trabalhadores.</li> <li>3. A crescente adoção das práticas legais visam a evitar as consequências da manipulação equivocada de defensivos agrícolas e no manejo animal.</li> <li>4. Originalmente, o selo tinha uma função de demonstração pública da qualidade, mas sua finalidade atualmente é controvertida: obrigatoriedade da utilização pelos produtores e desconhecimento dos clientes.</li> <li>5. A proposta do Clube é complexa, mas há poucas considerações a respeito da formação da equipe.</li> </ol>

Quadro 8: Síntese das Análises das Dimensões Interdisciplinares do CPW



## 8 APRENDIZAGEM MEDIANTE ANÁLISE RELACIONAL: O CLUBE DOS PRODUTORES NO BRASIL E EM PORTUGAL

O termo *aprendizagem* é destacado na tese com o propósito de discutir a experiência do Programa nos dois países. Para reforçar o que já foi dito, a comparabilidade fica prejudicada na medida em que as realidades sobre os quais o Clube se desenvolve são muito distintas. Além disso, o modo como as informações foram obtidas obedeceu às possibilidades [diante da pesquisadora] em cada País.

Busca-se compreender como o Programa se constitui dentro das peculiaridades de cada empresa e país, sem estabelecer um confronto entre a experiência mais ou a menos qualificada. Há diferenças e semelhanças e elas servem para interpretar os limites e as possibilidades do campo da RSS.

Cabe ressaltar que um dos limites presentes na análise diz respeito às características desta pesquisa, que é qualitativa e exploratória. Em razão do número elevado de categorias observadas, será destacado o que ficou mais em evidência, mas isso não exclui alternativas não discutidas aqui, como, também, nem sempre o que for mencionado é, a rigor, extensivo a toda a amostra pesquisada.

Este capítulo está estruturado em etapas. A primeira versará sobre a noção de *eficiência*, cuja finalidade está em compreender a experiência do CP empreendida nos dois países. Em seguida, busca-se, na concepção de *competência*, entender o CP enquanto uma ideia com potencialidade de transformações políticas.

### 8.1 A EFICIÊNCIA NA ANÁLISE DO CLUBE DOS PRODUTORES

A concepção de *eficiência* aplicada à RSS, no contexto desta tese, pressupõe a complementaridade entre a racionalidade instrumental e a substantiva. (WEBER, 1967; RAMOS, 1981; SERVA, 1997). Na racionalidade instrumental, o comportamento humano é regido pelas exigências do mercado e os seus valores dizem respeito, p. ex., à maximização dos resultados, ao utilitarismo dos atos humanos, ao retorno financeiro, ao estabelecimento e avaliação de metas e à otimização de recursos.

A racionalidade substantiva, por sua vez, sustenta que é por meio da ação humana que se identifica a essência do que é humano. Essas ações podem ser compreendidas pela ética, pela autenticidade, por valores emancipatórios [bem-estar coletivo e solidariedade, p. ex.], pelo entendimento, pela virtude política, pela reciprocidade, pela justiça, entre outros valores.

As dimensões do modelo analítico interdisciplinar, desenvolvidas neste trabalho, abrangem as duas racionalidades, conforme a Figura 29.

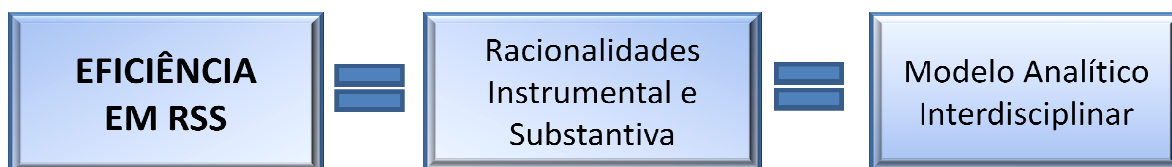


Figura 29: Eficiência na Análise do Clube dos Produtores

Anterior à análise da eficiência, apresenta-se, a seguir, uma síntese das principais prerrogativas do Modelo Analítico Interdisciplinar, desenvolvido nesta Tese.

### 8.1.1 Dimensões interdisciplinares: síntese das perspectivas

O movimento conduzido pelas empresas e gerado por diferentes pressões [sociedade, clientes, Estado, investidores, etc.] a respeito dos inúmeros dilemas econômicos e extra-econômicos as colocam em sintonia com um projeto de modernização que reconhece a relação positiva entre crescimento econômico e a proteção ambiental. Mesmo admitindo que as empresas ajam seguindo um conjunto de pressões e não espontaneamente, elas se organizam, buscando trazer respostas para a multiplicidade de interlocutores. E, ainda que as suas intervenções tendam a privilegiar os aspectos tecnológicos e de mercado, seus reflexos abrangem outras forças motrizes, assim como a política, a cultura e o social. As empresas, grande parte das vezes, negligenciam o entendimento quanto à compreensão de tais forças, assim como as suas consequências quanto ao um novo projeto de modernização. A perplexidade está na reação das empresas diante das pressões, assim como na capacidade de interpretar as suas consequências. (Dimensão Perplexidade)

As empresas, diante de um amplo leque de responsabilidades que precisam respaldar, fazem escolhas, para as quais definem os contornos éticos. O modo como irá agir, dirá sobre a empresa tanto quanto os objetivos pelos quais ela diz estar comprometida. O fundamento, assim, está em ir além do que é dito que é feito, mas compreende os meandros da sua elaboração a partir dos diferentes atores em interação. No fundamento, é revelado um lado pouco divulgado: o lado de dentro, ou seja, de como os envolvidos se sentem. (Dimensão Fundamento)

A dimensão *finalidade* tem o importante papel de agregar em torno de uma proposição, que no caso é o Desenvolvimento Sustentável, todos os esforços resultantes da

RSS. Na medida em que a noção *de horizonte para onde devem convergir as iniciativas* se difundem, aumentam as possibilidades de identificar intersecções significativas no campo da RSS. Isoladamente, os resultados da RSS serão sempre pouco expressivos, ainda que tenham consistência em si. Por outro lado, o discurso de integrar as ações de RSS pode diluir a atenção nos seus próprios detalhes, criando uma ilusão de ideal compartilhado [em longo prazo], em constante processo de busca e compatível com as aspirações universais. (Dimensão finalidade)

As escolhas estratégicas resultarão do modo como as empresas interpretam a realidade que as cercam. E, tendo em vista a sua inserção em um sistema complexo de interações e incertezas, cria diferentes mecanismos para contornar e, até mesmo, antever os riscos. As ênfases no modo pelo qual a empresa decide agir [p. ex. treinamentos e parcerias] para atingir os seus objetivos e metas revelam muito sobre ela. É o momento de traduzir os princípios divulgados em práticas compatíveis. (Dimensão estratégia)

As ferramentas que visam a atestar a credibilidade e possibilitar a comparabilidade das ações de RSS vão sendo aprimoradas na medida em que cresce o número de empresas adeptas em diferentes países. A percepção de agentes do Estado ou de ONGs quanto ao potencial de contribuir com as políticas públicas, também impulsiona a crescente adaptação dos indicadores de RSS às diferentes realidades. (Dimensão verificabilidade)

#### **A. Projeto europeu, realidade brasileira**

Uma das discussões presentes na TME<sup>97</sup> consiste em procurar entender se essa teoria se aplicaria ao estudo de realidades diferentes para os quais ela nasceu, ou seja, em países do norte da Europa. O mesmo plano de discussão é possível em relação à viabilidade do sucesso do Clube dos Produtores. Este, que teve sua origem em Portugal, é viável, independentemente das condições culturais e estruturais do Brasil?

O Programa sofreu adaptações à realidade brasileira, sendo que a mais marcante foi quanto ao perfil dos membros do Clube. Na Europa, os agricultores estão organizados em Cooperativas e Organizações de Produtores, e há leis que incentivam tal formação. No Brasil, foi necessário atuar junto aos pequenos e médios produtores familiares, muitos dos quais absolutamente isolados e, então, dependentes dos intermediários para escoarem suas produções.

---

<sup>97</sup> Teoria da Modernização Ecológica discutida na dimensão *Perplexidade* do referencial teórico desta Tese.

As dificuldades de implementação do Programa no Brasil encontra desafios que, em Portugal, são sentidos em menor escala, já que, neste País, os membros do Clube representam a "a elite da produção nacional". O rigor dos procedimentos de cultivo, por exemplo, destacando o cuidado com o meio ambiente, com a segurança alimentar e com os trabalhadores, são mais difíceis de serem assimilados [pelos produtores e, principalmente, pela sua mão de obra] na realidade brasileira, dado o baixo nível de consciência nessas áreas.

Alterar práticas tradicionalmente geridas de modo equivocado exige esforços adicionais que se estendem do âmbito de instrução ao âmbito de controles intensivos e de aprendizagem continuada. A extensão territorial do Brasil, já que o Programa foi expandido para além dos Estados do Sul, é outro fator que exacerba a diferença nas abordagens. Enquanto em Portugal é possível atuar de forma consistente com um grupo já bem definido e estruturado, no Brasil, o grupo cresce na medida em que o Walmart abre novas lojas.

As diferenças, incluindo as que serão tratadas ao longo deste capítulo, reforçam que a existência do Clube no Brasil exige uma dedicação e um esforço muito mais elevados por parte da empresa que abriga o Projeto. As dificuldades históricas dos produtores, as resistências culturais e as dimensões do País exigem um conjunto de adaptações que não foram satisfatoriamente identificadas nesta pesquisa.

Tal constatação representa um limite à RSS, porque consiste em uma proposição ainda no âmbito das promessas e que sobrevive com o fôlego da iniciativa portuguesa no Brasil, se for considerada a ausência de um discurso e dados provenientes do Walmart. Para corroborar com a fragilidade da RSS, mesmo sem a sustentação necessária [defendida nesta pesquisa], o Programa já recebeu prêmio<sup>98</sup>. As premiações têm efeito importante na direção de estímulos às ações, despertando o interesse de outras empresas, por exemplo. O problema ocorre quando ele é confundido como uma avaliação de "excelência", demasiadamente prematura.

## **B. Os fluxos globais e locais: dimensionamento dos resultados do Clube**

O discurso em Portugal foi marcadamente nacionalista quanto aos resultados esperados com o Clube. Tal estratégia é interessante porque consegue atrair a atenção das autoridades, assim como dos consumidores, tanto pela geração do produto em si, quanto pela prática de apoiar o País. Além disso, a empresa tem maior controle sobre as mercadorias e sobre a redução de custos com as importações.

---

<sup>98</sup> Prêmio Expressão Ecologia - 2009.

No Brasil, o dimensionamento do resultado ficou circunscrito ao atendimento das lojas. Os produtores referiam-se às suas capacidades de cumprir o provisionamento, mas não se entendiam dentro de um projeto de renovação da produção, nem mesmo para os seus Estados. Destacavam os diferenciais das suas produções e também da escala, no entanto, diferente da experiência Portuguesa, não se incluem dentro de um projeto de mudança maior.

Portugal toma a perspectiva global, principalmente em dois aspectos: como parâmetro de rigor para definir os critérios de qualidade dos produtos e dos processos de produção; e na oportunidade de aprender constantemente com as experiências internacionais. Os produtores, no Brasil, não destacaram as influências globais nas suas práticas e, talvez, ignorem que muitas determinações presentes nos Cadernos de Encargos originam-se de decisões globalmente defendidas, tanto nas questões ambientais, quanto sociais.

A vantagem da experiência portuguesa é conseguir constituir um grupo que sente orgulho por contribuir com objetivos além da sua própria relação comercial e, ao mesmo tempo, por pertencer a uma elite capaz de competir internacionalmente. O orgulho pelo pertencimento cresce em paralelo ao cotidiano das negociações, ou seja, o Clube gera dois grandes resultados: aqueles relativos ao escoamento das mercadorias e o de organizar um grupo que se reconhece entre si como privilegiado. Na experiência brasileira, há relatos que lamentam a falta de unidade dos membros do Clube. Tampouco houve ações recentes que visassem criar e fortalecer uma identidade para o grupo.

A RSS é formalizada a partir de referenciais globais e adaptações culturais em permanente comunicação. Os seus respectivos programas precisam estar atentos a esse movimento, destacando as diferenças e as respectivas adaptações.

### **C. O *bem* na proposição do contrato, o *mal* na sua operacionalização**

A subjetividade do pesquisador capta *não palavras*, assim como contradições nos relatos às vezes difíceis de serem interpretadas. Uma dessas contradições diz respeito ao volume de elogios ao programa, acompanhados por expressões de insatisfação. Na experiência brasileira, as inúmeras sugestões dadas pelos produtores mostram que o Clube não está, necessariamente, contemplando suas próprias prerrogativas. Na realidade, as dúvidas resultam das divergências entre a promessa, a operacionalização e as percepções. Não há evidências de que a empresa Walmart esteja muito atenta a isso. Mas parece óbvio que nem o mais entusiasta do projeto pode considerar que as promessas do CPW são plenamente

realizadas. O que não é um demérito em si, já que há muitas carências implicadas. Quase sempre, quando se estabelecem objetivos grandiosos, envolvendo múltiplas variáveis, entre as quais, muitas não controláveis, uma promessa acaba contendo em si uma aura de *ideal*.

O excesso de complacência com os limites do Programa tampouco contribui. Se a proposta é bem aceita, ignorar os sinais claros ou não de dificuldades minimizam o seu potencial de expansão, e representa uma fragilidade na perspectiva da RSS.

Em Portugal, a situação apresenta-se diferentemente, já que as informações foram obtidas a partir da Sonae ou mediadas por ela. Não há um discurso paralelo ao da empresa, nos moldes ao elaborado para a Walmart. Mesmo assim, pode-se obter evidências da estruturação da equipe, do nível de organização e da repercussão positiva do Clube. Esta última, por meio dos depoimentos, predominantemente, registrados nas publicações.

#### **D. Desenvolvimento Social: os trabalhadores no Clube dos Produtores**

O Clube alinha seu discurso aos preceitos da OIT, desenvolvendo indicadores passíveis de auditorias. Apesar disso, a atenção com a mão de obra dos produtores membros do Clube parece ser uma das suas fragilidades.

Não foi possível obter evidências, em ambos os países, de que há um acompanhamento mais efetivo da realidade das condições de trabalho da mão de obra dos produtores, principalmente tendo em vista o elevado número de trabalhadores dispersos em grandes extensões territoriais e a estrutura reduzida da equipe técnica do Clube.

A mão de obra constituirá um ponto de maior detalhamento para ser analisado, na medida em que os produtos disponibilizados para a comercialização sinalizarem problemas. O foco é o consumidor e, em certa medida, em detrimento do trabalhador. Em uma visão tradicional de varejo, isso seria compatível. No entanto, diante da finalidade de desenvolvimento sustentável e fundamentado na responsabilidade e na ética, preterir o cuidado com a mão de obra dos produtores constitui um equívoco.

#### **E. A ênfase na formação e no conhecimento dos produtores**

A centralidade do discurso do Clube na formação e no conhecimento dos produtores é muito marcante em ambos os países. Seguindo as justificativas, tal ênfase busca suprir a deficiência histórica nos níveis de escolaridade, a insuficiência dos serviços disponibilizados

pelos respectivos governos e corresponder às mudanças constantes, por exemplo, nas exigências dos consumidores e nas legislações.

Na prática, entretanto, ficou explícito o modo como o Clube em Portugal possui uma estrutura favorável ao estímulo às inovações e às adequações aos padrões internacionais de qualidade. Ao passo que a formação, no Brasil, busca frisar o cumprimento das leis essenciais às práticas produtivas, tais como o cuidado na manipulação de agrotóxico e a não utilização de mão de obra infantil.

No Brasil, a formação e o conhecimento estão centrados nas cobranças dos auditores, mediante um *check list*; em Portugal, fundamenta-se em uma perspectiva ativa de interações e trocas de experiências com foco na inovação.

#### **F. Intermediários: eliminação ou substituição?**

Uma das ênfases do Clube está em eliminar a figura do intermediário, aproximando produtor e varejo e repercutindo em diferentes benefícios. Entre eles, de acordo com o discurso, os produtores deixam de ser explorados por atravessadores, que ditam os preços, e os consumidores têm acesso a produtos mais baratos.

Se, teoricamente, a proposição é válida, na prática pode ocultar o deslocamento das relações de exploração. Primeiro, há situações em que os produtores associados ao Clube tornam-se maiores e passam a demandar a produção de outros pequenos produtores para o fornecimento das redes de supermercados. Segundo, a negociação direta elimina o atravessador e coloca o produtor diante da "força do varejo". (WILNER, 2006; BURCH; LAWRENCE, 2007). Tal força é expressa pelo aumento da concentração de empresas varejistas, pela falta de transparência das condições de negociação e pelo fato de o varejista determinar o que deseja adquirir, impondo condições de preços, prazos e qualidade.

É preciso estar atento à avaliação do CP se a ascensão prometida e, por vezes, confirmada do produtor membro não o coloca em uma situação em que ele próprio passa a carregar os desígnios negativos de "atravessador". Assim como se a aproximação entre produtor e varejo não perpetua, em alguma medida, a relação de exploração.

#### **G. A ausência de efetividade na comunicação com os clientes**

As experiências do Clube, em ambos os países, não corroboram a afirmação do ideal da *vocação do varejo para a RSS*, no sentido de sensibilizar o consumidor às causas sociais e

ambientais. Os consumidores desconhecem a formação do Clube. Mesmo onde há esforços de comunicação, como ocorre em alguns supermercados no Brasil, estes são insuficientes para chamar a atenção dos clientes.

Ainda que as ações do Clube resultem em produtos compatíveis com os ideais dos consumidores cidadãos, o desconhecimento do processo não contribui para ampliar a consciência social e ambiental. Por essa razão, as estratégias de comunicação de marketing não podem ser, incondicionalmente, consideradas como vilãs. Em outras palavras, as empresas podem estar fazendo mais do que estão comunicando. O silêncio, todavia, é prejuízo à RSS.

## **H. Limites na formação das equipes envolvidas no Clube**

A diversidade de gêneros de produtos originados pelos produtores do Clube, por si só justifica a existência de especialistas e técnicos de diferentes áreas. Para além das questões técnicas, o Clube lida com diferenças culturais, construções coletivas e com realidades não necessariamente materiais, mas simbólicas.

Não foram constatados profissionais com perfil para análise social das experiências em ambos os países. Esse tem sido um erro recorrente nas ações de RSS e que se confirma no Clube. Não conceberiam, por exemplo, um sociólogo definindo a quantidade de defensivos que deve ser aplicado à produção, mas tratam como normal um profissional com formação e olhar técnico lidar com questões que exigem preparo e sensibilidade às causas sociais.

### **8.2 A *COMPETÊNCIA* NA ANÁLISE DO CLUBE DOS PRODUTORES - CP**

A noção de *competência* na abordagem de RSS, defendida neste trabalho, busca destacar que as mudanças pretendidas resultam da responsabilidade e da interação de diferentes atores, tomando as empresas como *esferas políticas*, que refletem e influenciam determinações políticas.

Conceber as empresas como esfera política encontra *legitimidade* nos Novos Movimentos Sociais Econômicos - NMSE - assim como pode estimular um *aprendizado* coletivo para lidar com as questões da cidadania e da democracia, p. ex. Tal aprendizado é focado neste trabalho por meio da teoria da Inovação Social.

A Figura 30 sintetiza essa perspectiva.



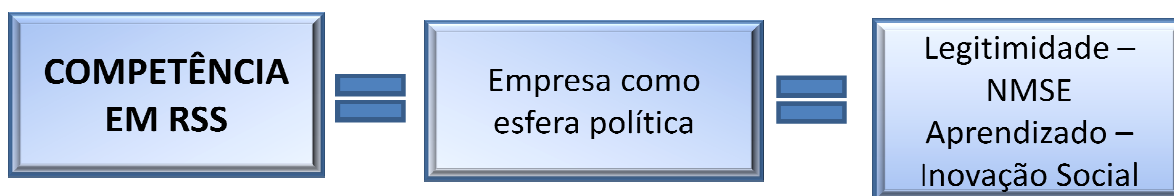


Figura 30: Competência na Análise do Clube dos Produtores

A competência em RSS - ou *a quem cabe a responsabilidade pelas soluções dos problemas sociais e ambientais?* - é abordada a partir da *dimensão resultado*, conforme segue no item 8.2.1.

### 8.2.1 Dimensão resultado<sup>99</sup>

Uma das críticas mais contundentes em relação à RSS está em associá-la a resultados pouco relevantes, sobretudo ligados às questões sociais. Essa percepção aumenta, na medida em que há resultados que exigem um preparo muito específico para que possam ser medidos, p. ex., a qualidade de vida. Quer dizer, há uma relação de complementaridade às avessas entre - a insuficiência de ações e a insuficiência de capacitação para medir. As críticas<sup>100</sup> tendem a ser tão agudas que parece uma subversão acadêmica abordar a RSS sob essa ótica.

Para corroborar, seguindo a trajetória desta tese, a indisponibilidade de muitos dados e a pequena amostra pesquisada tornaria a abordagem dos resultados, dentro dos parâmetros comumente entendidos, uma imprudência. Mas, ao mesmo tempo, renunciar à oportunidade de compreender a repercussão do movimento gerado pela RSS deixaria uma lacuna no seu entendimento.

A alternativa definida para este estudo consiste em tomar como *resultado* o conjunto de proposições do CP, ou seja, a sua ideia, mantendo as experiências empreendidas pela Sonae e Walmart como referenciais para análise. Em outras palavras, não importa se as empresas exageraram em suas narrativas ou se os produtores contiveram-se excessivamente em suas críticas. O *resultado* significa perceber as empresas como laboratórios de ideias para soluções de problemas ambientais e sociais. Para reforçar, na *dimensão resultado*, o foco central é a *ideia* do Clube, sua potencialidade, e não sua *experiência*.

A Figura 31 visa a ilustrar tal afirmação.

<sup>99</sup> Trata-se da última dimensão entre as seis selecionadas que compõem o Modelo de Análise Interdisciplinar, que são: Perplexidade, Fundamento, Finalidade, Estratégia, Verificabilidade e Resultado.

<sup>100</sup> Dezenove críticas foram sintetizadas na introdução deste estudo.

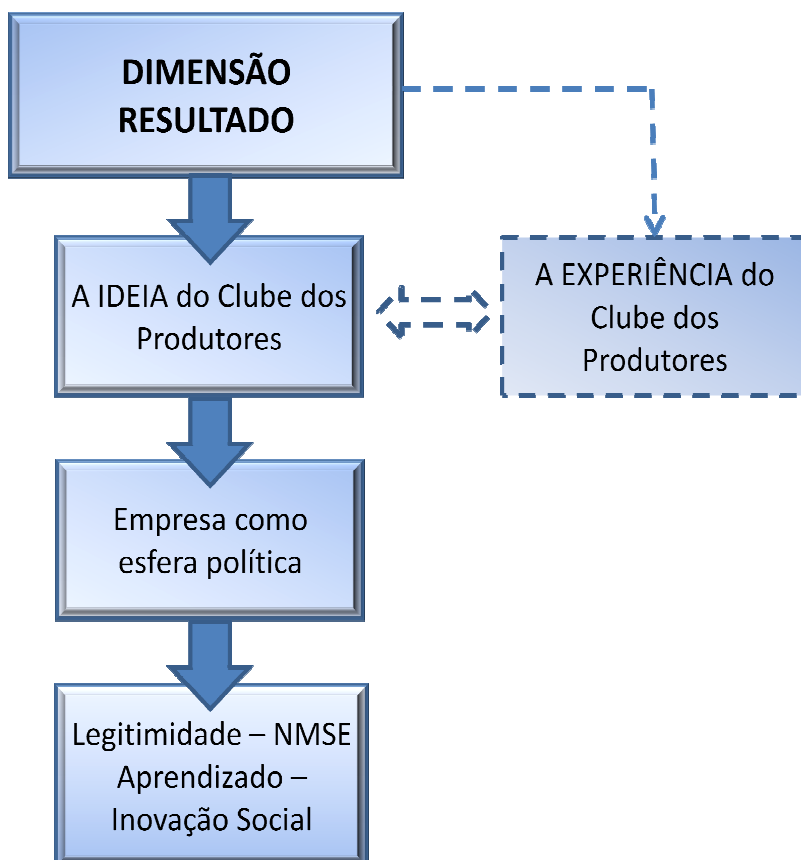


Figura 31: Dimensão Resultado: Foco na *Ideia* do Clube dos Produtores, não na *Experiência*

Desprender-se da percepção dos fatos [experiências] e lançar-se à imaginação da potencialidade [ideia] só faz sentido, dentro da proposição deste estudo, se houver uma estreita relação entre ambos. Em outras palavras, os *limites* e as *possibilidades* do CP são referências essenciais para compreender o papel das empresas como esfera política.

#### A. A empresa como arena da subpolítica: o diálogo do mercado com outras esferas de poder

As empresas, estimuladas pelas pressões<sup>101</sup> que sofrem, são vistas como espaços de consciência e auto-responsabilidade, que permitem que haja o diálogo entre o mercado e outras esferas de poder. Na subpolítica, diferentes agentes participam das decisões políticas e do cenário do planejamento social. A política convencional [senados, congressos, partidos políticos] coexiste com grupos da sociedade civil dispostos a interferirem na agenda pública.

<sup>101</sup> Pressões internas (acionistas, operários, exigências administrativas, etc.) e pressões externas (governos, concorrentes, comunidades, grupos e movimentos sociais, etc.). (DUARTE, 1985).

Contrário às ações assistencialistas<sup>102</sup>, preponderante na prática varejista, Beck (2003; 1999) defende que a noção de vida social deve evitar o egoísmo das medidas assistenciais, fortalecendo um pacto social que enfatize a justiça econômica e social. Para reparar as distorções cometidas pela globalização neoliberal, Beck (1999) propõe: (i) a busca de uma cooperação internacional mais eficiente e reguladora, capaz de sugerir uma nova ordem mundial centrada em um modelo de economia de mercado com responsabilidade social e ambiental; (ii) a construção de uma sociedade com muito investimento em conhecimento e pesquisa; (iii) a busca de um controle social por meio da politização do consumo e do autocontrole empresarial por meio de etiquetas sociais e ecológicas; (iv) a ênfase na necessidade do engajamento da sociedade civil; (v) uma política transparente de produção e produtos elaborados a partir de biografias socioecológicas adaptados a mercados regionais de curta distância; (vi) a partir de uma perspectiva de *individualização*<sup>103</sup>, propõe o surgimento de novos atores sociais e o surgimento de minimercados alternativos regionais; e (vii) a promoção da figura do operário empreendedor, capaz de gerenciar sua capacidade de trabalho.

Conceber o varejo como um *agente modificador*<sup>104</sup> capaz de agir sobre a cadeia *produção-varejo-consumo*, interferindo nas realidades para além do econômico, a partir da triangulação "global, nacional e local" (CANCLINI, 2003), pressupõe a reconstituição do espaço público, que, no contexto deste estudo, caracteriza-se pela subpolítica de Beck. O *modo de constituição da subpolítica* (BECK, 1997b) resulta do despertar das organizações para os problemas causados por elas ou por temerem o comprometimento da sua perenidade. A caracterização das empresas, em especial o varejo supermercadista, como mais uma entre as alternativas complementares ao sistema político tradicional, enfrenta desafios ainda difíceis de serem compreendidos. Entre eles, está o discernimento do poder do varejo enquanto representação coletiva de agentes da subpolítica apta a provocar e influenciar mudanças.

Com o objetivo de compreender o varejo supermercadista como agente da subpolítica, buscou-se analisar o modo de agir impresso na *operação de programas da subpolítica* (BECK, 1997b). O CP é tomado neste trabalho como um programa da subpolítica, que resulta de uma estruturação complexa, cuja operacionalidade respalda um conjunto de valores, envolve uma teia de ações planejadas e articula uma rede de diferentes atores. A estruturação e operacionalidade foram descritas seguindo as dimensões analíticas [perplexidade,

---

<sup>102</sup> No decorrer deste estudo, também foram identificadas como ações de filantropia e de marketing social, ou seja, sem o propósito de fomentar a sustentabilidade.

<sup>103</sup> No sentido de ter consciência e auto-responsabilidade e de fazer escolhas. (BECK, 1997b).

<sup>104</sup> Abordado no item 2.4 deste trabalho.

fundamento, finalidade, estratégia e verificabilidade], que revelaram, entre outros detalhes, quais as causas pelas quais os agentes dizem estar comprometidos, como deslocam recursos, definem os procedimentos, estabelecem as articulações necessárias e interpretam e disseminam os benefícios resultantes do Programa.

*As formas de organização da subpolítica* (BECK, 1997b) envolvem fóruns organizacionais, grupos de trabalhos especializados, encontros para discussões, trabalhos de publicidade dirigidos, estatutos, revistas especializadas, código de ética, entre outros, identificados mediante as dimensões analíticas interdisciplinares desenvolvidas neste estudo, conforme segue:

- a. Na *dimensão perplexidade*, a subpolítica é a consciência e a responsabilização dos agentes para encontrar soluções criativas frente aos desafios do homem e da natureza, conduzindo a uma modernização que compatibilize as questões econômicas, ambientais, sociais e políticas. Para compatibilizar o crescimento econômico e a proteção ambiental, segundo Mol (2000), deve haver a promoção da articulação entre a economia de mercado, a intervenção estatal e de agentes dos movimentos sociais. A interação entre diferentes esferas de poder visam a, dentro de um ambiente democrático, garantir a representatividade de todos os atores implicados.
- b. Na *dimensão fundamento*, a subpolítica corresponde ao discernimento moral sobre o qual as escolhas individuais e coletivas são julgadas. É o momento de interpretar se comportamentos, atitudes, relacionamentos e decisões ajustam-se à capacidade de prever os efeitos das ações e corrigi-las, seguindo princípios éticos e perseguindo a "humanização progressiva das instituições empresariais". (CORTINA; MARTINEZ, 2009, p. 168).
- c. Na *dimensão finalidade*, a subpolítica consiste no modo como as ações são conduzidas e implementadas, a fim de potencializar os efeitos benéficos. Para tanto, é preciso que as esferas de poder [mercado, Estado e terceiro setor] mantenham meios de comunicação e interação ativos.
- d. Na *dimensão estratégia*, a subpolítica revela o desprendimento ou não dos agentes em definir recursos e estruturar ações com o propósito de atingir os objetivos coletivos e de influenciar a existência de uma rede de atores, cuja "identidade política e de valores

são multiformes". (SCHERRER-WARREN, 2006, p. 115). Além disso, repercute na necessidade de compreender se há coalizões informais ou formais com a finalidade de manifestarem-se a favor ou contra as escolhas estratégicas.

- e. Na *dimensão verificabilidade*, a subpolítica significa a avaliação da síntese dos resultados e processos, deixando à mostra os conflitos inerentes à complexidade e à totalidade de fatores e atores envolvidos. Tal síntese, compreendida em termos de verdade ou falsidade entre o que foi realizado e anunciado, possibilita compreender tendências de comportamentos e subsidiar novas decisões.

Os fóruns de cooperação, segundo Beck (1997b), constituem um parâmetro essencial da subpolítica e devem trazer indicativos com o propósito de estimular a prevenção e a precaução dos perigos associados à produção. Pode-se afirmar que o CP corresponde à proposição dos fóruns, na medida em que sustenta a ideia de promover encontros entre os produtores, agentes do governo, instituições de ensino, centros de pesquisas, ONGs e empresas privadas, com o objetivo inicial de instruir os produtores para elevar a qualidade da produção. Além do aprendizado disponibilizado nos diferentes formatos de eventos, o CP utiliza-se dos seus resultados para divulgação de *releases* sobre as empresas, produtores e parceiros.

Os ganhos publicitários e a aprendizagem socializada, todavia, representam parte das formalidades essenciais à concepção de cooperação de Beck. Contrários à sua concepção, que propõe a *desmonopolização da especialização*, os fóruns promovidos pelo CP reforçam a perspectiva dos especialistas em detrimento da visão dos leigos. Por exemplo, até mesmo o saber artesão é remodelado, a fim de ajustar-se ao rigor estabelecido para a política de prevenção de riscos. Os produtores que não atendem aos rigores definidos pelos especialistas são desligados do Programa. A questão está em discernir se o saber artesão está sofrendo as necessárias adaptações da modernidade ou se está sendo subestimado pelo interesse econômico.

Quanto à *informalização da jurisdição*, Beck ressalta a necessidade da pluralidade de profissionais, destacando a inclusão dos que não possuem uma relação imediata com as questões implicadas. De acordo com que foi observado no CP, há a concentração de profissionais focados no conhecimento técnico. Os temas transversais à produção e à comercialização, tais como os sociais, os culturais, os ambientais e os políticos, p. ex., não recebem atenção profissional compatível.

A *abertura da estrutura da tomada de decisão*, proposta por Beck, consiste na consciência dos participantes sobre o caráter provisório das decisões. As contingências do desenvolvimento científico, do clima e do mercado são exemplos de fatores que corroboram para a necessidade de ajustes das decisões. O problema está em não permitir que a situação de "mudanças constantes" seja utilizada para encobrir possíveis decisões arbitrárias.

No que diz respeito à *criação de um caráter público parcial* para realização dos fóruns, as decisões devem ser respaldadas pelo diálogo entre os atores-chave envolvidos, segundo Beck. Muito embora a expressão "diálogo" seja recorrente no discurso do CP, a pressão de quem possui o maior poder pode desequilibrar as negociações. Segue o mesmo argumento para a quinta e última característica apresentada por Beck. A *autolegislação e a auto-obrigação* são apresentadas pelo autor como uma necessidade de que os participantes do programa possam deliberar e sancionar as normas implicadas nos fóruns. Da mesma forma, a concentração de poder e, portanto, da deliberação das regras, dos protocolos e das demais decisões, voltam-se à empresa gestora do programa, que, no caso, é o CP.

Muito embora o modo como o CP foi idealizado e está sendo gestado, em ambos os países, apresente sérios limites quanto às características dos fóruns de cooperação da subpolítica defendidas por Beck (1997b), há uma infra-estrutura, conquistada por meio da realização de inúmeros eventos e publicações, suscetível de aprimoramentos, que expressam os contornos da subpolítica.

## **B. Novos Movimentos Sociais Econômicos - NMSE: cidadania ativa**

A constituição de grupos auto-organizáveis fora da esfera estatal resulta da *metamorfose do Estado*. (BECK, 1997b). E, na visão deste autor, o Estado tem como algumas das suas principais funções a aplicabilidade do princípio da sobrevivência das próximas gerações, a proteção ao mundo natural e a formalização de pactos em torno de diretrizes globais. Na base dos movimentos sociais está a concepção de *cidadania ativa*, que surge como uma reação à cidadania social, pois esta é entendida como passiva e focada no "direito a ter direitos". A cidadania ativa enfoca as *responsabilidades*, transformando, assim, o "tempo dos direitos ao das responsabilidades". (CORTINA, 2005, p. 77). As implicações desta cidadania em que - "os afetados pelas decisões tomadas são 'seus próprios senhores' e não seus súditos; e implica em participação de forma significativamente ativa da tomada de decisões que os afetam" (CORTINA, 2005, p. 79) - abrangem a esfera econômica.

Gohn (2000) argumenta que os NMS são uma reação crítica à ortodoxia marxista e salienta as principais diferenças: (i) deixa de haver um sujeito pré-determinado e focado nos problemas das classes sociais, para transformar-se em um sujeito difuso e que luta de forma autocrítica pelo progresso; (ii) a cultura deixa de ser vista como "ideologia falsa" e passa a ser percebida como parte essencial da subjetividade e criatividade dos indivíduos coletivos; e (iii) a política passa a ser percebida como central e se estende às dimensões micro-sociais e culturais. Santos (1995, p. 28) descreve o que considera "a novidade maior dos NMS". Para o autor, além de ser uma crítica à regulação social capitalista e à emancipação social socialista, identifica novas formas de opressão, que estão além das relações de produção, tais como a guerra, o machismo e o racismo. Os NMS "denunciam os excessos de regulação da modernidade", extrapolando a observação sobre o modo como se trabalha ou produz, e passa a considerar, por exemplo, o modo como se descansa e vive, numa perspectiva transclassista.

No que diz respeito à esfera econômica, Gendron (2004) exemplifica o *Comércio Justo* como um NMSE. O Comércio Justo enquanto movimento que associa o ato de consumo ao ato político pressupõe, entre outros, laços de solidariedade entre produtor e consumidor, podendo ser estimulados a partir da intervenção das empresas sob a abordagem de RSS. O problema, segundo Gendron (2004), pode estar na empresa tender a "banalizar a militância", em favor da conquista de novos nichos de consumidores. Tal situação traz a ambivalência entre "identidade militante" e a "realidade da empresa", para o qual a autora alerta para o perigo de instrumentalizar o comércio como um *meio de militância*, e o movimento acabar correndo o risco de promover a instrumentalização dos *fins de comercialização*. Contudo, ela entende que, apesar das "tensões entre o pólo militante e o pólo comercial", o Comércio Justo é mais uma alternativa dos novos movimentos sociais, que tem a vantagem de tornar visível a dimensão socialmente construída da economia e o importante papel de definir sua articulação com o social.

O CP é um espaço de luta, característico dos NMSE, e, de acordo com o discurso observado durante este estudo, fundamenta-se na proposição do Comércio Justo. É possível compreender, a partir da síntese elaborada por Gendron (2004), em que medida o CP corresponde às prerrogativas do Comércio Justo. Em primeiro lugar, como *garantia dos direitos dos produtores*, parece claro que o foco da ideia do CP está em formalizar uma *cadeia de benefícios*<sup>105</sup>, priorizando o equilíbrio entre direitos e deveres. Talvez a proposição

---

<sup>105</sup> Conforme Agenda Sustentável (2009, p. 6)

siga a lógica de evitar focar os direitos alheios para não correr o risco de dar-lhes demasiado poder.

Segundo, quanto à perspectiva de *sensibilizar a opinião pública para mudanças das regras do comércio internacional*, a comunicação sobre o CP parece cumprir o papel de marketing institucional, sem mostrar interesse ou eficiência em sensibilizar a opinião pública. No máximo, os *releases* conseguem captar a atenção de alguns formadores de opinião, podendo resultar em entrevistas para publicações e prêmios. Acaba tendo um efeito circular mais que disseminador. Sob o ponto de vista da exposição midiática, o CP parece limitar-se ao culto da imagem organizacional no lugar de revelar-se como uma alternativa ao despertar de consciências.

No que diz respeito à terceira característica, busca-se compreender se o CP atende a expectativa de *ser uma alternativa de denúncia de práticas comerciais desiguais, protecionistas e oligopolistas*. A proposição do CP esbarra em tabus consagrados. Entre eles, a falta de clareza das negociações entre o varejo e seus fornecedores, assim como a tendência de concentração das redes varejistas. Quanto a esta última, o setor supermercadista brasileiro tem como característica marcante a concentração de mercado. (WILNER, 2006). Isto pode ser demonstrado por meio do Índice Herfindahl-Hirshman – IHH<sup>106</sup>. O IHH, calculado conforme Mendes (2004) e com base no *Ranking Abras 2009* da Revista Superhiper (n. 396, ano 35, abr./2009, p. 58), resultou no valor de 1.501. Segundo Mendes (2004, p. 146), “considera-se que um IHH com valor inferior a 1.000 indica um mercado altamente competitivo, enquanto um IHH superior a 1.800 sugere um mercado altamente concentrado”. Como o índice está mais próximo do limite superior, pode-se dizer que é um mercado mais concentrado.

O *Ranking Abras*<sup>107</sup>, que apresenta a *performance* das quinhentas empresas varejistas do segmento de supermercados, confirma a concentração quanto ao exercício de 2008. O faturamento bruto das quinhentas empresas foi de R\$ 105.106.874.488,00, sendo que deste total, 57,35% concentra-se nas mãos de três redes: Carrefour (R\$ 22.470.296.409,00), Companhia Brasileira de Distribuição (R\$ 20.856.769.010,00) e Walmart Brasil (R\$ 16.952.431.857,00). (RANKING ABRAS, 2009).

A concentração potencializa o poder de barganha das empresas, já que os produtores terão um número reduzido de empresas para negociarem seus produtos. Ainda que a força do

---

<sup>106</sup> IHH é calculado como a soma do quadrado da participação (porcentagem) de cada uma das cinquenta (ou de todas, se forem menos de cinquenta) maiores empresas no mercado (ou na indústria). Matematicamente, o índice de Herfindahl-Hirshman pode ser expresso da seguinte maneira:  $IHH = (\alpha_1)^2 + (\alpha_2)^2 + (\alpha_3)^2 + \dots + (\alpha_n)^2$ , onde  $\alpha_1$  até  $\alpha_n$  são as participações das firmas de 1 até n. (MENDES, 2004, p. 146).

<sup>107</sup> Abras – Associação Brasileira de Supermercados.



varejo traga benefícios relevantes<sup>108</sup>, tal força precisa ser relativizada. No caso dos consumidores, os “preços menores e mais informações contam a favor do consumidor, mas vale levar em consideração o alerta de estudos que levantam os custos da concentração e a falta de transparência no repasse das condições de negociação ao elo final da cadeia”. (WILNER, 2006, p. 20). Em outras palavras, persiste a discussão sobre a relação conflituosa entre o “preço baixo e preço justo” e as negociações financeiras, cujo favorecimento pende para o lado do varejo de modo significativo. A inacessibilidade dos contratos para esta pesquisa deixou lacunas para o entendimento do CP nessas questões. Entretanto, a omissão também caracteriza a sua fragilidade diante da proposição do Comércio Justo, já que este tem como princípio a transparência.

A quarta característica do Comércio Justo, segundo Gendron (2004), consiste em *promover uma ligação social entre produtor e consumidor*. Tal relação, via de regra, é mediada por empresas varejistas, pois estas detêm o entendimento do comportamento do consumidor. A proximidade entre eles favorece a interpretação das necessidades e dos desejos dos consumidores. Ao mesmo tempo em que, no Brasil e no mundo, o varejo tornou-se uma arena de comunicação, em que as pessoas buscam informações sobre estilo de vida, marcas e tendências. (REVISTA ESPM, v. 13, ano 12, mar./abr. 2006, p. 36-49).

A ligação entre produtor e consumidor, portanto, é mediada pela empresa varejista com fins econômicos. Com o CP, a situação se repete. Ao mediar a relação, o varejo pode atuar de forma estratégica, tendo em vista que tem a posse das informações e domina os conhecimentos, transformando-os em novas especificações de produtos a serem solicitadas aos produtores e destinadas aos clientes. Em outras palavras, é possível o produtor atender as necessidades e desejos de consumo, sem compreender qual o perfil do seu próprio consumidor. O contrário é ainda mais recorrente, o consumidor desconhecer as condições sob as quais os produtos são elaborados.

Tal fato conduz à quinta e última característica do Comércio Justo, sintetizada por Gendron (2004) como a capacidade de *transformar o ato de consumo em ato político*. Os varejistas monitoram a “racionalidade dos consumidores” na hora das compras, a fim de captarem suas preferências e atraí-los. A estabilidade da economia possibilitou aos

---

<sup>108</sup> Poucos setores de atividade refletem tão prontamente os efeitos dos problemas econômicos (inflação, por exemplo) e os danos colaterais das políticas governamentais contracionistas (política monetária, fiscal e cambial). O varejo é a ponta de uma cadeia que se inicia na indústria extrativa, passando pela indústria de transformação, culminando no suprimento das necessidades do consumidor final. O índice de vendas a varejo (*retail sales*) serve de medidor das perspectivas de criação de novos empregos e na dinâmica do produto interno bruto de um país. (NASCIMENTO; MOURA, 2008).

consumidores o fim dos estoques de mercadorias e idas mais frequentes às lojas, assim como o aumento do consumo das classes C e D. Junto à estabilidade econômica, o Código de Defesa do Consumidor faz surgir um novo consumidor, mais atento às questões de segurança, conveniência, preço e qualidade. As empresas varejistas reconhecem a necessidade do monitoramento constante das necessidades e expectativas dos seus consumidores por meio de pesquisas. E estão atentas a que essas pesquisas envolvam tanto critérios racionais como critérios subjetivos de escolha. (SANTOS; COSTA, 1997; SANTOS; GIMENEZ, 2002).

O varejo adota diferentes meios para conhecer o comportamento do consumidor. A relevância para NMSE está, entre outros, em "tornar o varejo um fórum permanente para o exercício da cidadania ativa, pela via do consumo". (PARENTE; GELMAN, 2006, p. 44). A perspectiva dos autores alinha-se à Canclini (1996), Giddens (1997) e Heller e Feher (2002), que defendem que o ato de consumo deve ser "ato político", associado ao conceito de cidadania. O CP não adota estratégias explícitas com esta finalidade. Um limite identificado nas experiências analisadas [Brasil e Portugal] está em não instigarem a transformação do ato de consumo em um ato político, tendo em vista que os consumidores desconhecem o CP. Omissão similar ocorre em relação aos colaboradores [empregados] das lojas, já que muitos deles desconhecem o potencial do CP, refletindo na perda da oportunidade de estimulá-los quanto às questões sociais e ambientais implicadas.

Ao mesmo tempo, as ações empreendidas pela empresa, que mantêm relação com os NMSE, podem representar uma "antecipação das leis"<sup>109</sup>, conforme Gendron (2009). Se a missão econômica e o caráter privado não tiverem primazia, os NMSE têm a potencialidade de interferir nas instâncias de regulação, contribuindo com normas, definição dos conteúdos e desempenhos sociais e ambientais. Outro modo de influência foi observado por Piccolotto (2008), ao referir-se ao surgimento de novas instituições decorrentes de iniciativas dos NMSE. Segundo ele, a criação da Secretaria Nacional de Economia Solidária, no governo federal, assim como os esforços de organizações brasileiras junto a organismos internacionais para a construção de um Sistema Brasileiro de Comércio Justo e Solidário, podem ser exemplos de que há um "indicativo de que os movimentos em foco [economia solidária e comércio justo] têm tido relativo sucesso na estruturação de alternativas dos setores sociais excluídos [...]". (PICCOLOTTO, 2008, p. 90).

---

<sup>109</sup> É importante manter o discernimento entre os projetos idealizados e liderados a partir da iniciativa das empresas em relação aos projetos apenas endossados por elas.

Apesar do CP não corresponder plenamente aos princípios do Comércio Justo, concentra práticas e procedimentos que focam sua direção. Estar no caminho não significa chegar ao destino certo, mas prova que há o desejo de não permanecer no mesmo lugar.

### C. O potencial de inovação social da *ideia* do Clube dos Produtores

Optou-se por complementar a análise do CP a partir do conceito de *inovação social* em razão da necessidade de reforçar a aproximação dos conceitos da Administração aos da perspectiva de política, aqui defendida. A noção de *política* é um dos meios para se compreender o potencial da empresa enquanto instituição social capaz de transcender ao interesse dos acionistas e expandir-se na direção dos NMSE e, por conseguinte, mostrar-se capaz de interferir de modo efetivo nos efeitos produzidos no tecido social. A *inovação* é um termo usualmente dedicado ao mundo dos negócios e para o qual define parâmetros de eficiência, de eficácia e de efetividade, reavaliação dos processos, experimentação, sistemas de aprendizagem, disseminação e avaliação da disseminação. Aplicado às causas sociais, o termo *inovação* invoca a capacidade de mobilização coletiva e a capacidade de contribuir com as *políticas públicas* (NEVES, 2009), por exemplo.

Todavia, é essencial procurar compreender em que medida uma determinada ação social trata de uma inovação e em que aspectos. Cloutier (2003, p.42), a partir do Fórum sobre Inovações Sociais em Quebec (Canadá), sintetizou cinco critérios para identificar inovações sociais: a proposição (i) caracteriza-se como uma novidade ou uma experimentação em outro contexto? (ii) exerce um impacto sobre as políticas sociais em nível nacional ou local? (iii) envolve parcerias entre atores habituais ou entre novos atores? (iv) decorre do espírito de risco dos atores do projeto? (v) implica na participação dos beneficiários, de voluntários e dos habitantes dos territórios onde são desenvolvidos os projetos?

Sem minimizar a influência das diferentes formas de cooperativismo, historicamente construídas, a *ideia* do CP pode ser considerada uma *inovação social* por sustentar como proposta a articulação de alguns dos desafios atuais dispostos pelo Comércio Justo, relacionados à natureza, à qualidade de vida dos produtores e ao estilo de vida dos consumidores [não confirmado nas experiências]. Defende uma atuação pautada na prevenção de riscos, estimulando a ação democrática por meio da cooperação de atores e redes sociais. Insere-se em uma perspectiva de mudança social por potencializar a solidariedade [parcerias]

interinstitucional, visar a sustentabilidade e valorizar as diferenças culturais. (CLOUTIER, 2003; MARTINHO, 2009; VIGNON, 2009; GUERRA, 2009; WESTWOOD, 2009).

Não foi possível evidenciar durante a pesquisa em que medida a ideia do CP tem estimulado, diretamente, as reflexões dos envolvidos sobre as consequências políticas das suas ações. O modo recorrente de extrapolar a ação do Clube está, essencialmente, no termo *sustentabilidade*. Tal fato é entendido como um prejuízo à percepção de inovação do CP, na medida em que utilizar uma expressão tão abrangente permite manter-se vago nas reflexões. Em outras palavras, quase tudo pode ser colocado sob o véu da sustentabilidade, mas o pragmatismo da política exige caracterização e reflexões mais pontuais sobre as novas formas de pensar a sociedade, de resolução de problemas de equidade e justiça social e do estímulo às ações da sociedade civil. (ALPKVIST, 2009; GUERRA, 2009).

Quanto à distinção entre *novidade* e *experimentação em outro contexto*, pode-se afirmar que, seguindo os depoimentos, em Portugal, o CP constitui uma inovação. Ao passo que, no Brasil, revela-se uma experimentação possível que, para ser bem-sucedida, precisa voltar-se às suas peculiaridades<sup>110</sup>. Metz (2009) lembra que é preciso dimensionar se a escala da natureza da solução é compatível com a natureza do problema e em que medida a solução remove ou altera a sua natureza. Na realidade brasileira, o CP encontrou outro desafio que foi o da continuidade, no momento em que a Walmart adquiriu os super e hipermercados da rede Sonae no Brasil. Para Metz (2009, p. 137), uma experiência bem-sucedida pressupõe que, se o empreendedor da proposição, por alguma razão, deixar de atuar no projeto, haveria continuidade por entendê-lo como "revolucionário e positivo e que o adotariam pelos seus próprios méritos?".

No que diz respeito ao *impacto que pode causar*, parece estar atrelado tanto à capacidade de organização em termos operacionais, quanto ao dimensionamento das ações em termos espaciais e populacionais. A justificativa da rede Sonae de "organizar a produção nacional" e as dimensões de Portugal favorecem o impacto nacional do CP. Diferentemente do que ocorre no Brasil, onde as dimensões favorecem as concentrações locais e são difíceis de impactarem nacionalmente. O impacto nacional neste País demandaria a ação conjunta entre as empresas concorrentes.

---

<sup>110</sup> Vale lembrar que a ideia do CP, lançada em 1998, em Portugal, foi trazida para o Brasil pela empresa Sonae em 2002, mesmo ano em que a empresa Companhia Brasileira de Distribuição - CBD - lançou o programa *Caras do Brasil*, cuja proposição coincide, em grande parte, com a proposta do CP. Maiores detalhes sobre o programa Caras do Brasil estão disponíveis no *site* [www.carasdobrasil.com.br](http://www.carasdobrasil.com.br) e no artigo de Nancy Franco Eugênio (2006).

No que se refere às *parcerias entre atores habituais ou novos*, foi possível perceber que o CP mantém categorias de parceiros de forma fixa, alternando as pessoas ou funções. Por exemplo, mantém o relacionamento com o governo, ora com o secretário da agricultura, ora com um pesquisador de uma entidade estatal. Ou ainda, formará parcerias com empresas privadas de produção de sementes, mas escolherá de acordo com as circunstâncias implicadas.

O espírito de *risco dos atores envolvidos no Projeto* não parece distribuído de modo democrático. Os produtores são mais vulneráveis às mudanças de regras "no meio do jogo", legislações, variações de mercado e das políticas internas das empresas. Diante do poder de barganha do varejo, os produtores podem ser mais facilmente substituídos por outros considerados mais aptos. Em relação aos parceiros, praticamente não há riscos, tendo em vista que a sua grande alternância e a falta de iniciativa para formar as parcerias os tornam coadjuvantes no Programa. No caso das empresas, Sonae e Walmart, o risco diz respeito à sua capacidade de interpretar o comportamento do consumidor e os anseios da sociedade. (PASTORE, 2006).

Quanto à *participação dos beneficiários, de voluntários e dos habitantes* das regiões onde o CP tem atuação, a perspectiva de inovação social fica prejudicada. A centralidade das decisões das empresas torna os beneficiários, principalmente, executores de tais decisões. Nem sempre ficou claro, durante a pesquisa, se os produtores, compreendidos como beneficiários diretos, têm consciência dos problemas sociais, ambientais, culturais e políticos aos quais estão submetidos ou se, de fato, estão focados nas exigências para efetivar a comercialização dos produtos. Nem tampouco se eles relacionam as exigências das empresas à solução dos problemas extra-econômicos e se tomam as auditorias como medidas necessárias às correções, que repercutem no bem ao meio ambiente e à sociedade.

O programa não é comunicado com eficiência nem mesmo dentro da cadeia de produção, que pressupõe o consumidor, excluindo, dessa forma, o envolvimento dos habitantes das localidades. Sem promover a sensibilização de consumidores ou da sociedade, o trabalho voluntário também deixa de fazer sentido. Trata-se de um programa com fins de desenvolvimento sustentável, mas que existe mediante a relação comercial.

Ao analisar o CP, a partir das características da inovação social, torna-se flagrante que há procedimentos tomados como "estratégias de operação da empresa", que ignoram o seu potencial de mudanças. Um mesmo programa aplicado a realidades distintas oferece um arsenal de aprendizagem ainda pouco explorado.

### 8.2.2 A síntese entre a *ideia* e a *experiência* do CP

Concluir sobre o grau de defasagem entre a *ideia* e a *experiência* do Clube demandaria ampliar a amostra da pesquisa, mas, neste momento, é importante destacar a aceitabilidade do Programa entre os atores envolvidos diretamente e os parceiros eventuais, assim como a lógica inovadora da sua construção. Fato que expõe a ideia do CP aos critérios de *experimentação* a contextos culturais adequados como uma racionalização da inovação. (JOUEN, 2009). Em outras palavras, a ideia sendo bem aceita e passando pelo exame das experimentações deve ser disseminada, a fim de atingir a dimensão compatível com os benefícios que pode aferir, ou seja, adequar-se ao seu potencial de transformação.

Jouen (2009) argumenta que anterior à amplitude da escala ou generalização está a necessidade de proceder às *experimentações*, a fim de ajustar os programas às realidades culturais. Assim, a experimentação consiste na fase essencial para a análise das condições contextuais para o êxito, e implica no questionamento: "por que é que este novo programa funciona em determinada zona ou bairro e não em outro?" (JOUEN, 2009, p. 54). Não foi evidenciado algum tipo de análise crítica dos gestores do CP, em ambos os países, que aludisse a tal reflexão. Como já fora mencionado, há uma tendência de as empresas, de modo geral, ao exporem seus programas de RSS, salientarem os pontos positivos, minimizando a importância de apresentar os limites das ações nos diferentes contextos, sobretudo dos projetos inovadores. Naturalmente que há algo de intencional na atitude de extremo otimismo das empresas e de subestimar a capacidade de discernimento dos seus diferentes públicos quanto ao que é realidade e ao que é ficção. Outros desafios à capacidade de generalização são levantados pela autora: (i) distorções causadas pela pressão demasiada ao grupo, a fim de impor ideias preconcebidas; e (ii) desafio de convencer os responsáveis políticos a dar seguimento à experimentação.

Aliada à experimentação está a necessidade de *avaliar* a própria experiência com o intuito de concluir sobre potencial de difusão da inovação. De acordo com Jouen (2009), a avaliação permite "reduzir a incerteza, fornecendo dados objetivos, afinar o diagnóstico, esclarecer certas causalidades e dirigir e dosar melhor um dispositivo. [...] numa lista de medidas, é útil identificar os alvos de ação prioritários". A análise do processo, que inclui - "como se desenvolveu o projeto? e o que aconteceu realmente?" - é tão importante quanto o impacto dos resultados. As avaliações devem apoiar-se em um "sistema de informação bastante rico e desenvolvido, que mistura dados administrativos com inquéritos estatísticos e qualitativos". (JOUEN, 2009, p. 55).

A concepção, experimentação e avaliação bem-sucedida das propostas inovadoras tornam a sua disseminação uma consequência necessária ao fortalecimento das políticas públicas. Neves (2009) afirma que um dos maiores desafios às políticas públicas está na sua capacidade de dar respostas concretas a realidades cada vez mais complexas, exigindo do Estado maior eficiência nas ações e na gestão do dinheiro público. A autora sintetiza as principais condições de inovação social aplicadas às políticas públicas [cf. Box 6] :

- *Dimensão da ação*: exceder ao caráter experimental e adquirir capacidade de mudança mediante o ganho de escala.
- *Sustentabilidade*: capacidade de auto-sustentação progressiva;
- *Lideranças*: inovação pressupõe lideranças fortes;
- *Governança*: pressupõe liderança e trabalho em rede e parceria;
- *Território*: favorecer a concentração de medidas, e a atuação mais sistêmica sobre os problemas; deve haver uma entidade capaz de se concentrar nos objetivos e na integração das medidas que convergem para a sua concretização;
- *Continuidade e persistência de ação*: pressupõem tempo e processo de maturação, ação continuada com liderança, e uma gestão estratégica no seu desenvolvimento capaz de proceder à correção de percurso em função de desvios, riscos e oportunidades;
- *Desenvolvimento de parcerias*: diversos atores, nomeadamente públicos e privados, com compromisso recíproco, em função da missão e responsabilidade de cada um.
- *Contextos criativos*: abertura ao exterior de ideias novas; diversidade, que proporciona o confronto de ideias e experiências; liberdade de afirmar posições e o incentivo à experimentação, tolerância e mesmo respeito pelo erro como fator de aprendizagem, participação, que proporcionam o debate e o envolvimento dos atores.

Box 6: Condições de Inovação Social Aplicadas às Políticas Públicas  
 Fonte: (NEVES, 2009).

A avaliação rigorosa das experiências cotidianas do CP é essencial para redefinir as bases da sua concepção, os parâmetros da sua expansão e, fundamentalmente, entendê-la como capaz de interferir nas políticas públicas. A potencialidade do CP de constituir-se enquanto esfera da política depende da consciência e das atitudes de todos os envolvidos. Nas palavras de Neves (2009, p. 177), "a co-responsabilização, assente num forte sentido de cidadania com maior participação dos cidadãos na gestão da coisa pública e no

desenvolvimento do sentido de responsabilidade social das empresas, são condições essenciais de reforço da inovação social, sem descuidar o papel do Estado".

Em síntese, a articulação entre as esferas de poder presentes na subpolítica, seja na perspectiva ampla, envolvendo o mercado, o Estado e a sociedade civil articulada, ou na perspectiva restrita, destacando pontualmente as relações entre as empresas e seus fornecedores e consumidores, p. ex., sinalizam que programas como o CP são necessários, fundamentalmente, na medida em que aprendem [e ensinam] como corresponder aos próprios discursos.



## 9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A atitude de concluir o trabalho reflete apenas uma decisão do pesquisador em colocar um ponto final nessa trajetória, tendo em vista que uma pesquisa qualitativa de cunho exploratório parece estar sempre à espera de um complemento, de outro olhar ou uma nova perspectiva. Percebe-se a conclusão como uma formalidade estética de fechamento incapaz de síntese satisfatória, pois na construção qualitativa, cada frase ou arranjo de palavras é uma *conclusão* possível.

### 9.1 RESPOSTA À PERGUNTA DA PESQUISA

Cabe ressaltar em que medida foram cumpridos os objetivos elencados neste estudo e respondida a questão da pesquisa. Primeiramente, destacam-se os pressupostos essenciais que nortearam esta Tese:

- a. O que torna uma empresa social e ambientalmente responsável não é o *volume* de ações nessa direção, mas a sua *consistência*. Razão esta que motivou o estudo aprofundado de um único programa.
- b. O campo da RSS não deve ser observado em uma perspectiva excludente de *defesa* ou *oposição*, mas deve elevar-se a um nível analítico que busque captar a complexidade das ideias implicadas.
- c. A natureza múltipla da RSS torna a abordagem interdisciplinar imprescindível.

Mediante a avaliação das recorrentes críticas à RSS, distintas neste estudo como endocrítica [defensores] e exocrítica [opositores], observaram-se duas tendências marcantes: os defensores elaboram as críticas em nível de pragmatismo operacional, enquanto os opositores criticam a RSS numa perspectiva política. Esta avaliação norteou a delimitação desta pesquisa, que procurou reunir as duas tendências identificadas.

O primeiro objetivo buscou *contextualizar a discussão sobre a RSS, apontando sua construção histórica e conceitual e a sua interface com o varejo*. Inicialmente, foi elaborada uma síntese das principais justificativas que atribuem à definição do conceito de RSS a qualidade de *contestável*. Em seguida, buscou-se traçar seu histórico de modo associado às respectivas definições atribuídas ao conceito<sup>111</sup> de RSS, trazendo os seus precursores

---

<sup>111</sup> É importante destacar que na maioria dos trabalhos acadêmicos analisados, os autores distinguem tais momentos, ou seja, descrevem o percurso histórico em um momento e, em outro, listam a diversidade de conceitos.

americanos e europeus, e também como se constituiu no Brasil. Assim como foram abordados os principais autores responsáveis pela caracterização acadêmica da temática, cujo predomínio remete à literatura americana, além de apresentar os principais autores brasileiros que discutem a temática. A contribuição crítica da pesquisadora nesta etapa voltou-se à compreensão das razões que limitam o avanço teórico do campo da RSS no Brasil. Por fim, para aproximar a temática da RSS à realidade do objeto empírico, buscou-se compreendê-la no discurso do setor do varejo<sup>112</sup>, incluindo a percepção de empresários sobre a temática.

O segundo objetivo foi *construir um modelo analítico interdisciplinar*<sup>113</sup> *para subsidiar a investigação empírica e a análise crítica, mantendo o diálogo entre diferentes disciplinas de conhecimento com as características essenciais da RSS*. Partindo de uma visão da essência e da pragmática do campo RSS, estabeleceram-se conceitos estruturais capazes de envolver a complexidade da temática, distintos em perplexidade, fundamento, finalidade, estratégia, verificabilidade e resultado. Eles permitiram, ao mesmo tempo, problematizar a discussão sobre a RSS e abranger diferentes teorias e autores que subsidiaram a análise empírica do Programa Clube dos Produtores.

O terceiro objetivo consistiu em *desenvolver um caminho metodológico que abrangesse a complexidade da cadeia de produção e consumo envolvida no Programa do Clube dos Produtores, enquanto prática de RSS*. Tal proposição conduziu ao estudo de duas empresas multinacionais: Walmart, no Brasil, e Sonae, em Portugal. A pesquisa empírica foi estruturada de modo que permitisse a compreensão do Programa, tanto no nível do discurso das empresas, quanto dos produtores, dos consumidores e dos parceiros, assim como a partir da observação de uma seleção de lojas. A atenção pretendida junto aos consumidores não foi possível, tendo em vista que eles desconheciam no que consistia o Programa Clube dos Produtores.

No quarto objetivo foi possível *analisar a estrutura e a operacionalidade do Programa Clube dos Produtores, quanto ao discurso da eficiência, tomando como base o modelo analítico interdisciplinar* [excetuando a *dimensão resultado*]. Nesta etapa buscou-se *fracionar* os discursos do referido programa em partes que pudessem deixar em evidência o volume de interfaces necessárias à compreensão da consistência [ou não] do Programa. Tal perspectiva é compatível com o propósito exploratório desta Tese e, ao mesmo tempo, partiu-se da compreensão de que está nos detalhes da operacionalidade do Clube, a possibilidade de

---

<sup>112</sup> A versão anterior da tese apresentada à Banca incluía um capítulo sobre o poder econômico do varejo, as características do segmento supermercadista e a liderança do Walmart.

<sup>113</sup> Grande parte dos modelos analíticos dos trabalhos acadêmicos resulta de uma síntese de vários modelos já bem estabelecidos ou da junção de diretrizes e normas da RSS.

avaliar sua eficiência. Lembrando que, para os parâmetros da tese, a eficiência em RSS está relacionada ao modelo analítico interdisciplinar elaborado.

Por fim, após a decomposição das esferas do Clube, buscou-se reunificar o seu entendimento, ou seja, entender o seu resultado, enquanto potencial. O quinto objetivo, então, *consistiu em avaliar a potencialidade do Programa Clube dos Produtores, com foco no aprendizado mútuo [Brasil e Portugal] e quanto ao discurso da competência*. As diferenças nas experiências do Clube no Brasil e em Portugal são apresentadas como variáveis significativas e referenciais para avaliar a potencialidade da ideia do Clube. Em outras palavras, não foi objeto desta pesquisa avaliar comparativamente a *performance* das empresas, principalmente porque não há elementos suficientes que pudessem sustentar um estudo com esse perfil.

Desse modo, busca-se sintetizar a resposta da pergunta central da pesquisa, que consiste em compreender se *A construção social do campo da Responsabilidade Socialmente Sustentável está amparada no discurso da eficiência, resultando na reconfiguração política do discurso das competências para atender as exigências plurais da sociedade em transformação?*

Seguindo a amostra pesquisada e o modelo analítico interdisciplinar estruturado, é possível concluir, quanto ao *discurso da eficiência*<sup>114</sup>, que o CP conduzido pela Sonae Distribuição concentra pontos fortes suficientes para torná-lo uma dinâmica bem articulada e consistente sob vários aspectos, entre os quais:

- ✓ Aborda a problemática ambiental como uma das suas bandeiras de ação, transformando as soluções necessárias e possíveis em requisitos de exigências e avaliações constantes.
- ✓ Atribui ao CP uma dimensão nacional, valorizando as realidades regionais e em permanente comunicação com o âmbito global, tanto para expansão dos mercados, quanto para intercâmbio de experiências e aprendizados.
- ✓ Concilia tradição e modernidade como forma de expandir mercados e valorizar a diversidade cultural, expresso nos tipos regionais de alimentos.
- ✓ Estimula a inovação de produtos, por meio da adoção de novas tecnologias.
- ✓ Limita o percentual de fornecimento de cada produtor em 40%, desestimulando a relação de controle da empresa varejista sobre o produtor.

---

<sup>114</sup> O discurso da eficiência, em síntese, visa a designar *como* as empresas e, por extensão, os produtores e os parceiros estão atingindo [ou não] os objetivos de RSS.

- ✓ A organização dos produtores por meio do Clube permite estimular a economia de escala e promover a adaptação aos mercados competitivos.
- ✓ A melhoria da qualidade de vida dos produtores resulta dos estímulos à produção, garantias de escoamento e do nível de organização dos Centros de Distribuição para o recebimento das mercadorias.
- ✓ Compromete-se com o crescimento e o desenvolvimento da capacidade produtiva do País, por meio de campanhas que visam a estimular jovens a tornarem-se produtores.
- ✓ Promove e estimula as ações em parcerias entre varejos, indústrias, produtores, governos e universidades com a principal finalidade de promover o aprendizado e a visibilidade dos membros do CP e da própria empresa Sonae.
- ✓ Os membros do CP são formados, principalmente, por cooperativas e por Organizações de Produtores - OPs - o que aumenta o número de controles de qualidade dos produtos desde a produção até a comercialização.
- ✓ O planejamento cooperativo da produção e distribuição, por meio de reuniões setoriais, permite organizar melhor toda a cadeia, fortalecendo o comprometimento dos envolvidos no cumprimento das metas estabelecidas.
- ✓ Regularidade na publicação do informativo denominado *Produção*, cuja finalidade é informar, fortalecer a identidade do grupo e divulgar as iniciativas de RSS da Empresa.
- ✓ Desenvolvimento de diferentes estratégias para "partilhar o saber", tais como reuniões de planejamento, visitas técnicas em empresas de diferentes países, participação em eventos técnico-científicos, visitas às instalações da Sonae [Centros de Distribuição, Centro de Processamento de Carnes e Hipermercados] e Escola de Perecíveis Sonae.
- ✓ Anualmente são realizados encontros com os membros de CP, envolvendo diferentes parceiros e favorecendo o intercâmbio de contatos, aprendizados e a visibilidade e demandas dos produtores diante dos representantes do governo.
- ✓ Os membros do CP devem seguir a orientação que os obriga a contratarem auditorias externas e a priorizarem sistemas de certificações.
- ✓ O controle da qualidade resulta da soma das gestões [bem estruturadas] dos próprios produtores e da distribuição, a fim de garantir o padrão europeu de exigências.
- ✓ Entre os procedimentos com a segurança alimentar está a rastreabilidade da procedência dos produtos.

Os dados sobre o CPS tiveram origem, principalmente, no discurso da própria empresa ou foram, de alguma forma, mediados por ela. Apesar disso, pode-se afirmar que as

observações da pesquisadora realizadas diretamente nas instalações da Sonae [Centro de Distribuição, super e hipermercados] e do produtor, assim como as narrativas obtidas por entrevistas junto aos parceiros do Programa e a análise das publicações do elevado número de informativos, muito dos quais com artigos assinados por parceiros oriundos de universidades, atestam a complexidade e a consistência do Programa sob vários aspectos.

Tal constatação contraria os argumentos de que as ações ou programas de RSS são sempre tangenciais, inócuas ou estão presas aos interesses exclusivos das empresas. Muito embora grande parte das rigorosas ações de controles [para segurança alimentar, p.ex] apenas respalda as exigências legais e, por isso, não corresponde ao caráter voluntário e inovador das ações de RSS, a capacidade de fomentar tais obrigações legais, instigando a colaboração de parceiros e estimulando o aprendizado coletivo são partes constitutivas das prerrogativas da RSS. Além disso, cabe ressaltar que a ênfase do CPS dada à informação e ao conhecimento beneficia práticas inovadoras e não apenas as reativas.

Quanto à análise do CP conduzido pela empresa Walmart Brasil, os dados foram obtidos, principalmente por meio dos produtores do Clube, trazendo evidências de que a excelência em gestão [captada na experiência do CPS] é apenas uma das faces das prerrogativas da RSS, que também pressupõe levar em consideração os sentimentos e as percepções dos atores envolvidos. Assim sendo, para compreender a construção social da RSS, é necessário estar atento aos reflexos das gestões, assim como ao que elas podem encobrir<sup>115</sup>.

No Brasil, na medida em que o CPW é uma nova aplicação de uma proposição nascida na Europa, os seus princípios coincidem. O modo como eles são operacionalizados e os resultados obtidos, contudo, revelam-se bastante diferentes. Vale afirmar que, sob o ponto de vista da construção social da RSS, o CPW apresenta como pontos fortes:

- ✓ A intenção de dar continuidade a uma proposição não originada pelo Walmart, caracterizando um exemplo ao poder público, que tende a interromper projetos e obras de acordo com a alternância dos partidos políticos no poder, causando prejuízos de toda ordem.
- ✓ Caracteriza, recorrentemente, que o CP integra-se a um projeto maior de sustentabilidade, e esta, por sua vez, passa a integrar o planejamento estratégico da empresa.

---

<sup>115</sup> Em contexto bem distinto ao estudado nesta Tese, apenas para ilustrar, o cinema brasileiro explorou tal perspectiva no filme "Tropa de Elite 2".

- ✓ Sustenta como foco o incentivo à produção familiar e, considerando a desorganização prevalecente dos produtores no Brasil, precisa atuar de forma a "descobrir" tais fornecedores. Tal fato torna-se um dos pretextos significativos para iniciar contato com o poder público em diferentes Estados.
- ✓ Estimula a visão empreendedora dos produtores, na medida em que lhes proporciona a tranquilidade assegurada pelo escoamento das suas mercadorias, repercutindo na melhoria da qualidade de suas vidas.
- ✓ Promoveu um aumento expressivo no número de famílias beneficiadas com o Programa ao expandi-lo para além das fronteiras dos Estados do Sul do Brasil.
- ✓ Representa uma contribuição para ampliar o conhecimento técnico dos produtores, melhorando suas adequações às determinações legais.
- ✓ Os Relatórios de Visitas são considerados importantes *feedbacks* para os produtores e um parâmetro para melhorias.

Há outros benefícios do CPW que podem coincidir com os apresentados em relação às práticas da experiência em Portugal, tendo em vista que ambas partem da mesma concepção. O importante neste momento, contudo, é sintetizar alguns limites do CP, que inicialmente será retratado exclusivamente quanto à realidade no Brasil e, em seguida, serão consideradas as duas experiências.

A realidade dos produtores brasileiros distancia-se dos grandes volumes de incentivos destinados aos produtores dos países da União Europeia. E, muitas vezes, quando há incentivos, faltam-lhes conhecimentos quanto ao modo de acesso a tais recursos, ou ainda, não há instruções sobre a melhor forma de aplicar os recursos disponibilizados. Esses são apenas alguns exemplos de obstáculos<sup>116</sup> para a implementação do CP no Brasil, que não eximem da responsabilidade a empresa que abriga o Programa a adaptar suas estratégias e ações ao tamanho dos problemas que diz pretender enfrentar. Seguem alguns dos principais desafios ao CPW, que necessitam de maior atenção, entre eles:

- ✓ As contribuições do varejo aos produtores para ajudá-los a compreender o comportamento dos seus próprios consumidores.
- ✓ Promoção de ações e campanhas junto com o governo e entidades relacionadas para incentivar o consumo.
- ✓ O tempo de espera nas docas pelos produtores ou motoristas para entregar as mercadorias é excedente, sendo considerado, portanto, um desrespeito.

---

<sup>116</sup> Não foi objeto desta Tese relacionar e analisar as dificuldades dos produtores familiares no Brasil, mas, dada sua importância, poderá fazer parte de estudos futuros.

- ✓ A ausência de qualificação e treinamento destinado aos colaboradores [lojas e docas] repercute negativamente ao CPW.
- ✓ Exigências organizacionais e legais, que não se alinham à percepção de qualidade e cultura dos produtores, geram insatisfações.
- ✓ Ausência de uma política clara quanto ao limite em percentual do fornecimento de cada produtor para uma única rede varejista.
- ✓ Mudanças de regras de forma arbitrária, como a alteração de prazos de pagamentos destinados aos produtores.
- ✓ Há ausência de clareza quanto à infra-estrutura despendida [recursos humanos e materiais] e periodicidade para efetivar o acompanhamento [instrução e avaliação, conforme Caderno de Encargos] de todos os produtores e, principalmente, dos seus respectivos trabalhadores.
- ✓ Conflitos ligados às iniciativas de comunicação sobre o CPW: no site da Empresa não há informações e dados esclarecedores sobre o Programa; e as poucas tentativas de comunicação dentro dos hipermercados não surtem efeitos, ou seja, não despertam a atenção e o interesse dos clientes e nem mesmo dos próprios colaboradores.
- ✓ A comunicação com os membros do CPW, por meio da publicação do informativo "O Produtor", foi interrompida, contrariando o desejo dos produtores e parceiros.
- ✓ A centralidade das parcerias na formulação do CPW não é acompanhada das evidências da sua regularidade, bem como dos critérios definidos para sua formação e manutenção e da análise crítica dos seus resultados.
- ✓ Na percepção dos produtores, o Estado, embora tenha muitos programas e agências voltadas a proporcionar benefícios aos produtores, não consegue estruturar-se, de modo a tornar-se claro em suas proposições, para atender a abrangência das demandas e a regularidade das suas necessidades. Fato que exacerba a importância das contribuições efetivas do CPW.
- ✓ As parcerias com as universidades ocorrem mais por iniciativa dos próprios produtores, sem a intermediação do CPW. Ainda assim, os produtores salientam que a principal fonte de conhecimento provém de empresas privadas dispostas à comercialização de insumos.
- ✓ Não foi identificada, nas entrevistas ou publicações, a existência de uma agenda de eventos, a fim de atender as demandas dos produtores. Tampouco, a organização de encontros com a finalidade principal de reunir os membros do Clube.

- ✓ Os produtores enfatizam a necessidade do aumento do número de auditorias com o propósito simultâneo de receberem instruções [técnica e de gestão] e serem avaliados.
- ✓ Apesar da obrigatoriedade da identificação dos produtos com um selo do CP, não há registros de sua eficiência.
- ✓ Houve a avaliação de que o CPW expandiu-se prematuramente para outros estados do Brasil.
- ✓ Não há considerações que tragam evidências sobre a estruturação de uma equipe compatível com a complexidade da proposta do Clube.

De modo geral, há um desencontro de informações que impede compreender a verdadeira dimensão do esforço dos gestores do CP, principalmente no Brasil, em proporcionar benefícios aos produtores, tendo em vista que muitos deles têm um perfil empreendedor, possuem familiares com conhecimento técnico ou estrutura profissional compatível com as exigências envolvidas na sua capacidade produtiva ou, ainda, recebem ou receberam apoio do governo em momentos distintos de suas trajetórias. Tal dúvida é colocada tanto para entender qual o tamanho do esforço despendido pelas empresas, tornando o CP uma proposta realmente necessária, quanto para discernir se o êxito dos produtores não resulta mais dos seus esforços solitários, acabando por subsidiar, indevidamente, o marketing institucional das empresas.

Segundo o *discurso da competência*<sup>117</sup>, que sustenta que as empresas são esferas políticas mediante a interação com outras esferas de poder [Estado e Terceiro Setor] e revela-se potencialmente capaz de influenciar as determinações políticas tradicionais, conclui-se que a concepção do CP apenas tangencia soluções às recorrentes críticas dirigidas ao varejo. Entre os limites estão:

- ✓ O CP corresponde parcialmente à proposição de Beck quanto aos fóruns de cooperação da subpolítica, afastando-se principalmente nos seguintes pontos:
  - A perspectiva do especialista prepondera sobre a dos leigos, muitas vezes sem que estes consigam captar os sentidos das novas determinações.
  - Preponderam profissionais com o conhecimento técnico, sendo descuidadas as questões sociais, culturais e políticas que envolvem o CP.

---

<sup>117</sup> O discurso da competência visa a entender *quem* são os responsáveis pelas soluções dos problemas sociais e ambientais capazes de influenciar nas determinações políticas.



- As contingências que envolvem o sistema produtivo, tais como clima, regulações, desenvolvimento científico e competitividade podem ser utilizados como poder de barganha e pressão do varejo sobre o produtor.
  - Ausência de diálogo entre atores-chave para a tomada de decisões ou desequilíbrio de poder nas negociações.
  - A deliberação de regras, normas e protocolos voltam-se, prioritariamente, às decisões das empresas gestoras do Programa.
- ✓ O Comércio Justo é o lastro sob o qual se assenta a proposição do CP, mas há limites quanto à sua efetividade:
- Sob a aura da "cadeia de benefícios" ou a ênfase nos "deveres com a qualidade e com a adequação à legislação", a discussão sobre os *direitos dos produtores* parece ser camuflada.
  - O CP não assume o papel de *sensibilizar a opinião pública* para os problemas do comércio internacional, pois não tem visibilidade para tanto. No máximo, conquista a simpatia de alguns formadores de opinião, resultando em elogios, pequenos novos espaços publicitários e alguns prêmios, mas sem ganhar a expressão necessária para instigar a reflexão.
  - O CP não corresponde ao papel de *denúncia de práticas comerciais desiguais* principalmente porque não trata suas próprias negociações com transparência.
  - *A aproximação entre produtor e consumidor* é, predominantemente, mediada pela empresa varejista, que concentra os dados, as informações e os conhecimentos, disponibilizando-os na medida das suas estratégias.
  - Apesar de os consumidores serem beneficiados com várias prerrogativas do CP, eles desconhecem a sua existência. Razão pela qual é possível afirmar que o CP não cumpre o papel de fomentar que o *ato de consumo transforme-se em um ato político*.
- ✓ Interpretar a concepção do CP a partir da caracterização de Inovação Social apresenta outros limites, entre os quais, destacam-se principalmente:
- O CP aponta um rol de benefícios aos diferentes atores envolvidos, gerando consequências econômicas para as regiões e, no caso da Sonae, para o País. Embora seja recorrente relacionar suas ações à sustentabilidade, o mesmo não

ocorre em relação à política. O CP não se reconhece como uma ação política<sup>118</sup>.

- A perspectiva do impacto demonstra que, especialmente diante das dimensões do Brasil, as ações de CP precisam ser avaliadas, considerando a interface com as ações similares a dos concorrentes.
- Os produtores são suscetíveis a maiores riscos, na medida em que as empresas varejistas podem alterar as regras de acordo com os seus próprios objetivos.
- Não foram evidenciadas adaptações suficientes no Programa que ratificassem as diferenças culturais dos Países e também a cultura organizacional de cada empresa varejista envolvida.
- O CP perde a oportunidade de caracterizar a aprendizagem coletiva que o Programa expressa, na medida em que se repete no auto-elogio e negligencia as análises dos pontos a serem melhorados.
- A ausência de um sistema de informação originada do diagnóstico e da avaliação das ações do CP minimiza a oportunidade de aprimoramento do Programa, assim como da sua disseminação.
- Para conceber o Programa como uma inovação capaz de influenciar nas políticas públicas é preciso superar os desafios que são de responsabilidade das próprias empresas, assim como aqueles que dizem respeito às iniciativas dos co-responsáveis, como ONGs e o Estado.

O CP insere-se em uma gama de problemas amplos e arraigados e, por isso, impossíveis de serem solucionados sem agregar um autêntico esforço de cooperação. Atuar de modo isolado, centralizando decisões que exigem uma série de interfaces e relacionamentos, pode reduzi-lo ao perigo: (i) de as empresas fazerem barulho para o lado que convém chamar a atenção; (ii) do Estado permanecer na atitude cômoda de elogiar as iniciativas das empresas privadas, sem imprimir nelas um conjunto de esforços que potencialize sua ampliação e disseminação; (iii) dos atores ligados ao Terceiro Setor manterem-se resignados à atitude contemplativa, ora esboçando elogios, ora, críticas; e (iv) o perigo dos produtores serem usados como peças de um cenário inventado.

O CP apresenta uma gama de limites, mas, apesar disso, trata-se de uma proposição consistente e, com as devidas correções, torna-se apta a instigar diferentes atores a

---

<sup>118</sup> Nos moldes recortados neste trabalho, corresponde a subpolítica de Beck (1997b) e a sua legitimidade decorrente dos Novos Movimentos Sociais Econômicos - NMSE.

redefinirem o modo de ação quanto às exigências plurais da sociedade em transformação. Pode-se concluir, então, que o CP reúne uma complexidade de atores, princípios, procedimentos, infra-estrutura e objetivos de modo suficientemente eficientes<sup>119</sup>, que alimentam a potencialidade de ampliar o arranjo de competências para resolução de problemas sociais, ambientais e econômicos. Quanto à hipótese levantada, conclui-se pela sua confirmação, ou seja, quanto mais eficientes<sup>120</sup> forem os programas de RSS, maior será o número de atores envolvidos e comprometidos, o que representa a diluição do poder nas diferentes esferas, não a sua concentração; e maior será a politização dos atores envolvidos, não a sua apatia.

## 9.2 CONTRIBUIÇÕES AO DESENVOLVIMENTO CRÍTICO DA RSS

A motivação para o estudo científico está em contribuir para o conhecimento e fazer deste o lastro das mudanças ou das transformações sociais. Dentro dos propósitos desta tese, definiu-se como pretensão *contribuir para o desenvolvimento teórico-crítico da Responsabilidade Socialmente Sustentável a partir da abordagem interdisciplinar*.

Os limites que inibem o desenvolvimento da teoria da RSS [desenvolvido no item 2.1.3 deste estudo] associados às críticas atribuídas ao conceito [relacionadas no item 1.1] revelam parte da ousadia acadêmica em abordar tal tema. Por maior que sejam os esforços teóricos em intensificar as perspectivas sistêmicas, multidisciplinares e da complexidade, p. ex., ao tentar situá-los nas evidências empíricas, sofre-se o peso e o desconforto por tentar reconciliar o irreconciliável. Em termos de grandezas, destacam-se as contradições evidenciadas, p. ex., quanto à expansão veloz de alguns poucos grupos varejistas, ao mesmo tempo em que concorrem com a crescente degradação ambiental, injustiças sociais e desigualdades econômicas. Observar a RSS a uma distância capaz de apreender as contradições sobre as quais ela se movimenta torna necessário recolocar os questionamentos: (i) a escala da natureza da solução é igual à da natureza do problema? (ii) a solução desenvolvida remove ou altera a natureza do problema?

O poder do varejo e a liderança mundial ou a liderança nos respectivos países onde as empresas varejistas atuam, as tornam alvo de maior expectativa em relação às suas práticas, pois se mantém latente a dúvida sobre quais bases tais lideranças foram conquistadas. As dúvidas geram uma avalanche de críticas, consubstanciadas pelos inúmeros processos por

---

<sup>119</sup> Evidenciadas ao analisar as dinâmicas estruturação e operacionalidade, conforme Figura 20.

<sup>120</sup> Lembrando que a noção de eficiência utilizada nesta Tese remete ao Modelo de Análise Interdisciplinar, elaborado para este estudo.

práticas ilegais, que são registradas em livros, filmes, documentários, artigos jornalísticos e trabalhos acadêmicos. Apoiar-se no lastro complexo da RSS com a finalidade primeira de reverter imagens negativas é uma prática corrente de empresas de diferentes setores. A estruturação de ações eficientes de RSS, todavia, é o desafio àquelas que buscam estruturar novas bases de comportamento, ratificadas desde o planejamento das suas estratégias e operações e consolidadas na cultura das organizações.

As críticas e as denúncias são as molas propulsoras da RSS, que podem conduzir a autocrítica constante das empresas que são conscientes da extensão das suas responsabilidades. Em outras palavras, há que se entender em que medida as críticas resultam em autocrítica consistente e estruturada. É preciso compreender que há *fatores de transição* que envolvem (i) ser flagrado e denunciado por práticas abusivas, contravenções ou crimes; (ii) elaborar e estruturar novas bases das suas operações; (iii) promover o aprendizado coletivo e implementar sistemas de controle e *feedback* das ações; e (iv) obter os resultados almejados, disseminando-os a uma escala, no mínimo, compatível com as denúncias sofridas.

O tempo gasto em cada fator de transição, contudo, pode ser uma fragilidade da RSS. Se considerar desde o período necessário para que os conflitos sejam sentidos e percebidos em uma perspectiva de luta, incluindo o sistema de denúncias, quanto tempo é necessário para essas etapas? Quantos *filmes* foram ou serão necessários ainda? Muito embora a RSS já esteja configurada dentro de um conjunto de denúncias historicamente construídas, aliás, ela é o próprio resultado das denúncias, a adoção ao seu discurso não implica, necessariamente, em resultados positivos dessa ordem, tendo em vista que a empresa pode *perder-se* nos fatores de transição. Quanto tempo a empresa leva para assimilar as críticas, incorporando-as às novas decisões, planejamentos e, sobretudo, à cultura organizacional? Ou então, quanto tempo precisa para transformar os seus projetos *pilotos* de RSS, muitos dos quais se tornam *cases* premiados, em resultados com o tamanho e a abrangência compatíveis com o dimensionamento dos problemas que lhe cabe?

O grande distanciamento entre a veiculação na mídia do envolvimento da empresa em programas de RSS, por meio, p. ex., de participação em prêmios ou em palestras proferidas pelos empresários, em relação à implementação de ações com abrangência compatível com os danos causados pela empresa e em relação à percepção de resultados práticos e efetivos, também pode fragilizar a proposição da RSS. Parte-se do pressuposto que, bons programas, mas com pequeno alcance, correm o risco de não terem outra função além dar subsídios para as campanhas de marketing. Ou seja, o desafio não se reduz à consistência operacional das ações, mas à consistência de quantas e de que forma as pessoas, as famílias e as comunidades

são, efetivamente, beneficiadas e qual a parcela de um determinado programa na resolução dos problemas que ele alega intervir. Os programas de RSS devem ser planejados e estruturados de modo a não se tornarem *ilhas de excelência* sem comunicação com a realidade circundante.

Partindo-se dos três pressupostos que nortearam a Tese, resumem-se as contribuições deste estudo ao campo da RSS. Primeiramente, em busca da compreensão da *consistência* em detrimento da perspectiva do *volume* desconexo de ações ou focado exclusivamente nas narrativas das empresas, procedeu-se à análise de um programa de RSS, resultando no discernimento das tramas de como o mesmo é estruturado, conduzido e vivenciado. Distanciando-se da pesquisa de abordagem quantitativa, foi possível explorar, por meio das falas dos entrevistados, dos documentos analisados e das observações *in loco*, um elevado número de categorias que revelam a complexidade da temática. O foco foi mostrar tanto a variabilidade de repertórios, quanto como a própria conexão entre eles consubstancia e amplia a tal complexidade. Nesta perspectiva, a contribuição deste estudo interdisciplinar com o campo da RSS consiste em afirmar que:

É no exame da *consistência* de cada programa de RSS, salientando os meandros dos seus limites e das suas possibilidades, que este campo do conhecimento poderá reafirmar-se enquanto uma perspectiva crítica da área de Administração.

Em segundo lugar, buscou-se não se concentrar na perspectiva excludente de oposição ou defesa das práticas de RSS, mas discutir a concepção de resultados da RSS enquanto uma potencialidade. Quer dizer, tais resultados foram abordados a partir da *perspectiva da potencialidade* em detrimento da *perspectiva da desqualificação*, geralmente articulada com base nas contradições e conflitos denunciados por um conjunto de teses já consagradas pela história; ou em detrimento da *perspectiva de defesa*, prioritariamente focada, velada ou desveladamente, no desempenho econômico e na imagem da empresa. Seguindo tal proposição, a contribuição ao campo da RSS resume-se no:

Apelo à tolerância com as experiências formalizadas nos programas de RSS, a fim de manter o olhar curioso sobre as suas potencialidades criativas em busca de soluções para os problemas sociais e ambientais.

De acordo com o terceiro pressuposto deste estudo, que afirma que a natureza múltipla da RSS torna fundamental a abordagem interdisciplinar para sua compreensão, as contribuições ao campo da RSS resultam do discernimento analítico que mescla a convergência entre várias áreas de conhecimentos com o saber não-científico. A perspectiva interdisciplinar deste estudo salienta em que:

O diálogo entre os diferentes saberes sobre a natureza e a sociedade, distinguindo aspectos da racionalidade instrumental e a substantiva, tem em vista compreender a RSS na sua totalidade.

A abordagem interdisciplinar deste estudo resultou na formalização de um Modelo de Análise Interdisciplinar, distinto na *dinâmica empírica* [estruturação, operacionalidade e potencialidade] e nas *dimensões analíticas* [perplexidade, fundamento, finalidade, estratégia e resultado]. Quanto à dinâmica empírica, ficou caracterizado que os detalhes da estrutura e da operacionalização poderão aludir sobre o potencial de validade e disseminação da proposição do programa em questão. E, ao associá-la às dimensões analíticas, pode-se concluir sobre as contribuições ao campo da RSS:

- ✓ *Na perplexidade* - A RSS é contextualizada, problematizada e justificada como um novo projeto de modernização, que parte da transformação e da aproximação das instituições na direção de compatibilizar as questões econômicas, sociais, ambientais e políticas.
- ✓ *No fundamento* - A imprescindibilidade do debate ético, mediante o discernimento entre as teorias éticas universais e relativistas, é a chama que anima a responsabilização individual e compartilhada a ser desvelada na forma de *amor mundi*.
- ✓ *Na finalidade* - A contribuição ao campo da RSS está em enfatizar a necessidade de que seus programas sejam concebidos e estruturados de modo a permitir a real convergência da multiplicidade dos seus propósitos entre as diferentes esferas de poder.

- ✓ *Na estratégia* - A RSS é vista segundo seu potencial criativo e agregador, capaz de estimular e ser estimulada por diferentes atores à visibilidade e à ampliação dos seus fundamentos e das suas ações.
- ✓ *Na verificabilidade* - É ressaltada tanto a conotação ética de verdade ou falsidade, visando à congruência entre o que é declarado e realizado, quanto aos benefícios de conjugar as ações de planejar, de executar, de monitorar, de avaliar e de aprimorar os programas.
- ✓ *No resultado* - O campo da RSS é abordado seguindo seu potencial de reinvenção da política ao instigar a cooperação de diferentes atores, em âmbitos globais, nacionais e locais, ao promover a cidadania ativa, estimulando a consciência das responsabilidades, e ao servir como um laboratório de ideias e experiências capazes de influenciar nas políticas públicas.

A contribuição à teoria crítica do campo da RSS visa a fazer coro junto aos que enfatizam que a transformação emancipatória está alicerçada sobre o papel dos indivíduos e das instituições na ampliação e aprofundamento das lutas democráticas.

### 9.3 RECOMENDAÇÕES PARA NOVOS ESTUDOS

Recomenda-se que novos estudos sejam empreendidos focando a análise em profundidade dos programas de RSS. Sem dúvida, há um esgotamento do conhecimento gerado por meio dos *realises* das empresas ou baseado em seus relatórios. Quanto ao Programa Clube dos Produtores, recomendam-se novas investigações, distinguindo os produtores por regiões e por tipo de produção. É preciso enfatizar que tal programa foi recorrentemente elogiado pelos seus interlocutores, tornado seu aprimoramento não mais uma contingência, mas uma necessidade. Nas palavras de um produtor agrícola do Sul do Brasil: "a ideia do Clube dos Produtores é excelente e poderia ser um modelo para o mundo, mas deve, antes, ser lapidada".

## REFERÊNCIAS

ABBAGNANO, Nicola. **Dicionário de filosofia**. 2. ed. São Paulo: Mestre Jou, 1982.

ABERJE - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL. **Walmart Brasil lança clube dos produtores**. Disponível em: <[http://www.aberje.com.br/acervo\\_not\\_ver.asp?ID\\_NOTICIA=2371&EDITORIA=Sustentabilidade](http://www.aberje.com.br/acervo_not_ver.asp?ID_NOTICIA=2371&EDITORIA=Sustentabilidade)>. Acesso em: 15 dez. 2009.

ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados. Ranking Abras 2007. **Revista Superhiper**. 31. ed., abr./2008.

AGENDA SUSTENTÁVEL. **Case "Clube dos Produtores" do Walmart Brasil**. Disponível em: <<http://www.agendasustentavel.com.br/images/pdf/001108.pdf>>. Acesso em: 15 dez. 2009.

ALMEIDA, Fernando. **O bom negócio da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.

\_\_\_\_\_. **Os desafios da sustentabilidade: uma ruptura urgente**. São Paulo: Campus, 2007.

\_\_\_\_\_. Entrevista concedida a Cyntia Ribeiro e Publicada: 20/03/2008. Site **Responsabilidade social.com**. Disponível em: <[http://www.responsabilidadesocial.com/article/article\\_view.php?id=581](http://www.responsabilidadesocial.com/article/article_view.php?id=581)>. Acesso em: 16 set. 2009.

ALPKVIST, Catharina. A Inovação social e a integração da perspectiva de gênero constituem condições idênticas para o desenvolvimento de base territorial. In: Inovação Social. **Cadernos Sociedade e Trabalho**. Lisboa, Portugal. n. 12, p. 153-166, out./2009.

AMADEU Jr, Alcides; GELMAN, Jacob Jacques; MACEDO, Luiz Carlos. “A mobilização do setor varejista para responsabilidade social: do assistencialismo ao alinhamento estratégico”. In: GELMAN, Jacob Jacques; PARENTE, Juracy (Org.). **Varejo socialmente responsável**. Porto Alegre: Bookman, 2008. p. 15-32.

ARAÚJO, Marley Rosana Melo de. “O que é responsabilidade social de empresas para o consumidor: significado e influências”. In: INSTITUTO ETHOS. **Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades**. São Paulo: Peirópolis. V. 4, p. 293-342, 2005.

\_\_\_\_\_. **Revista Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 11, n. 2, p. 417-426, mai./ago. 2006.  
ARENDR, Hannah. **Responsabilidade e julgamento**. Tradução Rosaura Eichenberg. São Paulo: Companhia das Letras, 2004.



ASHLEY, Patrícia. **Tendências do ‘dever-ser’ quanto ao comércio ético de alimentos na gestão estratégica de supermercados a partir da práxis coletiva pesquisador-Asserj-Abras.** 2002. f. 331. (Tese Doutorado em Administração de Empresas). Instituto de Administração e Gerência da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2002a.

\_\_\_\_\_. (Coord.). **Ética e responsabilidade social nos negócios.** São Paulo: Atlas, 2002b.

\_\_\_\_\_; COUTINHO, R. B. G.; TOMEI, P. A. Responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial: uma análise conceitual comparativa. **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, Florianópolis, SC, Brasil, 24. Set./2000.

ASSY, Bethânea. “Introdução à edição brasileira: ‘Fases privadas em espaços públicos’ por uma ética da responsabilidade”. In: ARENDT, Hannah. **Responsabilidade e julgamento.** Tradução Rosaura Eichenberg. São Paulo: Companhia das Letras, 2004. p. 31-60.

AUSTIN, James E. **Parcerias: fundamentos e benefícios para o terceiro setor.** Tradução: Lenke Peres. São Paulo: Futura, 2001.

AVILLEZ, Francisco et al. Rendimento e competitividade agrícolas em Portugal: evolução recente, situação atual e perspectivas futuras. Coimbra: Ed. Livraria Almedina, 2004.

BACKES, Betina Inês. **Gestão da responsabilidade social em indústria beneficiadora de tabaco.** 2008, 282f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. UFSC, 2008.

BECK, Ulrich. “A reinvenção da política: rumo a uma teoria da modernização reflexiva”. In: BECK, Ulrich; GIDDENS, Anthony; LASH, Scott. **Modernização reflexiva: política, tradição e estética na nova ordem social moderna.** São Paulo: UNESP, 1997a.

\_\_\_\_\_. **The reinvention of politics: rethinking modernity in the global social order.** Cambridge: Polity Press, 1997b.

\_\_\_\_\_. **O que é globalização? equívocos do globalismo: respostas à globalização.** São Paulo: Paz e Terra, 1999.

\_\_\_\_\_. **Liberdade ou capitalismo: Ulrich Beck conversa com Johannes Willms.** Tradução de Luiz Antônio Oliveira de Araújo. São Paulo: UNESP, 2003.

BECKER, Howard S. **Métodos de pesquisa em ciências sociais**. Tradução: Marcos Estevão e Renato Aguiar. 2.ed. São Paulo: Hucitec, 1994.

BISPO, Cristiano Molinari; SILVA, Eduardo Damião da; SCHLEMM, Marcos Mueller. "Clusters, alianças e vantagem competitiva sob a intervenção da construção da base de recursos. In: CRUZ, June Alisson Westarb; MARTINS, Tomás Sparano; AUGUSTO, Paulo Otávio Mussi (Orgs.). **Redes sociais e organizacionais em administração**. Curitiba: Juruá Editora, 2008. p.169-295.

BNDES - Banco Nacional De Desenvolvimento Econômico e Social. 2000. Hiper e supermercados no Brasil. Disponível em:  
<<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/relato/hiperm3.pdf>>. Acesso em: 02 fev. 2008.

BOLETIM REGIONAL DO BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Evolução do IDH das Grandes Regiões e Unidades da Federação**. Jan. 2009, p. 91. Disponível em:  
<<http://www.bcb.gov.br/pec/boletimregional/port/2009/01/br200901b1p.pdf>>. Acesso em: 15 out. 2009.

BORGES, Fernanda Gabriela. **Responsabilidade social**: efeitos da atuação na dinâmica empresarial. 2001, 258 f. (Tese Doutorado). Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: 2001.

BOURDIEU, Pierre. **A economia das trocas simbólicas**. 3. ed. São Paulo: Perspectiva, 1992. (Coleção Estudos)

\_\_\_\_\_. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1989.

BOWEN, Howard R. **Responsabilidades sociais dos homens de negócios**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1957.

BRAZIL TRADE SHOW. **Walmart lança projeto Clube dos Produtores no Ceará**. Disponível em:  
<[http://www.btsp.com.br/noticia.asp?cod\\_noticia=748&cod\\_evento=12&cod\\_nucleo=3&cod\\_menu\\_top=72](http://www.btsp.com.br/noticia.asp?cod_noticia=748&cod_evento=12&cod_nucleo=3&cod_menu_top=72)>. Acesso em: 15 dez. 2009.

BURCH, David; LAWRENCE, Geoffrey. **Supermarkets and Agri-food Supply Chains: transformations production and consumption of foods**. Edward Elgar Publishing Ltd., 2007.

CANCLINI, Néstor García. **Consumidores e cidadãos**: conflitos multiculturais da globalização. Rio de Janeiro, UFRJ, 1996.

\_\_\_\_\_. **A globalização imaginada**. São Paulo: Iluminuras, 2003.

CAPES - Documento da Área interdisciplinar. Disponível em:

<<http://www.capes.gov.br/images/stories/download/avaliacao/INTER03ago10.pdf>>. Acesso em: 01 out. 2010.

CAPPELLIN, Paola; GIFFON, Raquel. As empresas em sociedades contemporâneas: a responsabilidade social no Norte e no Sul. **Caderno CRH**, Salvador, v. 20, n. 51, p. 419-434, Set./Dez. 2007.

CAPRA, Fritjof. **As conexões ocultas**: ciência para uma vida sustentável. São Paulo: Cultrix, 2002.

CARROLL, Archie B. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management. The Academy of Management Review* (pre-1986). V. 4, p.497-505, Oct. 1979.

\_\_\_\_\_. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. **Business Horizons**, p. 39-48, Jul./Aug. 1991.

\_\_\_\_\_. **Corporate social responsibility evolution of a definitional construct**. Boston: Business & Society, 1999.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 3. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999. V. I.

\_\_\_\_\_. **A sociedade em rede**: a era da informação, economia, sociedade e cultura. São Paulo: Paz e Terra, 2000. V. III.

CESAR, Monica de Jesus. **"Empresa cidadã"**: uma estratégia de hegemonia. São Paulo: Cortez, 2008.

CIGANA, Caio. **SONAE lança projeto para compra direta de produtos tradicionais**.

Gazeta Mercantil. 9 jul. 2002. Disponível em:

<<http://www.ana.gov.br/AcoesAdministrativas/RelatorioGestao/Rio10/riomaisdez/index.php.1208.html>>. Acesso em: 15 dez. 2009.

CINTRA, Flávia Pascoal. **O discurso verde chega ao templo do consumo**: a construção de sentido no discurso institucional do Wal-Mart. 2008, 150f. (Dissertação de Mestrado). São Paulo: ESPM. Disponível em:

<<http://www.espm.br/Pesquisadores/Mestrado/Documents/Fl%C3%A1via%20Pascoal%20Cintara.pdf>>. Acesso em: 30 ago. 2009.

CLOUTIER, Julie. Qu'est-ce que l'innovation sociale? In: **Crises**, Université du Québec à Montréal (UQÀM). Collection Études Théoriques, nov./2003. p.1-46.

CMMAD - Comissão mundial de meio ambiente e desenvolvimento. **Relatório Brundtland: Nosso Futuro Comum**. Rio de Janeiro: Ed. da FGV, 1991.

CNPq- Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico. Disponível em: <<http://dgp.cnpq.br/buscaoperacional/>>. Acesso em: 26 maio 2009.

COELHO, Nelly Novaes. Ternura, compaixão e solidariedade. In: CARVALHO, Edgar de Assis. **Ética, Solidariedade e Complexidade**. São Paulo: Editora Palas Athena, 2000.

COHEN, Maurie; HOWARD, Jeff. Success and Price. The institutionalization and political relevance of industrial ecology. In: **Journal of Industrial Ecology**. V. 10, n. 1-2, p. 79-88, 2006.

COHIDRO NEWS - Cia. De Desenvolvimento de Recursos Hídricos e Irrigação de Sergipe - **Governo de Sergipe e Bompreço asseguram Clube dos Produtores**. 09 out. 2008. Disponível em: <<http://www.dehidro.se.gov.br/modules/news/article.php?storyid=44>>. Acesso em: 15 dez. 2009.

COIMBRA, José de Ávila Aguiar. Considerações sobre a interdisciplinaridade. In: PHILIPPI Jr., Arlindo (Org.). **Interdisciplinaridade em Ciências Ambientais**. São Paulo: Signus Editora, 2000. p. 52-70

COLTRO, Alex; KRUGLIANSKAS, Isak. Estímulos de mercado às ações institucionais socioambientais: os selos de qualidade assegurada são descodificados. **Revista de Gestão da USP**, São Paulo, v. 13, n. 4, p. 61-77, out.dez./2006. Disponível em: <<http://www.revistasusp.sibi.usp.br/pdf/rege/v13n4/v13n4a6.pdf>>. Acesso em: 30 set. 2010.

COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIAS. **Livro Verde**: promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas. Bruxelas, 2001. Disponível em: <[http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/pt/com/2001/com2001\\_0366pt01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/pt/com/2001/com2001_0366pt01.pdf)>. Acesso em: 25 jun. 2009.

COMPÊNDIO para Sustentabilidade. **Ferramentas de Gestão de Responsabilidade Socioambiental**. Disponível no site [www.compendiosustentavel.com.br](http://www.compendiosustentavel.com.br). Acesso em: 25 jan. 2008.

COMUNICASUL - Comunicação Corporativa. **Walmart Brasil cresce de importância para agricultura familiar na Zona Sul do Estado**. 09 nov. 2009. Disponível em: <<http://www.comunicasul.com.br/index.php?p=8&id=5799>>. Acesso em: 15 dez. 2009.

CORTINA, Adela. **Cidadãos do mundo**: para uma teoria da cidadania. São Paulo: Edições Loyola, 2005.

\_\_\_\_\_; MARTINEZ, Emilio. **Ética**. Tradução Silvia Cobucci Leite. 2. Ed., São Paulo: Edições Loyola, 2009.

CRUZ, June Alisson Westarb et al. Gestão de redes sustentáveis: um estudo de caso em uma rede de associações de catadores de materiais recicláveis. In: CRUZ, June Alisson Westarb; MARTINS, Tomás Sparano; AUGUSTO, Paulo Otávio Mussi (Orgs.). **Redes sociais e organizacionais em administração**. Curitiba: Juruá Editora, 2008. p. 91-115.

DAVEL, Eduardo; ALCADIPANI, Rafael. “Estudos críticos em administração: a produção científica brasileira nos 1990”. In: BERTERO, Carlos Osmar; CALDAS, Miguel P.; WODD Jr., Thomas (Coord.). **Produção científica em Administração no Brasil**: o estado-da-arte. São Paulo: Atlas, 2005.

DE CICCIO, Francesco. A ISO 26000, finalmente, não é certificável! Dez./2009. Disponível em: <<http://www.iso26000qsp.org/2009/12/iso-26000-felizmente-nao-sera.html>>. Acesso em: 14 ago. 2010.

DIAS, Reinaldo. **Gestão ambiental**: responsabilidade social e sustentabilidade. São Paulo: Atlas, 2009.

DUARTE, Gleuso Damaceno. **Responsabilidade social da empresa**: modismo ou sinal dos tempos? 1985, 220 f. Belo Horizonte (Dissertação de mestrado). Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, 1985.

\_\_\_\_\_; DIAS, José Maria Almeida Martins. **Responsabilidade social**: a empresa hoje. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos, Fundação Assistencial Brahma, 1986.

EISENHARDT, Kathleen M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

ENDERLE, George; TAVIS, Lee A. A balanced concept of the firm and the measurement of its long-term planning and performance. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 17, n. 11, p. 1129-1144, Aug. 1998.

ETHOS. Instituto Ethos de Responsabilidade Social **Definição de Responsabilidade Social**.

Disponível em:

<<http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=3344&Alias=Ethos&Lang=>>. Acesso em: 29 out. 2008.

\_\_\_\_\_. **Grupo de Trabalho ETHOS – ISO 26000**. Disponível em: <

[http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/arquivo/0-A-520ISO26000\\_2008.pdf](http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/arquivo/0-A-520ISO26000_2008.pdf)>. Acesso em: 26 maio 2009.

\_\_\_\_\_; FGV-EAESP. **Indicadores de responsabilidade social no varejo** (2005). Disponível

em: <[http://www.ethos.org.br/docs/conceitos\\_praticas/indicadores/questionario/varejo.pdf](http://www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas/indicadores/questionario/varejo.pdf)>.

Acesso em: 10 maio 2008.

EUGÊNIO, Nancy Franco. A contribuição do varejo para o desenvolvimento sustentável de produtores comunitários. In: INSTITUTO ETHOS. **Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades**. São Paulo: Peirópolis. V. 5, p. 87-125, 2006.

FAZENDA, Ivani Catarina Arantes. **Integração e interdisciplinaridade no ensino brasileiro: efetividade ou ideologia?** São Paulo: Edições Loyola, 1992.

FGV-GVcev. **Programa de responsabilidade social e sustentabilidade no varejo: Histórico de Atividades (2003-2007)**. Fundação Getúlio Vargas, Centro de Excelência em Varejo.

Disponível em:

<[http://www.fgvsp.br/cev/rsnovarejo/Hist%C3%B3rico\\_Programa\\_RSSV\\_2003-2007.pdf](http://www.fgvsp.br/cev/rsnovarejo/Hist%C3%B3rico_Programa_RSSV_2003-2007.pdf)>.

Acesso em: 26 out. 2008a.

\_\_\_\_\_. **Banco de Práticas**. Disponível em:

<<http://www.fgv.br/cev/rsnovarejo/?menuid=1772>>. Acesso em: maio de 2008b.

FIESP - Federação das Indústrias do Estado de São Paulo. **Slide Walmart sobre o Clube dos Produtores** - Vice-Presidente de Perecíveis do Walmart Brasil, Sérgio Nóia. Disponível em:

<[http://www.fiesp.com.br/Socioambiental/pdf/25/Sergio%20Noia\\_Wal-Mart.pdf](http://www.fiesp.com.br/Socioambiental/pdf/25/Sergio%20Noia_Wal-Mart.pdf)>. Acesso em: 15 dez. 2009.

FISCHER, Leticia Mirella; SPINOSA, Luiz Marcio. Promovendo inovação no setor de tecnologia da informação e comunicação por meio de redes sociais. In: CRUZ, June Alisson Westarb; MARTINS, Tomás Sparano; AUGUSTO, Paulo Otávio Mussi (Org.). **Redes sociais e organizacionais em administração**. Curitiba: Juruá Editora, 2008. p. 297-324.

FISCHER, Rosa Maria. Responsabilidade socioambiental empresarial: compromisso com a sustentabilidade. In: **Encontro Brasileiro de Responsabilidade Socioambiental**: Florianópolis, 2007.

FOLLARI, Roberto. Algumas considerações práticas sobre interdisciplinaridade. IN: JANTSCH, Ari Paulo; BIANCHETTI, Lucídio (Org.). **Interdisciplinaridade: para além da filosofia do sujeito**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995. p. 97-110.

FREEMAN, R. Edward. **Strategic Management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman/Ballinger, 1984.

FREIRE, Fátima; MALO, François. **O balanço social no Brasil: gênese, finalidade e implementação como complemento às demonstrações contábeis**. Fortaleza: UFCE, 1999.

FRIEDMAN, Milton. **Capitalismo e liberdade**. Rio de Janeiro: Artenova, 1977.

FRIGOTTO, Gaudêncio. IN: JANTSCH, Ari Paulo; BIANCHETTI, Lucídio (Org.). **Interdisciplinaridade: para além da filosofia do sujeito**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995. p. 85-96.

FURTADO, Celso. Os desafios da nova geração. In: **Revista de Economia Política**. São Paulo. Vol.24, n. 4 (96), p. 483-486, out./dez./2004.

GARCÍA-MARZÁ, Domingo. **Ética Empresarial: do diálogo à confiança na empresa**. Tradução Jovino Pizzi. São Leopoldo, RS: Ed. UNISINOS, Pelotas, RS: Ed. EDUCAT, 2007.

GARRIGA, E. e MELÉ, D. Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. **Journal of Business Ethics**, v.53, n.1, p.51-71, 2004.

GENDRON, Corinne. **Un nouveau mouvement socioéconomique au coeur d'une autre mondialisation: le commerce équitable**. Montreal: UQAM, 2004. (Série Comparaisons internationales, n. 19)

\_\_\_\_\_. **L'entreprise comme vecteur du progrès social : la fin ou le début d'une époque?** Montreal: UQAM, 2009. (Les cahiers de la Chaire – Collection recherche N. 01).

GENNARI, Adilson Marques; OLIVEIRA, Roberson de. **História do pensamento econômico**. São Paulo: Saraiva, 2009.

GIDDENS, Antony. 1997. "A vida em uma sociedade pós-tradicional". In: GIDDENS, A. et al. **Modernização reflexiva: política, tradição e estética na ordem social moderna**. São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista, 1997. p. 73-133.

\_\_\_\_\_. **Modernidade e identidade.** Tradução Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2002.

\_\_\_\_\_. **Sociologia.** Porto Alegre: Artemed, 2005.

GIFE – Grupo de Instituições, Fundações e Empresas. Disponível em:  
<<http://www.gife.org.br/>>. Acesso em: 10 jun. 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1991.

GODOI, Christiane Kleinübing; BALSANI, Cristina Pereira Vechio. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. da (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos.** São Paulo: Saraiva, 2006. p. 115-146

GODOY, Arilda Schmidt. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo.; SILVA, Anielson Barbosa. da (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos.** São Paulo: Saraiva, 2006. pp. 115-146

GOHN, Maria da Glória. **Teoria dos movimentos sociais: paradigmas clássicos e contemporâneos.** 2. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2000.

GOMES, Adriano. Responsabilidade social, ação social e balanço social: novos patamares da ciência social ou mais um neologismo semântico? **Revista da ESPM.** São Paulo, jul/ago, 2002, p. 20-31.

\_\_\_\_\_; MORETTI, Sérgio. **A responsabilidade e o social: uma discussão sobre o papel das empresas.** São Paulo: Saraiva, 2007.

GONÇALVES, Ernesto Lima. **O Balanço social da empresa na América Latina.** São Paulo: Pioneira, 1980.

GUERRA, Isabel Carvalho. Velhos problemas e novas respostas: à procura da inovação social. In: Inovação Social. **Cadernos Sociedade e Trabalho.** Lisboa, Portugal. n. 12, p. 179-186, out./2009.

GUIA EXAME. Sustentabilidade. Nov./2009.



GUIVANT, Júlia Silvia. A agricultura sustentável na perspectiva das ciências sociais. In: VIOLA, Eduardo J. (Org.). **Meio ambiente, desenvolvimento e cidadania: desafios para as Ciências Sociais**. São Paulo: Cortez Editora, 1995. p. 99-133.

\_\_\_\_\_. O controle de mercado através da eco-eficiência e do eco-consumo: uma análise a partir dos supermercados. **Política e Sociedade**. Florianópolis. V. 8, n.15, out. 2009. Disponível em: <[http://www.iris.ufsc.br/pdf/rev\\_p&s\\_15\\_07%20-%20Julia%20S.%20Guivant.pdf](http://www.iris.ufsc.br/pdf/rev_p&s_15_07%20-%20Julia%20S.%20Guivant.pdf)>. Acesso em: 26 out. 2010.

\_\_\_\_\_. A teoria da sociedade de risco de Ulrich Beck: entre o diagnóstico e a profecia. **Estudos Sociedade e Agricultura**, n. 16, p. 95-112, 2001.

\_\_\_\_\_. Os supermercados na oferta de alimentos orgânicos: apelando ao estilo de vida ego-trip. **Revista Ambiente & Sociedade**. Vol. VI, n. 2, jul./dez., 2003.

GRANOVETTER, Mark; CASTILLA, Emilio J.; HWANG, Hokyu. **Social Networks in Silicon Valley**. Disponível em: <[http://sociology.stanford.edu/people/mgranovetter/documents/gransocnetsilvalley\\_000.pdf](http://sociology.stanford.edu/people/mgranovetter/documents/gransocnetsilvalley_000.pdf)>. Acesso em: 10 out. 2010.

HABERMAS, Jürgen. **O discurso filosófico da modernidade**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1990.

HAJER, M. **The politics of environmental discourse: ecological modernization and policy process**. Clarendon Press: Oxford, 1995.

HANNIGAN, John. Sociologia ambiental. Tradução de Annahid Burnett. Petrópolis, RJ: Ed. Vozes, 2. ed. rev. e aum., 2009.

HELLER, Agnes; FEHÉR, Ferenc. **A condição política pós-moderna**. Tradução Marcos Santarrita, 2. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

HENDERSON, B. D. As origens da estratégia. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vontade competitiva**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

HUBER, Joseph. **La inociencia perdida de la ecologia**. Las nuevas tecnologias el desarrollo superindustrial. Buenos Aires: Editorial Abril, 1986.

\_\_\_\_\_. Toward industrial ecology: sustainable development as a concept of ecological modernisation. **Journal of Environmental Policy and Planning**. V. 2, n. 4, p. 269-85, 2000.

IBASE. Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas. Disponível em: <<http://www.ibase.br/modules.php?name=Conteudo&pid=31>>. Acesso em: 10 mar. 2009.

INMETRO - Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial. **Certificação**. Disponível em: <<http://www.inmetro.gov.br/inmetro/index.asp>>. Acesso em: 26 set. 2010.

INSTITUTO ATKWHH. **Compêndio da Sustentabilidade**. Disponível em: <<http://www.institutoatkwhh.org.br/compendio/?q=node/122>>. Acesso em: 15 nov. 2008.

\_\_\_\_\_. **Indicadores e diretrizes que norteiam a gestão de RSE**. 2008. Disponível em: <<http://www.institutoatkwhh.org.br/compendio/?q=node/50>>. Acesso em: 29 out. 2008.

JÄNICKE, Martin. Ecological modernisation: new perspectives. In: **Journal of Cleaner Production**. 16, p. 557-565, 2008.

JANTSCH, Ari Paulo; BIANCHETTI, Lucídio (Org.). **Interdisciplinaridade: para além da filosofia do sujeito**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.

JONAS, Hans. **O princípio responsabilidade: ensaio de uma ética para a civilização tecnológica**. Rio de Janeiro: Contraponto: Ed. PUC-Rio, 2006.

JONES, Marc T. Missing the forest for trees: a critique of the Social Responsibility concept and discourse. **Business and Society**. V. 35, n. 1, p. 7-41, mar. 1996.

JORGE, Victor. **Clube dos Produtores em Alta**. Hiperuper. Disponível em: <[http://images.google.com.br/imgres?imgurl=http://www.hipersuper.pt/wp-content/uploads/bric/4257/0/ali\\_165\\_clube.jpg&imgrefurl=http://www.hipersuper.pt/2006/01/10/Clube\\_de\\_Produtores\\_em\\_alta/&usq=\\_\\_kkOo28QJ3P8tharESKNP0r1wycM=&h=269&w=234&sz=88&hl=pt-BR&start=6&um=1&itbs=1&tbnid=6wibBINzLeHfnM:&tbnh=113&tbnw=98&prev=/images%3Fq%3D%2522clube%2Bdos%2Bprodutores%2522%26hl%3Dpt-BR%26sa%3DN%26um%3D1](http://images.google.com.br/imgres?imgurl=http://www.hipersuper.pt/wp-content/uploads/bric/4257/0/ali_165_clube.jpg&imgrefurl=http://www.hipersuper.pt/2006/01/10/Clube_de_Produtores_em_alta/&usq=__kkOo28QJ3P8tharESKNP0r1wycM=&h=269&w=234&sz=88&hl=pt-BR&start=6&um=1&itbs=1&tbnid=6wibBINzLeHfnM:&tbnh=113&tbnw=98&prev=/images%3Fq%3D%2522clube%2Bdos%2Bprodutores%2522%26hl%3Dpt-BR%26sa%3DN%26um%3D1)>. Acesso em: 15 dez. 2009.

JOUEN, Marjorie. Experimentação social na Europa: rumo a uma gama mais completa e eficaz de ações comunitárias pela inovação social. In: **Inovação Social. Cadernos Sociedade e Trabalho**. Lisboa, Portugal. n. 12, p. 31-62, out./2009.

KLEIN, Julie Thompson. **Interdisciplinarity: history, theory & practice**. Detroit: Wayne State University Press, 1990.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica**. 14. ed. rev. e ampl. Petrópolis: Vozes, 1997.

LAKATOS, Eva Maria. **Sociologia geral**. 6. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1990.

\_\_\_\_\_; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Editora Atlas, 1991.

LEFF, Enrique. Complexidade, interdisciplinaridade e saber ambiental. In: PHILIPPI Jr., Arlindo et al. (Ed.). **Interdisciplinaridade em Ciências Ambientais**. São Paulo: Signus Editora, 2000. p. 19-51

\_\_\_\_\_. **Saber ambiental**: sustentabilidade, racionalidade, complexidade, poder. Tradução de Lúcia Mathilde Endlich Orth. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.

LEISINGER, K. M.; SCHMITT, K. **Ética empresarial**: responsabilidade global e gerenciamento moderno. Petrópolis: Vozes, 2001.

LENZI, Cristiano Luis. **Sociologia ambiental**: risco e sustentabilidade na modernidade. Bauru, SP: Edusc, 2005. (Coleção Ciências Sociais).

\_\_\_\_\_. Modernização ecológica e a política ambiental catarinense. In: **Revista de Ciências Humanas**, Florianópolis, EDUFSC, n°39, p. 117-134, Abr./2006.

LEVITT, Theodore. The Dangers of Social Responsibility. **Harvard Business Review**, 36(5): p. 41-50, Sep./ Oct. 1958.

LIMA, Paulo Rogério dos Santos et al. Responsabilidade Social Empresarial no contexto brasileiro: uma agenda em contínua expansão e difusão. In: ASHLEY, Patrícia Almeida (Org.). **Ética e Responsabilidade Social nos negócios**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

LOGSDON, Jeanne; YUTHAS, Kristi. Corporate social performance, stakeholder orientation, and organizational moral development. **Journal of Business Ethics**. v.16, p. 1213-1226, 1997.

NASCIMENTO, Claudia Cerqueira; MOURA, Maurício José Serpa Barros de. A dinâmica do varejo diante das oscilações da economia brasileira. In: ANGELO, Cláudio Felisoni de; SILVEIRA, José Augusto Giesbrecht da (Coord.). **Varejo Competitivo**, Vol. 13, São Paulo: Saint Paul Editora, 2008. p. 143-164.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de metodologia científica. 5. ed. São Paul: Atlas, 2002.

MARTES, Ana Cristina Braga et al. Redes e empresas: imersão social, estratégia e inovação organizacional. In: CRUZ, June Alisson Westarb; MARTINS, Tomás Sparano; AUGUSTO, Paulo Otávio Mussi (Org.). **Redes sociais e organizacionais em administração**. Curitiba: Juruá Editora, 2008. p. 19-42.

MARTINHO, Ana. A inovação social, um instrumento contra as repercussões sociais da recessão. In: Inovação Social. **Cadernos Sociedade e Trabalho**. Lisboa, Portugal. n. 12, p. 17-24, out./2009.

MELO NETO, Francisco Paulo de; FROES, César. **Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.

MENDES, Judas Tadeu Grassi. **Economia: fundamentos e Aplicações**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

METZ, Ben. Inovação social e empreendedorismo social: o papel da ASHOKA na promoção da inovação para a mudança sistêmica e estrutural. In: Inovação Social. **Cadernos Sociedade e Trabalho**. Lisboa, Portugal. n. 12, p. 127-138, out./2009.

MILANI FILHO, Marco Antonio Figueiredo. Responsabilidade social e investimento social privado: entre o discurso e a evidencição. **Revista Contabilidade e Finanças - USP**, São Paulo, v. 19, n. 47, p. 89- 01, maio/ago. 2008.

MIRANDA, P.C.G. **Responsabilidade social corporativa e marketing social: uma reflexão para um novo tempo**. Responsabilidade social das empresas. São Paulo: Peirópolis, 2002.

MITCHEL, Ronald K.; AGLE, Bradley, R.; WOOD, Donna J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. **Academy of Management Review**. Biarcliff Manor, v. 22, n. 4, p. 853-896, Oct. 1997.

MOL, Arthur P. J. A globalização e a mudança dos modelos de controle e poluição industrial: a teoria da modernização ecológica. In: HERCULANO, Selene C.; PORTO, Marcelo Firpo de Souza; FREITAS, Carlos Machado de (Org.). **Qualidade de vida e riscos ambientais**. Niterói: Eduff, 2000. p. 267 a 281.

\_\_\_\_\_; SPAARGAREN, Gert. Ecological modernization and the environmental state. In: MOL, Arthur P. J. BUTTEL, Frederick. (Org.). **The environmental state under pressure**. London: Elsevier, 2002. p. 33-52.

\_\_\_\_\_; SPAARGAREN, Gert. Para uma sociologia dos fluxos ambientais: uma nova agenda para a sociologia ambiental do século XXI. **Revista Política & Sociedade**. Florianópolis, n.7, p. 27-76, out./2005.

MONTIBELLER Filho, Gilberto. **O mito do desenvolvimento sustentável: meio ambiente e custos sociais no moderno sistema produtor de mercadorias**. 2. ed. rev. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2004.

MORIN, Edgar. Ética do sujeito responsável. In: CARVALHO, Edgar de Assis et al. **Ética, solidariedade e complexidade**. 2. ed. São Paulo: Editora Palas Athenas, 2001.

NAKAGAWA, Louise. A teoria da Modernização Ecológica e os Mecanismos de Desenvolvimento Limpo. **IV Encontro Nacional da Anppas**, Brasília, jun./2008.

NEVES, Arminda. A inovação social nas políticas públicas. In: Inovação Social. **Cadernos Sociedade e Trabalho**. Lisboa, Portugal. n. 12, p. 167-177, out./2009.

O PRODUTOR. **Informativo para os membros do Clube dos Produtores SDB**. Porto Alegre, RS, Ano I, nº 1, Jan./Ago./Set. 2003.

OLIVEIRA, José Arimatés de. Responsabilidade social em pequenas e médias empresas. **Revista de Administração de Empresas**. Fundação Getúlio Vargas - FGV. V.24, n. 4, p. 203-210, out./dez. 1984.

OLIVIERI, Alejandro Gabriel. **A teoria da modernização ecológica: uma avaliação crítica dos fundamentos teóricos**. 2009, 199 f. (Tese de Doutorado). Universidade de Brasília. Instituto de Ciências Sociais, 2009.

PAES DE PAULA, Ana Paula. **Teoria crítica nas organizações**. São Paulo: Thomson Learning, 2008. (Coleção Debates em Administração).

PARDINI, Flávia. O encontro das partes: o debate sobre um padrão internacional mostra do engajamento importância dos públicos envolvidos. **Revista Adiante** – FGV/Ces, N. 5, Maio de 2006. Disponível em:  
<[http://www.ethos.org.br/\\_Uniethos/gtethosiso26000/Adiante\\_ISO26000.pdf](http://www.ethos.org.br/_Uniethos/gtethosiso26000/Adiante_ISO26000.pdf)>. Acesso em: 13 ago. 2010.

PARENTE, Juracy et al. Varejo e responsabilidade social. In: PARENTE, Juracy; GELMAN, Jacob Jacques (Org.) **Varejo e responsabilidade social: visão estratégica e prática no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2006. p. 15-30

PASTORE, Ricardo. O novo marketing no varejo. In: **Revista da ESPM**, p. 112-117, mar./abr. 2006.

PAVIANI, Jayme. **Interdisciplinaridade: conceitos e distinções**. 2. ed. rev. Caxias do Sul, RS: Educs, 2008.

PHILIPPI Jr., Arlindo. Interdisciplinaridade como atributo da C&T. In: PHILIPPI Jr., Arlindo (Org.) **Interdisciplinaridade em Ciências Ambientais**. São Paulo: Signus Editora, 2000. p.3-15

PICOLOTTO, Everton Lazzaretti. Novos movimentos sociais econômicos: economia solidária e comércio justo. **Otra Economía**. V. II, n. 3, 2. sem./2008. Disponível em: <<http://www.riless.org/otraeconomia/picolotto3.pdf>>. Acesso em: 20 ago. 2010.

PIZZI, Jovino. **Ética e éticas aplicadas: a reconfiguração do âmbito moral**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2006. (Coleção Filosofia 196)

PORTER, Michael Eugene. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. São Paulo: Campus, 1990.

\_\_\_\_\_; KRAMER, Mark R. A vantagem competitiva da filantropia corporativa. **Harvard Business Review - América Latina**. V. 80, Iss 12, p. 42-54, dez./ 2002.

\_\_\_\_\_; KRAMER, Mark R. Estratégia e sociedade: o elo entre vantagem competitiva e responsabilidade social empresarial. **Harvard Business Review Brasil**, RJ, dez. 2006.

\_\_\_\_\_; KRAMER, Mark R. Estratégia e sociedade: o elo entre vantagem competitiva e responsabilidade social empresarial. In: GELMAN, Jacob Jacques; PARENTE, Juracy (Org.). **Varejo socialmente responsável**. Porto Alegre: Bookman, 2008. p. 33-52.

PRÊMIO VON MARTIUS DE SUSTENTABILIDADE. Disponível em: <<http://www.premiovonmartius.com.br/>>. Acesso em: 20 jun. 2010.

PRESTON, L.; POST, J. Private Management and Public Policy. **California Management Review**, v. 23, n.3. p.56-62, 1981.

PUPPIM de OLIVEIRA, José Antonio. **Empresa na sociedade: sustentabilidade e responsabilidade social**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1981.

RAUD-MATTEDI, Cécile. Análise crítica da Sociologia Econômica de Mark Granovetter: os limites de uma leitura do mercado em termos de redes e imbricação. **Política & Sociedade**. Florianópolis, n. 6, p. 59-82, abr. 2005.

RAULI, Fabiano; ARAÚJO, Fábio Tadeu; WIENS, Simone. Indicadores de desenvolvimento sustentável. In: SILVA, Christian Luiz da (Org.). **Desenvolvimento sustentável: um modelo analítico integrado e adaptativo**. Rio de Janeiro, RJ: Vozes, 2006.

REVISTA PRIMEIRO PLANO: RESPONSABILIDADE E SUSTENTABILIDADE. Evolução dos relatórios de sustentabilidade. Florianópolis, n. 14, p. 22-25, jul./2009.

REVISTA SUPERVAREJO, 24º Congresso Apas. Ano IX, n. 93, jun./2008.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSSETTI, Fernando. O cenário do Investimento Social Privado. In: Empresas e comunidades 2009: compromisso pela sustentabilidade ambiental, social e econômica de Santa Catarina. Florianópolis, FIESC. **Palestra** proferida em 11 set. 2009.

SACHS, Ignacy. **Estratégias de transição para o século XXI: desenvolvimento e meio ambiente**. São Paulo: Nobel/Fundap, 1993.

SANTOS, Ângela Maria Medeiros M.; COSTA, Cláudia Soares. “Características Gerais do Varejo no Brasil”. **BNDES Setorial**, 1997. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/bnset/varejo.pdf>>. Acesso em: 10 maio 2008.

SANTOS, Ângela Maria Medeiros M.; GIMENEZ, L. C. P. “Reestruturação do comércio varejista e de supermercados”. Rio de Janeiro: **BNDES Estudos setoriais**, comércio e serviços, jan. 2002. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/bnset/set903.pdf>>. Acesso em: 10 maio 2008.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **Pela mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade**. São Paulo: Cortez, 1995.

\_\_\_\_\_. **Um discurso sobre as ciências**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2006a.

\_\_\_\_\_. A reinvenção solidária e participativa do Estado. *In: A Gramática do tempo: para uma nova cultura política*. São Paulo: Cortez, 2006b.

SCHERER-WARREN, Ilse. **Redes de movimentos sociais**. São Paulo: Edições Loyola, 1993.

\_\_\_\_\_. Das ações coletivas às redes de movimentos sociais. **Sociedade e Estado**, Brasília, v. 21, n. 1, p. 109-130, jan./abr. 2006. Disponível em: <<http://www.npms.ufsc.br/programas/texto%20UNB.pdf>>. Acesso em: 12 jun. 2010.

SECRETARIA ESPECIAL DA JUVENTUDE E EMPREGO - GOVERNO DE PERNAMBUCO. **Consumo: Wal-Mart lança Clube do Produtor no Estado**. Disponível em: <[http://www.sje.pe.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1671:consumo-wal-mart-lanca-clube-do-produtor-no-estado-&catid=1:latest-news&Itemid=50](http://www.sje.pe.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=1671:consumo-wal-mart-lanca-clube-do-produtor-no-estado-&catid=1:latest-news&Itemid=50)>. Acesso em: 15 dez. 2009.

SEN, Amartya. Ética da empresa e desenvolvimento econômico. *In: CORTINA, Adela. Construir confiança: ética da empresa na sociedade da informação e das comunicações*. São Paulo: Edições Loyola, 2006.

SENGE, Peter et al. **A quinta disciplina: caderno de campo - estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende**. Tradução Antonio Roberto Maia da Silva. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1997.

SERVA, Maurício. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. **Revista de Administração de Empresa**. São Paulo, v. 37, n. 2, p. 18-30, abr.\jun. 1997.

\_\_\_\_\_; ANDION, Carolina. A economia social no Brasil: panorama de um campo em transformação. *In: URALDE, José Maria Pérez de (Org.). La Economía Social em Iberoamérica: um acercamiento a su realidad*. Madrid: FUNDIBES, 2006.

\_\_\_\_\_; ANDION, Carolina. Inovação e autonomia social numa rede de produção agroecológica: uma análise da certificação participativa na rede ecovida. *In: In: CRUZ, June Alisson Westarb; MARTINS, Tomás Sparano; AUGUSTO, Paulo Otávio Mussi (Org.). Redes sociais e organizacionais em administração*. Curitiba: Juruá Editora, 2008. p.43-68.



SEVERINO, Antônio Joaquim. O uno e múltiplo: o sentido antropológico do interdisciplinar. IN: JANTSCH, Ari Paulo; BIANCHETTI, Lucídio (Org.). **Interdisciplinaridade: para além da filosofia do sujeito**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995. p. 159-175.

SIJBRANDIJ, Pieter. Responsabilidade social na cadeia produtiva: riscos e aprendizagens. In: GELMAN, Jacob Jacques; PARENTE, Juracy. (Org.). **Varejo e responsabilidade social: visão estratégica e prática no Brasil**. Porto Alegre: Bookman; São Paulo: FGV-GVcev, 2008.

SILVA, Christian Luiz da. Desenvolvimento sustentável: um conceito multidisciplinar. In: SILVA, Christian Luiz da; MENDES, Judas Tadeu Grassi. (Org.) **Reflexões sobre o desenvolvimento sustentável: agentes e interações sob a ótica multidisciplinar**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005. p. 11-37.

SILVA, Daniel José da. O paradigma transdisciplinar: uma perspectiva metodológica para a pesquisa ambiental. In: PHILIPPI Jr., Arlindo et al (Ed.). **Interdisciplinaridade em Ciências Ambientais**. São Paulo: Signus Editora, 2000. p.71-94

SILVA, Tania Nunes da et. al. **Empreendedorismo social, produção orgânica, segurança alimentar e comércio justo**: uma discussão sob o prisma do capital social e da confiança.

Disponível em:

<[http://www.ead.fea.usp.br/Semead/9semead/resultado\\_semead/trabalhosPDF/237.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/Semead/9semead/resultado_semead/trabalhosPDF/237.pdf)>.

Acesso em: 15 dez. 2009.

SILVEIRA, Natani Carolina. **Aplicação dos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial**: estudo de caso com uma empresa da Economia de Comunhão. 2008, 218f. (Dissertação de Mestrado), Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo, 2008.

SILVA, Edna Lúcia; MENESES, Estera Muszkat. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SIMIONATTO, Ivete. Estado e sociedade civil em tempos de globalização: reinvenção da política ou despolitização? **Revista Katálysis**, Florianópolis, v. 7, n. 1, p. 19-30, jan./jun. 2004.

SONAE PORTUGAL. **Clube dos Produtores Sonae**. Disponível em:

<<http://sonae.pt/pt/sustentabilidade/fornecedores/clube-de-produtores-da-sonae/>>. Acesso em: 15 dez. 2009a.

\_\_\_\_\_. **Organização do Clube dos Produtores Sonae**. Disponível em:

<[http://www.clubeprodutores.sonae.pt/consumidor\\_oproduto.html](http://www.clubeprodutores.sonae.pt/consumidor_oproduto.html)>. Acesso em: 15 dez. 2009b.

\_\_\_\_\_. **Visita de Trabalho.** Clube dos Produtores. Disponível em:  
<<http://www.clubeprodutores.sonae.pt/html/noticias.html>>. Acesso em: 15 dez. 2009c.

SORATTO, Alexandre Nixon et al. Sistema de gestão da responsabilidade social: desafios para a certificação NBR 16001. In: **XXVI ENEGEP** - Fortaleza, 09-11 out./2006. Disponível em:  
<[http://www.inmetro.gov.br/producao intelectual/obras\\_intelectuais/195\\_obraIntelectual.pdf](http://www.inmetro.gov.br/producao intelectual/obras_intelectuais/195_obraIntelectual.pdf)>. Acesso em: 26 set. 2010.

SOUTO, Cláudio. **Teoria sociológica geral:** uma fundamentação mais abrangente. 2. Ed. Rev. e aum. São Paulo: Epu, 2006.

SOUZA, Marcelo Lopes de. **O desafio metropolitano:** um estudo sobre a problemática sócio-espacial nas metrópoles brasileiras. 2. Ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2005.

SPAARGAREN, Gert. **The ecological modernization of production and consumption.** Essays in Environmental Sociology. Wageningen: University of Wageningen, 1996.

\_\_\_\_\_. Ecological modernization theory and the changing discourse on environment and modernity. In: SPAARGAREN, Gert; MOL, Arthur P. J.; BUTTEL, Frederick. (Org.). **Environment and global modernity.** London: Sage, 2000. p. 41-71.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

\_\_\_\_\_. **Ética empresarial:** a gestão da reputação - posturas responsáveis nos negócios, na política e nas relações pessoais. 2. ed. rev. ampl. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração.** Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TOMEI, Patrícia Amélia. Responsabilidade Social de empresas: análise qualitativa da opinião do empresariado nacional. **Revista de Administração de Empresas.** Rio de Janeiro, v.24, n.4, p.189-202, out./dez.1984.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

TORRES, Ciro. Capítulo 2. Responsabilidade social das empresas. In: **Fórum Responsabilidade e balanço social:** Coletânea de textos. SESI, 2002.

TRIBUNA DO NORTE ON LINE - **Wal-Mart faz lançamento em Nata do Clube dos Produtores**. Disponível em: <<http://tribunadonorte.com.br/noticias/109378.html>>. Acesso em: 15 maio 2009.

VAN BELLEN, Hans Michael. **Indicadores de Sustentabilidade**: Uma análise comparativa. Santa Catarina, 2002, 235 f. Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

\_\_\_\_\_. Desenvolvimento sustentável: uma descrição das principais ferramentas de avaliação. **Revista Ambiente & Sociedade**, vol. VII, n. 1 jan./jun. 2004.

\_\_\_\_\_. **Indicadores de Sustentabilidade**: uma análise comparativa. 2. ed. RJ:Editora FGV, 2006.

VAREJO SUSTENTÁVEL - **Case "Clube dos Produtores" da SONAE Distribuidores do Brasil**. Disponível em: <<http://www.fgv.br/cev/rsnovarejo/arquivos/P000132.pdf>>. Acesso em: 15 dez. 2009.

VEIGA, José Eli da. **Desenvolvimento sustentável**: o desafio do século XXI. 3. ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.

\_\_\_\_\_; VAN BELLEN, Hans Michel; RODRIGUES Fº, Saulo. O complexo universo dos indicadores e índices de sustentabilidade. IN: **V Encontro Nacional da ANPPAS**. Florianópolis, 05 out. 2010. (Mesa Redonda).

VIEIRA, Paulo Freire; BOEIRA, Sérgio Luiz. Estudos Organizacionais: dilemas paradigmáticos e abertura interdisciplinar. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. da (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 17-51.

VIGNON, Jérôme. Inovação social, um motor do modelo social europeu. In: **Inovação Social. Cadernos Sociedade e Trabalho**. Lisboa, Portugal. n. 12, p. 25-29, out./2009.

WALMART-BRASIL - **Case: "Alavancando o comércio justo e o desenvolvimento regional sustentável"**. Disponível em: <<http://www.walmartbrasil.com.br/institucional/case.aspx>>. Acesso em: 15 dez. 2009.

\_\_\_\_\_, **SITE WALMART, 2010**. Disponível em:  
<<http://www.walmartbrasil.com.br/fornecedor/cadeiaabastecimento.aspx?expandable=1>>.  
Acesso em: 10 jul. 2010.

WARTICK, S. L.; COCHRAN, P. L. The Evolution of the Corporate Social Performance Model. **Academy of Management Review**. V. 10, p. 758-769, 1985.

WEALE, A. **The new politics of pollution**. Manchester University Press: Manchester, 1992.

WEBER, Max. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo: Livraria Pioneira, 1967.

WESTWOOD, Andy. Inovação orientada pelos utilizadores: um futuro para a política social? In: Inovação Social. **Cadernos Sociedade e Trabalho**. Lisboa, Portugal. n. 12, p. 91-109, out./2009.

WILNER, Adriana. A força do varejo. In: **GV executivo**. Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, vol. 5, n.1, p. 17-21, fev./abr. 2006.

WOOD, Donna. Corporate social performance revisited. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 4, p. 691-718, 1991.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZACHARIAS, Oceano. **SA 8000 e NBR 16000: estratégia para empresas socialmente responsáveis**. São Paulo: Editora EPSE, 2004.

ZANCA, José Francisco Ramos et al. Responsabilidade social corporativa e comportamento organizacional: um paralelo de evolução. **VI Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. Rio de Janeiro, Ago./ 2008.

ZULKE, Maria Inês Utzig; NARDI, Henrique Caetano. As interfaces entre o público e o privado na produção do discurso da eficiência nas escolas de educação profissional. **Aletheia, Revista de Psicologia**, Universidade Luterana do Brasil, Canoas, RS. N. 29, jan./jun. 2009, p. 161-176. Disponível em: <<http://pepsic.bvs-psi.org.br/pdf/aletheia/n29/n29a14.pdf>>. Acesso em: 30 out. 2010.

Outros *sites* consultados:

[www.bsr.org](http://www.bsr.org)

[www1.ethos.org.br](http://www1.ethos.org.br)

[www.iarse.org](http://www.iarse.org)

[www.wbcd.org](http://www.wbcd.org)

[www.csreurope.org](http://www.csreurope.org)

[www.empresa.org](http://www.empresa.org)

[www.foei.org](http://www.foei.org)

[www.cleanclothes.org](http://www.cleanclothes.org)

[www.banktrack.org](http://www.banktrack.org)

[www.mvoplatforn.nl](http://www.mvoplatforn.nl)

[www.corporate-responsibility.org](http://www.corporate-responsibility.org)

[www.observatoriorsc.org](http://www.observatoriorsc.org)

[www.redpuentes.org](http://www.redpuentes.org)

[www.oecdwatch.org](http://www.oecdwatch.org)

[www.corporatejustice.org](http://www.corporatejustice.org)

### APÊNDICE A - Ações de Responsabilidade Social dos Supermercados

BEM-ESTAR SOCIAL		
Qualidade de vida	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Campanhas de Saúde</li> <li>✓ Teste de diabetes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ginástica para a comunidade</li> <li>✓ Bairro de lazer</li> </ul>
Doações	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Doação de recursos materiais</li> <li>✓ Doação de alimentos</li> <li>✓ Troco da bondade</li> <li>✓ Doações de recursos financeiros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Doação de verba mensal para instituições sociais</li> <li>✓ Doação de prédio</li> <li>✓ Doação de ambulância</li> </ul>
Ação social	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Campanhas de Alimentos</li> <li>✓ Campanhas de Natal (alimento, brinquedo)</li> <li>✓ Show da Esperança (alimento)</li> <li>✓ Fundação Internacional (catástrofes, pesquisas científicas)</li> <li>✓ Enchentes (alimentos e roupas)</li> <li>✓ Campanhas de vacinação</li> <li>✓ Ações voluntárias em Creches</li> <li>✓ Ações voluntárias em hospitais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Campanha contra trabalho infantil</li> <li>✓ Apoio a escolas da comunidade</li> <li>✓ Apoio ao Programa Fome Zero</li> <li>✓ Exposição de trabalhos de crianças</li> <li>✓ Campanha Mundo Melhor</li> <li>✓ Campanha pela criança</li> <li>✓ Campanha do agasalho</li> <li>✓ Campanhas para gestantes</li> <li>✓ Aniversário solidário</li> </ul>
Educação para comunidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Exposição artística</li> <li>✓ Prática de esporte</li> <li>✓ Reforço Escolar</li> <li>✓ Educação para crianças e jovens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Alfabetização de adulto</li> <li>✓ Curso de pré-vestibular</li> <li>✓ Oficinas de música</li> <li>✓ Educação para o consumo</li> </ul>
Inclusão Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Geração de emprego</li> <li>✓ Projeto cidadania (alfabetização)</li> <li>✓ Jovem cidadão (primeiro emprego e bolsa de estudos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Contratação de profissionais da terceira idade,</li> <li>✓ Jovem aprendiz e pessoas com necessidades especiais</li> </ul>
Geração Emprego e Renda	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Artesanato solidário</li> </ul>	
Arrecadação de fundos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Venda de sacolas de compras</li> </ul>	
Esporte	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Esporte de rendimento</li> <li>✓ Esporte de participação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Esporte escolar</li> </ul>
Cultural	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estímulo à atividade cultural</li> <li>✓ Artesanato indígena</li> <li>✓ Artesanato local</li> <li>✓ Contação de histórias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Festa das Nações</li> <li>✓ Show de Música</li> <li>✓ Show de Dança</li> <li>✓ Apresentação de teatro</li> </ul>
Inclusão Digital	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Doação de computadores a escolas públicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Programa de inclusão para comunidade</li> </ul>
Parcerias (redes)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Auxílio à criança e ao adolescente</li> <li>✓ Combate à fome</li> <li>✓ Estímulo de trabalhos voluntários</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Apoio à saúde, educação meio ambiente, etc.</li> <li>✓ Convênios</li> </ul>

Voluntariado	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Arrecadação de fundos para entidades filantrópicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Voluntariado empresarial</li> </ul>
Patrocínios	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Prêmios</li> <li>✓ Pesquisa sobre a percepção do consumidor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Eventos esportivos</li> <li>✓ Eventos culturais</li> </ul>
<b>QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO</b>		
Educação profissional	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desenvolvimento profissional dos funcionários</li> <li>✓ Programa de incentivo ao primeiro emprego</li> <li>✓ Informações de Recursos Humanos via WEB e intranet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desenvolvimento profissional e empregabilidade</li> <li>✓ Práticas de ensino voltadas ao desenvolvimento gerencial</li> <li>✓ Treinamento técnico e comportamental</li> </ul>
Gestão da Diversidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Contratação de portadores de necessidades especiais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Valorização da Diversidade</li> </ul>
Gestão	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Inserção da Responsabilidade Social na Gestão da Empresa</li> <li>✓ Código de Ética da empresa</li> <li>✓ Informativo para divulgar internamente as boas ações externas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Colaborador é incentivado à atitude proativa, debater, trocar informações e propor soluções</li> <li>✓ Campanha de comunicação interna</li> </ul>
Saúde e Segurança no trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Palestras sobre hábitos saudáveis e prevenção de doenças</li> <li>✓ Assistência odontológica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Assistência médica</li> <li>✓ Saúde da mulher</li> </ul>
Carreira profissional	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recrutamento interno para cargos gerenciais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Programa de valorização da mulher</li> </ul>
Cooperativismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Benefícios aos associados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓</li> </ul>
<b>MEIO AMBIENTE</b>		
Educação	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Educação e conscientização de professores e alunos</li> <li>✓ Caminhada ecológica</li> <li>✓ Doação de mudas e sementes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diminuição do consumo energético</li> <li>✓ Educação do consumidor</li> </ul>
Geração de emprego e renda	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Venda de produtos elaborados por organizações que defendem o meio ambiente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reciclagem</li> </ul>
Preservação	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Preservação ambiental</li> <li>✓ Sacolas de papelão e biodegradáveis</li> <li>✓ Projeto biodiesel (óleo de cozinha)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Coleta seletiva</li> <li>✓ Construção sustentável</li> </ul>
<b>RELAÇÕES COM O MERCADO</b>		
Atendimento ao Cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Excelência no Atendimento</li> <li>✓ Valorização dos Funcionários</li> <li>✓ Dia mundial dos direitos do consumidor</li> <li>✓ Consumidor informado</li> <li>✓ Maior qualidade dos produtos e serviços</li> <li>✓ Menor preço</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Maior diversidade de produtos</li> <li>✓ Treinamento dos colaboradores</li> <li>✓ Palestras sobre qualidade de vida</li> <li>✓ SAC</li> <li>✓ Ouvidoria</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cartão de crédito próprio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pesquisa de satisfação do consumidor</li> </ul>
Segurança Alimentar	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Parâmetros e normas para higienização dos produtos</li> <li>✓ Estímulo ao consumo de produtos mais saudáveis</li> <li>✓ Comunicação clara sobre os produtos transgênicos</li> <li>✓ Cozinha itinerante para fornecer cursos com receitas simples e saudáveis</li> <li>✓ Auditoria nos fornecedores de produtos perecíveis para checar o processo de fabricação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Exigência de certificações de qualidade e certificações especiais para cada tipo de produto</li> <li>✓ Espaço nutricional</li> <li>✓ Orientação de equipe de profissionais em medicina veterinária, nutricionismo, engenharia de alimentos e higiene e saúde do trabalhador</li> <li>✓ Dicas de compras (época, conservação, nutriente etc)</li> </ul>
Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Seleção, avaliação e desenvolvimento de fornecedores</li> <li>✓ Manual de ética</li> <li>✓ Troca eletrônica de dados entre empresa e fornecedor</li> <li>✓ Erradicação do Trabalho Escravo</li> <li>✓ Programa Garantia de Origem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Relacionamento com o fornecedor</li> <li>✓ Desenvolvimento sustentável de pequenos e médios produtores</li> <li>✓ Auditorias para evitar trabalho escravo, infantil ou exploração de mão de obra.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Banco de Práticas em RSE no Varejo – FGV/Easp (2008); *Ranking* ABRAS 2007 e *Ranking* ABRAS 2008.



## APÊNDICE B - Questionário: Pesquisa Sobre o Programa Clube dos Produtores

### I. IDENTIFICAÇÃO DO (S) RESPONDENTE (S):

Nome:	
Formação acadêmica:	
Cargo:	
Envolvimento no Programa em estudo:	
Contato:	

*Obs.: se houver divisão das questões entre diferentes respondentes, favor identificar os respectivos nomes e demais dados em CADA resposta.*

**Atenção:** Os conteúdos adicionais às **dez** perguntas são exemplos que poderão orientar as respostas.

### II. IDENTIFICAÇÃO DA EQUIPE ENVOLVIDA DIRETAMENTE NO PROGRAMA:

*1- Como a equipe se estrutura, a fim de empreender o objetivo de “orientar pequenos e médios produtores, logística, boas práticas trabalhistas, cuidado com o meio ambiente e comercialização”?*

EQUIPE	NOME	FORMAÇÃO ACADÊMICA	CARGO NO WALMART	ENVOLVIMENTO NO PROGRAMA
Responsável				
Coordenador (a)				
Funcionários				
Voluntários				
Especialistas				
?				

Favor anexar o organograma da equipe de trabalho.

Obs.: Incluir os dados da identificação do respondente.

### III. CARACTERIZAÇÃO GERAL DO PROGRAMA CLUBE DOS PRODUTORES:

#### 2 - Qual o contexto da concepção do Programa?

Como foi o processo de concepção do programa?  
 Houve adaptação de outro programa já realizado pela matriz americana?  
 Quais fatos no contexto organizacional motivaram a incorporação do Programa?  
 Quais fatores externos a organização (concorrência, economia, sociedade, ambiental, entre outros) preponderaram para a incorporação do Programa?

Obs.: Incluir os dados da identificação do respondente.

#### 3 - Como é estruturado o Programa em relação ao seu planejamento e execução?

Fase de planejamento:  
 Exemplos:

- Identificação do público-alvo
- Análise do ambiente do projeto
- Definição dos objetivos
- Desafios e metas a serem alcançados

- Definição dos critérios e parâmetros de avaliação do projeto
- Elaboração dos estudos de viabilidade
- Negociação e definição dos recursos necessários
- Identificação da equipe de trabalho
- Programação e alocação de recursos
- Elaboração do manual do projeto

Fase de execução:

Exemplos:

- Utilização dos recursos de acordo com o programado
- Supervisão da equipe de trabalho
- Acompanhamento e controle das atividades
- Avaliação dos trabalhos executados

Favor anexar o fluxograma que retrata a interação das ações.

Favor anexar pesquisas junto aos produtores com o intuito de identificar os maiores desafios/percepções.

Obs.: Incluir os dados da identificação do respondente.

#### **4 - Qual o alcance do Programa?**

Abrangência geográfica

Estados:

Cidades:

Nº produtores:

Nº de itens:

Quais seções que atendem:

Tipo e volume de produção/ano:

Volume mensal de comercialização dos produtos do Programa?

Crescimento anual;

Favor anexar o mapa de localização dos produtores engajados no Programa, assim como a localização das lojas do Walmart, a fim de verificar a área de influência.

Favor anexar os dados de produção e comercialização dos produtos originados pelo Programa e o percentual de participação deles em seus segmentos, nas vendas do Walmart.

Obs.: Incluir os dados da identificação do respondente.

### **IV. VISÃO ESTRATÉGICA DO PROGRAMA CLUBE DOS PRODUTORES:**

#### **5 - Qual o status e a percepção sobre o Programa?**

O Walmart sustenta dois grandes objetivos estratégicos:

- Tornar-se líder em sustentabilidade; e
- Ser o melhor canal entre consumidor e fornecedor.

Como avalia a participação do Programa Clube de Produtores para que o Walmart atinja tais objetivos?

A percepção da frase, “*nos orgulhamos do **Clube dos Produtores** porque ele é, na essência, a tradução do tripé da sustentabilidade*”, é compartilhada e em que medida pelos:

- Associados? Integrantes do Clube dos Produtores?
- Órgãos representativos (ABRAS, ETHOS, entre outros)?
- Consumidores?
- Órgãos do governo?
- E pela mídia espontânea?

Favor anexar pesquisas.

Obs.: Incluir os dados da identificação do respondente.

#### ***6 - Como os fundamentos éticos [divulgados pelo Walmart] são evidenciados no Programa e a partir dele?***

Gestão transparente:

- Código de Ética
- Comitê de Ética
- Auditoria Ética

Atenção aos níveis de confiança

- Consistência entre dizer e fazer
- Promoção do diálogo
- Legitimidade
- Reputação

Responsabilidade e Co-responsabilidade

- Reconhecimento dos problemas e consciência da responsabilidade de todos
- Gestão participativa
- Autonomia

Há uma figura que sintetize a cadeia de valores do Walmart e, em especial, do Programa?  
Favor anexar.

Favor anexar o Código de Ética e demais documentos relacionados.

Obs.: Incluir os dados da identificação do respondente.

#### ***7 - O Programa atende à concepção de Desenvolvimento Sustentável?***

O Programa Clube dos Produtores constitui-se como parte de respostas aos desafios de Desenvolvimento Sustentável, em que nível de maturidade?

- Promulgação de valores globalmente defendidos?
- Implementações de ações compatíveis à realidade cultural?
- Efetividade nos Resultados econômicos, sociais e ambientais?

Como a empresa classifica o Programa quanto à Matriz de Maturidade do Desenvolvimento Sustentável (BS 8900)?

Obs.: Incluir os dados da identificação do respondente.

#### ***8 - Em que medida o Programa Clube dos Produtores é um projeto interinstitucional?***

Quais instituições **governamentais** contribuem com o Programa e de que forma?

Quais instituições **não-governamentais** contribuem com o Programa e de que forma?

Quais **empresas** (fornecedores e parceiros) contribuem com o Programa e de que forma?

Como são as estratégias de articulação/parceria?

- Como são formadas as articulações;
- Quais os critérios de escolha dos parceiros;
- Escolha da estrutura da articulação;

- Quantidade de contatos e informações;
- Forças das relações;
- Fraqueza das relações.

Qual o papel do **Pacto pela Sustentabilidade**, assinado em 2009, para o desenvolvimento do Programa?

Favor anexar atas de reuniões e relatórios de fóruns com propósito de fomentar o Programa.

Obs.: Incluir os dados da identificação do respondente.

### ***9 - Como é aferida a credibilidade no Programa Clube dos Produtores?***

Mensurabilidade das ações:

- Indicadores utilizados;
- Destaque no GRI

Avaliação dos resultados:

- Como é feita a análise crítica

Por quais meios são comunicados os resultados das avaliações do Programa

Certificação

- Auditoria interna
  - Capacitação técnica
  - Processo
- Auditoria externa

Qual é a empresa?

Selos

- Qual a avaliação do seu impacto?

“Sinalização especial na loja” dos produtos.

Qual a avaliação do seu impacto?

Há um roteiro (indicadores) amplamente divulgado quanto aos critérios que serão mensurados e avaliados?

Obs.: Incluir os dados da identificação do respondente.

### ***10- O que o Programa Clube dos Produtores tem a ensinar e a quem?***

- Sugestões de análises:
  - Governança corporativa
  - Fóruns de Articulação
  - Regulamentações
  - Integração e reciprocidade entre Estado, sociedade civil e mercado.
  - Processo democrático
  - Conquista da cidadania
  - Políticas públicas
  - Participação política

Obs.: Incluir os dados da identificação do respondente.

### APÊNDICE C - Normas de RSS

País	Norma	Descrição
Alemanha	Values Management System - VMS - da Rede Alemã de Ética Empresarial - DNWE. (1988)	Norma de gerenciamento de valores que integra a dimensão moral das transações econômicas e outras questões de valores às estratégias, políticas e procedimentos das companhias (norma de procedimentos). Objetivo de auxiliar as empresas a fim de que alcancem o gerenciamento sustentável, nas suas dimensões econômicas, morais, jurídicas e políticas.
Estados Unidos	Norma SA 8000 - elaborada por Social Accountability International - SAI (1997)	A SA 8000 é uma norma que estabelece padrões para as relações de trabalho, passível de auditoria e certificação. A SA 8000 é cada vez mais reconhecida mundialmente como um sistema de implementação, manutenção e verificação de condições dignas de trabalho e respeito dos direitos fundamentais dos trabalhadores. É destinada principalmente às empresas que possuem centros de compra ou de produção em países onde é necessário assegurar-se de que os produtos são realizados em condições de trabalho decentes.
Espanha	SGE 21 - Sistema de Gestão Ética e Socialmente Responsável - elaborado pelo Fórum para a Avaliação da Gestão Ética – Forética. (1999)	Norma voluntária que permite a avaliação da gestão ética e responsável das organizações (estabelecendo um sistema de gestão) passível de auditoria e certificação. Introduzir valores éticos e auditáveis nas áreas de gestão de uma organização de qualquer porte e setor que deseja assumir compromissos sociais, permitindo a avaliação e a verificação dos compromissos adquiridos pela alta direção em termos de responsabilidade social.
Reino Unido	AA 1000 - Institute for Social and Ethical Accountability - ISEA (1999)	Norma internacional certificável composta por princípios e padrões de processo focados no engajamento com as partes interessadas. A série de normas AA 1000 define melhores práticas para prestação de contas a fim de assegurar a qualidade da contabilidade, auditoria e relato social ético de todos os tipos de organizações (públicas, privadas e ONGs de todos os portes).
Dinamarca	DSI - Det Social Indeks - elaborado pelo Ministério dos Assuntos Sociais da Dinamarca e distribuído pelo Ministério do Emprego (2000)	É uma ferramenta de gestão de responsabilidade social passível de certificação com foco na relação das organizações com seus funcionários enquanto uma de suas partes interessadas. O Det Social Indeks é o primeiro instrumento de processo destinado a organizações privadas ou públicas de todos os portes que desejam avançar o seu grau de responsabilidade social com relação ao seu público interno.
Itália	Q-RES, elaborado pelo Centro para Ética, Direito e Economia - CELE. (2001)	Sistema de gestão para a responsabilidade social e ética certificável que pode ser adaptado para empresas privadas, organizações públicas e associações, baseado no conceito de gestão estratégica, justa e eficaz das relações com stakeholders.
Israel	SI 10000 - Standards Institution of Israel - desenvolvida pela Standards Institution of Israel - SII. (2001)	Aborda práticas de “responsabilidade social e envolvimento com a comunidade”. Visa a desenvolver, manter e reforçar políticas e procedimentos para controlar suas ações de RS e interação com a comunidade; e demonstrar para as partes interessadas que as políticas e procedimentos com foco na comunidade estão sendo seguidas de acordo com as exigências da norma.
Austrália	AS 80003 - Australian Standards Corporate Social Responsibility - da Social Accountability International - SAI. (2003)	É uma das primeiras no mundo direcionada para implantação de Responsabilidade Social Corporativa integrada às políticas e cultura da empresa. Essa norma faz parte de um conjunto de compromissos de governança. O objetivo da norma AS 8003 é fornecer elementos essenciais para estabelecer, implementar e gerenciar um Programa de Responsabilidade Social Corporativa dentro da organização e orientá-lo em sua metodologia
Brasil	NBR 16001 - Norma de Responsabilidade Social - da Associação Brasileira de	Tem caráter de sistema de gestão e propósito de certificação. Esta Norma estabelece os requisitos mínimos relativos a um sistema da gestão da responsabilidade social, permitindo à organização

	Normas Técnicas - ABNT, que é representante oficial da ISO no Brasil. (2004)	formular e implementar uma política e objetivos que levem em conta os requisitos legais e outros, seus compromissos éticos e sua preocupação com a: promoção da cidadania; promoção do desenvolvimento sustentável, e transparência das suas atividades.
Portugal	NP 4469-1 - Sistema de gestão da responsabilidade social. Parte 1: Requisitos e linhas de orientação para sua utilização. (2008)	A norma é certificável e tem o objetivo de incentivar e orientar as organizações para uma atuação mais socialmente responsável, no contexto dos desafios do desenvolvimento sustentável.
Suécia	ISO 26000 - Organizada pela International Organization for Standardization - ISO. (2010)	Estabelece um padrão internacional de diretrizes de Responsabilidade Social. Sua finalidade consiste em apresentar diretrizes de responsabilidade social sem propósito de certificação e orientar organizações de diferentes portes e naturezas — pequenas, médias e grandes empresas, governos, organizações da sociedade civil, entre outras — a incorporá-las a sua gestão. Por ser aplicável a diversos tipos de organização e não somente às empresas, a ISO 26000 utilizará a terminologia responsabilidade social (RS) e não responsabilidade social empresarial (RSE).

Quadro 9: Normas de RSS

Fonte: Organizado a partir do Compêndio Sustentabilidade (2008).