

# AS AÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL NO VAREJO BRASILEIRO: UMA ANÁLISE EXPLORATÓRIA

## SOCIAL RESPONSIBILITY ACTIONS IN THE BRAZILIAN RETAIL MARKET: AN INVESTIGATIVE ANALYSIS

Rubens da Costa Santos  
FGV/EAESP

Francisco José da Costa  
FGV/EAESP

### RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar a prática de responsabilidade social das organizações varejistas no Brasil. O estudo é oportuno por trazer uma análise ampla num momento em que diversas empresas em todos os ramos de atividades anunciam sua opção de tratar as ações de responsabilidade social como prioritárias. Foi desenvolvido um estudo empírico a partir de uma amostra de 160 empresas de todo o Brasil, acessadas a partir do banco de práticas de empresas que participaram das duas primeiras edições do Prêmio FGV-EAESP de Responsabilidade Social no Varejo. Utilizou-se um roteiro estruturado de coleta de dados, com especial atenção à proposição analítica de Austin et al. (2004), que classificam as empresas em três classes: filantrópicas (pouco envolvimento social), transacionais (médio envolvimento) e integrativas (grande envolvimento). A maioria das empresas apresentou características associadas às duas primeiras classes na prática da responsabilidade social. Em apenas 11,3% das empresas analisadas foram percebidas ou identificadas características associadas à classe integrativa, a mais avançada na classificação. Os resultados mostram ainda que, apesar da importância das ações desenvolvidas, existe um enorme potencial de contribuição social desses importantes agentes.

### ABSTRACT

*This article analyzes the practice of social responsibility in Brazilian retail organizations. This study is a timely and inclusive analysis when many companies in all sectors announce their intention to prioritize social responsibility actions. This empirical study was developed based on a sample of 160 Brazilian companies accessed from the corporate practice database of companies that participated in the first two editions of the FGV-EAESP Retail Market Social Responsibility Award. The authors used structured data-collection script based on Austin et al's analytical proposition (2004), which classifies companies into three categories: philanthropic (little social involvement), transactional (moderate involvement) and integrative (significant involvement). In this analysis the finding was that most companies fall into the*

*first two categories when implementing social responsibility. Only 11.3% of companies in this analysis were identified as belonging to the integrative category – the most advanced in this classification. Results also show that notwithstanding the importance of actions developed thus far, there is still a huge potential for social contribution on the part of these important agents.*

#### PALAVRAS-CHAVE

Responsabilidade social; Envolvimento social; varejo.

#### KEYWORDS

*social responsibility, retail, corporate citizenship*

## INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, especialmente a partir da década de 1990, as organizações empresariais no Brasil têm dado atenção às questões sociais e ambientais. Conforme se pode observar com bastante frequência nos meios de comunicação, nos textos acadêmicos e até mesmo nas missões declaradas das empresas, muitas elegem como prioridade atender às demandas de públicos menos favorecidos, desenvolvendo esforços específicos para essas comunidades e em relação ao ambiente em que estão inseridas.

No ambiente varejista, diversos são os exemplos de empresas que optaram por trabalhar no sentido de promover, além do desenvolvimento econômico, o social, ampliando assim os benefícios de sua atuação, a partir do pressuposto de que as empresas devem buscar beneficiar seus diversos públicos, incluindo as comunidades em que se inserem. A identificação e a premiação das melhores práticas têm sido preocupações do Centro de Excelência em Varejo, da Fundação Getúlio Vargas – GVCEV. Foi nessa perspectiva que se instituiu, a partir do ano de 2003, o Prêmio FGV-EAESP de

Responsabilidade Social no Varejo.<sup>1</sup> Essa iniciativa assume que os varejistas devem oferecer importantes contribuições ao ambiente e à sociedade brasileira no campo da responsabilidade social e ambiental, principalmente por sua característica de contato direto com os consumidores e com a comunidade em geral.

Nas duas oportunidades de premiação realizadas até agora, mais de 160 empresas concorreram, com inscrições provenientes de vários Estados do Brasil e representativas de diversas áreas do complexo varejista. A partir dos dados disponibilizados pelas empresas inscritas, o GVCEV organizou o Banco de Práticas de Responsabilidade Social no Varejo,<sup>2</sup> com a finalidade de oferecer uma ferramenta de pesquisa com vários recursos de busca destinada à consulta de interessados.

A análise exploratória dos casos conduziu a alguns questionamentos: em que medida as ações desenvolvidas representam algo de valor para as comunidades envolvidas e beneficiadas? Qual o nível de impacto das ações para a empresa e para as comunidades envolvidas? Qual o valor social e econômico gerado? Essas e outras questões

<sup>1</sup> Detalhes sobre a premiação poderão ser encontrados em <<http://www.fgvsp.br/cev/premio>>.

<sup>2</sup> Detalhes no site: <[http://www.fgvsp.br/cev/premio/banco\\_busca.cfm](http://www.fgvsp.br/cev/premio/banco_busca.cfm)>

formuladas e aqui discutidas geraram o seguinte problema de pesquisa: qual o nível de desenvolvimento das ações de responsabilidade social das empresas varejistas brasileiras?

O objetivo geral do trabalho é analisar as ações de responsabilidade social declaradas à luz da proposição analítica de Austin *et al.* (2004), descrita na base teórica a seguir exposta. Adicionalmente, pretende-se: identificar as principais motivações para as empresas desenvolverem ações de responsabilidade social; verificar o nível de impacto do valor gerado pelas ações desenvolvidas; identificar as principais parcerias envolvidas. Por tratar-se de um trabalho de natureza exploratória, não serão lançadas hipóteses a serem testadas.

Apresenta-se aqui uma análise das iniciativas submetidas a premiação contidas nesse banco. A pesquisa utilizou um roteiro elaborado a partir de propostas de Carroll (1979), Wood (1991), Schwartz e Carrol (2003) e Austin *et al.* (2004), que analisaram aspectos do desempenho social corporativo responsável. No início é apresentada, de forma resumida, a base conceitual utilizada.

Em seguida, são relatados a metodologia e procedimentos operacionais adotados para a obtenção e análise de dados, os resultados obtidos e, finalmente, as recomendações que emergem da busca.

## REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial conceitual está organizado em três blocos principais: a) os fatores que estimulam a empresa a agir socialmente; b) a avaliação de resultados; c) ações colaborativas.

### Os fatores que estimulam a ação responsável

Carroll propôs inicialmente (1979) e elaborou em detalhes posteriormente (1991) que a responsabilidade social de uma empresa deve ser avaliada em três dimensões distintas: categorias de responsabilidade, filosofia da responsabilidade e os aspectos sociais envolvidos.

No tocante às categorias da responsabilidade, o autor propôs a existência de quatro categorias: econômica, legal, ética e filantrópica. Segundo ele, essas dimensões não são mutuamente exclusivas nem cumulativas ou aditivas, conforme o quadro a seguir.

**Quadro 1 - Categorias da responsabilidade social segundo Carroll**

Categorias	Significados
Discrecionária ou filantrópica	Contribuições voluntárias feitas pela empresa visando à melhoria de vida da comunidade. Resultam do desejo da empresa de contribuir e não de leis ou de senso ético.
Ética	Atividades da empresa que vão além de suas obrigações legais. Essas responsabilidades são de difícil avaliação e resultam de princípios e padrões que definem a conduta aceitável determinada pelos públicos de interesse da empresa.
Legal	Atendimento a regulamentações e leis que determinam como o negócio deve funcionar. A sociedade espera que a empresa obedeça a normas de segurança e regulamentações governamentais.
Econômica	Trata-se da responsabilidade básica da empresa: produzir e vender bens e serviços esperados pela sociedade, gerando resultados favoráveis para seus acionistas.

Fonte: Carroll (1979; 1991)

Posteriormente, Carroll (1998) abordou as relações que ocorrem entre as categorias, ressaltando sua inter-relação e que frequentemente apresentam conflitos entre si. Ademais, segundo ele, a responsabilidade social de uma empresa deve ser avaliada no conjunto dessas categorias.

Carroll identificou outro componente da responsabilidade social de uma empresa, a filosofia da responsabilidade. Esse aspecto envolve a filosofia, modo ou estratégia que leva a empresa a agir de forma responsável. Essa filosofia pode se comportar num *continuum* que se inicia com uma situação de não-resposta, em que nada é feito, indo até o outro extremo, o da proatividade, em que a empresa realiza alguma ação responsável.

Em segundo lugar, de acordo com Carroll, a empresa escolhe cuidadosamente um aspecto social sobre o qual deverá agir após ter decidido agir de forma responsável. A partir da análise de trabalhos sobre esse tema realizados por Wilson (1975), McAdam (1973) e Davis e Blomstrom (1966), Carroll identificou, apoiado nos resultados obtidos por Wilson (1975), que as empresas poderiam agir de acordo com uma de quatro possibilidades: reação, defesa, acomodação ou proação. No quadro 2, essas possibilidades são comentadas e sintetizadas.

Dessa forma, Carroll propôs que uma empresa decide agir (ou não) de forma responsável motivada em algum nível de acordo com as quatro situações básicas contidas no *continuum*. Ela poderá decidir que nada deve fazer ou, caso decida fazer algo, poderá agir de forma reativa, defensiva, acomodada ou proativa.

Em terceiro lugar, segundo Carroll, várias questões sociais estão implícitas na ação responsável de uma empresa. Essas questões devem ser consideradas na análise de suas ações. O autor, apoiado nos resultados obtidos pela pesquisadora Holmes (1976), alertou que as ações sociais realizadas pelas empresas responsáveis podem estar associadas a cinco fatores:

- a) combinam uma necessidade social com uma habilidade corporativa para ajudar;
- b) envolvem uma carência social relevante;
- c) decorrem do interesse dos executivos da empresa;
- d) representam oportunidade ou valor para relações públicas;
- e) associam-se a uma pressão governamental.

Esses fatores, isoladamente ou em conjunto, podem estimular a decisão da empresa no sentido de agir na frente social, embora, como alertou

## Quadro 2 - A filosofia da responsabilidade segundo Carroll

Wilson, 1975	Reação	Defesa	Acomodação	Proação
McAdam, 1973	Lute sempre	Faça apenas o necessário	Faça pouco a pouco	Lidere o setor
Davis e Blomstrom, 1966	Desista da ação	Ação tipo relações públicas	Abordagem legal	Posição de barganha
Nada é feito	< continuum		> Muito é feito	

Fonte: Adaptado de Carroll, 1979

Carroll, a empresa possa decidir agir de forma responsável motivada por outras razões.

### **A avaliação de resultados**

A avaliação de resultados obtidos é uma atividade essencial em qualquer ação, incluindo as ações responsáveis desenvolvidas por uma empresa (SANTOS, 2004).

Inicialmente cabe identificar se a empresa realiza algum tipo de esforço para avaliar os resultados de suas ações. Ademais, a avaliação, conforme Santos (2004), pode ser feita sob diferentes ângulos. Pode ser apreciada quanto a seu impacto social ou expressa em termos econômicos. Esse é o caso, por exemplo, de quando a ação social gera algum tipo de receita.

Por outro lado, o âmbito da iniciativa e o seu impacto são aspectos que interessam tanto aos beneficiários como à própria organização executora da ação. Esses aspectos podem ser considerados conjuntamente.

Por fim, de acordo com Santos (2004), o valor gerado pela ação pode interessar a um ou mais públicos com os quais a empresa se relaciona. Suas ações podem gerar valor para os funcionários da empresa, para segmentos ou públicos específicos de interesse da empresa. Nas ações podem estar envolvidos os fornecedores da empresa ou seus apoiadores. Adicionalmente, as ações podem despertar o interesse dos aliados da empresa, da comunidade em que está inserida ou do conjunto da sociedade.

### **Ações colaborativas**

Para Austin (2000) e colegas (2004), as ações responsáveis de uma empresa podem ser realizadas de forma colaborativa, envolvendo outras empresas, organizações da sociedade civil e agentes da sociedade. Por exemplo, a empresa pode realizar ações em parceria com ONGs que atuam na comunidade de interesse, em parceria com autoridades governamentais locais e até mesmo utilizar

subsídios dessas fontes. A empresa pode ainda agir em parceria com outras empresas.

Essa ferramenta foi utilizada com sucesso por Austin (2000) em estudo das ações colaborativas realizadas nos Estados Unidos e dos esforços feitos pelo autor em parceria com pesquisadores de vários países latino-americanos (AUSTIN *et al.*, 2004). A proposta desses autores é que as iniciativas colaborativas podem ser avaliadas de acordo com a natureza da relação e caracterizadas num determinado estágio de um *continuum*. O quadro 3 identifica essas dimensões e estágios.

De acordo com as dimensões acima indicadas pode-se caracterizar o estágio de colaboração em que a empresa desenvolve suas ações:

- Estágio filantrópico: Austin e colegas esclarecem que essa é a situação mais comum das empresas. De forma simplificada, os autores explicam que, tipicamente, as empresas doam recursos às organizações sociais, a pedido destas. Assim, a natureza do relacionamento é baixa em todas as dimensões consideradas. Trata-se de uma demonstração em primeiro nível da preocupação da empresa com a sociedade.

- Estágio transacional: os autores ressaltam que nesse estágio estão as empresas que atribuem atenção maior às causas sociais. É quando as relações colaborativas se intensificam e são de interesse de ambos os lados. As empresas não mais transferem apenas seus recursos e passam a se preocupar em estabelecer laços maiores entre as ações que desenvolve e suas próprias atividades. Os autores esclarecem que as ações sociais apoiadas pela empresa, associadas às suas ações de marketing, o marketing de causas, são evidências encontradas nas empresas que estão nesse estágio.

- Estágio integrativo: um reduzido número de empresas se encontra nesse estágio, embora, segundo os autores, esse número tenda a crescer. Aí as ações assumem caráter de alianças estratégicas, missões que se identificam entre si, estratégias sincronizadas e compartilhamento de valores

**Quadro 3 - O continuum da colaboração segundo Austin**

Natureza do relacionamento	Estágios		
	Filantropico	Transaccional	Integrativo
Nível de engajamento	Baixo		Alto
Importância para a missão da empresa	Periférico		Central
Magnitude de recursos	Pequeno		Elevado
Escopo das atividades	Restrito		Amplo
Frequência da interação	Pouco		Intenso
Complexidade de gestão	Simples		Complexo
Valor estratégico	Reduzido		Intenso

Adaptado de Austin (2000) e Austin *et al.* (2004)

entre as partes. As organizações passam a interagir com frequência e intensidade maiores e realizam esforços em conjunto. Muitas vezes, nesse estágio, são criados novos esforços conjuntos com formatos colaborativos diferenciados.

Austin e colegas asseveram que esse esquema de avaliação das ações colaborativas tem sido útil para analisar as ações das empresas responsáveis, cuja situação pode variar de acordo com a dimensão analisada. Isto é, numa determinada dimensão a empresa pode apresentar uma situação particular e noutras estar em posição avançada. Dessa forma, o esquema não é rígido e as colaborações podem apresentar características distintas entre si nas dimensões consideradas.

Os autores destacam que o esquema tem-se revelado útil em situações em que várias ações colaborativas são analisadas. Isso porque o esquema permite identificar de forma comparativa padrões e semelhanças entre elas. O que importa para os profissionais e pesquisadores, ainda segundo Austin e seus colegas, é identificar e analisar sistematicamente as características de alianças, para que

decisões possam ser tomadas em busca da geração de benefícios maiores das iniciativas sociais empreendidas pelas empresas em conjunto com outras organizações.

Em suma, os resultados do referencial teórico aqui apresentado permitiram o desenvolvimento do roteiro utilizado na pesquisa (vide quadro 2). Essa base deu origem à abordagem utilizada para avaliar o comprometimento de responsabilidade social das empresas varejistas. Dela foram ainda extraídos indicadores simples que pudessem ter sua presença avaliada nos casos submetidos a premiação e com os dados disponíveis no banco de dados sem demandar buscas adicionais junto às empresas e responsáveis das ações contidas no banco.

## METODOLOGIA

Foram analisados 160 casos disponibilizados nas duas edições do Prêmio FGV-EAESP de Responsabilidade Social no Varejo. Na inscrição, as empresas eram identificadas com os seguintes dados: empresa (nome fantasia), razão social, categoria,

setor varejista, CNPJ, contato cargo, telefone, *e-mail*, *site*, endereço, região, programa/projeto.

Para a coleta dos dados foi desenvolvido um roteiro de trabalho, construído a partir do referencial teórico apresentado. O formulário proposto foi analisado por diferentes colaboradores da pesquisa e, em seguida, submetido a um pré-teste junto a 10 casos. O roteiro definitivo utilizado na pesquisa está no quadro 4.

Os detalhes estão expostos a seguir:

- Em relação ao número de projetos, utilizou-se como medida a quantidade de projetos indicados pelas empresas. Nos casos em que várias ações dispersas foram citadas, consideraram-se todas como um único projeto.

- Quanto à motivação, cada uma das indicações foi buscada no caso. Na verificação de qualquer delas, apontava-se como sim. Desse modo, houve casos em que todas as indicações de motivação foram apontadas como manifestas.

- Sobre o impacto da iniciativa, buscou-se averiguar, a partir das descrições de cada caso, se os benefícios tinham um impacto forte, médio ou fraco em relação tanto aos beneficiários quanto à organização executora.

- Com relação ao nível geográfico, buscou-se averiguar se as ações da empresa tinham impacto local (comunidade e região urbana), regional (estadual até região geográfica) ou nacional (em mais de uma região geográfica até o país inteiro).

- Quanto ao valor gerado, buscou-se identificar tanto o valor social quanto o econômico. Convencionou-se a adoção da indicação de alto, médio e baixo para ambas as indicações.

- Para a indicação da colaboração existente na ação, buscou-se avaliar se o projeto era de iniciativa própria da organização, se havia se engajado em um projeto de qualquer outra, se houve colaboração com organizações não governamentais ou com o governo e se era realizado com outros parceiros diferentes desses dois últimos.

- Por fim, em relação ao nível de colaboração buscou-se averiguar se as empresas se comportavam de forma filantrópica, transacional e integrativa (AUSTIN, 2000; AUSTIN *et al.*, 2004). Assim, buscou-se verificar, utilizando-se uma escala de 1 a 5, a manifestação de oito indicações. Para a classificação a partir desses critérios, utilizou-se a média das indicações de cada critério, sendo apontadas como filantrópicas aquelas empresas com médias 1,66 ou menor, transacionais aquelas com médias de 1,67 a 3,33, e integrativas aquelas com médias acima de 3,34.

Para cada um desses elementos foram extraídas as estatísticas descritivas básicas e, em seguida, os cruzamentos considerados relevantes.

## APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este item traz a apresentação e a discussão dos resultados encontrados. Inicialmente, descreve-se o universo pesquisado, com os quatro próximos itens tratando da motivação para as ações apresentadas, do nível das iniciativas, do valor social e econômico gerado e da colaboração existente. Os dois itens seguintes tratam da discussão dos níveis de colaboração identificados. Por fim, são apresentados alguns casos de maior destaque.

### Descrições do universo

As empresas pesquisadas foram identificadas como: entidade varejista (envolvendo entidades representativas de outras empresas), grandes empresas, médias empresas, pequenas empresas, microempresas e *shopping centers*. Cerca de 70% das empresas foram classificadas como grandes, pequenas e médias (representando 22,2%, 22,5% e 24%, respectivamente), ao passo que o número de entidades varejistas foi pequeno. Os *shopping centers*, as microempresas e as entidades varejistas representaram 13%, 11% e 7%, respectivamente. A distribuição não é representativa das proporções de cada um dos tipos no total de organizações existentes, mas é bastante para dar indicações de como os diversos

**Quadro 4 – Variáveis de trabalho**

Dimensão	Indicações	Aferição
Nº de projetos	Total de projetos submetidos	-
Motivação	Combinação de uma necessidade social com uma habilidade para ajudar	Sim ou não
	Carência social relevante	Sim ou não
	Interesse dos executivos	Sim ou não
	Ação social representa oportunidade ou valor para relações públicas	Sim ou não
Impacto da iniciativa	Pressão governamental	Sim ou não
	Beneficiários	Forte, médio e fraco
	Organização executora	Forte, médio e fraco
	Escopo geográfico	Local, regional e nacional
Valor dos resultados	Valor social gerado	Alto, médio ou baixo
	Valor econômico gerado	Alto, médio ou baixo
Colaboração existente	Iniciativa própria	Sim ou não
	Parcerias com ONGs	Sim ou não
	Parcerias com o governo	Sim ou não
	Outros parceiros	Sim ou não
Níveis de colaboração	Nível de engajamento	Baixo a elevado, escala 1 a 5
	Importância da missão	Periférica a central, escala 1 a 5
	Magnitude de recursos	Baixos a elevados, escala 1 a 5
	Escopo das atividades	Delimitadas a amplas, escala 1 a 5
	Nível de interação	Raro a intenso, escala 1 a 5
	Confiança	Modesta a intensa, 1 a 5
	Complexidade de gestão	Simples a complexa, escala 1 a 5
Valor estratégico	Baixo a elevado, escala 1 a 5	

Fonte: os autores

tipos de organização se distribuem em relação às práticas de responsabilidade social.

Metade dos projetos é proveniente do Estado de São Paulo, vindo em segundo lugar Minas Gerais (com cerca de 8% das empresas), seguido do Paraná (com 7,5%). Os demais Estados não passaram de 5% e alguns não apresentaram projetos. As empresas apontaram entre um e sete projetos, tendo sido analisado um total de 275 projetos, com uma média de 1,75 projetos por empresa analisada. Conforme a tabela abaixo, a grande maioria apresentou somente um projeto, e apenas uma empresa apresentou sete projetos.

## MOTIVAÇÃO

Com relação à avaliação da motivação das empresas em desenvolver ações de responsabilidade social, os resultados estão sintetizados na Tabela 1. Aproximadamente três em cada quatro empresas buscaram combinar uma necessidade

social com uma habilidade corporativa para ajudar. Trata-se de observação coerente com o esperado das empresas e de seus projetos, uma vez que é mais conveniente para a empresa desenvolver ações compatíveis com suas competências de atuação. Por outro lado, uma de cada quatro das empresas analisadas apresentou envolvimento com ações não diretamente associadas à sua habilidade corporativa de ajudar, como o Açougue Cultural T-Bone, que, apesar de atuar na área de comercialização de carnes, desenvolveu um projeto associado a bibliotecas para a comunidade.

Ao se analisar a motivação a partir de uma carência social relevante, verificou-se que cerca de dois terços dos projetos buscavam essa orientação, estando associados às questões sociais mais delicadas da atualidade, como a fome, o cuidado com pacientes de câncer e Aids, o apoio a meninos de rua e outras. Uma em cada três das empresas analisadas aparentemente não se orientava por essa motivação, atuando em projetos também

**Tabela 1. Motivação para as ações**

Motivação	Manifestação	Não	Sim	Total
Combinação de uma necessidade social com uma habilidade para ajudar	Freqüência	42	118	160
	Percentual	26,3%	73,0%	100%
Carência social relevante	Freqüência	57	103	160
	Percentual	35,6%	64,4%	100%
Interesse dos executivos	Freqüência	37	123	160
	Percentual	23,1%	76,9%	100%
Ação social representa oportunidade ou valor para relações públicas	Freqüência	43	117	160
	Percentual	26,9%	73,1%	100%
Pressão governamental	Freqüência	121	39	160
	Percentual	75,6	24,4	100%

Fonte: Banco de dados da pesquisa

importantes (esportes para clientes, lazer para colaboradores e outros), mas efetivamente não associados a questões sociais.

Foi averiguado ainda se o envolvimento das empresas nos projetos estava associado ao interesse direto dos executivos, tendo-se verificado, conforme Tabela 3, que em 77% das empresas pesquisadas as ações desenvolvidas atendiam a interesses como: obtenção de uma melhor reputação no mercado, atração e manutenção de relacionamento com os clientes, melhoria do entorno da empresa, entre outros. É significativo o percentual de 23% de empresas que mostraram desenvolver projetos e ações desvinculados de qualquer interesse dos executivos (como apoio às entidades de combate ao uso de drogas, doações e ações em conjunto com igrejas e outras semelhantes, dissociadas dos interesses de seus executivos).

Buscou-se também verificar se as ações empreendidas representavam de fato uma oportunidade ou valor para a área de relações públicas da empresa. Em três de cada quatro empresas avaliadas, a possibilidade de geração de vantagens ou valor para relações públicas foi um fator de motivação para as ações desenvolvidas.

Por fim, buscaram-se evidências de que as empresas eram motivadas por pressão governamental ou não. Verificou-se uma inversão em relação aos demais fatores de motivação apresentados acima, pois somente 24,4% das empresas agiam por essa motivação, especialmente nos casos associados a projetos de benefícios para os funcionários, geração de acesso para deficientes no ponto-de-venda da empresa ou de reciclagem de resíduos.

### **Impacto da iniciativa**

Observando-se inicialmente o impacto sobre os beneficiados, percebeu-se que a maioria (39,4%) dos projetos trazia um fraco impacto, ou seja, tratava-se de projetos de baixa importância e necessidade relativa, especialmente aqueles mais orientados para o desenvolvimento de relacionamento da empresa com seus clientes. Somente 27,5% dos casos apresentaram um forte im-

pacto sobre os beneficiários, ao passo que aproximadamente um terço (33,1%) indicou um nível de impacto que pode ser considerado médio.

Já com relação ao impacto sobre a organização executora, a maioria das ações (41,3) tinha um impacto médio, com um percentual menor de ações de impacto fraco (22,5). Ações de forte impacto para as empresas executoras foram identificadas em 36,3% das empresas pesquisadas.

A análise conjunta desses resultados sugere que as ações desenvolvidas apresentam um impacto mais intenso para a organização do que para os beneficiários. A propósito do pressuposto de que as empresas desenvolveriam ações de responsabilidade social por uma maior consciência da necessidade da sociedade, seriam esperados percentuais pelo menos iguais, e seria desejável que os benefícios fossem mais intensos para os beneficiários do que para as organizações executoras. Tal constatação sugere que as empresas necessitariam reorientar seus projetos considerando esses aspectos.

Os impactos dos projetos desenvolvidos parecem estar concentrados marcadamente no nível local (75,6% dos casos), 15,6% com impacto regional e somente 8,7% com impacto nacional. Esses são valores esperados na medida em que a maioria das empresas pesquisadas era composta por médias, micro ou pequenas empresas. Adicionalmente, é relevante que as empresas mantenham foco no desenvolvimento local e sejam agentes de desenvolvimento na sua esfera de atuação mais restrita, sendo desejável, mas não obrigatório, que o escopo de atuação se amplie cada vez mais.

### **Valor gerado**

Observando-se inicialmente o valor social gerado, a maioria das empresas desenvolveu ações de baixo (38,8%) ou médio (40%) valor social. Aproximadamente uma em cada cinco (21,2%) empresas desenvolveu ações de elevado valor social (os projetos de baixo valor social são aqueles orientados para o relacionamento com os clientes. Entre eles destacam-se bailes para clientes idosos, competições esportivas, entre ou-

tros que, apesar de importantes, estão aquém de prover à sociedade valor maior, especialmente se comparados aos projetos voltados para crianças de rua, doentes de câncer e outros). É preocupante que o percentual de ações propostas analisadas ainda apresente baixo valor social gerado, pois seria desejável que as ações possuísem pelo menos um nível médio de valor social.

Relativamente ao valor econômico gerado, os projetos das empresas analisadas de fato representavam oportunidade de geração de valor econômico. A maioria das ações tem impacto médio (43%) ou baixo (33%), inclusive com percentuais próximos aos do item acima. Somente 24% dos projetos apresentaram, na visão dos pesquisadores, potencial de alto valor econômico.

É relevante para as empresas que os projetos de responsabilidade social se convertam em benefício potencial para a sociedade e para elas próprias, como forma de associar o benefício social

aos serviços prestados pela instituição. Nesses termos, os achados referentes ao valor econômico gerado também deveriam ser de nível mais elevado, necessidade igualmente verificada em relação ao valor social gerado. O desafio para as empresas analisadas é, portanto, desenvolver projetos de valor maior, tanto social quanto econômico.

### Colaboração existente

Procurou-se inicialmente verificar se os projetos desenvolvidos eram de iniciativa própria da organização analisada ou de uma outra organização na qual a empresa se engajou como colaboradora e se estavam sendo realizados em conjunto com outra organização. Os resultados mostraram que as empresas buscavam, em sua grande maioria, desenvolver ações por iniciativa própria. Somente 5% se engajaram como colaboradoras.<sup>3</sup>

Com relação às parcerias, a Tabela 2 mostra os resultados da averiguação de parcerias com organizações não governamentais, com instituições

**Tabela 2 – Parcerias nas ações e projetos**

Colaboração	Manifestação	Frequência	Percentual
ONGs	Não	107	66,9
	Sim	53	33,1
	Total	160	100,0
Instituições governamentais	Não	122	76,3
	Sim	38	23,8
	Total	160	100,0
Outros parceiros	Não	56	35,0
	Sim	104	65,0
	Total	160	100,0

Fonte: banco de dados da pesquisa

<sup>3</sup> Do total de 152 empresas que desenvolveram projetos por iniciativa própria havia empresas com ações de apoio a projetos de outras organizações, tais como ONGs, associações de classe, governo, entre outros.

governamentais ou com outras organizações diversas das duas acima.

O nível de parcerias com ONGs e com instituições governamentais é um fato auspicioso, embora ainda restrito. Houve parcerias com ONGs em 33,1% das empresas e com instituições governamentais em 23,8%. Por outro lado, verifica-se um grande número de parcerias com organizações diferentes das duas acima referidas.

O fato de várias ações estarem sendo realizadas em parcerias com ONGs é alvissareiro, uma vez que essas instituições têm como finalidade empreender ações de apoio ao desenvolvimento social, o que pode ser um indicativo de oportunidade para as ONGs e também uma opção de trabalho das empresas. Com relação às parcerias com o governo, é possível interpretar o valor encontrado como razoável (foram casos nos quais as empresas tinham parcerias com escolas, universidades e prefeituras, por exemplo), sugerindo outras possibilidades para ampliar ainda mais o potencial de benefícios proporcionados por essas

ações. O mesmo pode-se afirmar em relação ao número de parcerias com outros parceiros.

### Níveis da colaboração

Com relação ao nível de colaboração, foi avaliado um total de oito critérios em uma escala de 1 a 5, conforme quadro 3 apresentado anteriormente. As médias e os respectivos desvios estão expostos na Tabela 3.

De modo geral, as médias estão bastante próximas de 2, sendo mais elevado o item “Valor estratégico da ação” e mais baixo o item “Escopo das atividades das ações”. Em todos os itens o desvio-padrão próximo de 1 sugere que em cada caso existem relativamente poucas oscilações.

A indicação primeira desses resultados é de que as empresas estão mais concentradas nas categorias filantrópica e transacional. Adotando-se as convenções de medição propostas acima e aplicando-as nos dados tabulados, 88,8% das empresas estão categorizadas como filantrópicas (em 36,9% dos casos) e transacionais (em 51,9%). Somente

**Tabela 3 - Colaboração**

	Média	Desvio-padrão
Nível de engajamento: baixo a elevado	2,21	0,991
Importância da missão: periférica a central	2,08	1,009
Magnitude de recursos: baixos a elevados	2,01	1,003
Escopo das atividades: delimitadas a amplas	1,87	1,051
Nível de interação: raro a intenso	2,19	1,128
Confiança: modesta a intensa	2,09	0,989
Complexidade de gestão: simples a complexa	2,02	1,218
Valor estratégico: baixo a elevado	2,63	1,063

Fonte: banco de dados da pesquisa

11,3% dos casos analisados puderam ser categorizados como organizações integrativas. Os resultados podem ser verificados na Tabela 4.

O item seguinte traz uma análise cruzada dessa classificação com alguns dos elementos descritivos anteriores.

### Análise cruzada

Inicialmente, cruzou-se a categoria das empresas com a classificação. Em todas as categorias havia empresas filantrópicas e transacionais, e

somente na categoria das microempresas não havia empresas integrativas. A Tabela 5 permite ainda observar:

– Em relação à classificação, a maioria das organizações filantrópicas é composta de pequenas empresas, seguidas de microempresas e de médias empresas. Já para as empresas transacionais, a maioria é da categoria grande empresa, seguida proximamente pela categoria média empresa. Por fim, a categoria integrativa foi em grande maioria formada de grandes empresas.

**Tabela 4 - Classificação**

Tipo	Frequência	Percentual	Perc. acumulado
Filantrópica	59	36,9	36,9
Transacional	83	51,9	88,8
Integrativa	18	11,3	100,0
Total	160	100,0	-

Fonte: banco de dados da pesquisa

**Tabela 5 - Categoria por classificação**

Categoria	Classificação			Total
	Filantrópica	Transacional	Integrativa	
Entidade varejista	2	8	2	12
Grande empresa	3	23	10	36
Média empresa	14	20	2	36
Microempresa	12	5	0	17
Pequena empresa	23	13	2	38
Shopping center	5	14	2	21
Total	59	83	18	160

Fonte: banco de dados da pesquisa

– Em relação à categoria, a maioria das entidades varejistas é transacional, ocorrendo o mesmo com os *shopping centers* e com as grandes e médias empresas. As empresas pequenas e as microempresas tiveram a maior concentração na categoria filantrópica. Nenhuma das categorias teve maior concentração na classificação integrativa.

Inicialmente é esperado que quanto mais projetos a empresa desenvolva mais se aproxime da classificação de integrativa. Os dados expostos na Tabela 6 permitem verificar que, de fato, as empresas com maior número de projetos vão se configurando como transacionais ou integrativas, ainda que uma empresa possa ser integrativa com apenas um projeto.

Já em relação ao cruzamento do nível geográfico do projeto com a classificação, era esperado que, quanto mais expandida a ação dos projetos, mais distante a empresa estaria da classificação filantrópica. A confirmação encontra-se na Tabela 7, onde se pode observar que a grande maioria (93%) das empresas filantrópicas tem ações de

nível local. Também se verifica que a maioria das empresas integrativas tem ações de nível nacional, ainda que um número considerável dessas empresas tenha projetos regionais e locais.

O cruzamento da classificação da empresa com o nível de impacto para os beneficiários e para a organização é relevante para verificar a consistência do levantamento feito, pois espera-se que as empresas integrativas gerem sobre os beneficiados um impacto mais forte, as transacionais um impacto médio e as filantrópicas um impacto mais fraco. Os dados expostos na Tabela 8 confirmam essa expectativa.

Já com relação ao cruzamento da classificação com o impacto sobre a empresa executora, este foi identificado como forte ou médio para as empresas integrativas, bem como para as transacionais. As empresas filantrópicas tiveram impacto mais fraco.

Cruzando-se a classificação com o nível de valor social gerado, também como forma de confirmar a pressuposição de que as empresas integrativas ou transacionais teriam indicação como

**Tabela 6 – Número de projetos por classificação**

Número de projetos	Classificação			Total
	Filantrópica	Transacional	Integrativa	
1	46	42	5	93
2	11	21	4	36
3	2	13	4	19
4	0	6	3	9
5	0	1	1	2
7	0	0	1	1
Total	59	83	18	160

Fonte: banco de dados da pesquisa

**Tabela 7 – Impacto em nível geográfico por classificação**

Impacto em nível geográfico	Classificação			Total
	Filantropica	Transacional	Integrativa	
Local	55	61	5	121
Regional	4	16	5	25
Nacional	0	6	8	14
Total	59	83	18	160

Fonte: banco de dados da pesquisa

**Tabela 8 - Nível de impacto para os beneficiários por classificação**

Nível de impacto	Classificação			Total
	Filantropica	Transacional	Integrativa	
Forte	3	27	14	44
Médio	10	40	3	53
Fraco	46	16	1	63
Total	59	83	18	160

Fonte: banco de dados da pesquisa

**Tabela 9 - Nível de impacto para a organização por classificação**

Nível de impacto	Classificação			Total
	Filantropica	Transacional	Integrativa	
Forte	11	36	11	58
Médio	20	39	7	66
Fraco	28	8	0	36
Total	59	83	18	160

Fonte: banco de dados da pesquisa

geradoras de maior valor social, observaram-se os resultados expostos na tabela 10:

– Relativamente à classificação, das 83 empresas transacionais 63 geram um valor social médio (45) ou alto (18), ao passo que somente 20 desenvolvem ações que geram baixo valor social; das 18 empresas integrativas, 16 desenvolvem alto valor social, o que confirma parcialmente o pressuposto acima.

– Da perspectiva do valor social gerado, somente empresas transacionais ou integrativas geram alto valor social, e das 64 empresas que geram

médio valor social 47 são dessas duas classificações. Isso complementa a confirmação do pressuposto anunciado.

A tabela 11 indica que também em relação ao cruzamento da classificação com o valor econômico gerado as empresas integrativas apresentam um nível mais alto e médio, ocorrendo o mesmo com as empresas transacionais, e o contrário com as filantrópicas. Esse resultado faz sentido, uma vez que as iniciativas no estágio filantrópico são aquelas que apresentam características básicas.

**Tabela 10 - Nível de valor social gerado por classificação**

Valor social	Classificação			Total
	Filantrópica	Transacional	Integrativa	
Alto	0	18	16	34
Médio	17	45	2	64
Baixo	42	20	0	62
Total	59	83	18	160

Fonte: banco de dados da pesquisa

**Tabela 11 - Nível de valor econômico gerado por classificação**

Valor econômico	Classificação			Total
	Filantrópica	Transacional	Integrativa	
Alto	6	24	8	38
Médio	23	40	6	69
Baixo	30	19	4	53
Total	59	83	18	160

Fonte: banco de dados da pesquisa

## Alguns casos de destaque

Para complementar os resultados acima descritos, apresentam-se e comentam-se casos selecionados como exemplares de iniciativas socialmente responsáveis de empresas varejistas de acordo com a metodologia utilizada neste estudo. Na impossibilidade de uma descrição mais ampla dos casos mais destacados, apresenta-se somente parte dos que foram classificados por estes pesquisadores como de natureza integrativa.

Na categoria entidade varejista destacou-se a Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria com o projeto ABIP Empresa Cidadã de Responsabilidade Social Empresarial no Varejo, desenvolvido em parceria com o Instituto Ethos e que, segundo a associação, tem “a finalidade de levar à ‘ponta sensível’ da economia – o varejo – as práticas que caracterizam esse novo tema que as empresas de vanguarda vêm incorporando à sua governança: a responsabilidade social empresarial”. Trata-se de um projeto que incentiva as práticas de responsabilidade social nas empresas do setor representado pela ABIP, ao mesmo tempo em que desenvolve um trabalho de avaliação das ações e a criação de um banco de práticas. Destaca-se nesse projeto seu conteúdo educativo e sensibilizador, seguramente um bom exemplo para outras organizações representativas do setor varejista brasileiro.

Na categoria grande empresa, o Grupo Pão de Açúcar sobressai, em virtude da grande quantidade de ações de responsabilidade social desenvolvidas e da amplitude dessas ações tanto em termos geográficos quanto de extensão dos beneficiados. Essa organização criou um setor responsável pelas ações de RS, chamado Comitê de Responsabilidade Social, com a finalidade declarada de “integrar as informações e ações pertinentes, envolver as diversas unidades de negócios e ampliar sua esfera de atuação, desde a postura de gestão até as implicações práticas nos negócios (...) aproveitar as oportunidades existentes em cada segmento de atuação, reforçando as práticas em

execução e desenvolvendo novas ações”. Como principais ações da empresa, destacam-se o intenso investimento em pessoal, orientado tanto para maior produtividade e geração de valor para a empresa como para a melhoria da qualidade de vida dos colaboradores; a ação do Instituto Pão de Açúcar na promoção do desenvolvimento humano por meio da educação, com 11 programas voltados a crianças e adolescentes, e que investiu R\$ 8,5 milhões, em 2002, beneficiando 22 mil crianças e jovens com atividades de educação infantil, complementação escolar, informática, esportes, cultura, música e preparação para o mercado formal de trabalho; o Programa Grupo Voluntário, que conseguiu articular os voluntários em 87 lojas do grupo, com a participação de 3.000 funcionários e com mais de 25 mil pessoas beneficiadas; as Parcerias Contra o Desperdício, desenvolvidas com instituições das comunidades locais que recebem produtos fora dos padrões ideais de exposição nas gôndolas, mas em boas condições de consumo; o desenvolvimento de programas para o meio ambiente com o projeto Estações de Reciclagem Pão de Açúcar Unilever, que emprega 45 pessoas de 45 a 65 anos e que, em 2002, reciclou 1,8 mil toneladas de materiais; o Programa Caras do Brasil, com a proposta de reunir nas lojas do grupo produtos das várias regiões do país, produzidos em pequenas comunidades e, assim, contribuir para o desenvolvimento local; e ações de transparência com clientes e fornecedores a partir do programa Ombudsman do Fornecedor, que tem como principal objetivo “representar o fornecedor junto à empresa, mantendo abertos os canais de comunicação e contribuindo para que as relações entre ambos sejam equilibradas e baseadas em padrões éticos e morais precisos”.

Na categoria pequena empresa, destaca-se a empresa Sapatu's, que atua no varejo de calçados desde 1986 com sede em Gramado, RS. Observam-se a diversidade de ações adotadas, parcerias com diversas ONGs, diversas campanhas de arrecadação de roupas, alimentos e brinquedos, além

de doações e patrocínios a atividades artísticas e esportivas locais. A empresa participa ainda das atividades sociais relacionadas à comunidade alemã no Brasil. O maior destaque da Sapatu's é o fato de se tratar de uma pequena empresa, mas que orientou sua atuação empresarial a partir da idéia de desenvolvimento da comunidade local, na medida de suas possibilidades. Merece destaque ainda o alto nível de confiança e de engajamento demonstrado pela empresa em relação às ações desenvolvidas, constituindo seguramente uma demonstração de que, a despeito do porte empresarial, uma pequena empresa varejista pode dar uma grande contribuição ao desenvolvimento social.

Na categoria média empresa o destaque foi da Hidrau Torque, uma empresa voltada para a comercialização, revenda, importação e exportação de peças para tratores e maquinário pesado, com sede em São Paulo. A referência de responsabilidade social dessa empresa vem do Instituto Hidrau Torque, criado em 2000 e orientado para ações educacionais para crianças carentes da zona leste de São Paulo, extensivas indiretamente às famílias e pessoas próximas às crianças. Para tanto, a empresa remunera diversos profissionais ligados à educação, como professores, psicólogos, auxiliares e outros. Adicionalmente, incentiva o voluntariado entre seus colaboradores, como forma de alcançar adequadamente os seus objetivos sociais. O instituto tem seu foco no desenvolvimento da comunidade local e mantém parceria com diversas instituições públicas, privadas e do terceiro setor. Algo que chamou a atenção nessa empresa foi o propósito de manutenção e ampliação de suas ações e a orientação profissional na gestão dos projetos de responsabilidade social.

Por fim, na categoria *shopping center*, o destaque foi o Parque Dom Pedro Shopping de Campinas (SP). As ações dessa empresa estão relacionadas com a formação profissional da comunidade e com a responsabilidade ambiental. Em relação à primeira ação, oferece cursos, palestras e *workshops*, todos gratuitos, aos clientes do

*shopping* e à comunidade em geral, sobre diversos temas (como culinária, artesanato, embalagens, texturização de paredes e pintura residencial, mecânica para mulheres, estética, beleza e bem-estar, aromaterapia, cursos de pré-natal para gestantes, massagem para bebês (*shantala*), orientação dietética e reeducação alimentar, curso básico de fotografia, curso básico de teatro, reciclagem, entre outros), já tendo atendido a mais de 5.000 pessoas.

Essa iniciativa destaca-se pelo profissionalismo no desenvolvimento dos projetos, com a contratação de profissionais para cada atividade desenvolvida. Já em relação às ações de responsabilidade ambiental, a empresa faz elevados investimentos na recuperação da mata, gestão de resíduos sólidos, conservação ambiental e outros. O destaque nas ações dessa empresa vem do propósito de ajudar no desenvolvimento de sua clientela, uma vez que seus cursos não têm como pré-requisito que o participante seja cliente do *shopping*, além do respeito ao meio ambiente demonstrado na larga extensão dos projetos e dos investimentos realizados nessa área.

## CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo foi estruturado a partir de conceitos e propostas de autores, verificando a sua aplicação na prática empresarial de varejistas brasileiros. O uso desse ferramental possibilitou a caracterização de três classes de empresas – filantrópicas (36,9% dos casos analisados), transacionais (51,9% dos casos analisados) e integrativas (11,3%). A maioria das empresas apresentou características associadas às duas primeiras classes na prática da responsabilidade social. Em apenas 11,3% das empresas analisadas foram percebidas ou identificadas características associadas à classe integrativa, a mais avançada na classificação. Os resultados sugerem que, embora os varejistas já realizem importantes ações sociais e contribuam para a sociedade brasileira, existe um enorme potencial de contribuição social desses importantes agentes.

O roteiro utilizado no trabalho foi desenvolvido a partir de contribuições de diferentes autores. Os resultados obtidos nas análises cruzadas evidenciam que essas contribuições envolvem propostas convergentes.

As características específicas deste estudo merecem atenção. Suas limitações precisam ser assinaladas. Em primeiro lugar, foi utilizado um banco de dados contendo as iniciativas de responsabilidade social de varejistas que as relatam para fins de premiação. Nessa iniciativa, que tem início com a adesão do interessado e o relato de uma ação social que realiza, não pode ser descartada a possibilidade de ocorrência do chamado viés da desejabilidade social, como alertaram Mohr e Webb (2001).

Por outro lado, coube aos autores analisar e julgar os relatos contidos no banco de dados com o uso do roteiro oriundo da pesquisa bibliográfica. Essa opção implica limitações, segundo McDaniel e Gates (1999).

Outra limitação refere-se à aplicação de conceitos e dimensões concebidos em outros países. A temática da responsabilidade social é de elevada complexidade e certamente envolve a visão dos públicos com os quais as empresas se relacionam. O fato de este estudo ter-se baseado em iniciativas relatadas por varejistas e para fins de premiação configura limitação considerável, dada a inexistência de opiniões dos públicos envolvidos e interessados nas ações relatadas. Esses públicos podem ter opiniões e percepções diferentes sobre os casos contidos no banco de dados.

Nesse contexto de resultados e limitações, pode-se sugerir pesquisas futuras sobre o tema da responsabilidade social. Seria desejável considerar as iniciativas de varejistas em contextos que

não envolvessem uma premiação. Seria ainda desejável que, em busca da generalização de resultados, fossem realizados estudos em outros setores econômicos.

Por terem a iniciativa e o banco de dados sido criados em 2003 e os casos analisados serem do tipo transversal, isto é, acontecerem num único momento, e as modificações sociais pretendidas ocorrerem em diferentes momentos, seria desejável realizar um estudo longitudinal, para aquilatar as mudanças ao longo do tempo.

Apesar das limitações impostas pelas opções e procedimentos metodológicos deste estudo, os resultados encontrados evidenciam que as empresas varejistas brasileiras se preocupam com as questões sociais e desenvolvem ações de responsabilidade social na condução das suas atividades. Em suma, essas ações de varejistas brasileiros revelam a posição ética e o compromisso desses importantes agentes em relação às suas atividades e à sociedade. ➤

Recebido em: fev. 2005 · Aprovado em: mai. 2005

#### Rubens da Costa Santos

FGV/EAESP (Professor Titular)  
Rua Austrália, 450 Casa 5 Chácara dos Lagos  
Carapicuíba - SP  
CEP: 06345-300  
Fone e Fax: (11) 41695404  
Email: costasantos.r@gmail.com

#### Francisco José da Costa

FGV/EAESP (doutorando)  
Rua Jorge Dumar, 2001, Montese  
Fortaleza - Ceará  
CEP: 60410-300  
Fone: (85) 39290056  
E-mail: franzecosta@gmail.com

## REFERÊNCIAS

---

- AUSTIN, James E. *et al.* **Social partnering in Latin America: lessons drawn from collaborations of business and civil society organizations.** Cambridge: Harvard University, 2004.
- AUSTIN, James E. **The collaboration challenge: how nonprofits and business succeed through strategic alliances.** San Francisco: Jossey-Bass, 2000.
- CARROLL, Archie B. A three-dimensional conceptual modelo for corporate social performance. **Academy of Management Review**, v. 4, n. 4, p. 497-505, 1979.
- CARROLL, Archie B. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. **Business Horizons**, p.39-48, July/August, 1991.
- CARROLL, Archie B. The four faces of corporate citizenship. **Business and Society Review**, v. 100, p.1-7, 1998.
- DAVIS, K.; BOLDMSTROM, R. L. **Business and environment.** New York: McGraw-Hill, 1966.
- HOLMES, Sandra L. Executive perceptions of corporate social responsibility. **Business Horizons**, v. 19, n. 3, p. 34-40, 1976.
- McADAM, T. W. How to put corporate responsibility into practice. **Business and Society Review/Innovation**, v. 6, p.8-16, 1973.
- McDANIEL, Carl Jr.; GATES, Roger. **Contemporary marketing research.** 4.ed. Cincinatti, Ohio: South-Western College Publishing, 1999.
- MOHR, K. G.; WEBB, D. J. Do consumers expect companies to be socially responsible? The impact of corporate social responsibility on buying behavior. **Journal of Consumer Affairs**, v. 35, p. 45-62, 2001.
- SANTOS, Rubens C. Mensurando o valor e performance na prestação de serviços sociais. **Gestão**, v. 2, n. 1, jan./abr. 2004.
- WILSON, Ian. What one company is doing about today's demands on business. In: STEINER, George A. (Ed). **Changing business-society interrelationships.** Los Angeles: Graduate School of Management, UCLA, 1975.