



UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAPÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO/
MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL

SHEILA TRÍCIA GUEDES PASTANA

GESTÃO SUSTENTÁVEL NO COMÉRCIO VAREJISTA DE MACAPÁ

Macapá - AP

2016

SHEILA TRÍCIA GUEDES PASTANA

GESTÃO SUSTENTÁVEL NO COMÉRCIO VAREJISTA DE MACAPÁ

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação/ Mestrado em Desenvolvimento Regional, da Universidade Federal do Amapá, como requisito para obtenção de título de Mestre em Desenvolvimento Regional.

Orientador: Prof.Dr. Antonio Sérgio Monteiro Filocreão.

Macapá - AP

2016

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca Central da Universidade Federal do Amapá

658.5
P291g

Pastana, Sheila Trícia Guedes.

Gestão sustentável no comércio varejista de Macapá /
Sheila Trícia Guedes Pastana; orientador, Antonio Sérgio
Monteiro Filocreão. -- Macapá, 2016.

142 p.

Dissertação (mestrado) – Fundação Universidade Federal do
Amapá, Coordenação do Curso de Pós-Graduação em
Desenvolvimento Regional.

1. Empresas - Avaliação. 2. Sustentabilidade. 3. Responsabilidade
ambiental. 4. Responsabilidade administrativa. I. Filocreão, Antonio
Sérgio Monteiro, orientador. II. Fundação Universidade Federal do
Amapá. III. Título.

SHEILA TRÍCIA GUEDES PASTANA

GESTÃO SUSTENTÁVEL NO COMÉRCIO VAREJISTA DE MACAPÁ

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação/Mestrado em Desenvolvimento Regional, da Universidade Federal do Amapá, como requisito para obtenção de título de Mestre em Desenvolvimento Regional.

Data da Aprovação
31/05/2016

Comissão Examinadora:

Prof. Dr. Antonio Sérgio Monteiro Filocreão.
Orientador (UNIFAP)

Prof. Dr. José Alberto Tostes.
Avaliador Interno (UNIFAP)

Prof. Dr. Joselito Santos Abrantes
Avaliador Externo (SEBRAE)

*Ao meu amado filho Lucas.
(in memoriam)*

AGRADECIMENTO

Ao professor Dr. Antonio Sergio Monteiro Filocreão, meu orientador, pela confiança em mim depositada para que eu pudesse trilhar o caminho da pesquisa.

Ao professor Dr. José Alberto Tostes, pelas importantes observações feitas durante a Defesa desse trabalho.

Ao professor Dr. Jadson Porto, pelas importantes observações feitas durante a Qualificação desse trabalho.

Ao professor Dr. Joselito Abrantes, pelas importantes observações feitas durante a Qualificação e Defesa desse trabalho.

Ao professor Dr. José Francisco Ferreira, pelo apoio e pelas importantes contribuições feitas durante a construção desse trabalho.

E, sobretudo, aos empresários do varejo macapaense, que colaboraram para a pesquisa, concederam um espaço em suas agendas para nossas entrevistas e abriram as portas de suas empresas. Muito obrigada pela disponibilidade e atenção.

Aos colegas da turma do Mestrado 2014, pela parceria e amizade, não poderia ter tido colegas melhores.

Ao amigo Cláudio Márcio, pelas valiosas contribuições feitas desde o início, para construção desse trabalho. E ao amigo Allan Jasper, pelo apoio e valiosa contribuição ao trabalho.

À minha amada família, em especial, minha mãe Anselma e ao Adriano, pela compreensão nos muitos momentos de ausência e pelo apoio incondicional.

RESUMO

O Objetivo deste trabalho é analisar a gestão das grandes empresas do varejo de Macapá à luz do tripé da sustentabilidade. Nesse sentido, ao longo do trabalho foram realizadas pesquisas, como estudo de caso em 4 empresas, sendo 2 do segmento de supermercados, hipermercado e magazine e as outras 2 do segmento de móveis, eletrodomésticos, eletrônicos, artigos de uso pessoal, doméstico e materiais de construção. Quanto aos procedimentos metodológicos, a tipologia adotada foi de pesquisa exploratória, de natureza aplicada, onde o método de abordagem do problema foi o qualitativo e quantitativo. A estratégia de pesquisa utilizada para o atendimento dos objetivos do trabalho foi a abordagem de estudo de caso, com análise de casos múltiplos, e para apropriada análise dos dados, utilizou-se a análise do conteúdo. Devido a contemporaneidade e abrangência da temática à sociedade, ao ambiente organizacional, da crescente articulação dos atores envolvidos, e busca de mecanismos que equilibrem os interesses; o presente estudo, vislumbrando analisar a adoção de práticas que apoiem os gestores na condução mais responsável social, econômica e ambientalmente, buscou estudar o seguinte problema: As empresas de grande porte do varejo de Macapá buscam na gestão de seus empreendimentos alcançar seus objetivos atendendo equilibradamente os critérios do tripé da sustentabilidade? Sendo assim, após análise das percepções, observações, evidências e relevância das ações desenvolvidas nas empresas pesquisadas do comércio varejista de Macapá, concluiu-se que visando alcançar os objetivos e resultados estratégicos na administração dos negócios, nas empresas estudadas não há uma gestão pautada no equilíbrio do tripé da sustentabilidade. É importante ressaltar que para a adequada operacionalização da sustentabilidade empresarial, as três dimensões: econômica, social e ambiental, devem caminhar em sincronia. Assim, percebe-se que as empresas estudadas ainda estão em uma fase incipiente na gestão da sustentabilidade empresarial, pois de modo geral, atuam quando demandadas, estimuladas por terceiros, em ações de filantropia, de caridade. Assim, no entendimento da relevância e urgência de fomentar a sustentabilidade empresarial, suscitamos reflexões, sem a pretensão de serem conclusivas, mas vislumbrando preparar o caminho para discussão e quiçá, adoção de práticas efetivas.

Palavras Chave: Gestão empresarial; Tripé da sustentabilidade; responsabilidade social, ambiental e econômica.

ABSTRACT

The aim of this study is to analyze the management of large companies in the retail of Macapa City to light the tripod of sustainability. In this sense, throughout the work, many researches were made as a case study in four companies - two of the segment of supermarkets, hypermarket and magazine and other two mobile segment, appliances, electronics, personal, household articles and materials of construction. As for the methodological procedures, the type used was exploratory research, applied nature, which the problem of the approaching method was qualitative and quantitative. The searching strategy used to meet the goals of the work was the case study approaching, with analysis of multiple cases, and appropriate analysis of the data, we used the analysis of content. Due to the contemporary and scope of the theme to the society, to the organizational environment of the growing articulation of the actors involved and search engines which balance the interests; the present study, glimpsing to analyze the adoption of practices that support managers in conducting more socially, economically and environmentally responsibility, sought to study the following problem: The large companies of Macapa retail seek in managing their enterprises achieve their goals given balanced the criteria of the tripod of sustainability? Thus, after analysis of perceptions, observations, evidence and relevance of the actions developed in the surveyed companies of Macapa retail trade, it was concluded that in order to reach the goals and strategic outcomes in the management of business, the companies studied there is no management based on tripod balance of sustainability. Note that for the proper implementation of corporate sustainability, the three dimensions: economic, social and environmental, must walk in sync. Thus, it is clear that companies are still studied in a nascent stage in the management of corporate sustainability as generally act when demanded, encouraged by others in philanthropy, charity. So, according to the relevance and urgency of promoting corporate sustainability, we have raised reflections, with no claim to be conclusive, but glimpsing to prepare the way for discussion and perhaps, adoption of effective practices.

Keywords: Business Management; Tripod of sustainability; social, environmental and economic responsibility.

LISTA DE ESQUEMAS

Esquema 1 - As três dimensões do desenvolvimento sustentável, 26

Esquema 2 - Degraus da responsabilidade social, 31

Esquema 3 - Modelo de Sustentabilidade Empresarial, 36

Esquema 4 - Classificação das instituições varejistas, 45

Esquema 5 - Públicos de interesse do varejo – *stakeholders*, 50

LISTA DE FLUXOGRAMAS

Fluxograma 1 - Gatilhos do desenvolvimento, 38

Fluxograma 2 - Posição privilegiada do varejo, 46

Fluxograma 3 - Posição privilegiada do varejo - Varejo como elo da cadeia produtiva, 48

Fluxograma 4 - Conexões da cadeia de valor do varejo, 52

Fluxograma 5 - Modelo de Economia Linear, 54

Fluxograma 6 - Modelo de Economia Circular, 55

LISTA DE GRÁFICOS

- Gráfico 1** – Subsetores de atividade econômica segundo IBGE (26 categorias) distribuição do emprego formal, 57
- Gráfico 2** - Evolução do comércio varejista restrito e as médias anuais – variação percentual sobre o mesmo mês do ano anterior e médias anuais, 57
- Gráfico 3** - Subsetores de atividade econômica segundo IBGE (26 categorias) participação Regional no PIB, 58
- Gráfico 4** – Estoque de empregos formais por setor de atividade – Amapá, 69
- Gráfico 5** – Composição da receita arrecadada em 2014, 70
- Gráfico 6** – Evolução do emprego formal no mês de outubro – saldo, 70
- Gráfico 7** – Saldo de empregos formais de janeiro a outubro entre 2002 a 2015, 71
- Gráfico 8** – Taxa de variação do volume de vendas do comércio varejista ampliado por UF/2015, 73
- Gráfico 9** – Percepção dos funcionários acerca da visão da empresa sobre gestão sustentável, 80
- Gráfico 10** – Percepção dos clientes acerca da visão da empresa sobre gestão sustentável, 80
- Gráfico 11** – Quantitativo de lojas por empresa em Macapá, 83
- Gráfico 12** – Lojas em outros municípios do Estado, 83
- Gráfico 13** – Empregos formais existentes nas empresas, 84
- Gráfico 14** – Planejamento estratégico empresarial na visão dos gestores, 85
- Gráfico 15** – Planejamento estratégico empresarial na percepção dos funcionários, 85
- Gráfico 16** – Sustentabilidade e planejamento estratégico, 86
- Gráfico 17** – Sustentabilidade e planejamento estratégico, 86
- Gráfico 18** – Compreensão da gestão da empresa acerca da responsabilidade socioambiental, 87
- Gráfico 19** – Percepção dos funcionários sobre a compreensão da empresa acerca da responsabilidade socioambiental, 87

- Gráfico 20** – Identificação de necessidades dos clientes quanto a aspectos socioambientais, 88
- Gráfico 21** – Identificação de necessidades dos clientes quanto a aspectos socioambientais, 88
- Gráfico 22** – Identificação de necessidades dos clientes quanto a aspectos socioambientais, 89
- Gráfico 23** – Diversificação de produtos/serviços com atributos de sustentabilidade, 89
- Gráfico 24** – Diversificação de produtos/serviços com atributos de sustentabilidade, na percepção dos funcionários, 90
- Gráfico 25** – Diversificação de produtos/serviços com atributos de sustentabilidade, na percepção dos clientes, 90
- Gráfico 26** – Certificações, ISO ou Selo referente a práticas de sustentabilidade, 91
- Gráfico 27** – Certificações, ISO ou Selo referente a práticas de sustentabilidade, 91
- Gráfico 28** – Controles administrativos e financeiros, 92
- Gráfico 29** – Controles administrativos e financeiros, na percepção dos funcionários, 92
- Gráfico 30** – Controles administrativos e financeiros, 93
- Gráfico 31** – Relatório de balanço social, 93
- Gráfico 32** – Relatório de balanço social, na percepção dos funcionários, 94
- Gráfico 33** – Relatório de balanço social, na percepção dos clientes, 94
- Gráfico 34** – Indicadores de avaliação de desempenho, 95
- Gráfico 35** – Indicadores de avaliação de desempenho, na percepção dos funcionários, 95
- Gráfico 36** – Avaliação da empresa quanto a dimensão econômica, 96
- Gráfico 37** – Avaliação da empresa quanto a dimensão econômica, na percepção dos funcionários, 96
- Gráfico 38** – Avaliação da empresa quanto a dimensão econômica, na percepção dos clientes, 97

- Gráfico 39** – Práticas pontuais de sustentabilidade, 101
- Gráfico 40** – Práticas pontuais de sustentabilidade, na percepção dos funcionários, 101
- Gráfico 41** – Práticas pontuais de sustentabilidade, na percepção dos clientes, 102
- Gráfico 42** – Práticas de sustentabilidade adotadas, 102
- Gráfico 43** – Percepção dos funcionários quanto as práticas de sustentabilidade, 103
- Gráfico 44** – Percepção dos clientes quanto as práticas de sustentabilidade, 103
- Gráfico 45** – Impactos a sociedade nos aspectos econômicos, sociais e Ambientais, 104
- Gráfico 46** – Impactos a sociedade nos aspectos econômicos, sociais e ambientais, na percepção dos funcionários, 104
- Gráfico 47** – Responsabilidade com direitos humanos, 105
- Gráfico 48** – Responsabilidade com direitos humanos, na percepção dos funcionários, 105
- Gráfico 49** – Responsabilidade com direitos humanos, na percepção dos clientes, 106
- Gráfico 50** – Conhecimento de potenciais riscos e impactos causados à sociedade e colaboradores, 106
- Gráfico 51** – Conhecimento de potenciais riscos e impactos causados à sociedade e colaboradores, 107
- Gráfico 52** – Desenvolvimento de ações sociais, 107
- Gráfico 53** – Desenvolvimento de ações sociais, na percepção dos funcionários, 108
- Gráfico 54** – Desenvolvimento de ações sociais, na percepção dos clientes, 108
- Gráfico 55** – Estímulo da equipe e sociedade ao voluntariado, 109
- Gráfico 56** – Estímulo da equipe e sociedade ao voluntariado, na percepção dos funcionários, 109
- Gráfico 57** – Estímulo da equipe e sociedade ao voluntariado, na percepção dos clientes, 110

- Gráfico 58** – Planejamento de compra da empresa, 110
- Gráfico 59** – Planejamento de compra da empresa, na percepção dos funcionários, 111
- Gráfico 60** – Aquisição de produtos com fornecedores locais, 111
- Gráfico 61** – Aquisição de produtos com fornecedores locais, 112
- Gráfico 62** – Negociação com fornecedores locais, 112
- Gráfico 63** – Desenvolvimento da dimensão social com funcionários, 113
- Gráfico 64** – Desenvolvimento da dimensão social com funcionários, 113
- Gráfico 65** – Desenvolvimento da dimensão social com funcionários, 114
- Gráfico 66** – Desenvolvimento da sociedade, 114
- Gráfico 67** – Desenvolvimento da sociedade, na percepção dos funcionários, 115
- Gráfico 68** – Desenvolvimento da sociedade, na percepção dos clientes, 115
- Gráfico 69** – Respeito as leis ambientais pertinentes ao negócio, 118
- Gráfico 70** – Respeito as leis ambientais pertinentes ao negócio, na percepção dos funcionários, 119
- Gráfico 71** – Respeito as leis ambientais pertinentes ao negócio, na percepção dos clientes, 119
- Gráfico 72** – Incentivo a redução e desperdícios do consumo de materiais, 120
- Gráfico 73** – Incentivo a redução e desperdícios do consumo de materiais, na percepção dos funcionários, 120
- Gráfico 74** – Desenvolvimento de parceiros, 121
- Gráfico 75** – Desenvolvimento de parceiros, na percepção dos funcionários, 122
- Gráfico 76** – Dimensão ambiental da empresa e atendimento a legislação, 122
- Gráfico 77** – Dimensão ambiental da empresa e atendimento a legislação, na percepção dos funcionários, 123
- Gráfico 78** – Dimensão ambiental da empresa e atendimento a legislação, na percepção dos clientes, 123

LISTA DE QUADROS

- Quadro 1** - Gênese do Desenvolvimento Sustentável no discurso internacional oficial, 25
- Quadro 2** - Estágios de Cidadania Corporativa, 38
- Quadro 3** - Instrumentos normativos de gestão sustentável – Exemplos, 40
- Quadro 4** - Normas de Gerenciamento selecionadas por dimensão, 41
- Quadro 5** – Descrição dos principais *stakeholders* do varejo, 50
- Quadro 6** – Conceitos modernos acerca de sustentabilidade, 53
- Quadro 7** - Enquadramento das atividades no uso e ocupação do solo – recorte, 67
- Quadro 8** - Respostas dos gestores durante entrevistas, 79
- Quadro 9** – Percepção dos respondentes sobre as dimensões do tripé da sustentabilidade, 125
- Quadro 10** – Média das respostas sobre as dimensões do tripé da sustentabilidade, 126

LISTA DE TABELAS

- Tabela 1** - Indicadores do volume de vendas do comércio varejista e comércio varejista ampliado, 47
- Tabela 2** - Dez maiores varejistas brasileiros de 1999, 55
- Tabela 3** - Dez maiores varejistas brasileiros de 2011, 56
- Tabela 4** - População residente por censos e estimativas, segundo os municípios do Estado do Amapá - 1991/2015, 64
- Tabela 5** - Amapá – Distribuição dos estabelecimentos por setor nos anos de 1991, 2000 e 2010, 65
- Tabela 6** – Empregos gerados e remuneração média por setor, 69
- Tabela 7** – Saldo de emprego no comércio por segmento – jan a out/ 2015, 72

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	18
2	GESTÃO SUSTENTÁVEL EMPRESARIAL	22
2.1	Sustentabilidade	22
2.2	Desenvolvimento Sustentável	23
2.3	Responsabilidade Social Empresarial	30
2.4	Sustentabilidade Empresarial	33
2.4.1	Tripé da Sustentabilidade	33
2.4.2	Instrumentos Normativos Gerenciais	39
3	SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL	43
3.1	Caracterização do Varejo	43
3.2	Sustentabilidade Empresarial no Varejo	48
3.3	Sustentabilidade do Varejo no Brasil	52
3.4	Magnitude do Varejo Brasileiro	55
4	O VAREJO MACAPAENSE E A RELAÇÃO COM A GESTÃO SUSTENTÁVEL	59
4.1	Caracterização do comércio do Amapá	59
4.2	A importância do Varejo em Macapá	63
4.3	Comércio varejista de Macapá e a relação com a gestão Sustentável	74
4.3.1	Caracterização da amostra	74
4.3.2	Perfil da amostra	76
4.4	Categorização e análise das empresas a partir do Tripé da Sustentabilidade	81
4.4.1	Dimensão Econômica	82
4.4.2	Dimensão Social	100
4.4.3	Dimensão Ambiental	118
5	CONCLUSÃO	127
	REFERÊNCIAS	130
	APÊNDICE A - Termo de consentimento de pesquisa	136
	APÊNDICE B - Questionário - Gestor	137
	APÊNDICE C - Questionário - Funcionário	139
	APÊNDICE D - Questionário - Cliente	141

1 INTRODUÇÃO

Os termos sustentabilidade, desenvolvimento sustentável, responsabilidade social e ambiental empresarial e sustentabilidade empresarial, hodiernamente se fazem presentes no Brasil e demais países em razão da tendência e urgência de fazer algo significativo pelo meio ambiente e sociedade. Porém, a maior parte do que se propaga nos meios de comunicação como sustentável geralmente não o é.

A percepção que se tem é de que sociedade, instituições públicas e privadas estão negligenciando a Casa Comum (BOFF, 2013). Posto que ações estanques, locais, contribuem, porém não resolvem se as mesmas medidas em busca de melhorias não forem implementadas globalmente.

Nesse ínterim, a sustentabilidade também deve globalizar-se, pois segundo Elkington (2012, p.72), “acima de todas as outras mudanças que estão no caminho, a transição para a sustentabilidade vai destruir algumas indústrias e forçar a reestruturação radical de outras”. Mas toda mudança de concepção, toda revolução, transforma a sociedade e seu *modus operandi* de conviver e estabelecer relações comerciais.

Ainda estamos longe da sustentabilidade ideal, mas conscientes de que ela deva ser definida globalmente, para um sistema econômico-social-ecológico completo, Elkington (2012), que se dissemine regionalmente e localmente.

Nessa perspectiva, nas últimas décadas, o ambiente organizacional vem se tornando mais competitivo e a gestão sustentável vem a cada dia desempenhando um papel mais importante, especialmente, junto a sociedade, cada vez mais consciente de sua representatividade e exigindo das empresas privadas e instituições governamentais, políticas, ações e projetos mais consistentes relacionados a sustentabilidade.

O aumento da importância da sustentabilidade fez suscitar o desejo de investigar o tema no segmento corporativo do comércio varejista macapaense, visto que o varejo está na ponta da cadeia comercial, em interação face a face com o consumidor, recebendo e percebendo as demandas, os anseios e sentindo os impactos advindos da sociedade. O varejo é o elo entre a indústria e o cliente final.

Devido a contemporaneidade e abrangência da temática à sociedade, ao ambiente organizacional, da crescente articulação dos atores envolvidos, e vislumbrando analisar a adoção de práticas que apoiem os gestores na condução mais responsável social, econômica e ambientalmente, o presente estudo, buscou respostas ao seguinte problema de pesquisa:

As empresas de grande porte do varejo de Macapá buscam na gestão de seus empreendimentos alcançar seus objetivos atendendo equilibradamente os critérios do tripé da sustentabilidade?

Diante desse problema de pesquisa, inicialmente vislumbrou-se uma hipótese, que foi: o equilíbrio do tripé da gestão sustentável nas empresas de grande porte do comércio varejista macapaense ainda é incipiente.

Com o objetivo de analisar a gestão das grandes empresas do varejo de Macapá à luz do tripé da sustentabilidade, a presente pesquisa desdobrou-se com seguintes objetivos específicos:

Analisar as empresas e ações de sustentabilidade incorporadas na gestão dos empreendimentos varejistas de Macapá;

Investigar as evidências e relevância das ações de gestão sustentável, no que se refere à sustentabilidade na percepção dos gestores, funcionários e clientes;

Compreender de que maneira essas empresas percebem e lidam com a sustentabilidade.

Quanto aos procedimentos metodológicos, a tipologia adotada foi de pesquisa exploratória, de natureza aplicada, onde o método de abordagem do problema foi o qualitativo e quantitativo. A estratégia de pesquisa utilizada para o atendimento dos objetivos do trabalho foi a abordagem de estudo de caso, com análise de casos múltiplos.

Para coleta de dados, que de acordo com YIN (2003) no estudo de caso, pode ser levantado com base em muitas fontes de evidências, tais como: documentação, registros em arquivos, observação direta, observação participante e entrevistas.

A princípio, foi realizada a pesquisa bibliográfica, coleta de dados com base em fontes secundárias: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Junta Comercial do Estado do Amapá (JUCAP), Federação do Comércio do Estado do Amapá (FECOMÉRCIO-AP), Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), INSTITUTO ETHOS, INSTITUTO DE

DESENVOLVIMENTO DO VAREJO (IDV), CENTRO DE EXCELÊNCIA EM VAREJO (FGV), Fundação Dom Cabral – Núcleo de Sustentabilidade (FDC), observação para a compreensão do processo da gestão sustentável; e no segundo momento a realização de entrevistas semiestruturadas. Segundo Flick (2004, p.89):

As entrevistas semi-estruturadas, em particular, têm atraído interesse, sendo amplamente utilizadas. Tal interesse está vinculado à expectativa de que é mais provável que os pontos de vista dos sujeitos entrevistados sejam expressos em uma situação de entrevista com planejamento relativamente aberto.

Desse modo, as entrevistas semiestruturadas foram realizadas com os Sócios-Diretores, representantes das empresas selecionadas do comércio varejista de Macapá, funcionários e clientes das mesmas. Durante as entrevistas houve o suporte de questionário construído pela pesquisadora e embasado também em alguns dos Indicadores Ethos (2013b), para negócios sustentáveis e responsáveis. Para apropriada análise dos dados, utilizou-se a análise do conteúdo.

Tal investigação, imputa reflexão e uma maior atenção a questões vinculadas a gestão da responsabilidade socioambiental empresarial; ponderações muito presentes no ambiente acadêmico e corporativo. Nesse contexto, o referido trabalho teve por objetivo analisar dentre as empresas de grande porte, segundo critérios do SEBRAE e BNDES, e atuantes há mais tempo no comércio varejista macapaense (1989 a 2015, pois considera-se espaço temporal suficiente para o amadurecimento e consolidação do negócio), se buscam na gestão de seus empreendimentos alcançar seus objetivos atendendo equilibradamente os critérios do tripé da sustentabilidade. O tripé da sustentabilidade abordado nesse trabalho, está alicerçado nas concepções de Elkington (2012), quanto ao equilíbrio econômico, social e ambiental empresarial.

A Dissertação está dividida em três seções, a primeira apresenta estudo da fundamentação teórica acerca da gestão sustentável empresarial, apresentando conceitos de sustentabilidade, desenvolvimento sustentável, responsabilidade social empresarial e modernos instrumentos de gestão.

Na segunda seção, discute-se a sustentabilidade empresarial no comércio varejista, trançando-se uma breve caracterização do setor no mercado internacional e nacional.

A terceira seção da dissertação apresenta o estudo do varejo macapaense e a relação com a gestão sustentável, discorrendo sobre a caracterização do comércio no Estado do Amapá, a importância do varejo em Macapá, ainda apresenta a pesquisa realizada no comércio varejista macapaense e análise do estudo desenvolvido.

Destarte, no entendimento da relevância e urgência de fomentar a sustentabilidade empresarial, suscitaremos reflexões, sem a pretensão de serem conclusivas, mas vislumbrando preparar o caminho para discussão e quiçá, adoção de práticas efetivas.

2 GESTÃO SUSTENTÁVEL EMPRESARIAL

Esta seção propõe-se a uma breve discussão acerca gestão sustentável empresarial e um sucinto resgate da fundamentação conceitual sobre sustentabilidade, desenvolvimento sustentável, responsabilidade social empresarial, sustentabilidade empresarial, tripé da sustentabilidade e apresentar alguns instrumentos normativos gerenciais. Pretende-se com tal abordagem, suscitar reflexões acerca da postura das organizações públicas, privadas e da sociedade frente ao enfrentamento da crise ambiental.

2.1 Sustentabilidade

Nos últimos anos, o termo sustentabilidade tornou-se comum nos discursos, pois segundo Pereira et al (2011, p. 66), “pode ser definido como a característica de um processo ou sistema que permite que ele exista por certo tempo ou por tempo determinado”.

Este autor reitera, que o “conceito de sustentabilidade explora as relações entre desenvolvimento econômico, qualidade ambiental e equidade social” (PEREIRA, 2011, p. 66).

Nesse contexto, Almeida (2009, p. 68) assevera que:

A sustentabilidade mexe com as estruturas de poder. Além de exigir o equilíbrio de objetivos econômicos, ambientais e sociais, implica atuar num mundo tripolar, em que o poder tende a se repartir, de maneira cada vez mais equilibrada, entre governos, empresas e organizações da sociedade civil. Isso implica profundas alterações nas estruturas de governança dessas empresas e de nova postura da sociedade civil.

Lemme (2010, p. 38) acrescenta que, “a sustentabilidade corporativa pode ser vista como uma etapa na busca pela excelência de gestão, correspondendo ao desafio de ter empresas economicamente viáveis, ambientalmente corretas e socialmente justas”.

A sustentabilidade apresenta-se como uma nova possibilidade de harmonizar os interesses e relações dos atores envolvidos. Configura-se como uma quebra de paradigmas.

2.2 Desenvolvimento Sustentável

Segundo a bibliografia especializada, ainda não existe um consenso acerca do desenvolvimento sustentável, de acordo com o foco atribuído ao tema surgem dimensões diversas.

A percepção da necessidade de mudança ocasionada pelo crescimento econômico sobre o meio ambiente é antiga, remonta desde os séculos XVIII e XIX (VIVIEN, 2011). A reflexão e discussão sobre o tema ampliou seu escopo entre os anos de 1960 e 1970; ganhou notoriedade a partir de 1980/1990. O desenvolvimento sustentável ainda enfrenta críticas quanto a fundamentação teórica, metodológica, conceitual (FERNANDES, 2003). Justamente em função de sua complexidade e possibilidade de ramificações em diversas áreas e, a partir delas o surgimento de novas dimensões.

Segundo Fernandes (2003), em 1987 a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, apresentou o conceito de desenvolvimento sustentável através do Relatório *Our Common Future*, Nosso Futuro Comum: “Aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade das gerações futuras de atenderem às suas próprias necessidades” (FERNANDES, 2003, p. 131).

A Autora (2003, p. 131) ainda relata que o referido relatório diz:

O desenvolvimento sustentável deve contribuir para retomar o crescimento como condição necessária para erradicar a pobreza; mudar a qualidade do crescimento para torná-lo mais justo, equitativo e menos intensivo no uso de matérias-primas e de energia; atender às necessidades humanas essenciais de emprego, alimentação, energia, água e saneamento; manter um nível populacional sustentável; conservar e melhorar a base de recursos; reorientar a tecnologia e administrar os riscos; e incluir o meio ambiente e a economia no processo decisório.

Na mesma perspectiva, Amaral (2004, p. 16), diz que:

O desenvolvimento sustentável pressupõe interdisciplinaridade, na medida em que sua evolução nos leva a trabalhar com três macro temas que compõem o chamado “*triple bottom line*”, ou seja, os aspectos ambientais, sociais e econômicos. A sinergia entre esses aspectos permeia a aplicação do conceito de Desenvolvimento Sustentável, ou Sustentabilidade, onde quer que seja aplicado, tanto em nível governamental, como da sociedade civil ou na seara empresarial.

Em meio a essa complexidade estão as empresas, pois segundo Elkington (2012), na transição para um capitalismo sustentável, elas terão posição de comando muito mais que organizações governamentais e não governamentais.

Tal conceito, sua imprecisão, generalização e aplicabilidade é muito questionado por Fernandes (2003), Carvalho (2003), Banerjee (2003) e Redcliff (2003).

Banerjee (2003) também aborda a definição de desenvolvimento sustentável da mesma comissão apresentada anteriormente em conhecido Relatório Brundtland, ele diz que “um processo de mudança no qual a exploração de recursos, o direcionamento de investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional acontecem em concordância com as necessidades presentes e futuras” (WCED, 1987, p.9 apud BANERJEE, 2003, p 81). Embora seja a definição mais difundida, não se pode afirmar que contemple todas as dimensões e nem que seja compreendida amplamente.

Segundo Filocreão (2007), o processo de transição do debate teórico do desenvolvimento e subdesenvolvimento para uma concepção de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável, foi fruto de mudanças em variadas esferas, diversos aspectos e profunda discussão.

Porém, quando refere-se ao conceito de desenvolvimento sustentável da Comissão Mundial para o Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD), Filocreão (2007) ressalta sua ambiguidade conceitual tanto na compreensão quanto na sua aplicabilidade, em especial quando analisada sob o prisma dos interesses dos países tidos como centrais e periféricos.

À luz de Sevilla-Guzmán e Woodgate (2002), Filocreão (2007) resgata a gênese do desenvolvimento sustentável no discurso internacional oficial, no quadro 1.

Quadro 1- Gênese do Desenvolvimento Sustentável no discurso internacional oficial.

EVENTO	DESCOBRIMENTO /PRODUTO	CARÁTER
Conferência de Estocolmo (1972)	As sociedades industriais modernas percebem que só há um mundo	Primeiro reconhecimento oficial da degradação ambiental
Trabalho do Clube de Roma (1972-4): “Os limites do crescimento”	Conscientização da impossibilidade de um crescimento infinito com recursos finitos.	Primeiros estudos oficiais da deterioração global
“Global 2000” encomendado pelo presidente Carter, publicado em 1980, ignorado pelo	Conscientização de que os estilos de vida do norte não se podem reproduzir em escala global.	Primeiro diagnóstico das causas da deterioração ambiental global
“Estratégia para a Conservação do Mundo” (WCS) publicada por UICN/UNEP/WWF (1981)	A conservação da natureza deve conseguir-se a margem do bem estar humano no meio ambiente imediato.	Primeira estratégia global para a conservação da natureza e introdução do conceito de desenvolvimento sustentável
A Comissão Mundial do Meio Ambiente e Desenvolvimento publica “Nosso futuro comum”	Primeira definição oficial do conceito de desenvolvimento sustentável.	Primeira sugestão de uma estratégia internacional para enfrentar a crise da modernidade
Segunda WCS “Cuidar da Terra: estratégia para uma existência sustentável”, UICN/UNEP/WWF (1991)	A conservação da natureza requer a participação das populações locais.	Revisão da estratégia global para a conservação da natureza
Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e Desenvolvimento: Cúpula da Terra (1992)	Carta da Terra (Agenda 21) Convenção do Clima Convenção da Biodiversidade	Código de conduta humana para o século XXI Convenção para controlar as mudanças climáticas devido à poluição da atmosfera Convenção para promover a conservação da
Rio+5 (1997)	Estabelecimento de critério ético-político no sentido de que todas Nações devem cooperar e trabalhar em parceria global	Países assumem responsabilidades comuns, porém diferenciadas
Cúpula da Terra sobre a sustentabilidade e desenvolvimento, realizada em Joanesburgo (2002)	Discussão sobre a salvaguarda do planeta e da preservação de nossa civilização	Marcado por disputas de interesses econômicos corporativos.
Rio+20 (2012) Cúpula da Terra	Temas geradores: sustentabilidade, economia verde, governança global do ambiente.	Deveriam construir um documento definitivo cujo tema seria: Que futuro queremos.
COP21 – (2015) 21ª Conferência do Clima da Organização das Nações Unidas (ONU)	Tema central: assegurar o futuro do planeta	Confecção de documento que prevê limitar o crescimento da emissão de gases de efeito estufa a 1,5°C, e a criação de

Fonte: FILOCREÃO, 2007, p. 121. Adaptado e atualizado pela autora.

Tal temática tem sido objeto de interesse em áreas como ambiental, economia, administração, jurídica, social e ética. Remete ao Pensamento Complexo de Morin (2005), onde há interligação e interação em tudo. A sustentabilidade não pode ser vista de um único prisma, porém aí reside a sua complexidade.

Os termos “Sustentabilidade” e “Desenvolvimento Sustentável” são usados intercambiadamente tanto nos discursos acadêmicos quanto nos populares e o conceito é promovido através da contraposição com a proposta antiga de manutenção de um conjunto de relações sociais pelo caminho de um conjunto particular de projetos ecológicos. Assim, o debate sobre a escassez de recursos, sobre a biodiversidade, os limites demográficos e ecológicos tem sido, ultimamente, mais sobre a preservação de uma ordem social particular do que da natureza *per se* (HARVEY, 1996:148, apud BANERJEE, 2003, p 82).

Por ser complexa, tanto a definição quanto a aplicação, os discursos em alguns casos tornam-se vagos, pois sua abrangência engloba e transpassa iniciativas individuais, locais, regionais, nacionais e internacionais. Discute-se a necessidade de rever e adotar novos modelos de desenvolvimento, que conforme a área ou o foco, assegurem interesses diversos.

Nesse contexto, há várias propostas de estruturação de método e variadas dimensões analisadas. Vide esquema 1, com uma proposta que está contemplada em muitos anseios.

Esquema 1 - As três dimensões do desenvolvimento sustentável



¹Dignidade Humana: Direitos Humanos, direito dos trabalhadores, envolvimento com a comunidade, transparência, postura ética. ² Prosperidade: Resultado econômico, direitos dos acionistas, competitividade, relação entre clientes e fornecedores. ³ Cuidados com o Planeta: Proteção ambiental, recursos renováveis, gestão de resíduos, gestão dos riscos. Fonte: AMARAL, 2004 - adaptado pela autora.

Nesta vertente, Sachs (2007, p. 22) resgata Sen (2010), quando diz que:

O desenvolvimento é a efetivação universal do conjunto dos direitos humanos, desde os direitos políticos e cívicos, passando pelos direitos econômicos, sociais e culturais, e terminando nos direitos ditos coletivos, entre os quais está, por exemplo, o direito a um meio ambiente saudável.

O desafio está justamente em conciliar e sustentar os variados direitos e interesses.

Nesse ínterim, Sachs aprofunda sua argumentação a alguns dos aspectos por ele priorizados, “desenvolvimento socialmente includente, ambientalmente sustentável e economicamente sustentado, ou seja, um tripé formado por três dimensões básicas da sociedade” (SACHS 2007, p.22). É preciso que haja equilíbrio nos alicerces do tripé, fomentando investimentos, acabando com a falta de ética, a pobreza e desemprego a desigualdade, o desperdício e uso desregrado dos recursos naturais.

Na concepção de Boff (2013), quanto aos prismas ético e filosófico, o autor analisa a sustentabilidade em seu sentido mais amplo e profundo. Traz consigo uma carga emocional que remete a questionamentos e revisão de valores e atitudes.

Como nunca antes na história, o destino comum nos conclama a buscar um novo começo. Isto requer uma mudança na mente e no coração. Requer outrossim, um novo sentido de interdependência global e de responsabilidade universal. Devemos desenvolver e aplicar com imaginação a visão de *um modo de vida sustentável* nos níveis local, nacional, regional e global (Carta da Terra. In: BOFF, 2013, p. 176).

O Autor faz críticas ao sistema econômico-financeiro mundial, ao capitalismo, as indústrias, mineradoras que buscam a todo custo maximizar seus lucros e ao individualismo humano que busca vantagens em tudo para se beneficiar. Tal situação de caos corrobora para a seguinte indagação: O que restará do Planeta Terra? Até quando ele suportará? Qual o preço que será pago pelas atuais e futuras gerações? O que será da espécie humana?

A cobrança já começou, mudanças climáticas, chuvas em excesso ou a falta dela, seca, enchentes, tufões, tornados, aquecimento global, degelo, extinção de espécies da fauna e flora, falta de água nos reservatórios das cidades, fome, miséria, desemprego, crises econômicas, crises éticas, doenças

criadas em laboratórios, fraudes, corrupção, violência urbana, guerras insanas e tantos outros fatos que estampam os noticiários.

A ganância humana global nos conduzirá a dias difíceis (BOFF, 2013). Há urgência de uma revolução, de quebra de paradigmas, de empatia; pois quando se está ocupando o papel de um gestor, um líder político, um empreendedor é provável que estas questões acima elencadas não figurem como prioritárias. Por outro lado, quando se atua no papel de um cidadão comum, ou com poucos recursos, sem direito a voz, a tomada de decisão, é que se sente o peso dos impactos causados pela ganância, pelo individualismo, pelo capital.

Atualmente, quando discute-se o desenvolvimento sustentável, vem a mente a definição clássica de: “aquele que atende as necessidades das gerações atuais sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atenderem a suas necessidades e aspirações” (BOFF, 2013, p.34). Percebe-se uma contradição entre o conceito e a prática, principalmente quando há disputa entre os interesses econômicos corporativos.

O mundo padece com a falta de ética nos negócios, nos indivíduos e na grande maioria das lideranças políticas. Toda sociedade orbita em três eixos: econômico, político e ético. Não esquecendo que a palavra ética origina-se do latim, que significa costume. Costume esse que precisa ser revisto e ressignificado.

Nesse ínterim, quanto aos costumes adotados acerca da sustentabilidade, segundo Boff (2013), na maioria dos casos é mais aparente que real. Porém a transformação é necessária, pois ele ressalta que “não se pode fazer economia de mudanças. Se queremos ter futuro, devemos aceitar transformações substanciais. A grande questão é como implementá-las, dado o fato de envolverem grandes interesses das potências centrais, das corporações multilaterais e mundiais que travam a vontade de definir novos rumos” (BOFF, 2013, p. 40). O mesmo autor ainda comenta que um planeta finito não suporta um projeto infinito. A sociedade, as organizações precisam reagir e mudar os rumos da história.

Nessa perspectiva, Ferreira (2012, p. 138) corrobora relacionando elementos importantes à sustentabilidade:

O que é que faz de numerosos projectos bem- sucedidos óptimas experiências de sustentabilidade? Pelo que se pôde perceber,

entre outros elementos que possam ser importantes, como a inovação tecnológica, a educação, a responsabilidade social corporativa, a busca de sustentabilidade por parte das empresas, a pé com um mercado cada vez mais exigente e atento, o que parece crucial para que tal aconteça, como antes se referiu, é o entrosamento e a cooperação desenvolvidos pelo *Mundo Tripolar*: governos, empresas e sociedade civil organizada e organizações de trabalhadores (SACHS, 2004, p. 33).

Ferreira (2012) resgata o conceito de Sachs (2004) acerca do Mundo Tripolar, envolvendo governos, empresas e sociedade civil organizada, em prol de perspectivas e ações conjuntas, includentes, com resultados abrangentes e efetivos. Cada ator, cada *steakholder* comprometido com a sustentabilidade.

Já em Sen (2010), quando se refere ao desenvolvimento como liberdade, traz à luz a realidade de opressão, de privação, de desigualdades enfrentadas por milhares de seres humanos em boa parte do mundo, como evidencia-se na passagem:

Existem problemas novos convivendo com antigos – a persistência da pobreza e de necessidades essenciais não satisfeitas, fomes coletivas e fome crônica muito disseminadas, violação de liberdades políticas elementares e de liberdades formais básicas, ampla negligência diante dos interesses e da condição de agente das mulheres e ameaças cada vez mais graves ao nosso meio ambiente e à sustentabilidade de nossa vida econômica e social (SEN, 2010, p.9).

O fato exposto por Sen transita em diferentes países, sejam eles centrais ou periféricos, com peculiaridades, formas e denominações muito próprias de cada realidade conjuntural. Sen enfatiza a desigualdade econômica como basilar nesse processo de privações. “A privação de liberdade econômica pode gerar a privação de liberdade social, assim como a privação de liberdade social ou política pode, da mesma forma, gerar a privação de liberdade econômica” (SEN, 2010, p.23). Deste modo, infere-se que Sen considera fundamentais a educação e a democracia participativa.

Dito isso, Sen (2010) considera que o processo do desenvolvimento perpassa por um tripé político, social e econômico. No campo político o autor entende como liberdade de expressão e de escolha de seus representantes, que resulta em segurança econômica; No campo social, considera fundamental o acesso aos serviços básicos como saúde, educação, saneamento, que fomentam a participação do capital social e; no que tange ao campo econômico, Sen

ressalta a promoção de oportunidades de participação no comércio, na produção, que dentre vários benefícios, ocasionaria a elevação da arrecadação pública e maior oferta de serviços públicos de qualidade.

Nesse mesmo contexto, Piketty (2014), compreende que “o capitalismo produz automaticamente desigualdades insustentáveis, arbitrárias, que ameaçam de maneira radical os valores de meritocracia sobre os quais se fundam nossas sociedades democráticas” (PIKETTY, 2014, p.9). E, assim como Boff (2013) e Sen (2010), Piketty (2014) assevera que o grande capital, os interesses da indústria e das grandes potências estão intimamente interligados a questões políticas e, conseqüentemente, aos interesses dos envolvidos.

Nesse entendimento, Piketty (2014, p. 27) sustenta que:

A história da desigualdade é moldada pela forma como os atores políticos, sociais e econômicos enxergam o que é justo e o que não é, assim como pela influência relativa de cada um desses atores e pelas escolhas coletivas que disso decorrem. Ou seja, ela é fruto da combinação, do jogo de forças, de todos os atores envolvidos.

Dentre as muitas convergências encontradas nos autores acima citados, a educação, os processos de difusão do conhecimento e investimentos na qualificação do cidadão, são forças propulsoras para vislumbrar um futuro melhor. Uma sociedade instruída, politizada, participante das decisões que as afeta não aceita negociatas, não aceita decisões que beneficiem unilateralmente o grande capital.

2.3 Responsabilidade Social Empresarial

A responsabilidade social e ambiental das empresas tem sua origem nos mesmos movimentos das discussões acerca do desenvolvimento sustentável, a partir dos anos de 1960. Segundo Reis e Medeiros (2007), fundamentada por pressões da sociedade acerca de maior responsabilidade das empresas pelo meio ambiente e dos direitos dos consumidores.

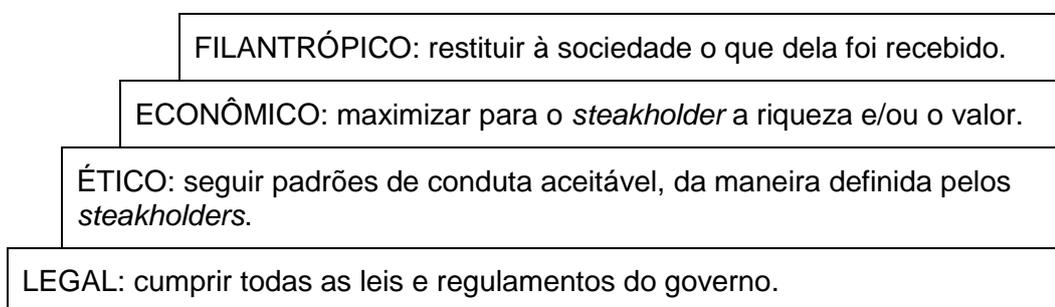
Com o passar do tempo, ocorreram transformações no panorama econômico mundial, os problemas ambientais e sociais agravaram-se e a pressão dos consumidores foi ampliando seu escopo sobre as empresas.

A responsabilidade social das empresas está intimamente ligada às obrigações que a empresa tem para com a sociedade na qual elas atuam. Esta relação de compromisso para com a sociedade fica mais acentuada quando se trata do consumidor. Este participante ativo na vida das empresas – é o destinatário final do produto – além de exigente está, hoje em dia, mais consciente de seu papel na sociedade. Por esta razão, questiona o ciclo produtivo, a atuação dos sócios e a cidadania corporativa, preferindo, por exemplo, adquirir um produto mais caro, por saber que ele não é o resultado de mão de obra infantil ou de concorrência desleal (KARKOTLI, 2006, p.53).

O consumidor exerce grande influência sobre as decisões das empresas, principalmente se ele for articulado(r). Na administração utiliza-se o termo *stakeholders*, para designar as partes interessadas, envolvidas com determinado negócio; esse envolvimento dá-se também em sua cadeia de fornecimento, abrangendo os parceiros do negócio.

Nesse ínterim, Reis e Medeiros (2007) apresentam sua adaptação dos degraus da responsabilidade social empresarial:

Esquema 2 - Degraus da responsabilidade social



Fonte: REIS; MEDEIROS, 2007, p. 15.

Quando os autores utilizam o termo “responsabilidade social”, referem-se ao conjunto de obrigações que a empresa assumiria perante a sociedade. Neste caso, eles não estão privilegiando somente a dimensão social.

É oportuno compreender que a dimensão legal é o alicerce de todas as atividades da empresa. É o mínimo que se espera que ela cumpra. Porém algumas organizações entendem que cumprindo o requisito legal já estão contribuindo o suficiente.

Desse modo, é de fundamental importância apresentar o conceito de responsabilidade social empresarial do Instituto Ethos que é referência às empresas nesse aspecto.

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 se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais (ETHOS; SEBRAE, 2013, p. v).

O Instituto Ethos presta consultoria, assessoria e desenvolve indicadores de responsabilidade socioambiental como suporte a gestão das empresas privadas.

A mudança de mentalidade, a concepção de novo olhar e atitude, a sensibilização de seu dever ético e moral, e até mesmo novas estratégias de mercado são primordiais à sustentabilidade e precisam ser implementadas.

Então, quando há referência à sustentabilidade organizacional ou responsabilidade social e ambiental empresarial, busca-se harmonizar o tradicional pilar econômico, com seu enfoque na prosperidade econômica, com o pensamento emergente na qualidade ambiental e na justiça social, Elkington (2012) em toda a cadeia, envolvendo fornecedores de matéria-prima, indústria, atacado e varejo.

O cérebro empresarial continua esperando que os desafios ambientais e sociais desapareçam, mas eles ressurgem mais profundos e fortes. O movimento ambiental foi a real força por trás da agenda da sustentabilidade por duas décadas (ELKINGTON, 2012, p.78).

Percebe-se a mesma linha de pensamento em:

O mercado cria naturalmente iniquidades, não porque seja perverso, mas porque é a sua forma de existência, e em sua lógica isto é não apenas legítimo como necessário. Não há inovação sem desigualdade na sociedade moderna. Não há economia de mercado se não há inovação (NASCIMENTO; VIANNA, 2007, p. 12).

É importante ressaltar que não é comum encontrar casos espontâneos de sucesso na gestão sustentável, com sua responsabilidade social e ambiental perfeita no meio empresarial. Normalmente esses casos estão atrelados a

questões estratégicas de competitividade no mercado, exigência dos clientes e/ou em atenção a legislação pertinente. Dessa forma, há que se considerar a sustentabilidade na elaboração do planejamento e nas práticas da administração.

2.4 Sustentabilidade Empresarial

Na visão dos autores Meadows e Randers (1992) apud Munck (2013, p.69), “a sustentabilidade é definida como uma estratégia de desenvolvimento que resulta na melhoria de qualidade da vida humana e na minimização simultânea dos impactos ambientais negativos”. Nesse sentido, os autores ressaltam a importância da gestão integrada, que representa a visão conexa e holística dos aspectos do desenvolvimento social, crescimento econômico e proteção ambiental aliados às estratégias de gestão empresarial.

2.4.1 Tripé da Sustentabilidade

Refinando a definição anteriormente apresentada, a sustentabilidade está fundamentada em três dimensões que são: social, ambiental e econômica; que consistem no tripé da sustentabilidade. Alicerçados nos pilares: pessoas, planeta e lucro.

Nesse cenário, John Elkington criou o termo *triple bottom line*, para se referir as três dimensões envolvidas na busca pela sustentabilidade: *People, Planet, Profit*.

Elkington (2012), apresenta parte do livro do *Business Council for Sustainable Development* em 1992, *Changing course*, destinado aos líderes empresariais, o Conselho de Desenvolvimento Sustentável – BCSD abordou:

À medida que o mundo se movimenta de forma inexorável em direção à desregulamentação, iniciativas privadas e mercados globais, o crescimento econômico e a proteção ambiental estarão inexoravelmente conectados;
O progresso na direção do desenvolvimento sustentável faz um bom sentido empresarial, porque pode criar vantagens competitivas e novas oportunidades;
Sustentabilidade exige novas visões para energizar a sociedade, junto com novas formas de cooperação entre governo, empresas e sociedade;

Mercados abertos e competitivos, tanto em uma como entre nações, favorecem a inovação e a eficiência e fornecem oportunidades para o aprimoramento das condições de vida; Novas regulamentações e instrumentos econômicos precisam ser adequados às circunstâncias locais, mas também precisarão ser harmonizados entre parceiros comerciais; Alguns mercados – por exemplo, os que operam nos setores agrícola e florestal – precisam ser arquitetados novamente de forma que o preço e outros sinais impulsionem o progresso na direção da sustentabilidade (ELKINGTON, 2012, p.98).

Elkington cunhou o termo *triple bottom line*, *profit – planet – people*, o tripé da sustentabilidade composto pelos pilares econômico, ambiental e social. O Autor desenvolveu a Teoria dos Três Pilares, avaliadores da sustentabilidade que norteará nosso trabalho.

Segundo Elkington (2012, p. 111), a linha **Pilar Econômico – Profit**, “é composta pelo lucro, representando ganhos por ação, como parte da contabilidade padrão”.

O autor apresenta também o conceito de capital econômico como:

Capital econômico é o valor do seu ativo menos as suas obrigações. Na teoria econômica tradicional, o capital como um fator de produção pode ser encontrado de duas formas principais: *capital físico* (incluindo maquinários e fábrica) e *capital financeiro*. Mas conforme nos aprofundamos nos conhecimentos de economia, o conceito é gradativamente estendido e inclui conceitos de *capital humano* – uma medida de experiência, capacidade e outros ativos com base em conhecimento de indivíduos que fazem a organização se movimentar. Consideremos também o conceito de *capital intelectual* (ELKINGTON, 2012, p.112).

O outro é o **Pilar Ambiental – Planet**, segundo Elkington (2012, p.116) “atualmente os executivos sentem-se mais desafiados nas questões ambientais”.

O Autor nos apresenta o conceito de Capital Natural:

No capital natural é necessário contabilizar a riqueza natural que sustenta o ecossistema da floresta, produzindo benefícios, madeira e outros produtos comerciais. Outras funções que precisam ser incluídas na equação são as contribuições da água (na atmosfera, solo e superfície) e os gases como o dióxido de carbono e o metano. E ainda existe a flora e a fauna, incluindo a pesca comercial, cuja saúde está relacionada à saúde da floresta. O capital natural também pode ser visto de duas formas principais: “capital natural crítico” e capital natural renovável ou substituível. A primeira forma abrange o capital natural essencial para a manutenção da vida e da integridade do ecossistema; a segunda forma de capital natural, que pode ser renovado (por exemplo, por meio de sementes ou realocação de ecossistemas sensíveis),

recuperando (alternativas ambientais ou recuperação de desertos) ou substituído (aumento de utilização de substitutos feitos pelo homem como painéis solares no lugar de combustíveis fósseis limitados) (ELKINGTON, 2012, p.117).

O último é o **Pilar Social** – *People*, Elkington nos apresenta o conceito de Capital Social “considerando o capital humano, na forma de saúde, habilidades e educação, mas também deve abranger medidas mais amplas de saúde da sociedade e do potencial de criação de riqueza” (ELKINGTON, 2012, p.123).

Elkington apresenta o conceito de capital social desenvolvido por Francis Fukuyama:

É ‘uma capacidade que surge da prevalência da confiança em uma sociedade ou em partes dela’. Ela é uma medida da ‘capacidade de as pessoas trabalharem juntas, em grupos ou organizações, para um objetivo comum’. Essa capacidade é crítica para a transição da sustentabilidade. Ela pode ser desenvolvida (ou destruída) em todos os níveis de uma sociedade, da unidade básica familiar até as principais instituições do governo internacional. Isso depende da aquisição e da manutenção de virtudes como fidelidade, honestidade e dependência (ELKINGTON, 2012, p.124).

Em cada um dos três pilares apresentados, econômico, ambiental e social, Elkington discorre acerca da responsabilidade compromissada, contabilidade, indicadores, auditorias, relatórios e avaliações que as organizações devem atentar para que alcancem resultado.

À luz de Pereira (2011, p. 77), a ideia central de Elkington é de que as “organizações avaliem o sucesso não somente com base no desempenho financeiro, geralmente expresso em termos de lucro, retorno sobre investimento ou valor para os acionistas”. Assim, se faz necessário avaliar o impacto sobre a economia mais ampla, a sociedade e o meio ambiente que a empresa está inserida.

Barbieri e Cajazeira (2012) corroboram com Elkington e ressaltam a importância da utilização conscienciosa do modelo *triple bottom line* ou de suas variações, pois segundo os autores, permite obter melhorias em todas as dimensões da sustentabilidade, vide esquema 3.

Esquema 3 - Modelo de Sustentabilidade Empresarial

Sustentabilidade Econômica	Sustentabilidade Ambiental	Sustentabilidade Social
PROFIT	PLANET	PEOPLE
Vantagem competitiva	Tecnologias limpas	Assumir responsabilidade social
Qualidade e custo	Utilização sustentável de recursos naturais	Suporte no crescimento da comunidade
Foco	Atendimento a legislação	Compromisso com o desenvolvimento da Gestão de Pessoas
Mercado	Tratamento de efluentes e resíduos	
Resultado	Produtos ecologicamente corretos	Promoção e participação em projetos de cunho social
Estratégia de negócio	Impactos ambientais	
	Reciclagem	

Fonte: BARBIERI; CAJAZEIRA, 2012 - adaptado pela autora.

É importante ressaltar que para a adequada operacionalização da sustentabilidade empresarial, as três dimensões devem caminhar em sincronia.

Outros teóricos também abordam os três pilares propostos por Elkington. Sachs, sem o enfoque essencialmente empresarial, também analisa tais dimensões e acrescenta outras quatro, resultando em sete: sustentabilidade biofísica; sustentabilidade política; sustentabilidade econômica; sustentabilidade social; sustentabilidade ecológica; sustentabilidade cultural e sustentabilidade espacial (SACHS, apud CARVALHO, 2003, p.210).

A seguir as sete dimensões de Sachs. As três primeiras assemelham-se às de Elkington (2012):

Sustentabilidade econômica, pressupondo uma melhoria na eficiência alocativa e na gerência dos estoques de recursos e do fluxo de investimentos públicos e privados, oportunistas de mais emprego e renda, de forma a promover o crescimento auto-sustentado;

Sustentabilidade social, pressupondo uma melhor equidade quanto à distribuição da renda e da riqueza, de modo a reduzir as assimetrias dos padrões sociais entre pobres e ricos e proporcionar uma melhor qualidade de vida das pessoas;

Sustentabilidade ecológica, pressupondo inovações tecnológicas capazes tanto de evitar os danos sobre os recursos naturais não renováveis e sobre o meio ambiente, como de reduzir o volume dos resíduos e da população através da conservação da energia e dos recursos naturais e da indústria da reciclagem;

Sustentabilidade biofísica, pressupondo que as novas políticas de desenvolvimento econômico incorporem, além da justiça social, a possibilidade de mudanças tanto no acesso e uso dos recursos naturais, quanto na distribuição social dos custos e benefícios dos danos causados pela atividade econômica sobre a natureza;

Sustentabilidade política, pressupondo uma democracia moderna, que se caracterize pela ampla participação de todos os membros da sociedade nos diversos problemas que os afligem, em que o Estado e sociedade promovem e viabilizam um arco de alianças e pactos sócio-políticos para assegurar as condições necessárias de governabilidade e de uma boa governança em prol de desenvolvimento auto-sustentado, com estabilidade e oportunidades de emprego e renda para todos os cidadãos;

A **sustentabilidade cultural**, pressupondo a inclusão social dos vários saberes populares naquilo que possam contribuir para o encaminhamento de soluções específicas para certos locais;

A **sustentabilidade espacial**, pressupondo a construção de uma configuração rural-urbana mais equilibrada e também um ordenamento territorial mais harmonioso dos assentamentos humanos e das atividades econômicas (SACHS, apud CARVALHO, 2003, p.210).

Quando o tema é sustentabilidade, e dada sua amplitude, transversalidade e complexidade, é possível que surjam outras novas dimensões, e mesmo assim é provável que nelas haja coerência.

Dentro desse contexto, a Fundação Dom Cabral, através do Núcleo de Sustentabilidade, desenvolve pesquisa bianual no Brasil, alicerçada na abordagem teórica dos Estágios de Cidadania Corporativa, desenvolvido pelo Centro para Cidadania Corporativa da Boston College, Estados Unidos, com o objetivo de verificar em qual estágio de cidadania corporativa/ sustentabilidade as empresas americanas se encontram (MIRVIS, GOOGINS, 2006; LAURIANO et al, 2014). Vide quadro 2 que apresenta os estágios de cidadania corporativa.

Quadro 2 - Estágios de Cidadania Corporativa

	ESTÁGIO 1 ELEMENTAR	ESTÁGIO 2 ENGAJADO	ESTÁGIO 3 INOVADOR	ESTÁGIO 4 INTEGRADO	ESTÁGIO 5 TRANSFORMADOR
Conceito de sustentabilidade	Empregos, lucros e impostos	Filantropia, proteção ambiental	Gestão de <i>stakeholder</i>	Sustentabilidade ou Trile Bottom Line	Mudar o mercado
Intenção Estratégica	Cumprimento da legislação	Licença para operar	Casos de negócios	Proposta de valor	Criação de mercado ou mudança social
Liderança	Expressão verbal, indisponível	Engajado, apoiador	Auxilia os processos de sustentabilidade corporativa	Campeão, à frente da sustentabilidade	Visionário, à frente do seu tempo
Estrutura	Marginal: direcionada à equipe	Propriedad e Funcional	Coordenação entrefunções	Alinhamento organizacional	Mainstream: Direcionada ao negócio
Capacidade de resposta	Defensivo	Reativo, políticas	Responsiva, programas	Sistemas, pró-ativa	Definidora
Relacionamento com <i>stakeholders</i>	Unilateral	Interativo	Influência mútua	Parceria	Alianças multi-organizacionais
Transparência	Proteção	Relações públicas	Reporte ao público	Garantia	Transparência total

Fonte: LAURIANO et al, 2014, p. 5. Adaptado de MIRVIS, GOOGINS, 2006.

Lauriano (2014) aborda no quadro 2, as sete dimensões da sustentabilidade corporativa: conceito de sustentabilidade, intenção estratégica, liderança, estrutura, capacidade de resposta, relacionamento com *stakeholders* e transparência; e com base nessa avaliação é possível classificar as organizações em cinco estágios: elementar, engajado, inovador, integrado e transformador; conforme fluxograma 1.

Fluxograma 1 - Gatilhos do desenvolvimento



Fonte: LAURIANO et al, 2014, p. 15. Adaptado de MIRVIS, GOOGINS, 2006.

Como exposto no fluxograma 1, Lauriano (2014) ressalta que na transição de um estágio da sustentabilidade para o outro, existem “gatilhos” (credibilidade, capacidade, coerência e comprometimento), que mostram o desenvolvimento das organizações, e tanto o Centro para Cidadania Corporativa da Boston College e a Fundação Dom Cabral realizam pesquisas buscando compreender a evolução da sustentabilidade corporativa.

Tal estudo é relevante e serve como referencia para compreensão e mapeamento da evolução da sustentabilidade no Brasil e nos estados Unidos. Por ora, o foco desse trabalho está nos pilares econômico, ambiental e social, em função de seu objetivo, pelo direcionamento às empresas do varejo macapaense.

Reforçando a base teórica até aqui alinhavada e ampliando os conceitos, de acordo com Barbieri e Cajazeira (2012), da confluência dos movimentos da responsabilidade social e do desenvolvimento sustentável, surge o conceito de empresa sustentável, que é a que “procura incorporar os conceitos e objetivos relacionados com o desenvolvimento sustentável nas suas políticas e práticas de modo consistente” (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2012, p. 68).

Destarte, é o que se propõe a presente pesquisa, analisar o equilíbrio e a consistência da gestão sustentável das empresas de grande porte do varejo macapaense à luz dos pilares econômico, ambiental e social.

2.4.2 Instrumentos Normativos Gerenciais

De forma simplificada, são ferramentas, metodologias que, segundo Barbieri e Cajazeira (2012, p. 168), objetivam desenvolver normalização e atividades relacionadas para facilitar as trocas de bens e serviços no mercado internacional e a cooperação entre países nas esferas científicas, tecnológicas, produtivas e de gestão.

Com base nesses instrumentos normativos, torna-se possível auditar os procedimentos adotados por empresas certificadas, associado a processos de medição, análise e melhoria; o que lhes confere credibilidade no mercado. Como exemplos de tais instrumentos, vide quadro 3.

Quadro 3 - Instrumentos normativos de gestão sustentável – Exemplos

Objetivos	Exemplos
Prover orientações processuais específicas para implementar e manter sistemas de gestão, programas e atividades, facilitando a mensuração de resultados.	Norma ISO 9001 Norma ISO 14001 Norma AS 8000 Norma AA 1000 Norma OHSAS 18001 Norma ABNT NBR 16001 Norma AFNOR SD 21000 Norma ISO 26000 Norma IQNet SR 10
Garantir a transparência da comunicação com suas partes interessadas.	Balanço Social Indicadores Ethos de Responsabilidade Social GRI – Global Reporting Initiatives Norma ISO 14063
Garantir a integração e compatibilidade entre sistemas de gestão.	Projeto Sigma Guia ISO 72 Norma ISO/TC207/TC176/N 180 PAS 99

Fonte: BARBIERI; CAJAZEIRA, 2012, p. 168.

Tais instrumentos normativos auxiliam na gestão dos negócios quanto ao atendimento dos critérios de sustentabilidade, pois são auditados regularmente, e são parâmetros reguladores internacionais. Além de serem marcos regulatórios importantes, favorecem a competitividade internacional e nacional.

O quadro 4 apresenta as normas gerenciais que são contempladas nas dimensões: social, econômica e ambiental, que são o foco dessa dissertação.

Quadro 4 - Normas de Gerenciamento selecionadas por dimensão

NORMA GERENCIAL	ESCOPO	DIMENSÃO DA SUSTENTABILIDADE	COMPATIBILIDADE E CONSISTÊNCIA		
			* Cobre os tópicos comuns das NG	PRINCÍPIO GERENCIAL	ANO DE LANÇAMENTO
AS 8000	Regulamenta as relações entre as organizações e o seu ambiente interno.	Social	Sim	Adequação a regulamentos e legislação	1997
OHSAS 18001	Orienta a melhoria contínua do desempenho da saúde e segurança por meio da minimização dos riscos.	Social	Sim	Melhoria contínua	1999
AA 1000	Regulamenta as relações entre as organizações e seu ambiente externo.	Social	Não	Relacionamento com as partes interessadas	1999
SD 21000	Guia para a implantação de modelos ligados à responsabilidade social em linha com a sustentabilidade.	Social, ambiental e econômico	Não	Relacionamento com as partes interessadas	2003
NBR 16001	Gestão da responsabilidade social: orienta a melhoria contínua por meio da eliminação ou mitigação dos impactos socioambientais adversos.	Social, ambiental e econômico	Sim	Melhoria contínua	2004
ISO 26000	Diretrizes sobre responsabilidade social.	Social, ambiental e econômico	Não	- <i>Accountability</i> - Transparência - comportamento ético	2010
IQNet SR 10	Sistema de gestão da responsabilidade social – requisitos.	Social, ambiental e econômico	Sim	- respeito às partes interessadas - Respeito ao estado de direito - Respeito pelas normas internacionais de comportamento - Respeito pelos direitos humanos.	2011

Fonte: BARBIERI; CAJAZEIRA, 2012, p. 174.

Notas: *NG - Normas de Gerenciamento baseiam-se no Ciclo PDCA: planejar, fazer, verificar e agir. Os autores Barbieri e Cajazeira (2012, p 171), apresentam quadro com elementos comuns necessários às normas de gerenciamento, que contemplam, alicerçados pelo ciclo PDCA os seguintes tópicos: política, planejamento, implantação e operação, avaliação do desempenho, melhoria contínua e revisões pela direção.

É fundamental ressaltar que o atendimento às normas não necessariamente significa que a empresa é responsável sócio e ambientalmente, mas que possui um sistema de gestão da responsabilidade.

Oportuno também enfatizar a importância da Norma ISO 26000 para gestão dos negócios, e segundo Barbieri e Cajazeira (2012, p. 210), “fornece orientações aplicáveis a qualquer organização, independentemente da sua natureza jurídica, tamanho, setor de atividade ou localização”. Tal norma fornece diretrizes e ajuda prática às organizações que queiram atuar com responsabilidade social associada ao desenvolvimento sustentável.

A norma ISO 26000 é considerada uma norma-guia, e segundo Barbieri e Cajazeira (2012, p. 210), como “norma-guia ela não é uma norma sobre sistema de gestão e não se presta à certificação, embora possa servir de guia para a certificação segundo outras normas, como a IQNet SR 10, que estabelece requisitos de um sistema de gestão da responsabilidade social”. A ISO 26000 congrega um conjunto de boas práticas de gestão.

Como temas centrais, a norma ISO 26000 aborda questões relevantes como: governança organizacional, direitos humanos, práticas de trabalho, meio ambiente, práticas legais de operação, questões relativas aos consumidores, envolvimento e desenvolvimento da comunidade. Esses temas auxiliam a gestão na adequada administração dos negócios e tomada de decisão que conduzam à responsabilidade social.

3 SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL

3.1 Caracterização do Varejo

Ao se fazer o resgate histórico do varejo no Brasil, é possível identificar a interligação entre os principais momentos da formação econômica e social do país. Inicialmente, alicerçado na oferta de itens básicos de subsistência, geralmente comercializados via escambo. A evolução natural das relações, e do mercado, levou a uma sofisticação até chegar aos modelos de diferentes segmentações, hodiernamente, encontrados.

Segundo Richert (1954), citado por Terra (2005, p. 4), os primeiros registros da atividade do varejo no mundo são antigos:

Datam da antiguidade, na época em que Atenas, Alexandria e Roma foram grandes áreas comerciais e os gregos antigos eram conhecidos como grandes comerciantes. Já o varejo brasileiro, de acordo com Terra (2005, p. 6), tem suas raízes nas primeiras comercializações feitas ainda no Brasil-Colônia, onde a relação de dependência com Portugal era muito grande e existiam as chamadas Companhias de Comércio, que foram criadas para atingir certa economia de escala. No entanto, somente no Segundo Império, com o aparecimento das estradas de ferro e as estradas definitivas, surgiram os primeiros estabelecimentos comerciais, que evoluíram ao longo do tempo, formando as empresas de comércio varejista como são conhecidas hoje (MACEDO, 2005, p. 56).

Segundo Varotto (2006, p. 86), o comércio propriamente dito nasce, no Brasil, a partir das “formações populacionais nas primeiras vilas litorâneas”, orientado quase que totalmente para a exportação.

A história do comércio no Brasil, como não poderia ser de outra forma, está intimamente ligada à história do povoamento da terra. A primeira forma de comércio de que se tem notícia em terras brasileiras existiu sob a forma do escambo. Era como os primeiros exploradores arregimentavam a mão-de-obra indígena para a derrubada das imensas árvores de pau-brasil, nossa primeira riqueza, em troca de quinquilharias e bugigangas. O comércio propriamente dito nasce com as formações populacionais nas primeiras vilas litorâneas, orientado quase que totalmente para a exportação, tendo como principal mercadoria o açúcar. A cultura da exportação é simultânea ao nascimento de uma sociedade baseada no latifúndio e no escravismo, estável, enraizada e permanente, porém voltada para fora.

O comércio se restringia, portanto, aos empórios de importação de escravos e manufaturas e de exportação de açúcar, e posteriormente ouro, pedras preciosas e outras poucas mercadorias.

Em 1649 é criada pela Coroa Portuguesa a Companhia Geral do Comércio do Brasil, que durou até 1720 e passou a monopolizar a venda de vinhos, azeites, farinhas e bacalhau. Era também responsável por organizar e escoltar as frotas comerciais que partiam do Rio de Janeiro e Salvador com produtos brasileiros destinados a Portugal. Foram criadas posteriormente a Companhia Geral do Comércio do Grão Pará e Maranhão (1755) e a Companhia Geral do Comércio de Pernambuco e Paraíba (1759), com os mesmos objetivos (VAROTTO, 2006, p. 87).

Pela sua importância crescente no cenário empresarial e na economia nacional e internacional, segundo Parente e Barki (2014), o varejo se consolida e exerce relevante papel no investimento em tecnologia da informação, na modernização do sistema de distribuição, geração de empregos, desenvolvimento da economia, novos formatos de negócio, e atendimento das necessidades do consumidor.

Nesse contexto, visando maior compreensão do tema, é oportuno conceituar o varejo, segundo especialista:

O varejo inclui todas as atividades relativas à venda de bens e serviços diretamente ao consumidor final, para uso pessoal e não comercial. Um varejista ou loja de varejo é qualquer empreendimento comercial cujo volume de vendas provenha principalmente do varejo. Qualquer organização que venda para consumidores finais – seja ela um fabricante, atacadista ou varejista – está envolvida em varejo. Não importa como os bens ou serviços são vendidos (pessoalmente, pelo correio, pelo telefone, por máquinas de venda automática ou pela internet) ou onde eles são vendidos (em uma loja, na rua ou na casa do consumidor) (KOTLER, 2012, p. 482).

O varejo é toda atividade econômica da venda de um bem ou um serviço para o consumidor final, ou seja, uma transação entre um CNPJ e um CPF (SOCIEDADE BRASILEIRA DE VAREJO E CONSUMO, 2015, p. 13).

Varejo consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final. O varejista é qualquer instituição cuja atividade principal consiste na venda de produtos e serviços diretamente ao consumidor final (PARENTE; BARKI, 2014, p. 1).

Nas últimas décadas o varejo tem ganhado destaque, considerando sua posição estratégica na distribuição de produtos e serviços, e passado por

transformações tanto global como no Brasil. Segundo Parente e Barki (2014), mundialmente, as empresas varejistas ganharam força, tornando-se grandes conglomerados. Ainda segundo os autores, a maior empresa do mundo em termos de faturamento é a varejista Walmart, com vendas em 2012 de US\$469 bilhões.

As empresas varejistas podem adotar variados formatos de lojas e adotando características de negócio diferenciadas para atender seu público alvo, conforme esquema 4, que apresenta a classificação das empresas varejistas.

Esquema 4 - Classificação das instituições varejistas



Fonte: PARENTE; BARKI, 2014, p. 7

Segundo Parente e Barki (2010), o tipo de varejo ou a escolha adequada do formato de loja, é o ponto crucial do negócio e, é considerada uma efetiva ferramenta estratégica para varejistas; pois permite uma análise de seu posicionamento no mercado. Na figura anterior, percebe-se classificação por formatos distintos e suas variações.

Dentro desse contexto, o fluxograma 2 expressa o papel estratégico, a posição privilegiada que o varejo ocupa entre os fornecedores e consumidores finais:

Fluxograma 2 - Posição privilegiada do varejo



Fonte: Adaptado pela autora. PARENTE; GELMAN, 2006, p. 23.

Tal posição estratégica, confere ao varejo o papel de negociador, articulador da relação entre fabricantes, fornecedores e clientes finais. Em muitos casos, é o varejo que decide, que oferta o produto que o cliente vai comprar, e a contrapartida dos fabricantes e fornecedores para ganhar espaço nos pontos de venda. A magnitude do varejo no desenvolvimento do país é notória.

Segundo análise de Eduardo Terra (2015), a partir de dados do IBGE de janeiro de 2015 o varejo apresentou os seguintes números:

O valor agregado do varejo no PIB representava aproximadamente 22% no Brasil;
De acordo com a pesquisa mensal de emprego o varejo empregava no mesmo período, 19,1% dos trabalhadores formais brasileiros;
Correspondia a aproximadamente 19 milhões de brasileiros empregados;
Pelos dados do CAGED o varejo foi responsável pela geração de 23% dos empregos em 2014 (TERRA, 2015, p 19).

A Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (2015) apresenta que em pesquisa e levantamento realizado em diversos países, a forma mais utilizada de uma primeira segmentação do varejo é organizar a atividade de venda de produtos e serviços em três grandes grupos:

1. Varejo de bens de consumo em geral;
 2. Varejo de carros e combustíveis;
 3. Varejo de Serviços.
- (SOCIEDADE BRASILEIRA DE VAREJO E CONSUMO, 2015, p. 14).

No Brasil, a segmentação do varejo utiliza outra metodologia, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, que por meio de sua pesquisa mensal do comércio apresenta os dados do varejo nacional segmentado em dois grandes grupos:

1. Varejo Restrito:

Varejo restrito composto por: combustíveis e lubrificantes; hipermercado e supermercados, produtos alimentícios, bebidas e fumo; tecidos, vestimenta e calçados; móveis e eletrodomésticos; artigos farmacêuticos, médico, ortopédico e de perfumaria; equipamento e material de escritório, comunicação; livros, jornais, revistas e papelaria; outros artigos de uso doméstico.

2. Varejo Ampliado:

Varejo ampliado composto por: inclui todo o varejo restrito e as concessionárias de veículos e lojas de material de construção (IBGE, 2015).

Tal informação pode ser constatada na tabela 1 do IBGE (setembro/2015), que apresenta os indicadores do volume de vendas no varejo:

Tabela 1 - Indicadores do volume de vendas do comércio varejista e comércio varejista ampliado

ATIVIDADES	MÊS/ MÊS ANTERIOR (1)			MÊS/ IGUAL MÊS DO ANO ANTERIOR			ACUMULADO	
	TAXA DE VARIAÇÃO (%)			TAXA DE VARIAÇÃO (%)			TAXA DE VARIAÇÃO (%)	
	JUL	AGO	SET	JUL	AGO	SET	NO ANO	12 MESES
COMERCIO VAREJISTA (2)	- 1,5	- 0,9	- 0,5	- 3,9	- 6,9	- 6,2	- 3,3	- 2,1
1 - combustíveis e lubrificantes	- 0,9	- 1,3	- 0,7	- 4,3	- 7,1	- 8,7	- 4,4	- 2,9
2 – Hiper, supermercados, prod. Alimentícios, bebidas e fumo	- 1,6	0,1	0,1	- 2,7	- 4,8	- 2,2	- 2,3	- 1,7
2.1 Super e hipermercados	- 1,5	- 0,3	0,3	- 2,7	- 5,0	- 2,1	- 2,2	- 1,6
3 – Tecidos, vest. e calçados	- 1,5	- 2,4	- 1,4	- 8,1	- 13,7	- 12,9	- 7,3	- 5,2
4 – Móveis e eletrodomésticos	- 2,4	- 2,1	0,0	- 12,8	- 18,6	- 17,9	- 13,0	- 9,6
4.1 Móveis	-	-	-	- 14,5	- 18,1	- 21,7	- 14,7	- 11,8
4.2 Eletrodomésticos	-	-	-	- 11,9	- 18,8	- 16,1	- 12,2	- 8,6
5 – Artigos farmacêuticos, med. ortop. e de perfumaria	- 0,9	0,4	- 0,8	1,9	1,1	- 1,1	3,6	4,7
6 - Livros, jornais, ver. e papelaria	- 1,4	- 2,7	- 1,6	- 9,0	- 15,5	- 14,9	- 9,7	- 9,6
7 – Equip. e mat. para escritório, informática e comunicação	- 5,6	0,7	- 1,7	- 5,2	- 7,3	- 9,7	4,0	4,2
8 – outros art. de uso pessoal e doméstico	- 0,7	- 0,6	- 3,8	0,3	- 2,8	- 7,0	1,5	3,4
COMÉRCIO VAREJISTA AMPLIADO (3)	0,4	- 2,2	- 1,5	- 7,0	- 9,6	- 11,5	- 7,4	- 6,0
9 – Veículos e motos, partes e peças	6,2	- 5,8	- 4,0	- 13,3	- 15,6	- 21,8	- 16,1	- 14,3
10 – Material de construção	- 2,8	- 2,2	- 1,5	- 7,1	- 9,2	- 12,8	- 6,4	- 4,9

Fonte: Indicadores IBGE – Pesquisa mensal de comércio – setembro de 2015.

Nota: (1) Séries com ajuste sazonal. (2) o indicador do comércio varejista é composto pelos resultados das atividades numeradas de 1 a 8. (3) o indicador do comércio varejista e composto pelos resultados das atividades numeradas de 1 a 10.

No entanto, a Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (2015), afirma que esta não é a segmentação padrão utilizada em outros países dificultando a comparação de dados e estatísticas.

Não obstante a dificuldade de quantificar os dados, como relatado anteriormente, o varejo está intimamente ligado com a política econômica do governo e com o consumidor final. Tal setor é sensível às oscilações do mercado, sendo afetado e afetando rapidamente em função das alterações na conjuntura macroeconômica, podendo ocasionar variações nas vendas, emprego e/ou desemprego.

3.2 Sustentabilidade Empresarial no Varejo.

Na visão dos autores Meadows e Randers (1992) apud Munck (2013, p.69), a sustentabilidade é definida como uma estratégia de desenvolvimento que resulta na melhoria de qualidade da vida humana e na minimização simultânea dos impactos ambientais negativos. Nesse sentido, os autores ressaltam a importância da gestão integrada, que representa a visão conexa e holística dos aspectos do desenvolvimento social, crescimento econômico e proteção ambiental aliados às estratégias de gestão empresarial.

A sustentabilidade empresarial, em especial no varejo, vem ampliando sua importância e atuação, visto que o varejo está na ponta da cadeia comercial, em interação face a face com o consumidor, recebendo e percebendo as demandas, os anseios e sentindo os impactos advindos da sociedade. O varejo é o elo entre a indústria e o cliente final, conforme fluxograma 3.

Fluxograma 3 - Posição privilegiada do varejo - Varejo como elo da cadeia produtiva



Fonte: PARENTE; BARKI, 2014, p. 414.

Essa posição privilegiada do varejo, ajuda a estender as práticas de responsabilidade social, ambiental e econômica a toda a cadeia de valor, segundo Parente e Gelman (2006, p. 21):

O varejo estabelece relações que vão desde a fabricação de um produto, passando pelos compromissos éticos dos fornecedores e distribuidores, pela forma de comercialização determinada pelos varejistas e, finalmente, chegando à decisão de compra consciente do consumidor que privilegia uma empresa em detrimento da outra no mercado.

Ratificando essa ideia e analisando o fluxograma, é possível compreender o papel modificador da estrutura social que o varejo exerce na sua relação privilegiada com os *stakeholders*. Atuando como elo na cadeia de valor, o varejo pode exercer influência entre os fabricantes, distribuidores e consumidores, e é influenciado pelo mercado, por meio de seus clientes, concorrentes, economia, política e outros.

A questão central, reside na “qualidade dessa influência”. Se for uma influência pautada na gestão sustentável, que esteja fundamentada em três dimensões que são: social, ambiental e econômica; que consistem no tripé da sustentabilidade, alicerçado nos pilares: pessoas, planeta e lucro; seu escopo será ampliado e positivo, do ponto de vista da sustentabilidade.

Nesse contexto, quando se discute sustentabilidade, o termo de *stakeholder* está intrínseco, pois não é possível discorrer acerca da gestão sustentável, sem envolver o público de interesse, os atores do processo, as partes envolvidas e/ou afetadas pelas decisões tomadas por organizações /empresas, vide esquema 5.

Esquema 5 - Públicos de interesse do varejo - *stakeholders*



Fonte: PARENTE; GELMAN, 2006, p. 26.

Analisando o esquema 5, percebe-se a magnitude das relações com uma diversidade de grupos passíveis de serem afetados por uma decisão de gestão.

Parente e Gelman (2006), apresentam a seguinte descrição dos principais públicos de interesse do varejo, vide quadro 5.

Quadro 5 – Descrição dos principais *stakeholders* do varejo

<p>Acionistas (proprietários): quando se fala em responsabilidade social, muitas pessoas costumam esquecer que a empresa também deve exercer um papel responsável no tocante a seus acionistas, que devem receber um retorno justo e adequado ao capital que investiram e confiaram aos dirigentes do negócio. Empresa responsável é também aquela que exerce uma gestão competente de seus negócios e que, portanto, obtém resultados satisfatórios que consequentemente garantem sua sobrevivência. Desse modo, atividades direcionadas à sobrevivência e à expansão do negócio devem receber atenção prioritária e estão intimamente ligadas à lucratividade, ao valor da empresa e à satisfação do acionista.</p>
<p>Funcionários: são de especial relevância para o varejo, uma vez que o modo como a empresa trata seus empregados é o principal indicador utilizado pelos consumidores na categorização de uma empresa “boa ou má”. Um outro fator importante é que tanto a qualidade dos serviços quanto a imagem da empresa dependem da qualidade das interações que acontecem entre consumidores e funcionários. Sendo assim, são fundamentais as questões que influenciam positivamente a qualidade desse relacionamento, como bom clima organizacional, segurança no trabalho, igualdade de oportunidades, saudável política salarial e de incentivos. O cumprimento da legislação trabalhista para seus funcionários é um requisito mínimo a que uma empresa socialmente responsável deverá satisfazer. Tratar o funcionário com respeito, atenção e dignidade caracteriza as empresas socialmente responsáveis, cuja filosofia poderia ser sumariada com o seguinte lema: <i>trate seu funcionário da mesma forma</i></p>

<i>como você gostaria que ele tratasse seu melhor cliente.</i>
Meio ambiente: em uma sociedade cada vez mais consciente da escassez de recursos naturais, a proteção ao meio ambiente passa a ser objeto de atenção das empresas varejistas com posicionamento socialmente responsável. Nesse sentido, as ações dos varejistas incluem utilização de embalagens recicláveis ou biodegradáveis, incentivo à prática da coleta seletiva de lixo, utilização de fontes de energia renováveis e não-poluidoras, prevenção do desperdício de recursos como água e energia elétrica, preferência para fornecedores que também adotem práticas de responsabilidade ambiental.
Consumidores e Clientes: a satisfação dos clientes constitui um elemento fundamental para todos os empreendimentos e, sobretudo, para o varejo. Certamente ela poderá ser alcançada por meio de políticas justas de preços, propagandas éticas e oferecimento de produtos que sejam de qualidade e que não ofereçam riscos à saúde. Aqui se insere a postura socialmente responsável da empresa varejista, que se preocupa não somente em satisfazer às necessidades de consumo do cliente com determinados produtos ou serviços, mas que vai um passo além, objetivando preservar o bem estar do indivíduo, do meio ambiente e da sociedade. Por essa razão, o varejista poderá adequar suas formas de exposição e venda de produtos que possam causar danos aos consumidores. Obviamente, à medida que mais e mais varejistas adotarem a bandeira da responsabilidade social, esta passará a ser um benefício esperado, deixando de ser um diferencial competitivo e se tornando uma característica virtualmente exigida por segmentos crescentes do mercado.
Comunidade: em razão de sua capilaridade e frequência de interações com os clientes, o varejo apresenta um alto grau de exposição na comunidade em que está inserido. Em geral, a maioria dos clientes de uma loja está restrita a um raio que não ultrapassa 500 metros. Essa característica local do varejo, proporciona um envolvimento direto com a comunidade e, conseqüentemente, com seus clientes, além do que pode ser usada para melhorar a qualidade de vida da vizinhança. Tal envolvimento pode se dar de diversas formas, a saber: com o apoio a alguma organização não-governamental (creche, hospital, asilo, etc.) localizada na área de influência da loja, com a participação em programas comunitários, com a utilização das instalações ociosas da loja para atividades comunitárias, com o estabelecimento do varejo como posto de coleta de doações e/ou ponto de interação da comunidade, com o incentivo ao trabalho voluntário da população do bairro em ações sociais na própria região.
Fornecedores: no esforço por estender sua atuação social a outros elos da cadeia produtiva, o varejo pode ainda contribuir com ações de responsabilidade social perante os fornecedores, estabelecendo relações comerciais de parceria pautadas pelos princípios da honestidade e do “ganha-ganha”, bem como selecionando produtos feitos por empresas socialmente responsáveis e por fornecedores que contribuem com a nação ao pagarem adequadamente seus impostos. Uma outra ação possível – que alia comunidade e fornecedores – é o oferecimento de espaço a pequenos fornecedores da comunidade, garantindo-lhes, se atendidas as exigências de qualidade e preço, a oportunidade para a comercialização de seus produtos e, assim, favorecendo a geração de emprego e renda na região

Fonte: PARENTE; GELMAN, 2006, p. 27 e 28. Adaptada pela autora. Continuação.

Como observado no quadro 5, torna-se evidente a vocação do varejo como potencial agente modificador da estrutura social, importante fomentador da economia e disseminador da consciência e equilíbrio do tripé da sustentabilidade em toda a cadeia produtiva¹.

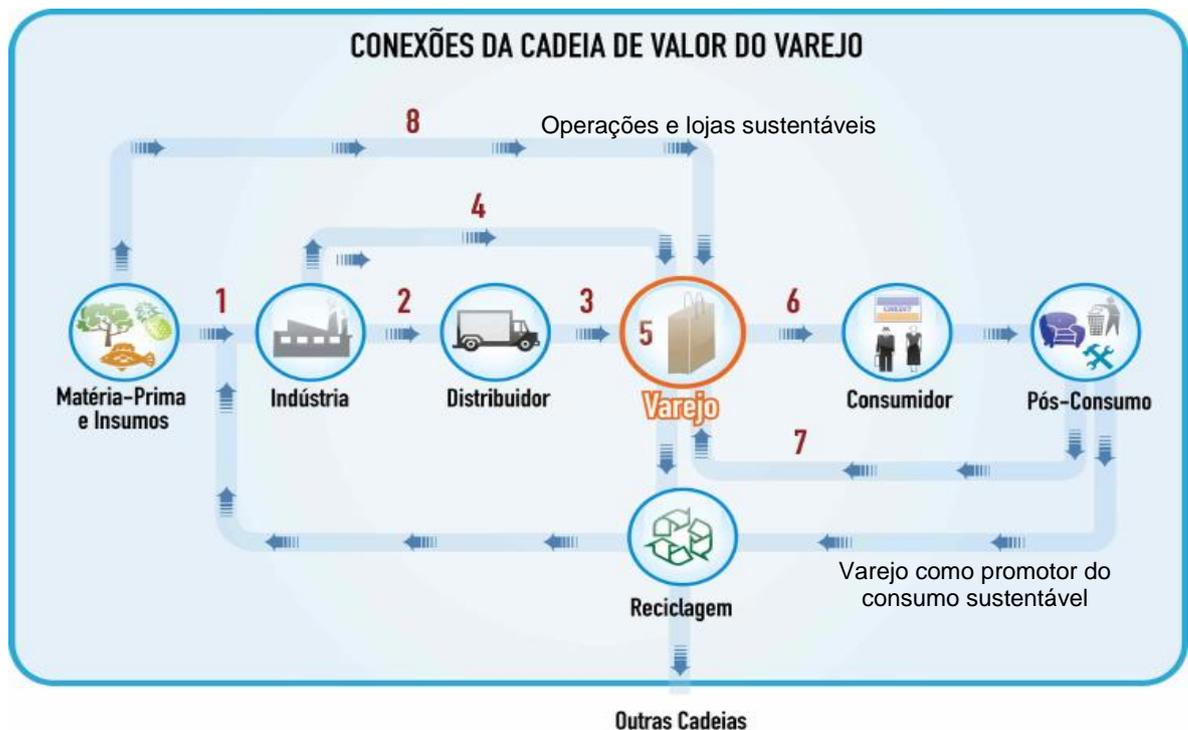
¹ Cadeia Produtiva é o conjunto de atividades que se articulam progressivamente desde os insumos básicos até o produto final, incluindo distribuição e comercialização, constituindo-se em segmentos (elos) de uma corrente. Disponível do sítio: <http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=2&menu=3252>. Acesso em 07/12/2015.

3.3 Sustentabilidade do Varejo no Brasil

Na concepção de Parente e Barki (2014, p.411), o conceito de sustentabilidade surge a partir de uma “percepção da escassez de recursos do planeta e do uso abusivo desses recursos. Pelos padrões de consumo atuais, precisamos de mais recursos do que o planeta é capaz de gerar”.

Nesse entendimento, ao se discutir a sustentabilidade, o varejo possui um papel central, por ser o elo entre os fornecedores e os consumidores, ou seja, por suas conexões na cadeia de valor a qual pertence, vide fluxograma 4.

Fluxograma 4 - Conexões da cadeia de valor do varejo



Fonte: PARENTE; BARKI, 2014, p. 416.

Tais conexões na cadeia de valor do varejo, perpassam desde a matéria-prima e insumos até o descarte do produto no pós-consumo e direcionamento para reciclagem. Essas concepções e práticas ganham cada vez mais espaço e tornam-se cruciais para o futuro.

John Elkington (2014, p. 37), afirma que “os próximos anos exigirão das empresas mais ambição, transparência e objetivos agressivos. A boa notícia: o

Brasil pode se destacar nessa área [...] serão privilegiadas as empresas que aprenderem com a natureza e a operar na emergente economia circular”.

Nesse ínterim, segundo o autor, nos últimos anos o mundo dos negócios já presenciou a discussão de conceitos diversos acerca da necessária quebra de paradigmas vislumbrando uma mudança global na relação com a natureza, a sociedade e com o jeito de fazer negócios.

Dentre os modernos conceitos, Elkington (2014, p. 38), relaciona os seguintes: “eficiência, sustentabilidade, tripé da sustentabilidade (social, ambiental e econômico), valor compartilhado e economia circular”.

Para melhor compreensão dos conceitos, apresentar-se-á um detalhamento de cada, segundo a concepção de especialistas. Vide quadro 6.

Quadro 6 – Conceitos modernos acerca de sustentabilidade

<p>Ecoeficiência: definida como o estilo gerencial que busca produzir mais com menos insumos e menos poluição, mantendo produtos e serviços a preços competitivos. O objetivo final é melhorar a qualidade de vida da sociedade e, progressivamente, levar os impactos ambientais e o uso de recursos naturais a situarem-se dentro da capacidade de sustentação do planeta (AMARAL, 2004, p. 37).</p>
<p>A sustentabilidade mexe com as estruturas de poder. Além de exigir o equilíbrio de objetivos econômicos, ambientais e sociais, implica atuar num mundo tripolar, em que o poder tende a se repartir, de maneira cada vez mais equilibrada, entre governos, empresas e organizações da sociedade civil. Isso implica profundas alterações nas estruturas de governança dessas empresas e de nova postura da sociedade civil (ALMEIDA, 2009, p. 68).</p>
<p>Tripé da Sustentabilidade / Triple Bottom Line: a inter-relação entre as três dimensões social, ambiental e econômico, que foi introduzida no mundo dos negócios por John Elkington. Seu argumento era de que as empresas devem se preparar para enfrentar três responsabilidades diferentes nos negócios. Uma delas é a responsabilidade tradicional do lucro corporativo, a questão de lucros e perdas. A segunda é a de uma empresa responsável socialmente preocupada com as pessoas, uma medida da forma ou do grau de responsabilidade social de como a empresa age em suas operações. A terceira é a que trata da empresa responsável com o planeta, uma medida de quão ambientalmente responsável tem sido a organização (DIAS, 2015, p. 42).</p>
<p>Valor Compartilhado: consiste em criar valor econômico na resolução de problemas sociais. Ou seja, em uma relação comercial entre uma grande indústria e produtores rurais, pagar mais pelo produto não resolve o problema, mas ensinar técnicas de manejo e cultivos sustentáveis, financiar a produção, contribuir para o aumento da sua produtividade e lucratividade, resolve o problema de baixa renda do produtor. Esse novo modelo requer um pensamento diferente, principalmente acerca das necessidades sociais x necessidade fundamental. O modelo de negócios de valor compartilhado tem como perguntas fundamentais: como melhorar a vida do meu cliente? Como melhorar a minha comunidade? Pois, uma comunidade mais saudável e com mais dinheiro é bem melhor e é bom para o mundo todo, pois, cada vez mais é imperativo para o empreendedor pensar no ecossistema em que sua empresa está inserida ao invés de ter apenas uma visão míope de seu produto baseado na oferta e demanda (SANTOS/ SEBRAE, 2015)².</p>

²Negócios de Impacto Social. Eraldo Ricardo dos Santos. Em: <http://www.sebraemercados.com.br/responsabilidade-social-empresarial-x-valor-compartilhado/>. Acesso em 07/12/2015.

Economia Circular: sistema batizado de “Economia Circular”, um modelo capaz de desacoplar o crescimento econômico da geração de resíduos. O relatório destaca quatro fontes de criação de valor para modelos de negócios onde as iniciativas de “fechar o ciclo” dos produtos podem ser muito rentáveis: manutenção, redistribuição, remanufatura, e reciclagem (ENDEAVOR, 2015)³.

A **economia circular** surge em oposição à economia linear que conhecemos e praticamos, baseada no processo de “extrair–produzir–descartar”. Nesse sistema linear de produção, o crescimento econômico depende do consumo de recursos finitos. Isso traz o risco iminente de esgotamento de matérias-primas e custos cada vez mais elevados em sua extração. Já na outra ponta, gera-se um volume sem precedentes de resíduos inutilizados e potencialmente tóxicos para os seres humanos e os ecossistemas que contaminam.

É um sistema industrial intencionalmente reparador ou regenerativo, que traz benefícios operacionais e estratégicos e um enorme potencial de inovação, geração de empregos e crescimento econômico. Ela almeja manter produtos, componentes e materiais em circulação tirando partido de seu máximo valor e utilidade, através da distinção (proposta pela metodologia de design C2C/ de berço a berço) entre ciclos técnicos e biológicos (TENNENBAUM; GEJER, 2015)⁴.

Fonte: adaptado pela autora. Continuação.

Tais abordagens e conseqüentemente suas implementações, vislumbram como possibilidades tangíveis de um novo caminho à gestão responsável. Esses direcionamentos: Ecoeficiência em AMARAL (2004); Sustentabilidade em PEREIRA (2011) e ALMEIDA (2009); Tripé da Sustentabilidade / *Triple Bottom Line* em DIAS (2015); Valor Compartilhado em SANTOS/ SEBRAE (2015); Economia Circular em ENDEAVOR (2015), e Economia Circular em TENNENBAUM; GEJER (2015), nortearão os negócios.

Os fluxogramas 5 e 6 facilitam a compreensão acerca da economia circular em contraposição a economia tradicional linear:

Fluxograma 5 - Modelo de Economia Linear

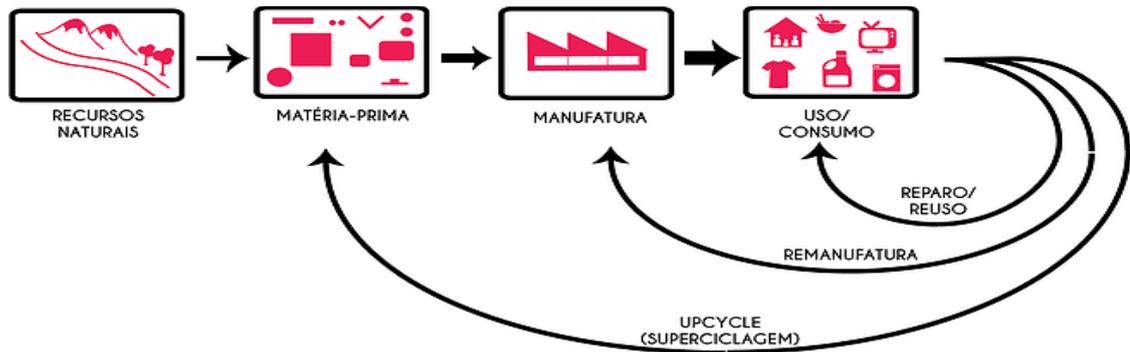


Fonte: TENNENBAUM; GEJER, 2015.

³ Em: <https://endeavor.org.br/as-oportunidades-na-economia-circular/>. Acesso em 07/12/2015.

⁴Carla Tennenbaum; Léa Gejer- <http://www.ideiacircular.com/#!O-que-%C3%A9-a-Economia-Circular/cmbz/55da40db0cf2083e080d9bf7>. Acesso em 07/12/2015.

Fluxograma 6 - Modelo de Economia Circular



Fonte: TENNENBAUM; GEJER, 2015.

Elkington (2014, p. 38), afirma que o “conceito de economia circular se apoia pesadamente na noção de tripé da sustentabilidade”, que ele próprio cunhou há 20 anos. Para o autor, o Tripé da Sustentabilidade / *Triple Bottom Line* – TBL, reflete a ideia de que as empresas devem medir o valor que geram ou destroem no nível econômico, social e ambiental. “Recusar o desafio imposto pelos três pilares é correr o risco de extinção”.

3.4 Magnitude do Varejo Brasileiro

Nos últimos anos o varejo brasileiro vem se consolidando, promovendo aquisições, fusões, parcerias; o que reflete sua magnitude e torna o mercado muito dinâmico, vide tabelas 2 e 3.

Tabela 2 - Dez maiores varejistas brasileiros de 1999

1999	NOME	VENDAS 1999 (em US\$ bilhões)	Nº. EMPREGADOS (em mil)
1º	Carrefour	4,7	37
2º	Pão de Açúcar	4,6	35
3º	Sonae	1,7	20
4º	Casas Bahia	1,6	12
5º	Bompreço Supermercados	1,6	18
6º	Sendas	1,4	15
7º	Ponto Frio	1,3	5
8º	Makro	1,1	3
9º	Lojas Americanas	0,9	12
10º	Mc Donald's	0,7	Não informado

Fonte: PARENTE; BARKI, 2014, p. 5.

Elaborado a partir de Ibevar (Ranking 2012: 100 Maiores Empresas do Varejo Brasileiro).

Doze anos depois, tem-se o seguinte ranking das dez maiores varejistas:

Tabela 3 - Dez maiores varejistas brasileiros de 2011

RANKING 2011		US\$ milhões	R\$ milhões	NÚMERO DE LOJAS	NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS
1	Grupo Pão de Açúcar	27.900,6	46.594	1.571	149.070
2	Carrefour	17.264,7	28.832	500	70.000
3	Walmart	14.052,7	23.468	521	81.504
4	Lojas Americanas	6.109,0	10.202	621	15.596
5	Máquina de Vendas	4.311,4	7.200	1.078	24.000
6	Cencosud	3.734,1	6.236	152	23.674
7	Makro	3.383,8	5.651	76	8.537
8	O Boticário	3.293,4	5.500	3.260	N/I
9	Magazine Luiza	3.159,9	5.277	728	20.242
10	Raia Drogasil	2.797,6	4.672	776	17.244

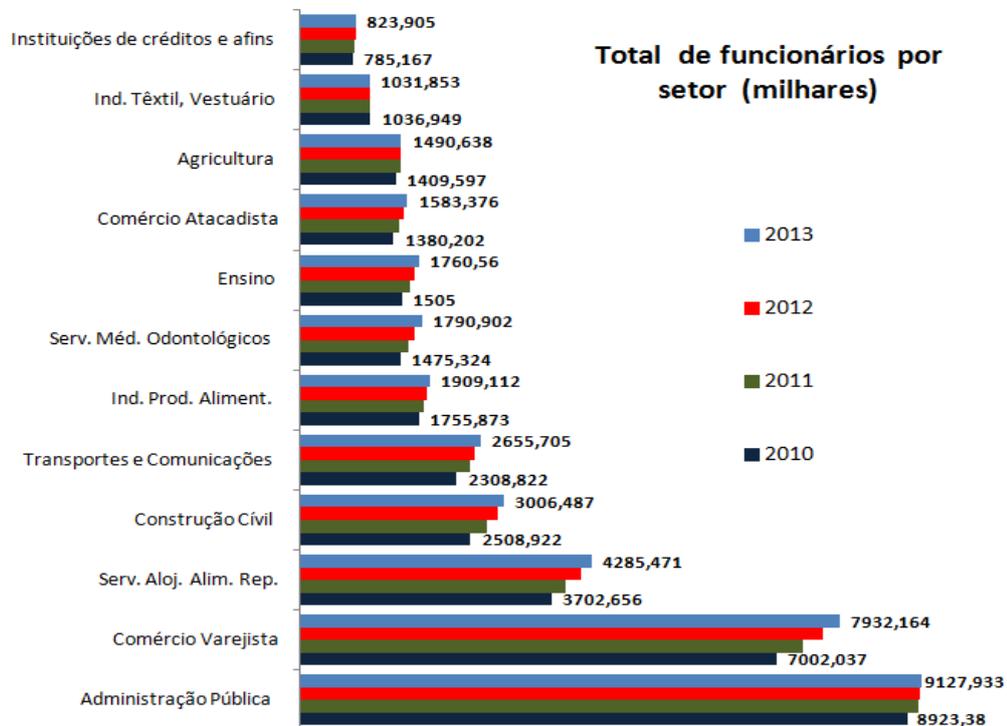
Fonte: PARENTE; BARKI, 2014, p. 5.

Notas: Grupo Pão de Açúcar = Pão de Açúcar + Casas Bahia + Ponto Frio + Sendas; Carrefour = Carrefour + Atacadão; Máquina de Vendas = insinuante + Ricardo Eletro + Eletro Shopping e City Lar; magazine Luiza = Luiza + Lojas do Baú; Cencosud = Prezunic + Bretas + Gbarbosa; Lojas Americanas = Lojas Americanas + B2W; Drogarias DPSP = Drogaria São Paulo + Pacheco; Raia Drogasil = Raia Drogasil + Drogasil. Elaborado a partir de Ibevar (Ranking 2012: 100 Maiores Empresas do Varejo Brasileiro).

As tabelas 2 e 3 revelam os dez maiores varejistas nos anos de 1999 e 2011 respectivamente, assim como suas vendas e quantitativo de empregos gerados em cada empresa. Percebe-se a grande concorrência e disputa por mercado entre Carrefour e Pão de Açúcar na primeira tabela, e na segunda a disputa fica entre o Grupo Pão de Açúcar (Grupo Pão de Açúcar = Pão de Açúcar + Casas Bahia + Ponto Frio + Sendas) e o Grupo Carrefour (Carrefour = Carrefour + Atacadão). Nota-se que em doze anos houve uma grande expansão do mercado e muitas aquisições, fusões; os maiores comprando os menores e ficando maiores ainda.

O comércio varejista possui grande representatividade na economia brasileira e de outros países, pois o número de empregos formais e o volume de negócios gerados são muito significativos.

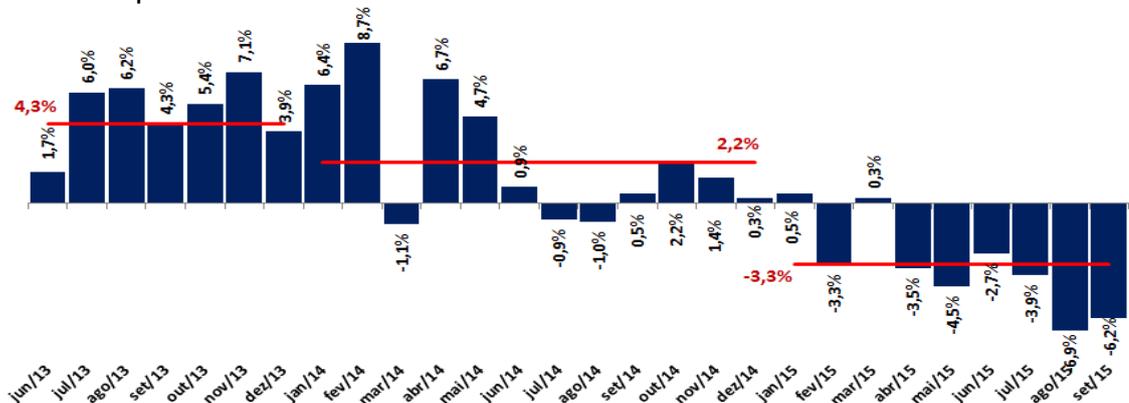
Gráfico 1 – Subsetores de atividade econômica segundo IBGE (26 categorias)
Distribuição do emprego formal



Fonte: Instituto de Desenvolvimento do Varejo, a partir de dados do CAGED / RAIS (Ministério do Trabalho), Adaptação NE&PE / GS&MD.

O comércio varejista foi o setor que mais gerou empregos formais no país entre os anos de 2010 a 2013, segundo dados do Instituto de Desenvolvimento do Varejo. Ficando apenas atrás da administração pública. O que ressalta ainda mais sua importância para desenvolvimento do país.

Gráfico 2 - Evolução do comércio varejista restrito e as médias anuais – variação percentual sobre o mesmo mês do ano anterior e médias anuais

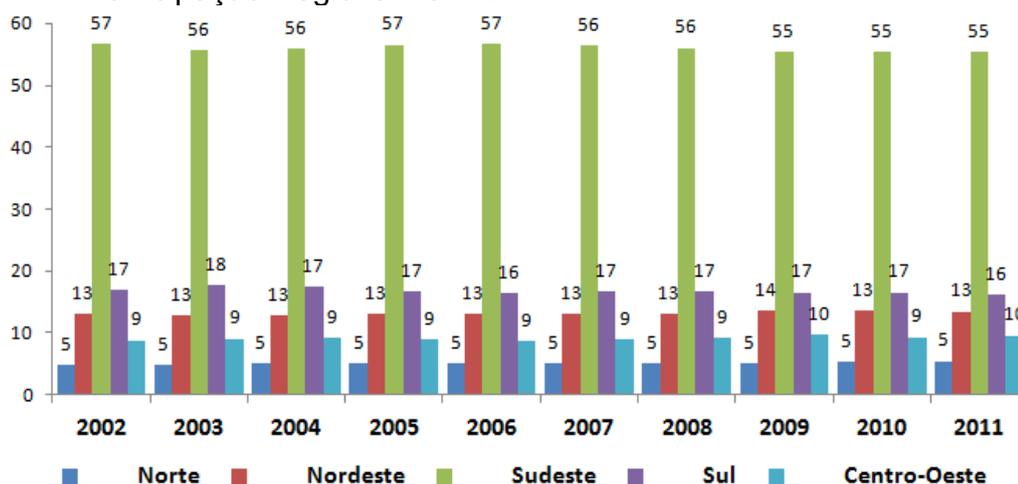


Fonte: Instituto de Desenvolvimento do Varejo - IDV⁵, a partir de dados do IBGE. Adaptação: NE&PE/GS&MD - Gouvêa de Souza.

⁵ <http://www.idv.org.br/varejo-em-numeros/varejo-brasileiro/>. Acesso em 23/11/20.

Na análise do gráfico 2, percebe-se que de julho de 2013 a maio de 2014 o varejo brasileiro vinha em franca expansão, porém foi afetado pela crise que o país enfrenta. Nos meses de outubro e novembro de 2014 tentou reagir, mas foi muito impactado e em 2015 o cenário configurou-se em grande queda, não só no varejo mais também em outros segmentos.

Gráfico 3 - Subsetores de atividade econômica segundo IBGE (26 categorias)
Participação Regional no PIB



Fonte: Instituto de Desenvolvimento do Varejo - IDV, a partir de dados do IBGE, Adaptação NE&PE/GS&M.

Ao analisar o gráfico 3 com a participação regional do varejo no PIB Brasileiro, nota-se uma constância na média de participação das regiões: Norte, Nordeste, Sudeste, Sul e Centro-Oeste. É notória a relevante participação no PIB da região Sudeste, e conseqüentemente evidencia-se uma região muito desenvolvida economicamente.

Segundo o relatório do Instituto de Desenvolvimento do Varejo (IDV) (06/2015), que trata da conjuntura e comércio varejista, no cenário econômico brasileiro, a importância do varejo vem sendo cada vez mais reconhecida e destacada. Além de gerador do maior número de empregos formais no país, o setor exibiu, especialmente nos anos anteriores a crise econômica atual, números expressivos de crescimento e consistentes indicadores de modernização.

4 O VAREJO MACAPAENSE E A RELAÇÃO COM A GESTÃO SUSTENTÁVEL

4.1 Caracterização do comércio do Amapá

As Terras do Cabo do Norte, situadas acima da margem norte do Rio Amazonas, foram objeto de interesse do expansionismo europeu e disputa entre portugueses e franceses (ARAÚJO, 1998). Lugar que outrora conviveu com interesses, acordos e conflitos diversos com ampla multiplicidade de indivíduos, dentre eles: indígenas, portugueses, espanhóis, franceses, ingleses, holandeses. Em decorrência de tal corrida expansionista europeia, Portugal, por meio da política Pombalina, percebeu a necessidade estratégica de ocupar efetivamente a região (ALBUQUERQUE, vol.1, nº 6), cujo slogan difundido era: “povoar para não perder” as terras do Amapá.

Situado na Amazônia Setentrional o Estado do Amapá possui uma superfície de 142.828,520 km², que em sua maior parte encontra-se localizada ao norte do equador, correspondendo a 1,67% do território nacional e a 3,7% da área da Região Norte. O Amapá é largamente coberto por florestas (91%) enquanto os cerrados e campos de várzea somam cerca de 9% do território (ABRANTES, 2014, p.109). Com densidade demográfica de 4,69 (hab/km²), 16 Municípios, é limitado a leste pelo Oceano Atlântico, com uma longa e rica costa de mais de 690 km; a sul, sudeste e oeste pelo Estado do Pará e a noroeste faz fronteira com a Guiana e o Suriname. A população estimada em 2015 foi de 766.679 (IBGE 2016)⁶, com mais da metade da população concentrada na capital, Macapá.

Segundo Porto (2014), a configuração espacial do Amapá teve sua origem em atos elaborados externamente e implantados no estado mesmo contrapondo-se à realidade local. O autor os denomina de “próteses”: histórica, cultural, política e economicamente construídas. Construções que são refeitas, remodeladas, redirecionadas conforme interesses e pactuação com a elite local.

Ainda à luz de Porto (2014), percebe-se a construção lógica da influência dos interesses externos, nacionais e internacionais, principalmente dos que comandam o grande capital aliados a elite local; ocasionando relações de conflito,

⁶ <http://www.ibge.gov.br/estadosat/perfil.php?lang=&sigla=ap>- Acesso em 13/01/2016.
<http://www.ibge.gov.br/estadosat/temas.php?sigla=ap&tema=pac2013> - Acesso em 13/01/2016.

dependência, acomodação e clientelismo cujos impactos, positivos e negativos são percebidos pela população.

Destarte, com a introdução de políticas dos governos (municipal, estadual e federal) e o capital de elites externas como alavancador do desenvolvimento local, o Amapá torna-se um grande negócio; pois possui grande potencial e muitas vocações. Mas o resultado efetivo é perceptível a poucos. Vive-se o (no) estado de expectativas do almejado desenvolvimento significativo aos Amapaenses, pois habitam uma região de grandes potencialidades.

O Estado do Amapá ocupa uma Região estratégica para o Brasil e o mundo, pois está localizado na Amazônia, que é fonte de água e grande biodiversidade, cobiçado por suas riquezas minerais, terras, florestas, rotas de comercialização pelos rios, eixos de integração e interesses múltiplos. Com sua localização privilegiada na foz do Rio Amazonas, o Amapá figura como promissora porta de entrada para a América do Sul, e desponta como o ponto brasileiro mais próximo do Platô das Guianas, Caribe, EUA e Comunidade Europeia.

Segundo Hervé Théry (2005), a Amazônia torna-se o centro do continente, em vez de ser a periferia dos países que a compõem, mesmo não sendo a parte do continente onde passam os fluxos mais densos, os quais passam mais ao sul.

Este Estado da Amazônia possui Macapá como sua capital, com população estimada em 2015 de 456.171; densidade demográfica de 62,14 (hab/km²); PIB per capita a preços correntes R\$ 18.862,71 (em 2013); IDH (2010) 0,733; Área da unidade territorial de 6.502,119 km² ; pessoal ocupado total em 106.885 pessoas (IBGE, 2016)⁷.

Em sua construção histórica, Macapá nos é apresentada como o marco inaugural do projeto urbanístico pombalino para a Amazônia, atingindo seu *status* de vila em 1758; ao longo de sua história ascendeu à categoria de cidade em 1856, e posteriormente a capital em 1944, período do então recém criado Território Federal do Amapá (SANTOS, 2012). Em 1988 o Amapá é transformado em Estado, e em 1991 tem sua promulgação. Com isso surgiram novas dinâmicas socioeconômicas aliadas às de outrora praticadas.

⁷<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/temas.php?lang=&codmun=160030&idtema=16&search=amapa|macapa|sintese-das-informacoes-> . Acesso em 13/01/2016.

O Amapá, quando ele foi transformado em estado, na constituição de 1988, empossando o seu primeiro governador eleito em 1991. A emancipação desejada em relação ao governo federal, ao permitir certa autonomia na construção dos rumos do desenvolvimento local, trouxe grandes responsabilidades para as elites amapaenses. Inicialmente prevaleceu o clientelismo, percebendo-se desde já uma grande evolução da participação da administração pública na formação do PIB local – em 1970 os gastos públicos eram de R\$ 39.048.000,04 (baseando-se na moeda corrente de 2000); chegando em 1990 a R\$ 512.830.000,00. Isso representou uma taxa de crescimento de 1.213,33%, o que começou a desenhar o que será chamado de “economia do contracheque” (FILOCREÃO, 2015, p. 21).

Acrescente-se, nessa reflexão anterior, segundo Filocreão (2015), o papel do estado como forte provedor da economia local. Ressalta-se ainda a importância comercial desde o período colonial e vocação natural do Amapá para o comércio, desde os primórdios, com a comercialização das drogas do sertão, da companhia do cabo norte, como fornecedor / exportador de *commodities* para o mercado internacional e grande importador de praticamente tudo que consome. Hodiernamente, tem-se o entendimento de que tal peculiaridade reflete o perfil de uma sociedade que desde sua concepção é doutrinada para ser assistida; fruto de gestão e políticas paternalistas, que não estimulam a competitividade e fomentam uma elite tecnificada⁸ Porto (2014), que não contribui expressivamente para o desenvolvimento local.

Elite essa, especialmente política, que justifica sua omissão por meio do discurso que reforça a ideia de um Estado periférico, quando na verdade o Amapá é estratégico ladeado por suas riquezas naturais, pela fronteira estratégica com a Guiana Francesa, pela potencialidade e importância do Porto de Santana, pelos eixos de desenvolvimento outrora planejados, por possuir uma Área de Livre Comércio de Macapá e Santana e gozar dos benefícios oferecidos pela SUFRAMA; e também pela possibilidade de ter uma moeda de troca que é a Amazônia, através, por exemplo, dos créditos de carbono.

Com isso, omissão ou incipiente representação que transpassa a fronteira territorial e fez falta por quase sete anos, no momento de defender os interesses da sociedade local, quando da implementação da Zona Franca Verde, cuja

⁸ Porto denomina as Elites como: Tecnificante – cria técnicas e tecnologias; Tecnificadora – constroem técnicas e tecnologias; Tecnificada – apenas consome (PORTO, 2014).

cláusula basilar se restringe a produtos industrializados com insumos provenientes de matéria-prima local, no intuito de não interferir nos interesses dos Estados do Amazonas e São Paulo (ABRANTES, 2014), fato que reforça a ideia de periférico da periferia, ou periférico estratégico ao invés de pelo menos estratégico periférico (PORTO, 2014). Contudo, descasos que impactam na economia (setores: primário, secundário e terciário) e consequentemente no desenvolvimento do Estado.

O decreto que regulamenta a área da Zona Franca Verde de Macapá e Santana foi assinado pela Presidente Dilma Rousseff em 18/12/2015, e poderá assegurar às indústrias de transformação que nela se instalarem alguns benefícios fiscais. Além de ser um modelo econômico baseado em reduzida emissão de gases geradores de efeito estufa e focado para o desenvolvimento das vocações regionais.

Quanto ao setor terciário, Amaral (2010) em sua pesquisa acerca do comércio atacadista e varejista em Macapá, diagnosticou que mesmo sendo uma cidade média, com situação fiscal diferenciada, com incentivos oriundos da Área de Livre Comércio como: IPI, II, ICMS; em alguns empreendimentos, tais benesses não eram repassadas à sociedade, contribuindo apenas para ampliar o capital da elite local, que ainda não é tecnicante e nem tecnificadora, conforme Porto (2014); reforçando a possibilidade de grandes investimentos nos setores, oriundos de capital externo.

Nesse ínterim, analisando a caracterização econômica do Amapá, percebe-se a incipiência dos setores primário e secundário. O primário, operando em pequena escala, praticamente em forma de subsistência (ABRANTES, 2014). O secundário, com representatividade extrativa mineral e atualmente na construção civil. O setor terciário é constituído por atividade do comércio varejista e atacadista, bem como por serviços e administração pública. Esta com sua magnitude, abordada por Chelala (2008), impulsiona o comércio por meio da renda advinda do funcionalismo público. Por sua vez, o comércio local abrangendo os circuitos superior e inferior.

Santos (2008) trata dos circuitos superior e inferior, o primeiro como sendo moderno e o segundo mais tradicional. No Amapá, em especial em Macapá, pois a maioria dos grandes empreendimentos do comércio varejista existentes no estado são filiais das matrizes localizadas na capital; constata-se uma evolução

desses circuitos, embora motivados pela concorrência do grande capital externo, representado por grandes redes de varejo e atacado que se instalaram em Macapá. Genuinamente amapaenses, pertencentes a elite local, ainda são poucas as empresas consideradas em circuito superior. Por outro lado, os pequenos negócios aquecem a economia.

Destarte, ambos os empreendimentos pertencentes aos circuitos possuem forte representatividade na economia e geração de emprego e renda no estado.

4.2 A importância do Varejo em Macapá

O comércio varejista de Macapá exerce um papel preponderante para o desenvolvimento econômico e social não só da capital, mas do estado do Amapá. Na trajetória do comércio na capital, em sua história recente, a aquisição dos mais variados produtos, desde alimentícios, de cuidados pessoais, utilidades para o lar e outros, eram comercializados pelos antigos “regatões”, que atracavam no antigo Igarapé das Mulheres, atual bairro Perpétuo Socorro e negociavam no mesmo local, ou na “beira”, rua do comércio, Rua Candido Mendes e/ou no Mercado Central.

Atualmente, muitos dos descendentes dos pioneiros do comércio em regatões, em carrinhos que vendiam de porta em porta, e/ou no Mercado Central de Macapá são empreendedores de médio e grande porte, que fomentam o desenvolvimento da economia local.

Especialmente, após 1988/1991, quando da transformação do Amapá em Estado, e a criação da Área de Livre Comércio de Macapá e Santana (ALCMS) em 1991/1992, implantada oficialmente em 03/1993, que ofereceu benefícios fiscais no aspecto comercial, como:

Incentivos do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) e do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços (ICMS). Os objetivos principais das ALCs são a melhoria na fiscalização de entrada e saída de mercadorias, o fortalecimento do setor comercial, a abertura de novas empresas e a geração de empregos (SUFRAMA, 2016)⁹.

Com tais oportunidades, houve um crescimento acentuado da população, e segundo Chelala (2008, p. 132), “de fato, a instalação dos Regimes Aduaneiros

⁹ <http://www.suframa.gov.br/invest/zona-franca-de-manaus-alc.cfm> - Acesso em 13/01/2016.

Especiais estimulou o incipiente mercado local. Rapidamente centenas de empresas cadastraram-se na SUFRAMA, e incrementou-se o fluxo migratório”. Ainda segundo o IBGE (2016), a população residente no Estado do Amapá e na capital Macapá, por censos e estimativas, passou de 179.777 habitantes no ano de 1991, para 283.308 no ano de 2000, onde apresentou maior taxa de crescimento populacional, de 5,68%, enquanto que a média nacional foi de 1,63%, conforme (IBGE, 2016) e (CHELALA, 2008). Em 2015 a população de Macapá foi estimada 456.171, com um acréscimo populacional de aproximadamente 154%, se comparado com o ano de 1991, conforme tabela 4.

Tabela 4 - População residente por censos e estimativas, segundo os municípios do Estado do Amapá - 1991/2015

	1991	1993	1996	2000	2007	2010	2015
Macapá	179.777	179.273	220.962	283.308	344.153	398.204	456.171
Estado	289.397	308.787	379.459	477.032	587.311	669.526	766.679

Fonte: IBGE, 2016. Adaptada pela autora.

Nota: as colunas em azul referem-se a Censo Demográfico ou Contagem Populacional. As colunas em verde referem-se a Estimativa de População.

Em decorrência do crescimento populacional, o comércio evoluiu de forma vertiginosa, perceptivelmente em função do volume de negócios firmados e do crescimento da concorrência; os empreendedores passaram a investir na qualidade e variedade dos produtos e serviços, tecnologia, infraestrutura, conforto e ambientação das lojas.

Destarte, os empresários do comércio passaram a desenvolver uma gestão mais profissional dos negócios e organizaram-se em sindicatos e federações, como a Federação do Comércio do Estado do Amapá (FECOMÉRCIO-AP), vislumbrando defender seus interesses, ampliar mercado e articular políticas e parceria para o desenvolvimento do setor.

A Fecomércio Amapá foi criada em 14 de fevereiro de 1991, congregando a época sete sindicatos patronais. A partir de 1999, outros sindicatos passaram a compor a base da federação, chegando hoje ao número de 13 sindicatos filiados. Criada para congregar os legítimos representantes do setor terciário no Estado, hoje a Fecomércio/AP reúne em sua base os seguintes sindicatos: Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares

do Estado do Amapá – SINDBAR, Sindicato do Comércio Varejista de Produtos Farmacêuticos do Estado do Amapá - SINDFARMA, Sindicato do Comércio Lojista do Estado do Amapá – SINDLOJA, Sindicato do Comércio Varejista de Gêneros Alimentícios do Estado do Amapá - SINDGENEROS, Sindicato do Comércio Varejista de Materiais de Construção, Elétrico e Hidráulico do Estado do Amapá – SINDMAT, Sindicato do Comércio Varejista de Móveis e Eletrodomésticos do Estado do Amapá – SINDMÓVEIS, Sindicato do Comércio Varejista de Produtos Hortifrutigranjeiros do Estado do Amapá – SINDHORT, Sindicato do Comércio Varejista de Material de Escritório e Papelaria do Estado do Amapá – SINCOMEP, Sindicato do Comércio Atacadista de Gêneros Alimentícios do Estado do Amapá – SCAGAP; Sindicato do Comércio Varejista de Calçados do Estado do Amapá – SINCAL, Sindicato das Empresas de Locação de Fitas Gravadas em Vídeo Cassete do Estado do Amapá – SINDVÍDEO, Sindicato dos Representantes Comerciais do Estado do Amapá – SINDRAP e o Sindicato das Empresas de Turismo do Estado do Amapá – SINDETUR (FECOMÉRCIO-AP, 2016)¹⁰.

Indubitavelmente, quando o setor comercial está fortalecido e comprometido com a sociedade, ele tem a possibilidade de atuar como propulsor do desenvolvimento econômico, social e ambiental local.

E tal setor tem crescido ao longo dos anos em número de estabelecimentos comerciais, conforme se observa na tabela 4 abaixo.

Tabela 5 - Amapá – Distribuição dos estabelecimentos por setor nos anos de 1991, 2000 e 2010

SETOR	1991	2000	2010	1991-2000	2000-2010
Extrativa mineral	4	5	22	25,0	340,0
Indústria de transformação	52	161	306	209,6	90,1
Serviços industriais de utilidade pública	6	5	12	-16,7	140,0
Construção Civil	56	164	308	192,9	87,8
Comércio	278	1.185	2.727	326,3	130,1
Serviços	193	987	1.858	411,4	88,2
Administração Pública	11	48	57	336,4	18,8
Agropecuária	7	43	104	514,3	141,9
Não classificados	91	-	-	-	-
Total	698	2.598	5394	272,2	107,6

Fonte: FILOCREÃO, 2015, p.92.

Segundo Filocreão (2015), ao analisar a tabela 5, constata-se o crescimento do número de estabelecimentos comerciais entre os anos de 1991 e 2010. E também segundo informações estatísticas do cadastro central de

¹⁰ <http://www.fecomercio-ap.com.br/fecomercio> - Acesso em 25/01/2016.

empresas do IBGE (2013), Macapá possui 6.704 unidades locais comerciais; com aproximadamente 70% das lojas do Estado do Amapá, localizadas na capital; Macapá concentra a maior parte da economia do Estado.

Ainda, segundo pesquisa realizada junto ao Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento do Comércio (IPDC)/ FECOMÉRCIO-AP, eles planejam, desde 2015 e continuam em 2016, realizar em parceria com o SEBRAE-AP um censo, inicialmente, no comércio de Macapá e Santana, e posteriormente, em todo o estado do Amapá, para identificar quantas unidades comerciais formais e informais existem, qual a participação no mercado, segmento, perfil, público alvo e outras. O comércio de modo geral, aliado aos demais setores produtivos, corrobora para alavancar a economia no estado.

O comércio varejista em Macapá, ao longo dos últimos 28 anos vem se desenvolvendo, com a implantação de grandes lojas de departamento, supermercados, hipermercados, lojas de materiais de construção, redes de franquias, restaurantes, bares, rede hoteleira, shopping centers e outros formatos de negócio que possuem interação direta com o consumidor final.

Tal setor do comércio, segundo a Prefeitura Municipal de Macapá, por meio da Lei Complementar no 029/2004 - do Uso e Ocupação do Solo do Município de Macapá, que regula o enquadramento das atividades no uso comercial, no recorte comércio varejista, tem-se, conforme quadro 7.

Quadro 7 - Enquadramento das atividades no uso e ocupação do solo - recorte

Prefeitura Municipal de Macapá Lei Complementar no 029/2004 - do Uso e Ocupação do Solo do Município de Macapá	
Anexo IV Enquadramento das atividades nos usos	
Nível 1 - usos de baixíssimo impacto	Uso comercial Comércio varejista: – armazém/quitanda/mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios, exceto venda de animais vivos (com área útil principal até 100 m ²); – artigos de decoração (com área útil principal até 100 m ²); – artigos desportivos (com área útil principal até 100 m ²); – artigos de informática (com área útil principal até 100 m ²); – artigos do vestuário (com área útil principal até 100 m ²); – bar/café/lanchonete; – carnes e derivados / açougue / casa de frango; – confeitaria; – loja de brinquedos; – material elétrico; – padaria sem utilização de forno a lenha; – pescado e derivados / peixaria; – presentes/artesanatos/ <i>souvenirs</i> ;
Nível 2 - usos de baixo impacto	Uso comercial Comércio varejista: – armazém/quitanda/mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios, exceto venda de animais vivos (com área útil principal acima de 100 m ²); – distribuidora de bebidas (com área útil principal até 200 m ²); – eletrodomésticos (com área útil principal até 100 m ²); – equipamentos de segurança; – equipamentos de som (com área útil principal até 100 m ²); – loja de departamentos (com área útil principal até 300 m ²); – loja de móveis; – máquinas, aparelhos e equipamentos diversos (com área útil principal até 300 m ²); – supermercado (com área útil principal até 200 m ²);
Nível 3 - usos de médio impacto	Uso comercial Comércio varejista: – alimentos armazenados em câmaras frigoríficas; – centro comercial (com área útil principal acima de 300 m ²); – depósito e comercialização de materiais de construção; – distribuidora de bebidas (com área útil acima de 200 m ²); – eletrodomésticos (com área útil acima de 100 m ²); – equipamentos de som (com área útil acima de 100 m ²); – máquinas, aparelhos e equipamentos diversos de grande porte; – mercado acima de 200m ² ; – mobiliário; – padaria com utilização de forno a lenha; – shopping center.
Nível 4 - usos de alto impacto	Uso comercial Comércio varejista: – produtos alimentícios (com área útil principal igual ou superior a 1000m ²).
Nível 5 - usos de altíssimo impacto	Uso comercial

Fonte: Prefeitura Municipal de Macapá, 2016¹¹. Adaptado pela autora.

¹¹ <http://www.macapa.ap.gov.br/> - Acesso em 13/01/2016.

Analisando tal conjuntura, é perceptível o progresso do comércio por meio do empreendedorismo local. Por outro lado, sabe-se da necessidade e importância do planejamento e implementação de matriz econômica eficaz por parte dos poderes públicos estadual e municipal. Pois alguns entraves tributários, legais, burocráticos e precária infraestrutura (elétrica, asfáltica...) podem ocasionar atrasos ao desenvolvimento, como é o caso da falta de um Plano Diretor do Município de Macapá atualizado, e da Lei do Uso e Ocupação do Solo do Município de Macapá, ambos de 2004, conforme recorte apresentado no quadro 7. Já não atendem a realidade e necessidade de expansão do comércio e da sociedade.

Nesse ínterim, é salutar a preocupação e participação ativa dos empreendedores e de suas instituições sindicais e federativas, com a sustentabilidade em seu tripé: econômico, social e ambiental; à exemplo de outros estados que tem a percepção de retribuir à sociedade parte das benesses recebidas:

5º Prêmio Fecomercio de Sustentabilidade: são 33 projetos finalistas que concorrem em 11 categorias (Empresa Microempresa, Pequena/Média, Grande Empresa, Entidade Empresarial, Indústria, Órgão Público, Academia Professor, Estudante, Reportagem Jornalística, Rádio/TV, Jornalismo Impresso, Jornalismo *On line*).

A premiação é promovida pela FecomercioSP, com a coordenação técnica da Fundação Dom Cabral, e tem como objetivo estimular práticas sustentáveis em projetos que agreguem valor a novos modelos de negócios, serviços e produtos. O quesito “inovação” foi o principal critério na escolha (FECOMÉRCIO-SP, 2016)¹².

É cada vez mais comum encontrar instituições disseminando ideias e práticas de gestão sustentável nos negócios, como a Fecomércio-SP e o Centro SEBRAE de Sustentabilidade – Cuiabá/MT¹³. Com tais iniciativas, ganham as empresas, a sociedade, o meio ambiente e o planeta.

O presente trabalho também visa estimular a adoção da gestão sustentável no comércio varejista

Em pesquisa realizada nos anos de 2014 a 2016 junto a Fecomércio-AP e seu Instituto de Pesquisa, extraiu-se as seguintes informações sobre o comércio no Amapá:

¹² <http://sustentabilidade.fecomercio.com.br/noticias/lan/br> - Acesso em 28/01/2016.

¹³ <http://sustentabilidade.sebrae.com.br/dimensoes/> - Acesso em 28/01/2016.

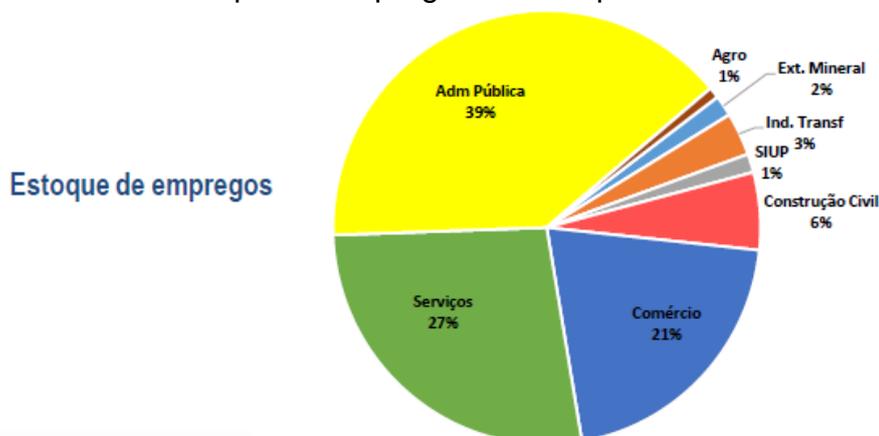
Tabela 6 – Empregos gerados e remuneração média por setor

SETOR	2013	REMUNERAÇÃO MÉDIA	VOLUME DE REMUNERAÇÃO	%
Extrativa mineral	1.998	3.223,01	6.439.573,98	1,9
Indústria de transformação	4.073	1.243,65	5.065.386,45	1,5
Serviços industriais de utilidade pública	1.751	4.874,98	8.536.089,98	2,6
Construção Civil	7.320	1.357,61	9.937.705,20	3,0
Comércio	26.219	1.156,26	30.315.980,94	9,2
Serviços	34.326	1.691,00	58.045.266,00	17,5
Administração Pública	50.006	4.246,03	212.326.976,18	64,1
Agropecuária	1.038	1.410,84	1.464.451,92	0,4
Total	126.731	2.612,98	331.145.568,38	100

Fonte: Instituto de Pesquisa e desenvolvimento do Comércio – IPDC/Fecomércio-AP.

Os dados em tela, mostram o quantitativo de empregos gerados e a média de remuneração paga por setor de atividade econômica no Estado do Amapá, no ano de 2013.

Gráfico 4 – Estoque de empregos formais por setor de atividade - Amapá

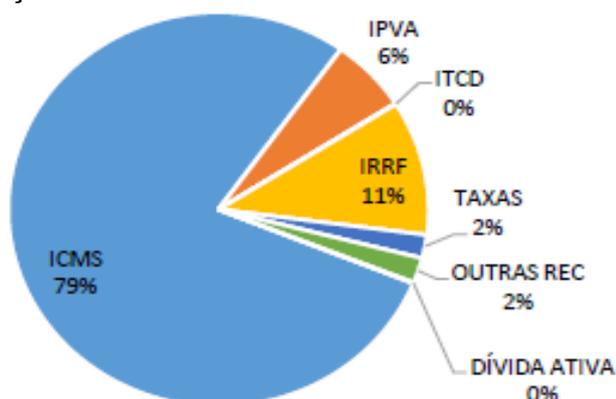


Fonte: RAIS/MTE

Fonte: Instituto de Pesquisa e desenvolvimento do Comércio – IPDC / Fecomércio-AP.

Analisando conjuntamente, a tabela 2 e o gráfico 4, que mostram o quantitativo de empregos gerados e a média de remuneração paga por setor no ano de 2013, na tabela 2, e o estoque de empregos formais em 2014, no gráfico 4; tem-se um acréscimo do estoque de empregos por parte do comércio ampliado, em relação à administração pública. Porém no quesito remuneração, o Estado paga melhor.

Gráfico 5 – Composição da receita arrecadada em 2014

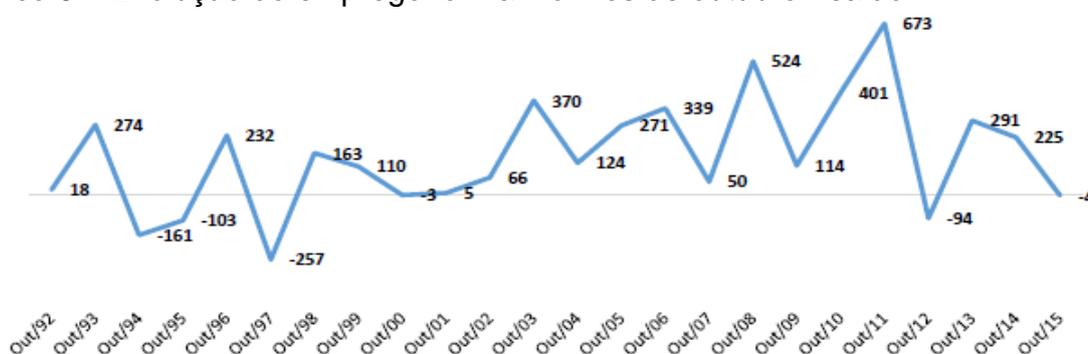


Fonte: Instituto de Pesquisa e desenvolvimento do Comércio – IPDC / Fecomércio-AP.

Quanto ao gráfico 5, constata-se que o imposto sobre circulação de mercadorias e prestação de serviços (ICMS), oriundo do comércio, possui forte participação na composição da receita do Estado do Amapá.

Diante do cenário descrito, o comércio varejista no Amapá possui relevância estratégica, e quando analisada a participação ampliada junto ao comércio no estado, nota-se sua magnitude com o estoque de empregos e com arrecadação do ICMS aos cofres públicos. Não conseguindo competir com a magnitude do estado no que concerne ao volume de remuneração pago aos servidores públicos, como fundamenta CHELALA (2008). Nessa concepção, a adequada gestão sustentável, em seu tripé: econômico, social e ambiental, aliada a políticas e estratégias eficazes, que atendam aos interesses da sociedade, somarão aos esforços pela construção de um Amapá próspero.

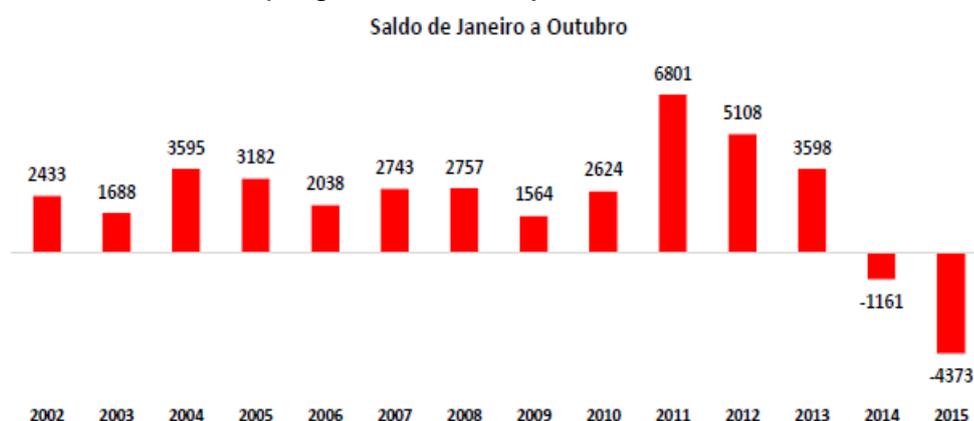
Gráfico 6 – Evolução do emprego formal no mês de outubro - saldo



Fonte: Instituto de Pesquisa e desenvolvimento do Comércio – IPDC / Fecomércio-AP.

No gráfico 6, baseado em relatório da FERCOMÉRCIO-AP, à época da pesquisa, nota-se a evolução do saldo de empregos formais gerados no comércio no mês de outubro entre os anos de 1992 a 2015. Percebe-se grande expansão de postos de trabalho logo após a transformação do Amapá em Estado e implantação da Área de Livre Comércio de Macapá e Santana. Em seguida, ocorrem picos de crescimento e retração de empregos formais, tendo seu ápice em 2011. A partir de 2012 houve uma sequência de oscilações e elevação do índice de desempregos.

Gráfico 7 – Saldo de empregos formais de janeiro a outubro entre 2002 a 2015



Fonte: Instituto de Pesquisa e desenvolvimento do Comércio – IPDC / Fecomércio-AP.

No gráfico 7, nota-se a evolução do saldo de empregos gerados no comércio varejista entre os anos de 2002 a 2015, com extratos de janeiro a outubro de cada ano. Como o varejo está em interação direta com o consumidor final e é muito sensível as oscilações de mercado, percebe-se que já no ano de 2014 havia o início da crise que o país enfrenta, culminando com a elevação do índice de desempregos.

É possível visualizar os dados referentes ao saldo de empregos no ano de 2015, na tabela 7.

Tabela 7 – Saldo de emprego no comércio por segmento – jan a out/ 2015

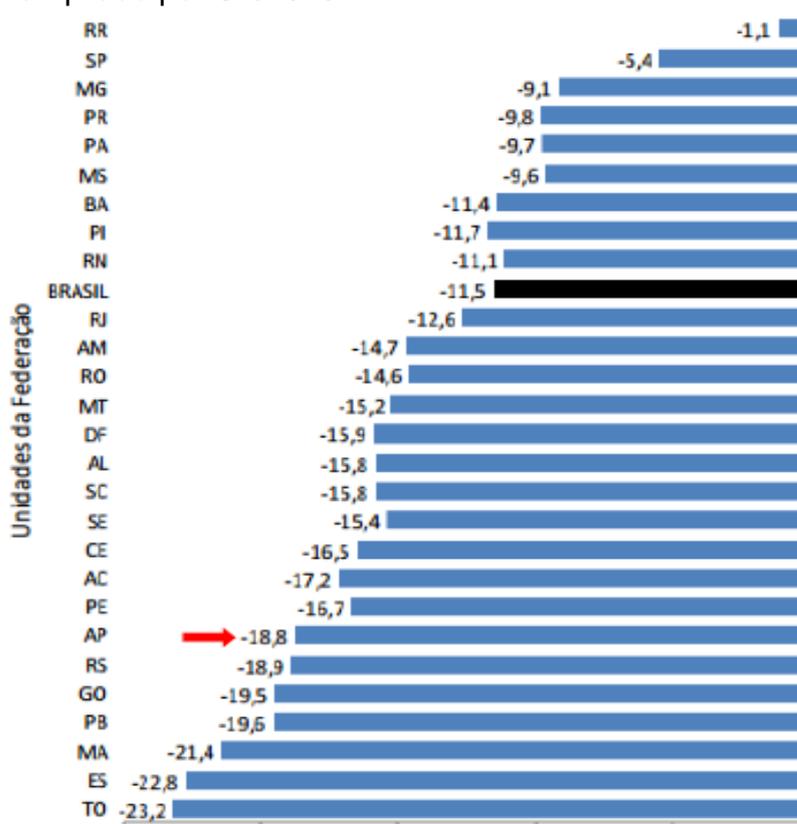
	ADMISSÕES	DESLIGAMENTOS	SALDO
Comércio varejista não-especializado	1617	2072	-455
Comércio varejista de artigos de vestuário e acessórios	692	1049	-357
Comércio varejista de material de construção	743	951	-208
Comércio varejista de calçados e artigos para viagem	174	330	-156
Comércio atacadista de produtos de consumo não-alimentar	239	347	-108
Restaurantes e outros serviços de alimentação e bebida	580	680	-100
Comércio de veículos automotores	263	353	-90
Comércio atacadista de produtos especializado em produtos alimentícios e bebidas	756	812	-56
Hotéis e similares	201	242	-41
Comércio atacadista não especializado	541	575	-34
Comércio, manutenção e reparação de motocicletas, peças e acessórios	167	198	-31
Comércio varejista de produtos farmacêuticos, perfumaria e cosméticos e artigos médicos, ópticos e ortopédicos	498	526	-28
Comércio varejista de combustíveis para veículos automotores	309	318	-9
Comércio varejista de produtos alimentícios, bebidas e fumo	538	528	10
Comércio varejista de artigos culturais, recreativos esportivos	154	113	41
Comércio de peças e acessórios para veículos automotores	248	191	57

Fonte: Instituto de Pesquisa e desenvolvimento do Comércio – IPDC / Fecomércio-AP.

Analisando a tabela 7, referente ao saldo de emprego por segmento no comércio, percebe-se que na relação admissões x desligamentos, houve mais demissões de janeiro a outubro de 2015 na maioria dos segmentos. Essa triste realidade deve-se a crise política e econômica que o país enfrenta, culminando com a elevação do índice de desempregos.

A relação de efeito apresentada na tabela 5, pode ser compreendida com as causas ranqueadas no gráfico 8, que apresenta a taxa de variação do volume de vendas no varejo.

Gráfico 8 – Taxa de variação do volume de vendas do comércio varejista ampliado por UF/2015



Fonte: Instituto de Pesquisa e desenvolvimento do Comércio – IPDC / Fecomércio-AP – Nov/15.

A crise política e econômica que o país enfrenta, resultou em grande retração de mercado em todo o país, ocasionando queda do volume de vendas no comércio, elevando os índices de desemprego apresentados nos gráficos anteriores e segundo o IBGE, o Amapá foi o estado que mais desempregou no Brasil.

Cabe ressaltar, que até 2014 o comércio varejista estava em franca expansão no volume de vendas e geração de empregos.

Esse momento difícil que o país enfrenta tem reflexos em todos os setores e segmentos. Até mesmo os governos estaduais e municipais estão reduzindo contratos administrativos, cargos em comissão e alguns inclusive parcelando salários.

Deste modo, como uma singela síntese da caracterização do Amapá pode-se inferir que é um estado estratégico, de grande potencial, de muitas vocações, palimpsesto, com elite tecnicada, cuja sociedade precisa pensar e agir vislumbrando lidar com o descaso político visível e as relações de interesses, conflitos e pactuações das elites locais com as elites externas.

4.3 Comércio varejista de Macapá e a relação com a gestão sustentável

O Amapá possui vocação natural para o comércio, é um estado estratégico e de grande potencial. No setor do varejo, atualmente muitos dos descendentes dos pioneiros do comércio em regatões, em carrinhos que vendiam de porta em porta, e/ou no Mercado Central de Macapá são empreendedores de médio e grande porte, que fomentam o desenvolvimento da economia local.

4.3.1 Caracterização da amostra

O referido trabalho teve por objetivo analisar dentre as empresas de grande porte, segundo critérios do SEBRAE e BNDES, e atuantes há mais tempo no comércio varejista macapaense, se buscam na gestão de seus empreendimentos alcançar seus objetivos atendendo equilibradamente os critérios do tripé da sustentabilidade. Adotou-se o espaço temporal de 1989 a 2015, pois se considera tempo suficiente para consolidação, amadurecimento do negócio e conscientização da gestão quanto a retribuição à sociedade.

O tripé da sustentabilidade abordado neste trabalho, está alicerçado predominantemente, nas concepções de Elkington (2012), quanto ao equilíbrio econômico, social e ambiental empresarial.

Com o propósito de analisar tal gestão sustentável, desenvolveu-se um estudo de casos múltiplos, com quatro empresas de grande porte, divididas em dois grupos de atividades:

1. supermercados, hipermercado e magazine, representados pelas empresas A e B.
2. móveis, eletrodomésticos, eletrônicos, artigos de uso pessoal, doméstico e materiais de construção, representados pelas empresas C e D.

Cabe esclarecer que, quanto a classificação do porte de empresas, segundo critérios do SEBRAE¹⁴, referente ao número de empregados, considera-se empresa de médio porte no segmento do comércio e serviços, aquela que possui entre 50 e 99 empregados; e de grande porte, aquela com mais de 100

¹⁴ <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154> – Acesso em 29/01/2016.

empregados. E segundo o BNDES¹⁵, com critérios aplicáveis a todos os setores, uma empresa de médio/grande porte possui receita bruta anual maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões; enquanto que em uma grande empresa a receita bruta anual é maior que R\$ 300 milhões.

Deste modo, foram pesquisadas empresas de grande porte, segundo classificação do SEBRAE e de médio/grande porte, segundo classificação do BNDES. A pesquisa de campo envolveu entrevistas com 44 pessoas, sendo 4 gestores; pesquisa semiestruturada e aleatória com um total de 20 funcionários lotados na loja matriz de cada grupo, sendo: A=4; B=5; C=5; D=6¹⁶. E ainda pesquisa semiestruturada e aleatória com um total de 20 clientes das respectivas empresas, sendo: A=5; B=5; C=5; D=5¹⁷.

Convém destacar, que durante as entrevistas com os funcionários, foram detectadas algumas barreiras, pois eles mostraram-se apreensivos em participar do processo. Como precisava-se de respostas isentas de qualquer tensão entre empregado e empregador, buscando assegurar o anonimato dos respondentes, optou-se por não solicitar dos dirigentes da empresa que separassem um grupo focal. Então as entrevistas aconteceram em pleno horário de serviço, o que ocasionou contratempos, pois não pretendia-se atrapalhá-los. O mesmo procedimento foi adotado com os clientes em compra. Com a dificuldade em conseguir desenvolver as entrevistas com funcionários e clientes, e percebendo que em algumas empresas o número de respondentes era maior, inicialmente, buscou-se equilibrar tal quantitativo. Depois, em processo de análise contínua das entrevistas, percebeu-se uma repetição de respostas.

Assim, quanto aos procedimentos de definição da amostra, trabalhou-se com o método de amostragem por saturação, quando novas entrevistas passam a apresentar uma quantidade de repetições em seu conteúdo.

No grupo 1: empresas A e B; no grupo 2: empresas C e D. Ambas empresas possuem sólida experiência de mercado, variando entre 28 e 40 anos de formalização do empreendimento comercial.

¹⁵ http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html - Acesso em 29/01/2016.

¹⁶ Quantitativo de funcionários entrevistados por empresa: empresa A, empresa B, empresa C e empresa D.

¹⁷ Quantitativo de clientes entrevistados por empresa: empresa A, empresa B, empresa C e empresa D.

Expandiram os negócios após a transformação do Amapá em Estado, e implantação da Área de Livre Comércio de Macapá e Santana (ALCMS); possuem liderança de mercado na capital Macapá e em Santana que é o segundo maior município do estado; uma delas atuando também em outros municípios relevantes do Amapá.

Seus empreendimentos estruturalmente estão entre os maiores e mais modernos do estado para o segmento; comercializam produtos diferenciados e de qualidade que atendem classes com perfis distintos, em alguns casos com lojas e/ou espaços específicos para cada demanda; e geram muitos empregos formais.

São empresas familiares, normalmente na segunda geração, encaminhando a terceira; que profissionalizaram o negócio, cujos dirigentes são os sócios-proprietários, experientes e qualificados, com forte prestígio e influência nas instituições locais e no mercado.

4.3.2 Perfil da amostra

EMPRESA A - Grupos de atividades: 1. supermercados, hipermercado e magazine.

Fruto do pioneirismo de seu fundador na década de 1970, inicialmente atuando no comércio varejista de frente fluvial, entre Macapá e Belém, e depois constituindo loja própria em Macapá. Na década seguinte, precisamente em 1983, foi inaugurado o armazém de vendas no setor atacadista de alimentos e diversos outros produtos. A partir de 1997, o grupo iniciou um próspero processo de expansão e profissionalização. A gestão do grupo é comandada por dois empresários, filhos do pioneiro.

Atualmente, somente no segmento do varejo, especificamente de supermercados, o grupo possui 6 lojas, sendo 5 em Macapá e 1 em Santana; gerando aproximadamente 1050 empregos formais. Trata-se de um empreendimento de grande porte, no que tange ao faturamento e número de funcionários.

Segundo relatos do gestor entrevistado, é uma empresa muito atuante e sempre disposta a ajudar os poderes públicos municipais e estadual, com auxílio de máquinas e equipamentos pesados para limpeza da cidade; informes educativos de conscientização acerca do meio ambiente; utiliza sacolas plásticas

biodegradáveis, apoia mutirões de limpeza, campanhas de conscientização da sociedade e colaboradores; faz campanhas de filantropia; ações humanizadoras com sua equipe de funcionários e familiares, dentre outras.

EMPRESA B - Grupos de atividades: 1. supermercados, hipermercado e magazine.

A trajetória da empresa iniciou com o patriarca da família, em um pequeno Box no Mercado Central, antigo mercado de peixe de Macapá, em 1988 inaugurou seu primeiro supermercado, e a partir de 1994 houve expansão e ao longo dos últimos anos o grupo vem consolidando-se e está presente na capital do Estado do Amapá com 4 lojas e 1 em Santana. Atualmente gestão do grupo é comandada por três empresários, filhos do pioneiro.

No segmento de Supermercados, Hipermercado e magazine, o grupo gera aproximadamente 926 empregos formais, é um empreendimento de grande porte, no que tange ao faturamento e número de funcionários.

Segundo relatos do gestor entrevistado, a empresa desenvolve parceria com 20 entidades assistenciais cadastradas, para distribuição de gêneros alimentícios, papelão e outros; contribui com o Projeto Mesa Brasil; Box Nelson dos Anjos; Junior Achievement¹⁸, e outros. O gestor informou que o grupo pretende criar uma fundação para facilitar o desenvolvimento de suas ações sociais.

EMPRESA C - Grupos de atividades: 2. móveis, eletrodomésticos, eletrônicos, artigos de uso pessoal, doméstico e materiais de construção.

A trajetória da empresa iniciou com o patriarca da família, que nos anos 1970 comercializava produtos de porta em porta. A primeira loja foi constituída em 1986, e a partir de 1988 houve diversificação de produtos e expansão dos negócios.

Atualmente, somente no segmento do varejo, móveis, eletrodomésticos, eletrônicos, artigos de uso pessoal, doméstico e materiais de construção, o grupo possui 14 lojas, sendo 8 em Macapá e 6 em outros municípios do Amapá;

¹⁸ Trata-se de uma associação educativa sem fins lucrativos, mantida pela iniciativa privada, cujo objetivo é despertar o espírito empreendedor nos jovens, ainda na escola, estimulando o seu desenvolvimento pessoal, proporcionando uma visão clara do mundo dos negócios. <http://www.jabrasil.org.br/>. Acesso em 29/2/2016.

gerando aproximadamente 600 empregos formais. Trata-se de um empreendimento de grande porte, no que tange ao faturamento e número de funcionários, gerido por um dos filhos e um genro do patriarca.

Segundo relatos do gestor entrevistado, a empresa está sempre disposta a ajudar instituições que prestam serviços assistenciais.

EMPRESA D - Grupos de atividades: 2. móveis, eletrodomésticos, eletrônicos, artigos de uso pessoal, doméstico e materiais de construção.

Empresa inicialmente constituída em 1976, fruto da parceria entre dois irmãos, e a partir de 1988 diversificou e expandiu os negócios.

Atualmente, somente no segmento do varejo, móveis, eletrodomésticos, eletrônicos, artigos de uso pessoal, doméstico e materiais de construção, o grupo possui 5 lojas, sendo 4 em Macapá e 1 em Santana; gerando aproximadamente 350 empregos formais. Trata-se de um empreendimento de grande porte, no que tange ao faturamento e número de funcionários.

Segundo relatos do gestor entrevistado, a empresa está sempre disposta a ajudar instituições que prestam serviços assistenciais como IJOMA; Junior *Achievement*; Casa da Hospitalidade e outros. Porém compreende que tais projetos não são de iniciativa da empresa e o fato de doar móveis, materiais de construção ou doações em dinheiro, não se configura como o projeto institucional do grupo e por isso não há muito engajamento. O gestor informou que o grupo pretende ampliar os esforços e investimentos em um projeto que desenvolve em parceria com a Diocese de Macapá no bairro Zerão.

Durante a fase de entrevistas com os gestores, quando perguntado: qual a visão da empresa acerca da Gestão Sustentável / Responsabilidade Social e Ambiental Empresarial? Todos os quatro foram unânimes em ressaltar a importância e necessidade que a Gestão Sustentável tem à empresa e sociedade. Argumentaram que existe o desejo de implementar adequadamente o tripé da sustentabilidade, mas que na rotina diária do negócio, o foco prevalece na dimensão econômica.

No quadro 8 seguem os relatos dos gestores durante as entrevistas. Posteriormente, a consolidação dos dados, categorizados e analisados em três dimensões: econômica, social e ambiental.

Quadro 8 - Respostas dos gestores durante entrevistas

EMPRESA A	A empresa considera de fundamental importância a gestão sustentável e que é uma preocupação global do Grupo. A mesma desenvolve ações em parceria com os Governos Estadual e Municipal, ONGs, Instituições Assistenciais, e principalmente com a equipe de funcionários. Quanto ao cliente, a empresa acredita que seu papel é de agente conscientizador das questões sociais e ambientais. Porém admite que na prática a dimensão econômica ocupa a maioria dos esforços (informação verbal, em 14/01/2016).
EMPRESA B	A empresa considera muito importante a adequada gestão sustentável, e acredita que deve caminhar junto com a administração do negócio. Vontade de implementar a Diretoria possui, porém admite que na prática a dimensão econômica ocupa a maioria dos esforços (informação verbal, em 12/01/2016) ¹⁹ .
EMPRESA C	A empresa tem plena convicção da seriedade e da necessidade de uma gestão sustentável, porém, ainda não consta no atual planejamento estratégico, mas para o próximo, que constará será para o biênio 2017 e 2018. Quanto à ações sociais/voluntariado, argumenta que já está implementando, mas irão, para o próximo planejamento, intensificar essas ações (informação escrita e verbal, em 15/01/2016).
EMPRESA D	A empresa considera extremamente importante a gestão sustentável, e afirma que o tema está presente em seu planejamento estratégico. Porém, na prática ainda não conseguiram implementar com desejam, em função da rotina diária, que favorece a dimensão econômica. O Diretor ressaltou que foi oportuna tal pesquisa, pois faria naquela semana reunião com sua equipe para construção do planejamento estratégico dos próximos anos e incluiria os itens abordados na pesquisa (informação verbal, em 13/01/2016).

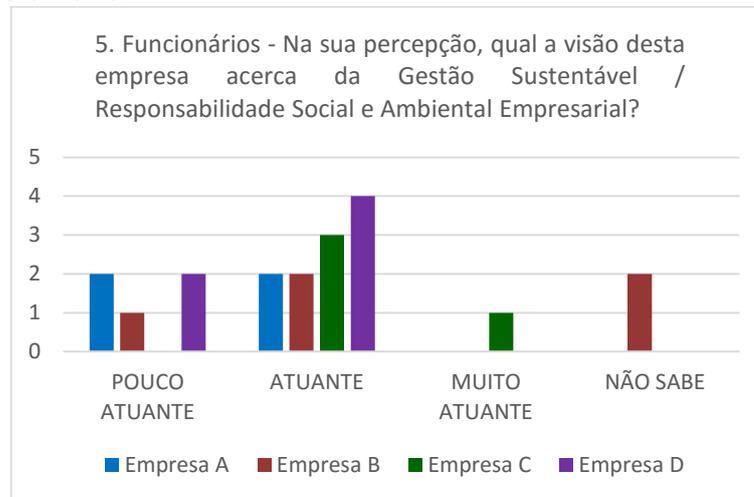
Fonte: Elaborado pela autora.

Os gestores argumentaram que, desenvolvem a dimensão social com seus funcionários e ações assistenciais e filantrópicas com instituições parceiras; mas que pretendem intensificar essas ações. Quanto à dimensão ambiental, informaram que cumprem a legislação, adotam medidas de diminuição do consumo de descartáveis, energia e água.

Quando a mesma pergunta foi feita aos funcionários e clientes, as respostas foram as seguintes:

¹⁹ Informações fornecidas pelos gestores das respectivas empresa A, B, C e D, no momento das entrevistas, em janeiro de 2016.

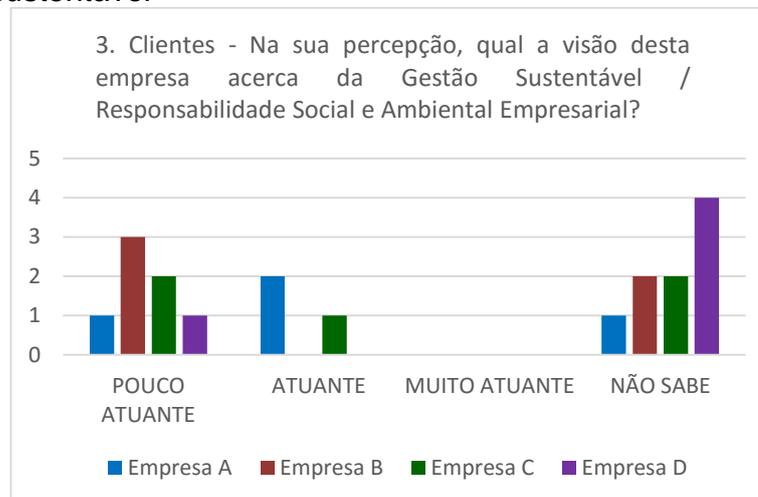
Gráfico 9 – Percepção dos funcionários acerca da visão da empresa sobre gestão sustentável



Fonte: pesquisa de campo, com utilização de entrevista e questionário

Na percepção dos funcionários, de modo geral suas respectivas empresas oscilam entre atuantes e pouco atuantes.

Gráfico 10 – Percepção dos clientes acerca da visão da empresa sobre gestão sustentável



Fonte: pesquisa de campo, com utilização de entrevista e questionário

Para os clientes, a percepção foi de que as respectivas empresas são pouco atuantes ou não souberam responder.

Durante a pesquisa, foi possível perceber que alguns dos entrevistados, tanto funcionários como clientes, não responderam com muita convicção, pois não tinham muitas evidências das ações desenvolvidas por parte das empresas.

Para melhor condução acerca do entendimento da pesquisa, quando perguntado aos funcionários se sabiam o que significa responsabilidade social e

ambiental empresarial, os respondentes da empresa A e B mostraram-se divididos com as respostas, enquanto que os empresa D e C afirmaram positivamente.

Quando a mesma pergunta foi feita aos clientes, parte dos respondentes da empresa B afirmou possuir conhecimento, e outra parte menor respondeu não saber; em comparação com o universo de clientes pesquisados das outras empresas. Também foi possível perceber que alguns dos entrevistados, especialmente os funcionários que afirmaram conhecer, não responderam com muita convicção.

Diante do exposto e vislumbrando analisar os dados coletados a partir de cada perspectiva do tripé da sustentabilidade, optou-se por categorizar a análise de tal trabalho em três dimensões: econômica, social e ambiental, como segue na próxima seção.

4.4 Categorização e análise das empresas a partir do Tripé da Sustentabilidade

Tendo em vista a importância do varejo e do seu elo natural de comunicação estabelecido com diversos *stakeholders*, é notório que seu papel pedagógico, se bem trabalhado, é preponderante para disseminar a sustentabilidade no seu entorno. Assim como, a importância do engajamento dos líderes, pois nesse aspecto, a adoção de boas práticas sustentáveis, e a mudança da cultura organizacional perpassam pela motivação, iniciativa e decisão dos gestores.

Em visita técnica realizada em 2015 no Centro Sebrae de Sustentabilidade, em Cuiabá-MT, recebemos orientações inovadoras e valiosas, que propiciam aos gestores do varejo desenvolverem a gestão sustentável nos negócios.

Dentre as orientações temos: conhecer o público alvo, criar um ambiente agradável para vender mais; preservar relações sustentáveis com a sociedade; orientar o cliente sobre a redução do consumo de materiais; oferecer linha de produtos ecológicos; escolher fornecedores responsáveis e materiais de origem confiável; estabelecer parceria com fornecedores da região; atentar para os pontos de acessibilidade do estabelecimento; destacar produtos/alimentos de origem orgânica; apoiar a vizinhança e transformar o negócio em referencia local

(campanhas socioambientais, eventos e outros); economizar em logística aproveitando ao máximo os recursos locais; orientar funcionários sobre o gerenciamento de resíduos (cartazes, palestras e capacitação); proteger os trabalhadores com equipamentos adequados; promover conforto térmico das instalações e economizar energia; fazer sua parte na reciclagem, separando os resíduos; preparar-se para implantar a logística reversa no negócio; preparar-se para seguir a política nacional de resíduos sólidos (Lei nº. 12.305/2010); adotar ou se tornar parceiro de um ponto de entrega voluntária (PEV) para a coleta de recicláveis; oferecer vagas para bicicletas no estacionamento; aproveitar a luz do sol e buscar consumir menos energia (placas solares); criar e manter um padrão de limpeza econômico; usar tecnologia de ponta para evitar desperdícios; criar alternativas para o uso de sacolas plásticas; desenvolver projetos socioambientais que favoreçam os clientes, comunidade e colaboradores.

De modo mais pontual, esses são alguns exemplos de ações que podem ser implementadas no comércio varejista de Macapá. Cabe ressaltar que as empresas pesquisadas desenvolvem algumas dessas práticas.

Almejando um melhor entendimento acerca do tripé da sustentabilidade nas empresas estudadas, os dados foram categorizados e analisados em três dimensões: econômica, social e ambiental, como veremos a seguir.

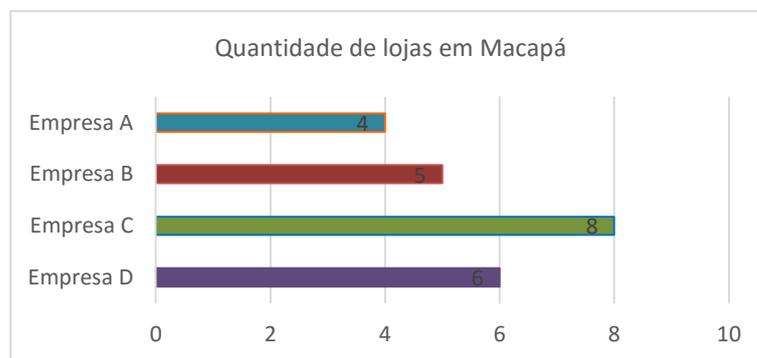
4.4.1 Dimensão Econômica

A dimensão econômica, como integrante da sustentabilidade corporativa, está relacionada a adequada gestão dos negócios, pois fundamentalmente o empreendimento quando bem administrado, movimenta a economia, paga impostos, gera empregos, contribui para alavancar o desenvolvimento da região.

Concernente a dimensão econômica, fatores como: estratégia de negócio, planejamento, legalidade, normatizações/certificações, governança corporativa, vantagem competitiva, qualidade e custo, foco no cliente, foco no mercado, foco nos funcionários, controles financeiros, resultado, investimentos, equipe qualificada e motivada, permeiam tal pilar (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2012).

E alicerçado nos teóricos apresentados neste trabalho, foram analisados os dados da pesquisa.

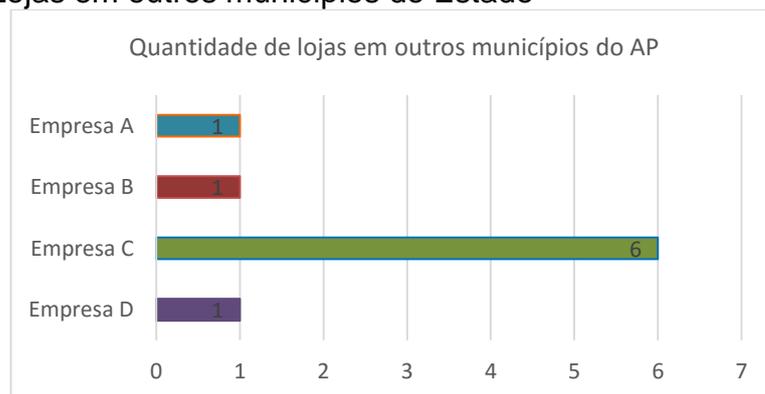
Gráfico 11 – Quantitativo de lojas por empresa em Macapá



Fonte: pesquisa de campo, com utilização de entrevista e questionário

Empresas A e B, do segmento de supermercados, hipermercado e magazine; C e D, do segmento de móveis, eletrodomésticos, eletrônicos, artigos de uso pessoal, doméstico e materiais de construção. Ambas possuem um número muito próximo de lojas instaladas na capital Macapá. Mesmo na comparação entre as empresas do mesmo segmento A e B, a diferença é de apenas uma loja, porém uma das lojas de A, equivale a duas lojas menores de B. No que tange a empresa C, ela possui número maior de lojas na capital, em comparação com a empresa D. Mas a concorrência entre elas fica praticamente equiparada.

Gráfico 12 – Lojas em outros municípios do Estado

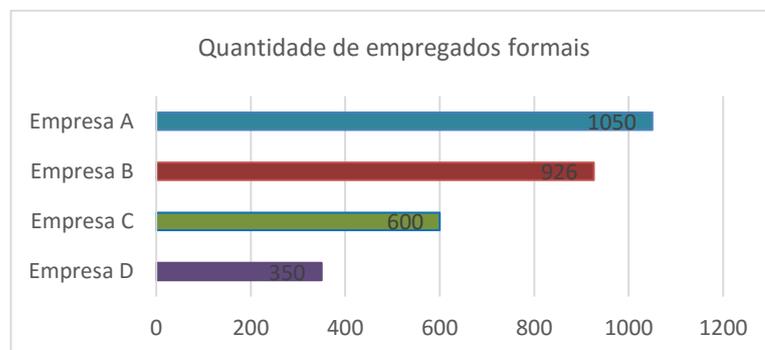


Fonte: pesquisa de campo, com utilização de entrevista e questionário

As empresas A, B e D, possuem filiais no município de Santana. E a empresa C atua também nos seguintes municípios: Santana (duas filiais), Oiapoque, Laranjal do Jarí, Porto Grande e Tartarugalzinho. Ambas com forte participação na economia do comércio varejista no Amapá. Cabe ressaltar que se

está pontuando apenas lojas de comercialização no varejo, pois as mesmas empresas possuem vários Centros de Distribuição – CDs.

Gráfico 13 – Empregos formais existentes nas empresas

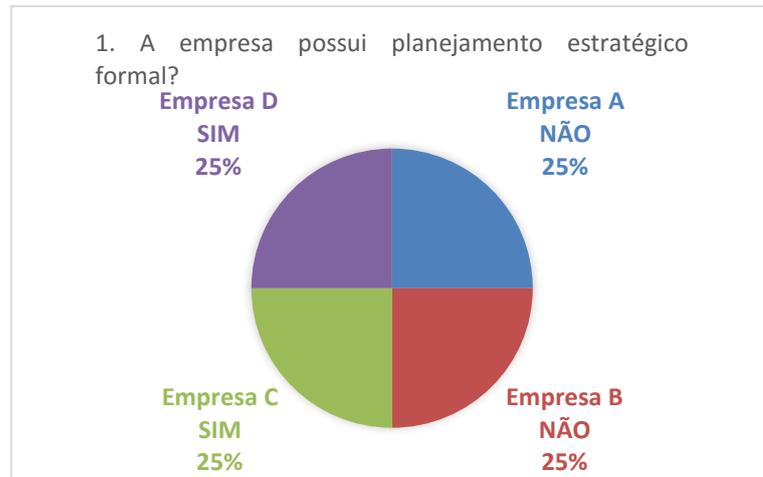


Fonte: pesquisa de campo, com utilização de entrevista e questionário

Nota-se que o segmento de supermercados, hipermercados e magazine, correspondentes às empresas A e B, são os que mais empregam. E o segmento de lojas de departamento, móveis, eletrodomésticos, eletrônicos, artigos de uso pessoal, doméstico e materiais de construção, correspondentes às empresas C e D, embora possuam um número maior de filiais, abrangendo inclusive outros municípios também importantes para o estado do Amapá, geram menos empregos formais se comparadas com A e B.

Faz-se relevante pontuar que, estes números de empregos formais correspondem ao mês de janeiro de 2016; e que segundo os Diretores entrevistados, o número era maior, porém com a crise que o mercado enfrenta, até o final de 2015 houve uma redução considerável no quadro de empregados. Mesmo assim, juntos empregam diretamente quase 3.000 (três mil) profissionais.

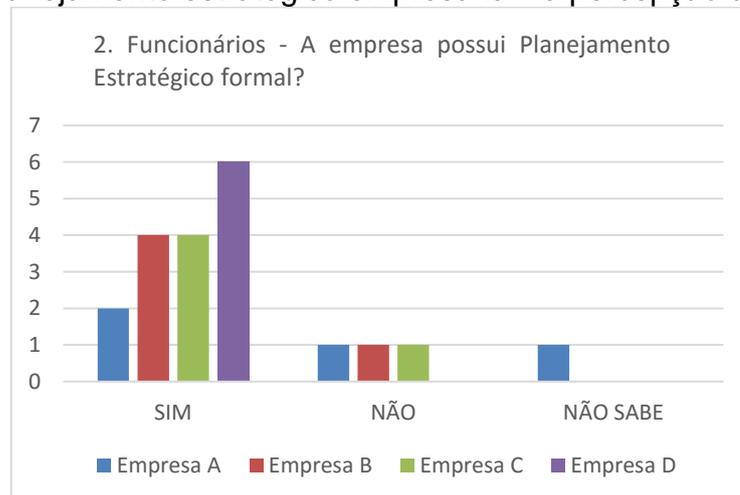
Gráfico 14 – Planejamento estratégico empresarial na visão dos gestores



Fonte: pesquisa de campo, com utilização de entrevista e questionário

Na presente pesquisa, apenas os gestores das empresas C e D, do segmento de lojas de departamento, móveis, eletrodomésticos, eletrônicos, artigos de uso pessoal, doméstico e materiais de construção, afirmaram possuir planejamento estratégico formal. As demais empresas A e B informalmente alinham seu planejamento.

Gráfico 15 – Planejamento estratégico empresarial na percepção dos funcionários



Fonte: pesquisa de campo, com utilização de entrevista e questionário

Analisando conjuntamente os gráficos 14 e 15, gestores e funcionários, nota-se que alinhados com as respostas estão os gestores e colaboradores da empresa D e depois da empresa C. Pois os gestores das empresas A e B afirmaram não possuir planejamento estratégico formal, mas a maioria dos seus funcionários responderam possuir. Quanto a isso, cabe considerar o

desconhecimento da ferramenta de gestão, por parte de alguns colaboradores; e até mesmo o receio de comprometer sua empregabilidade (em função de tal ponderação, foi facultada a identificação dos respondentes nos questionários destinados aos funcionários). Ressaltando que na amostra, foram entrevistados funcionários de variados cargos como: gerentes, vendedores, operadores de caixa, embaladores e equipe que atua na área administrativa.

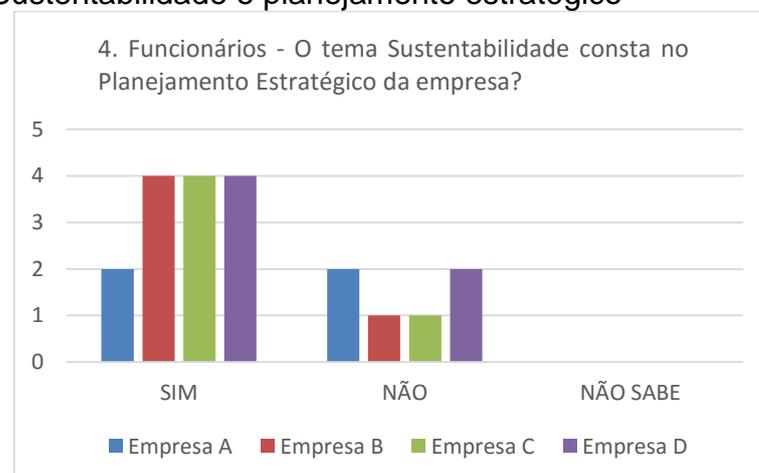
Gráfico 16 – Sustentabilidade e planejamento estratégico



Fonte: pesquisa de campo, com utilização de entrevista e questionário

Quanto a essa questão, os gestores foram unânimes em afirmar que o tema sustentabilidade não consta no planejamento estratégico formal e afirmaram desconsiderar questões socioambientais na estratégia organizacional e em cenários de longo prazo. Mas argumentaram na entrevista, que há vontade em fazer e que algumas ações já são desenvolvidas.

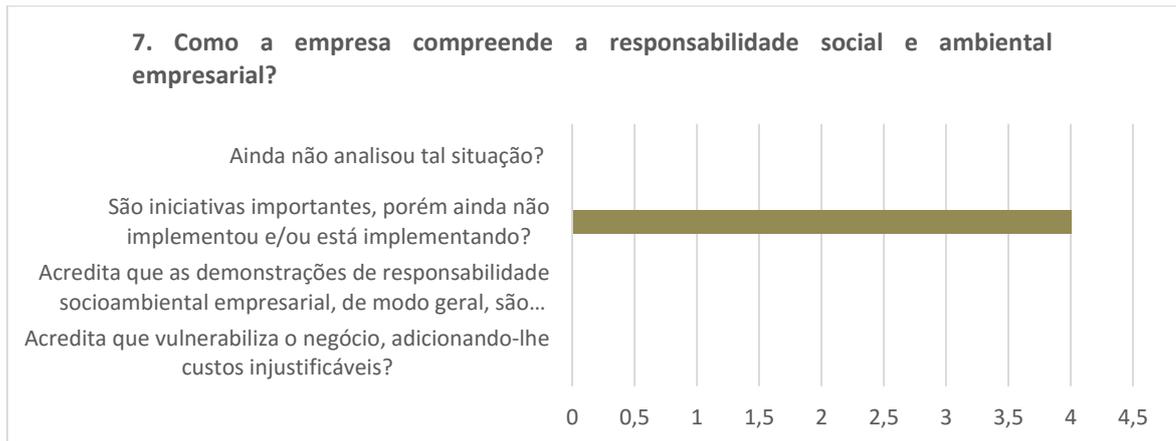
Gráfico 17 – Sustentabilidade e planejamento estratégico



Fonte: pesquisa de campo, com utilização de entrevista e questionário

Nas respostas dos funcionários, houve a predominância do sim, podendo configurar em falta de conhecimento aprofundado acerca do tema e/ou falta de comunicação e conhecimento no que tange a gestão.

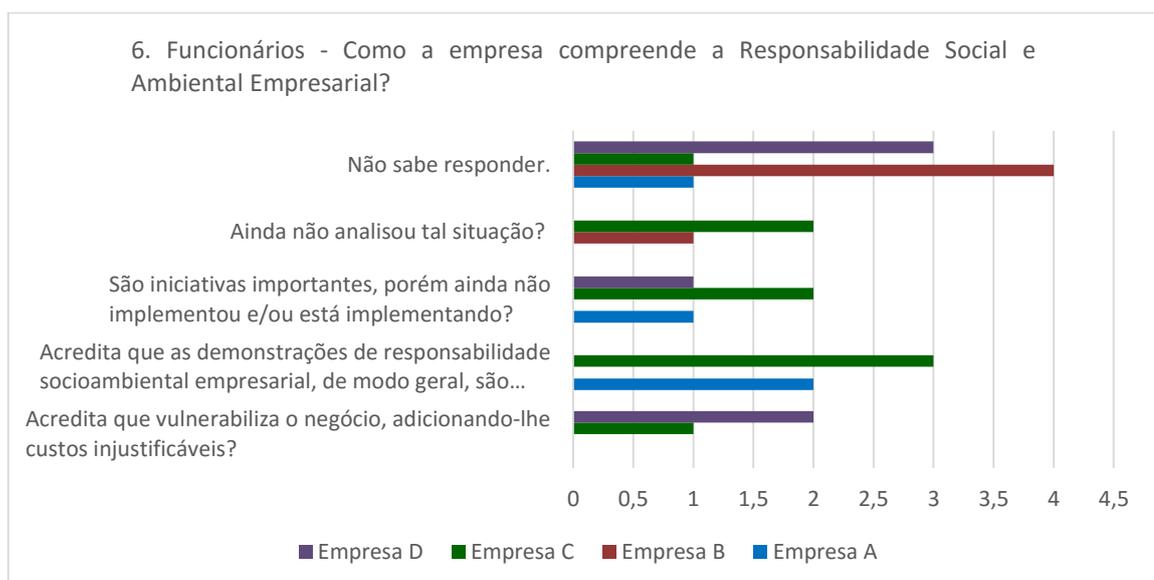
Gráfico 18 – Compreensão da gestão da empresa acerca da responsabilidade socioambiental



Fonte: pesquisa de campo, com utilização de entrevista e questionário

Todos os gestores afirmaram entender que são iniciativas muito importantes, e embora ainda não estejam no ideal, desenvolvem algumas ações.

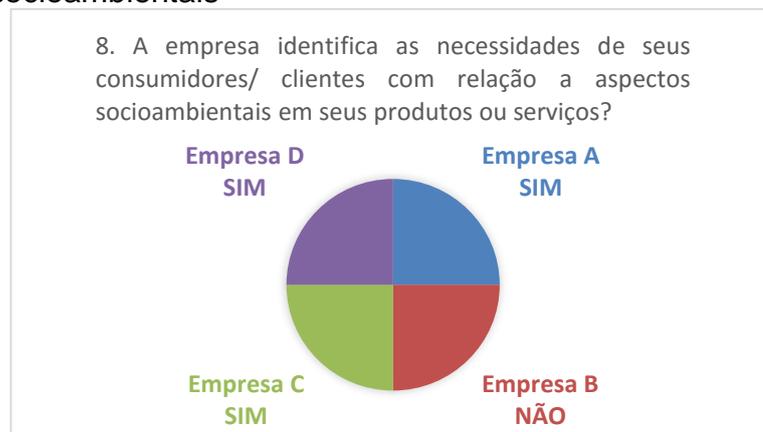
Gráfico 19 – Percepção dos funcionários sobre a compreensão da empresa acerca da responsabilidade socioambiental



Fonte: pesquisa de campo, com utilização de entrevista e questionário

Em tal questão, os funcionários solicitaram marcar mais de uma alternativa, pois não conseguiam precisar uma única resposta. Ironicamente, a resposta que menos foi escolhida pelos funcionários, foi a única escolhida pelos gestores. Neste caso, particularmente com o grupo pesquisado, é possível inferir que não há um canal de comunicação claro entre as intenções e planejamento dos gestores, com os membros de sua equipe.

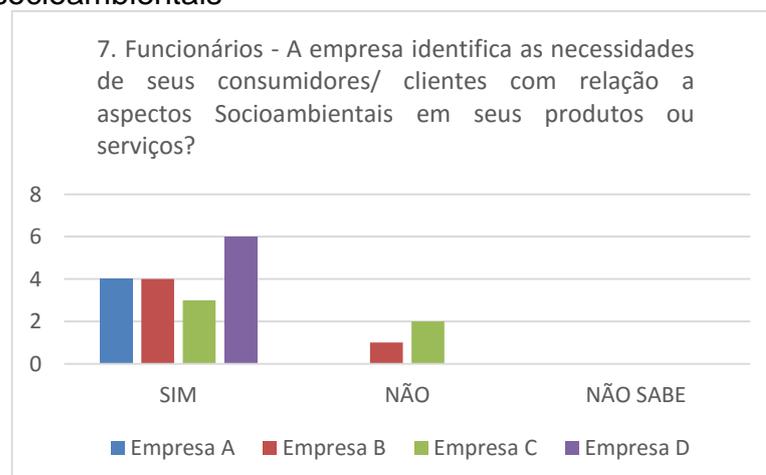
Gráfico 20 – Identificação de necessidades dos clientes quanto a aspectos socioambientais



Fonte: pesquisa de campo, com utilização de entrevista e questionário

Embora a maioria tenha respondido identificar as necessidades dos clientes, tal processo se dá informalmente.

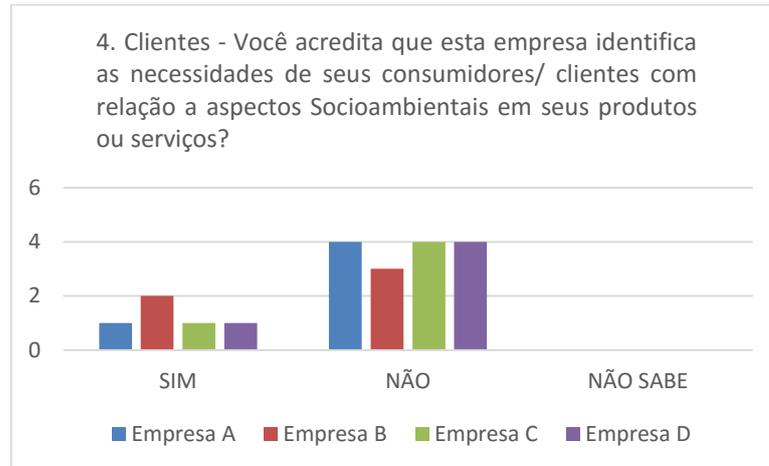
Gráfico 21 – Identificação de necessidades dos clientes quanto a aspectos socioambientais



Fonte: pesquisa de campo, com utilização de entrevista e questionário

Tal processo ocorre de maneira informal.

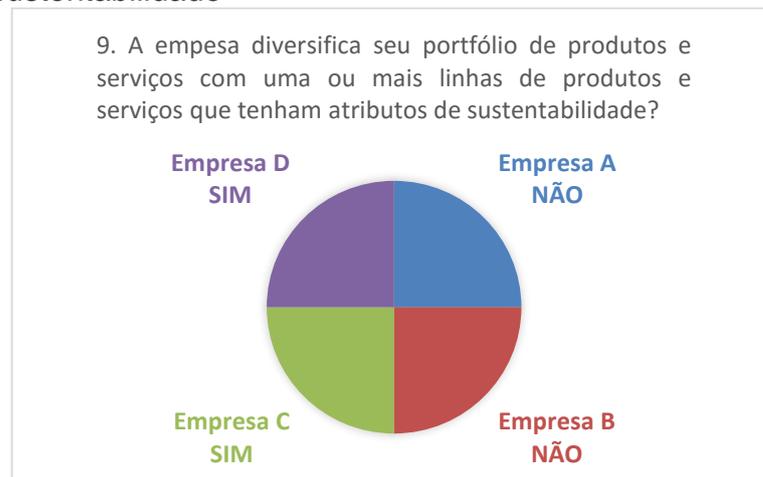
Gráfico 22 – Identificação de necessidades dos clientes quanto a aspectos socioambientais



Fonte: pesquisa de campo, com utilização de entrevista e questionário

Analisando conjuntamente os gráficos 20, 21 e 22, embora a maioria dos gestores e funcionários entrevistados, tenham dito que identificam as necessidades de seus clientes com relação a oferta de produtos ou serviços com características socioambientais; essa identificação se dá de maneira informal. Quando perguntado aos clientes, a maioria não considera e nem percebe da mesma forma.

Gráfico 23 – Diversificação de produtos/serviços com atributos de sustentabilidade

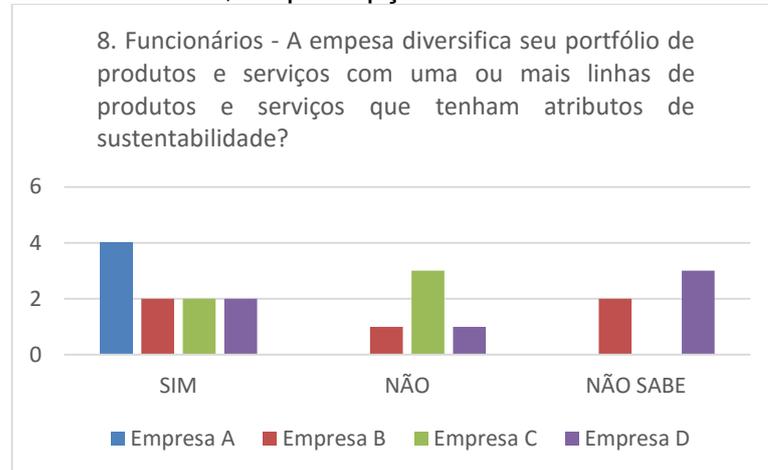


Fonte: pesquisa de campo, com utilização de entrevista e questionário

Os gestores das empresas do segmento de supermercados, hipermercados e magazine, que correspondem às empresas A e B, responderam não. Já os gestores das empresas C e D do segmento de lojas de departamento,

móveis, eletrodomésticos, eletrônicos, artigos de uso pessoal, doméstico e materiais de construção, responderam sim.

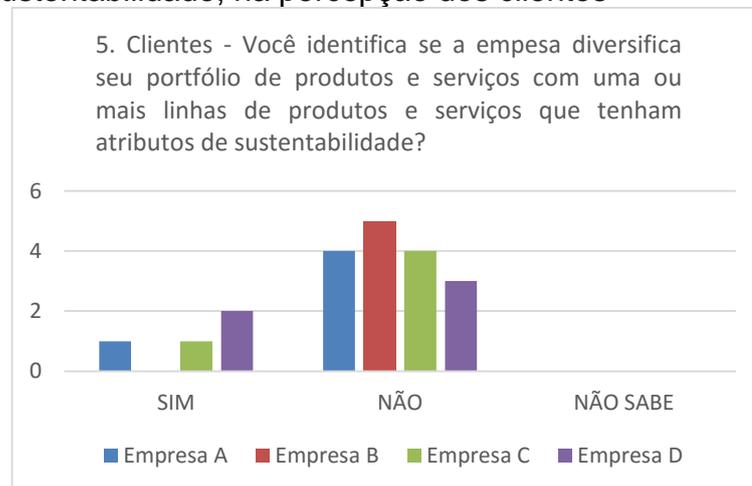
Gráfico 24 – Diversificação de produtos/serviços com atributos de sustentabilidade, na percepção dos funcionários



Fonte: pesquisa de campo, com utilização de entrevista e questionário

As respostas dos funcionários oscilaram muito, entre não e/ou não sabe.

Gráfico 25 – Diversificação de produtos/serviços com atributos de sustentabilidade, na percepção dos clientes



Fonte: pesquisa de campo, com utilização de entrevista e questionário

Os gestores das A e B, responderam não. Já os gestores das empresas C e D, responderam sim; embora as respostas de seus funcionários tenham oscilado muito, entre não e/ou não sabe.

Porém a grande maioria dos clientes não percebe a diversificação no portfólio dos produtos/serviços com atributos de sustentabilidade nas empresas pesquisadas.

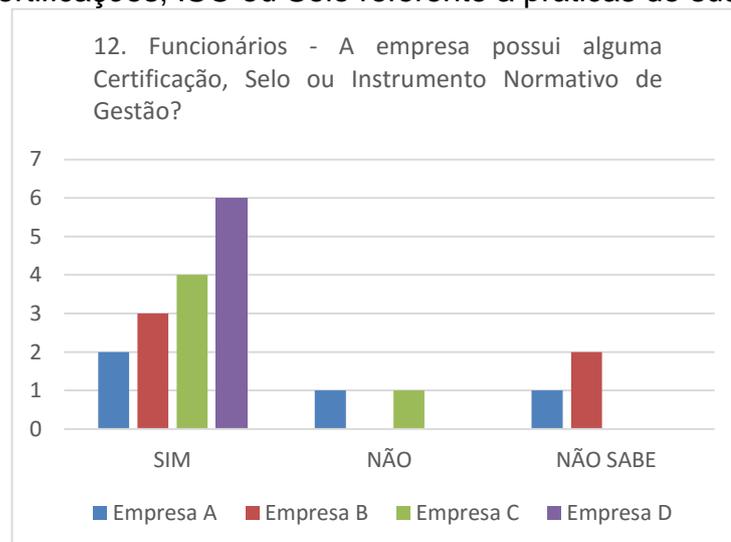
Gráfico 26 – Certificações, ISO ou Selo referente a práticas de sustentabilidade



Fonte: pesquisa de campo, com utilização de entrevista e questionário

Os gestores pontuaram não possuir ISO, selo ou certificação que os destaque por ações efetivas de responsabilidade socioambiental.

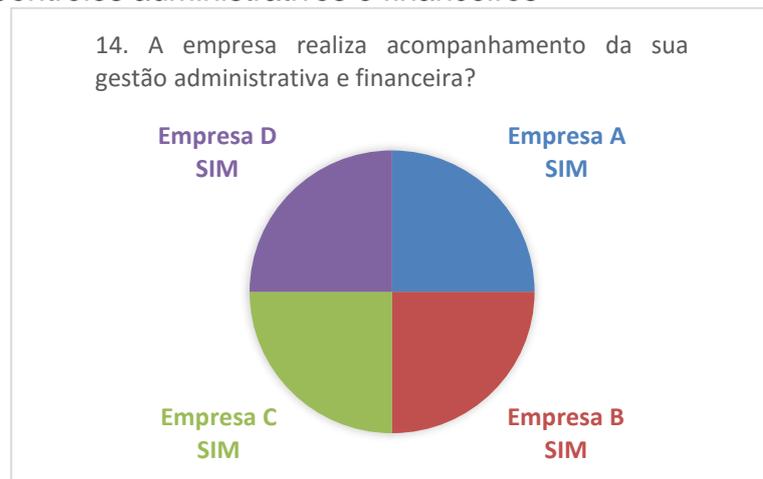
Gráfico 27 – Certificações, ISO ou Selo referente a práticas de sustentabilidade



Fonte: pesquisa de campo, com utilização de entrevista e questionário

Os gestores pontuaram não possuir ISO, selo ou certificação que os destaque por ações efetivas de responsabilidade socioambiental. As referidas empresas já receberam premiações por destaques no mercado de atuação; o que provavelmente influenciou a resposta dos funcionários, pois os termos: ISO, selo ou certificação, não são de conhecimento comum.

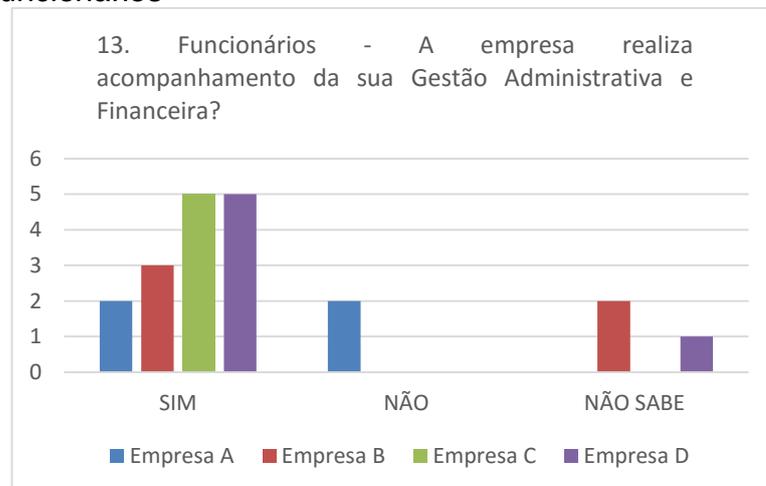
Gráfico 28 – Controles administrativos e financeiros



Fonte: pesquisa de campo, com utilização de entrevista e questionário

Os gestores confirmaram que possuem controles administrativos e financeiros formais, por meio de sistemas informatizados.

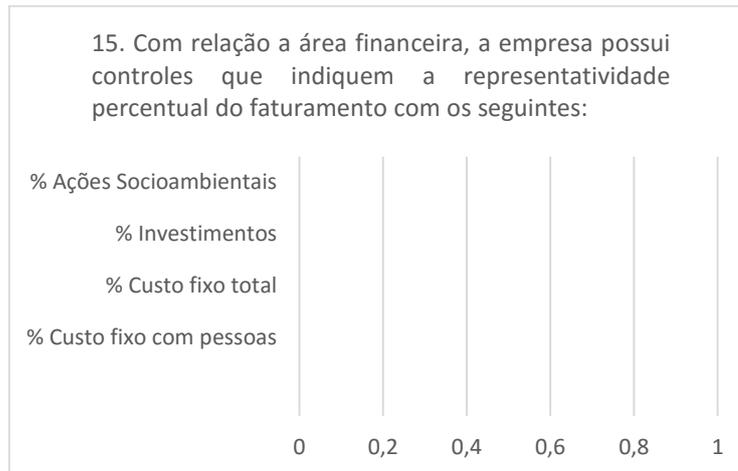
Gráfico 29 – Controles administrativos e financeiros, na percepção dos funcionários



Fonte: pesquisa de campo, com utilização de entrevista e questionário

A grande maioria dos funcionários respondeu que sim, as respectivas empresas possuem controles.

Gráfico 30 – Controles administrativos e financeiros



Fonte: pesquisa de campo, com utilização de entrevista e questionário

Quanto a dimensão econômica, evidentemente que empresas experientes, que atuam há décadas no mercado e são referência local no segmento, realizam o devido acompanhamento da gestão administrativa e financeira. Porém, concernente ao percentual da receita investida em: ações socioambientais e outros, no momento da entrevista não dispunham das informações completas e o gráfico 31 ficou em branco.

Gráfico 31 – Relatório de balanço social

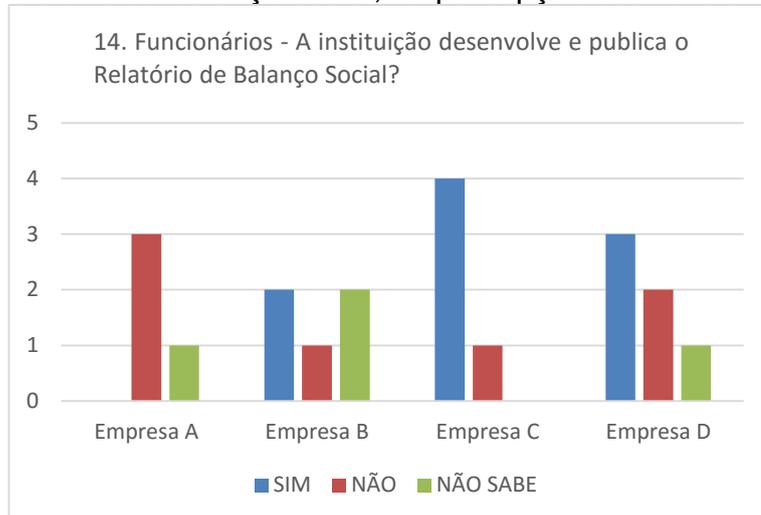


Fonte: pesquisa de campo, com utilização de entrevista e questionário

Faz-se relevante informar que o Relatório de Balanço Social é uma ferramenta contábil, utilizada pelas organizações para tornarem públicas e proporcionarem maior transparência as suas intenções, compromissos e ações no exercício da responsabilidade social e ambiental corporativa.

Os gestores das quatro empresas pesquisadas afirmaram não desenvolver e nem publicar o balanço social.

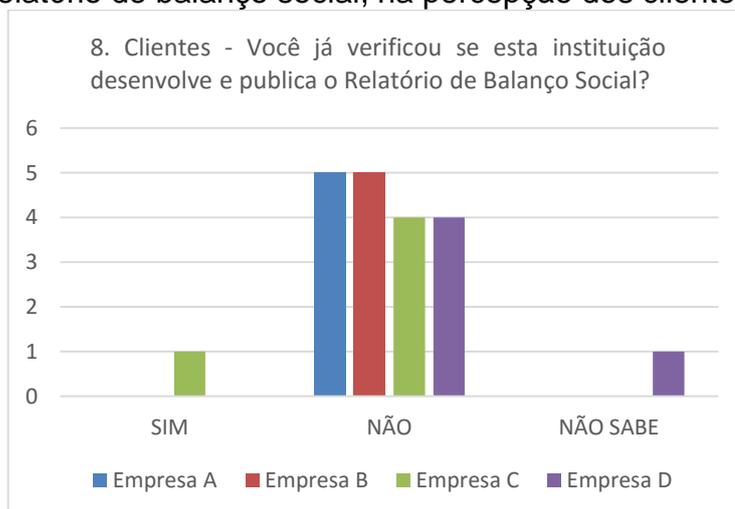
Gráfico 32 – Relatório de balanço social, na percepção dos funcionários



Fonte: pesquisa de campo, com utilização de entrevista e questionário

Embora seus funcionários tenham oscilado entre as respostas no questionário, nas conversas durante as entrevistas foi possível perceber que eles desconheciam tal ferramenta contábil.

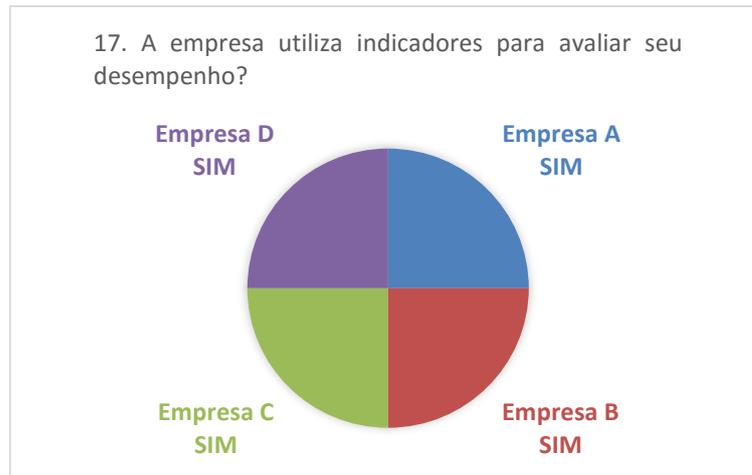
Gráfico 33 – Relatório de balanço social, na percepção dos clientes



Fonte: pesquisa de campo, com utilização de entrevista e questionário

Quanto as respostas dos clientes, embora tenha prevalecido o não; cabe ressaltar que parte deste não refere-se ao fato de as empresas não publicarem o balanço social; e a outra parte refere-se ao fato do cliente não ter buscado tal informação.

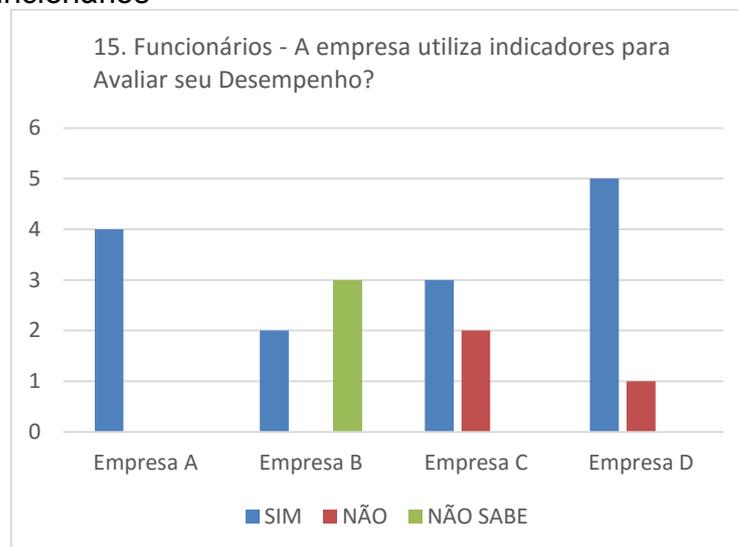
Gráfico 34 – Indicadores de avaliação de desempenho



Fonte: pesquisa de campo, com utilização de entrevista e questionário

Tal questão envolve o estudo da competitividade do negócio no mercado de atuação, e os gestores afirmaram que as respectivas empresas utilizam indicadores.

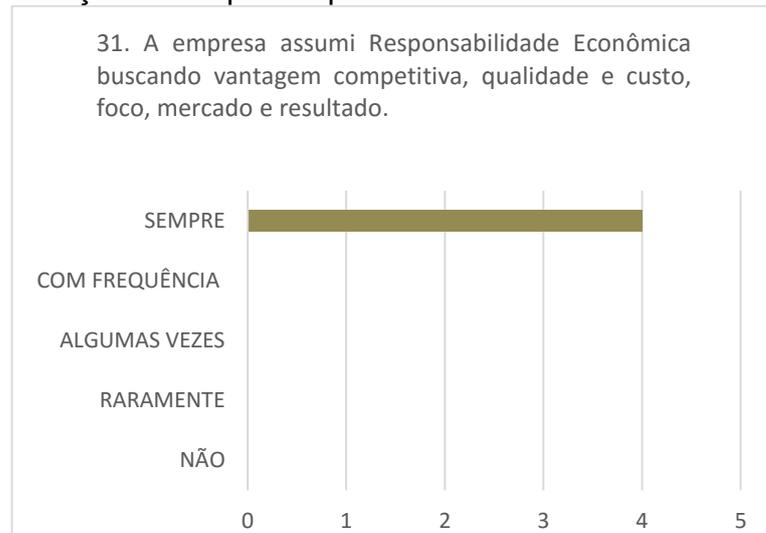
Gráfico 35 – Indicadores de avaliação de desempenho, na percepção dos funcionários



Fonte: pesquisa de campo, com utilização de entrevista e questionário

Os funcionários afirmaram que as respectivas empresas utilizam indicadores para avaliar seu desempenho.

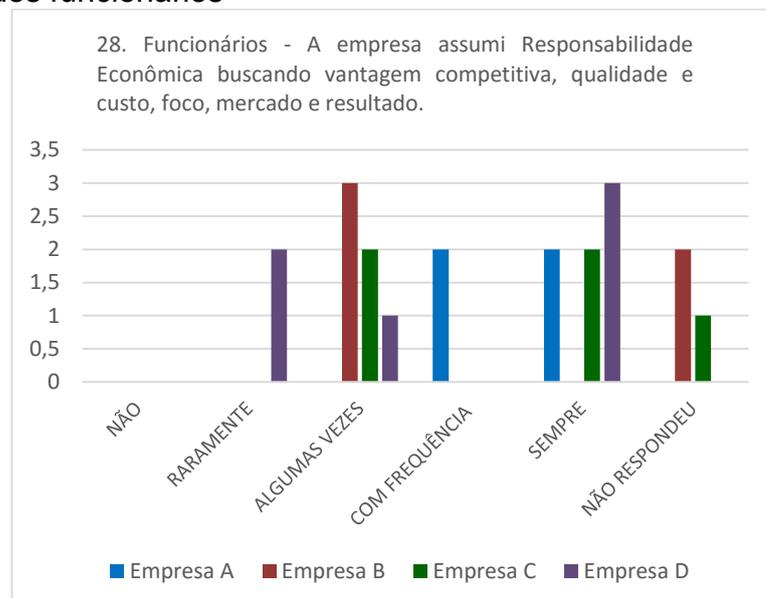
Gráfico 36 – Avaliação da empresa quanto a dimensão econômica



Fonte: pesquisa de campo, com utilização de entrevista e questionário

Na avaliação da dimensão econômica, as empresas A, B, C e D avaliaram-se com nota 5, correspondente a alternativa sempre. Para os gestores esta é a dimensão mais importante, pois ela estando bem administrada, é possível desenvolver as demais dimensões.

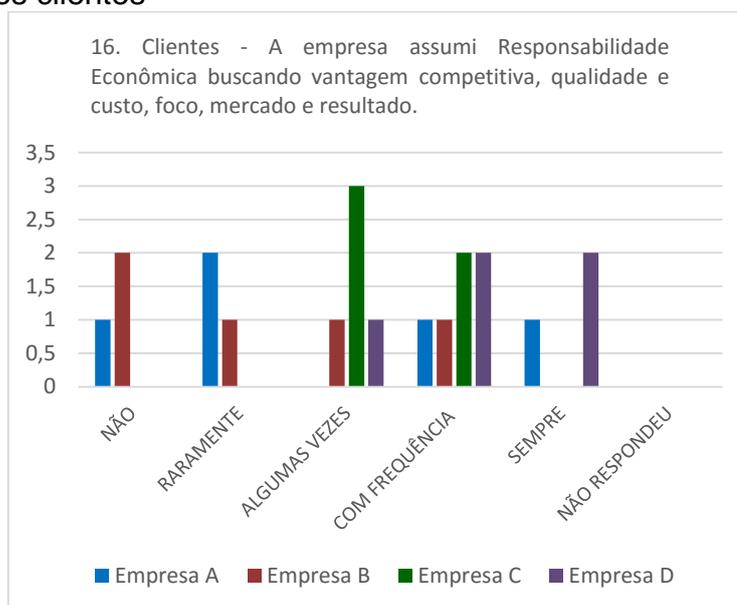
Gráfico 37 – Avaliação da empresa quanto a dimensão econômica, na percepção dos funcionários



Fonte: pesquisa de campo, com utilização de entrevista e questionário

Quanto as respostas dos funcionários, houve maior ocorrência de respostas com nota 4 – com frequência, embora também tenha ocorrido a escolha de outras alternativas.

Gráfico 38 – Avaliação da empresa quanto a dimensão econômica, na percepção dos clientes



Fonte: pesquisa de campo, com utilização de entrevista e questionário

Quanto as respostas dos clientes, houve maior ocorrência de respostas com nota 4 – com frequência, embora também tenha ocorrido a escolha de outras alternativas.

Quanto as respostas e observações oriundas da pesquisa, é possível inferir que das três dimensões aqui categorizadas, a econômica é a mais desenvolvida.

Analisando a dimensão econômica à luz de Elkington (2012, p. 78), que diz “o cérebro empresarial continua esperando que os desafios ambientais e sociais desapareçam”. Embora na oratória de muitos esteja presente a preocupação com a gestão sustentável e importância das questões que envolvem o meio ambiente e sociedade, elas ainda são preteridas.

Segundo Elkington (2012, p. 112), o pilar econômico – *profit*, é constituído como capital econômico que é “o valor do seu ativo menos as suas obrigações”. O capital como um fator de produção subdivide-se em: capital físico, “incluindo maquinários e fábrica”; capital financeiro; capital humano/ capital intelectual, que é a “experiência, capacidade e outros ativos com base em conhecimento de indivíduos”; refere-se também a valorização do ser humano nas organizações. Nesse aspecto, o capital humano, entrevistado, mostrou-se desconectado da gestão e desmotivado.

Pereira (2011, p. 77), diz que o cerne da teoria de Elkington (2012) é de que as “organizações avaliem o sucesso não somente com base no desempenho financeiro, geralmente expresso em termos de lucro, retorno sobre investimento ou valor para os acionistas”. Assim, se faz necessário avaliar o impacto sobre a economia mais ampla, a sociedade e o meio ambiente que a empresa está inserida. Nos casos estudados, percebeu-se a ênfase no desempenho financeiro, no lucro, na competitividade, na busca por maior fatia do mercado; mas no que tange ao desenvolvimento de projetos ou ações relevantes à sociedade, como preconizam Pereira (2011) e Elkington (2012), as evidências são incipientes.

Sabe-se que não é comum encontrar casos espontâneos de sucesso na gestão sustentável, com equilíbrio do tripé no meio empresarial. Normalmente esses casos estão atrelados a questões estratégicas de competitividade no mercado, exigência dos clientes e/ou em atenção a legislação pertinente. Dessa forma, há que se considerar a sustentabilidade na elaboração do planejamento e nas práticas da administração. Nos casos analisados, apenas as empresas C e D, afirmaram possuir planejamento formal, porém contemplavam apenas aspectos econômicos; nenhuma possui certificações ou selos de responsabilidade socioambiental; e a comunicação interna não está clara aos demais colaboradores.

Parente e Gelman (2006) asseveram que empresa responsável é também aquela que exerce uma gestão competente de seus negócios e obtém resultados satisfatórios. Desse modo, atividades direcionadas à sobrevivência e à expansão do negócio devem receber atenção prioritária e estão intimamente ligadas à lucratividade. Nessa perspectiva, os negócios estudados alinham-se com os preceitos de Parente e Gelman (2006), quando conduzem adequadamente a gestão administrativa e financeira.

Segundo o Centro Sebrae de Sustentabilidade, quanto mais estruturado é o planejamento, mais possibilidade a empresa possui de estar preparada para as adversidades do mercado. Assim, os gestores devem: analisar o cenário; entender o cliente; conhecer os concorrentes; diferenciar-se; construir objetivos empresariais; entender o todo (planejar estratégias para todas as áreas/departamentos); estabelecer parcerias; adotar processos produtivos com menor impacto ambiental; elaborar um cronograma sustentável; e valorizar as pessoas.

Concernente ao planejamento estratégico focado na liderança, o Centro Sebrae de Sustentabilidade ressalta que, o verdadeiro líder é aquele que inspira, motiva e conduz a sua equipe em prol dos objetivos, dos resultados, e os gestores devem: estar abertos à inovação; estabelecer metas e indicadores; comprometer-se (com o desenvolvimento sustentável da empresa e comunidade); aprimorar-se continuamente; manter uma visão de longo prazo; desenvolver uma rede de contatos e buscar oportunidades; ser ético, humilde e transparente; estimular o comprometimento; ser proativo; e ser exemplo para os colaboradores.

Ainda no que tange ao aspecto financeiro, para que um negócio cresça e se desenvolva, ele deve ser economicamente viável. Toda empresa deve prezar o meio ambiente, as relações humanas e a sua vida financeira. Assim, os gestores devem: acompanhar e controlar o fluxo de caixa; visualizar o fluxo de caixa de maneira segmentada (atividades operacionais, financiamentos e investimentos); não deixar dinheiro parado no estoque; proteger o negócio da inadimplência; oferecer variadas formas seguras de pagamentos; estabelecer pró-labore para os sócios; evitar imobilizar recursos de curto prazo em ativos permanentes; investir em capacitação; desenvolver a todos (colaboradores, sociedade e meio ambiente); crescer de forma planejada e sustentável.

Assim, para gestão econômica do empreendimento, recomenda-se aos líderes que desenvolvam planejamento estratégico sustentável, atentando às orientações acima e equilibrando os interesses dos atores envolvidos.

Sob esse prisma, Piketty (2014, p. 27) pondera que “a história da desigualdade é moldada pela forma como os atores políticos, sociais e econômicos enxergam o que é justo e o que não é”. O autor refere-se ao jogo de forças travado entre os atores envolvidos. Tal desigualdade, em alguns casos, atrela-se ao fato de ainda atribuírem ao poder público a responsabilidade unilateral, de proporcionar o bem estar social.

Analisando a dimensão econômica, segundo de Reis e Medeiros (2007), quando apresenta os pilares: legal, ético, econômico e filantrópico; ressaltando que a dimensão legal é o alicerce de todas as atividades da empresa, e é o mínimo que se espera que ela cumpra. Porém algumas organizações entendem que cumprindo o requisito legal já estão contribuindo o suficiente. Embora na oratória, os gestores tenham expressado o desejo de desenvolver projetos de responsabilidade social e ambiental empresarial; retificando o que preconizam

Reis e Medeiros (2007), alguns empresários se ressentem da grande carga tributária, das dificuldades criadas pelo poder público e da falta real e pragmática de estímulos ao engajamento.

Corroborando com tal análise, segundo a pesquisa do Núcleo de Sustentabilidade da Fundação Dom Cabral sobre o Futuro da Sustentabilidade Corporativa no Brasil em 2015, 83,14% dos participantes reconhecem que há relação direta entre sustentabilidade e lucratividade, principalmente no que tange a valorização da marca, disponibilidade de insumos, riscos operacionais e eficiência operacional (TELES et al, 2015).

Nesse íterim, quando se discute sustentabilidade, o termo *stakeholder* está intrínseco, que são: sociedade, clientes, funcionários, empresários e acionistas, poder público. Pois não é possível ter uma gestão sustentável sem envolver as partes afetadas pelas decisões tomadas por empresas.

4.4.2 Dimensão Social

Concernente a dimensão social, como integrante da sustentabilidade corporativa, estão presentes fatores como: assumir responsabilidade social, suporte no crescimento da comunidade, compromisso com o desenvolvimento da gestão de pessoas, segurança e saúde, treinamento, valorização das pessoas, promoção e participação em projetos de cunho social, direitos humanos, diversidade, práticas trabalhistas, transparência, comunicação, e outros (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2012).

E alicerçado nos teóricos apresentados neste trabalho, foram analisados os dados da pesquisa.

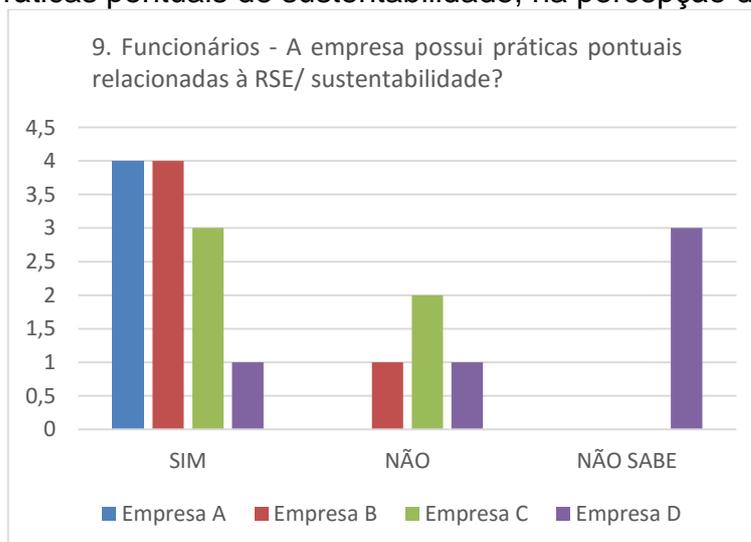
Gráfico 39 – Práticas pontuais de sustentabilidade



Fonte: pesquisa de campo, com utilização de entrevista e questionário

Os gestores das empresas A, B e D, afirmaram possuir práticas pontuais relacionadas a responsabilidade social, ambiental e econômica, apenas o gestor da empresa C afirmou não possuir.

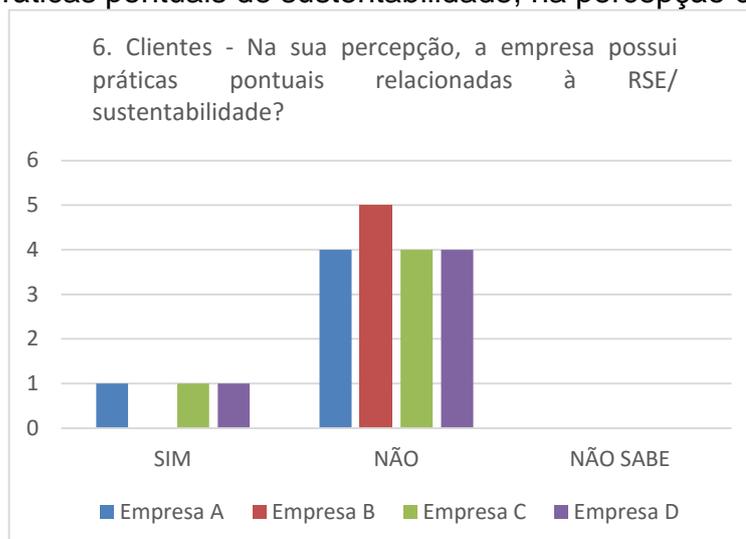
Gráfico 40 – Práticas pontuais de sustentabilidade, na percepção dos funcionários



Fonte: pesquisa de campo, com utilização de entrevista e questionário

Os funcionários concordaram com a resposta dos gestores, com exceção de maioria da equipe da empresa D. Como o gestor da empresa C afirmou não possuir, nota-se na resposta de seus funcionários uma dúvida entre a existência ou não.

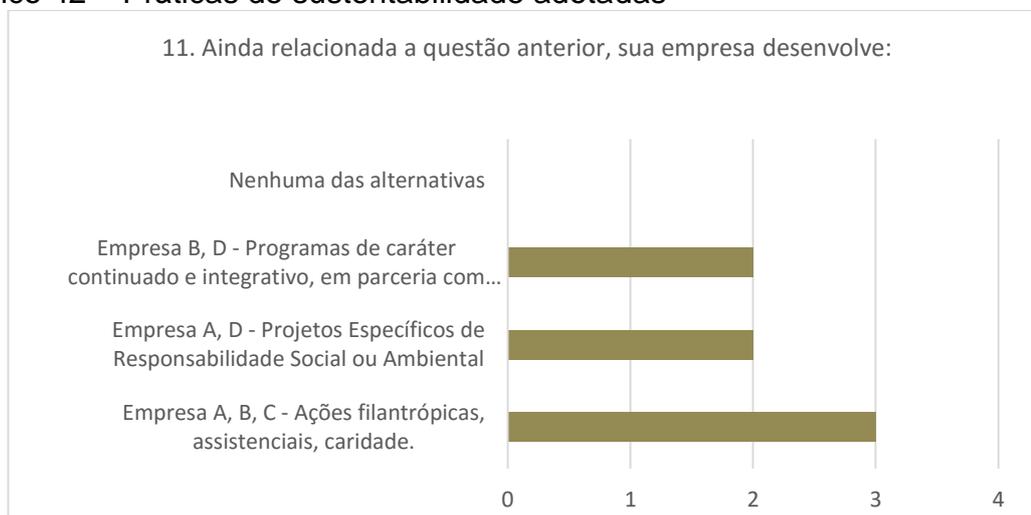
Gráfico 41 – Práticas pontuais de sustentabilidade, na percepção dos clientes



Fonte: pesquisa de campo, com utilização de entrevista e questionário

Quanto aos clientes, a grande maioria afirma não perceber ações ou práticas de responsabilidade social e ambiental empresarial.

Gráfico 42 – Práticas de sustentabilidade adotadas



Fonte: pesquisa de campo, com utilização de entrevista e questionário

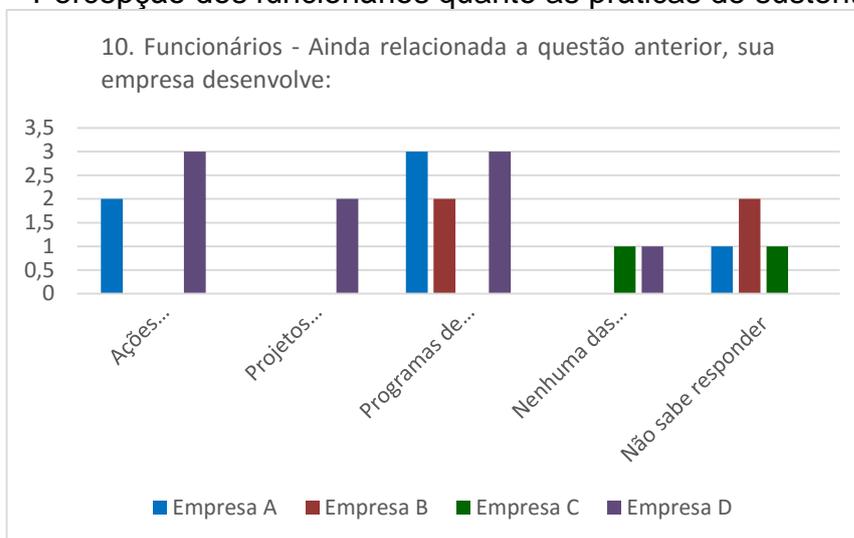
Segundo o gestor da empresa A, a mesma desenvolve projetos específicos e ações filantrópicas, de caridade.

O gestor da empresa B afirmou desenvolver programas de caráter continuado, integrado em parceria com terceiros e ações filantrópicas, de caridade.

A empresa C desenvolve apenas ações filantrópicas, de caridade.

Na empresa D, o gestor pontuou desenvolver programas de caráter continuado, integrado em parceria com terceiros e também projetos específicos.

Gráfico 43 – Percepção dos funcionários quanto as práticas de sustentabilidade

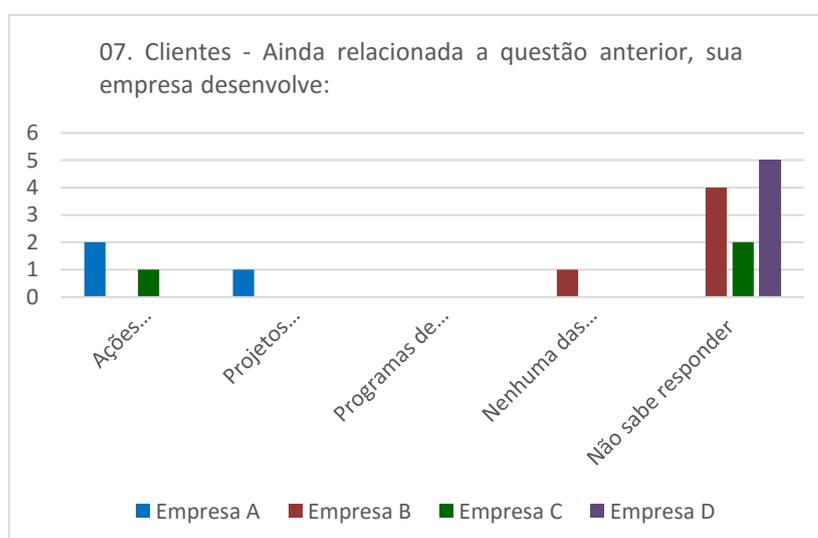


Fonte: pesquisa de campo, com utilização de entrevista e questionário

Para os funcionários das empresas A, B e D, a mesmas desenvolvem programas de caráter continuado, integrado em parceria com terceiros. Além disso, as empresas A e D também ajudam em ações filantrópicas, de caridade. E somente a empresa D possui projetos específicos de RSE.

Os demais funcionários entrevistados, pontuaram que as empresas não desenvolvem nenhuma das alternativas ou não souberam responder.

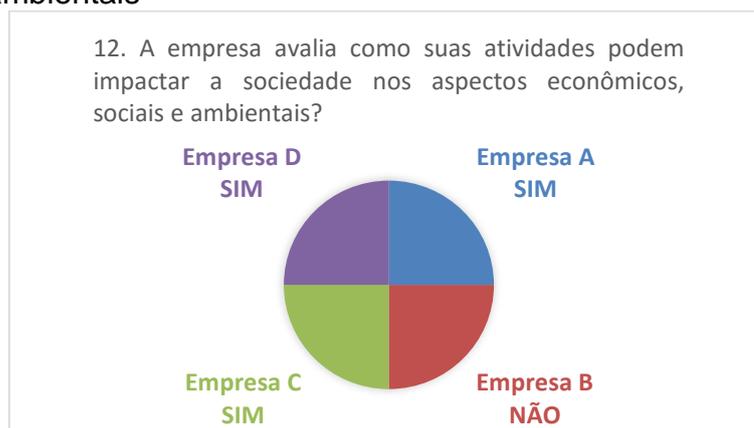
Gráfico 44 – Percepção dos clientes quanto as práticas de sustentabilidade



Fonte: pesquisa de campo, com utilização de entrevista e questionário

No que tange ao grupo de clientes entrevistados, a maioria não recordou de nenhuma evidencia e/ou não soube responder. Com duas exceções para empresa A e uma para empresa C, pontuando que ajudam em ações filantrópicas, de caridade.

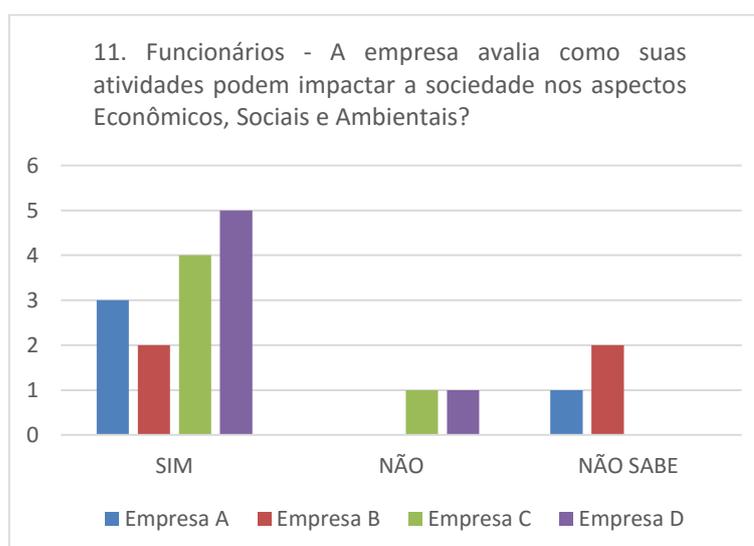
Gráfico 45 – Impactos a sociedade nos aspectos econômicos, sociais e ambientais



Fonte: pesquisa de campo, com utilização de entrevista e questionário

Embora o gestor da empresa B tenha dito que não e os demais gestores das empresas A, C e D tenham dito sim. Na prática, ambos os quatro, conduzem tal processo de forma empírica.

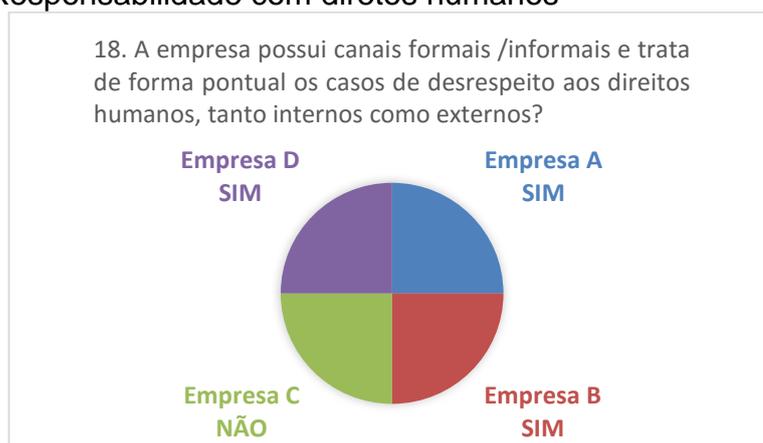
Gráfico 46 – Impactos a sociedade nos aspectos econômicos, sociais e ambientais, na percepção dos funcionários



Fonte: pesquisa de campo, com utilização de entrevista e questionário

Embora o gestor da empresa B tenha dito que não e os demais gestores das empresas A, C e D tenham dito sim. Na prática, ambos, conduzem tal processo de forma empírica. É possível inferir isso, tanto pelas conversas durante as entrevistas, como pelas respostas imprecisas dos funcionários.

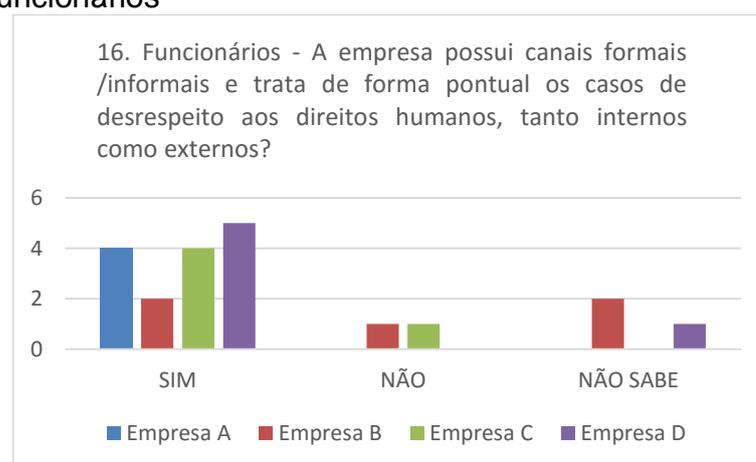
Gráfico 47 – Responsabilidade com diretos humanos



Fonte: pesquisa de campo, com utilização de entrevista e questionário

Os gestores das empresas A, B e D informaram que possuem canais de comunicação, principalmente por meio de ouvidorias, que recebem e encaminham as demandas quando apresentadas.

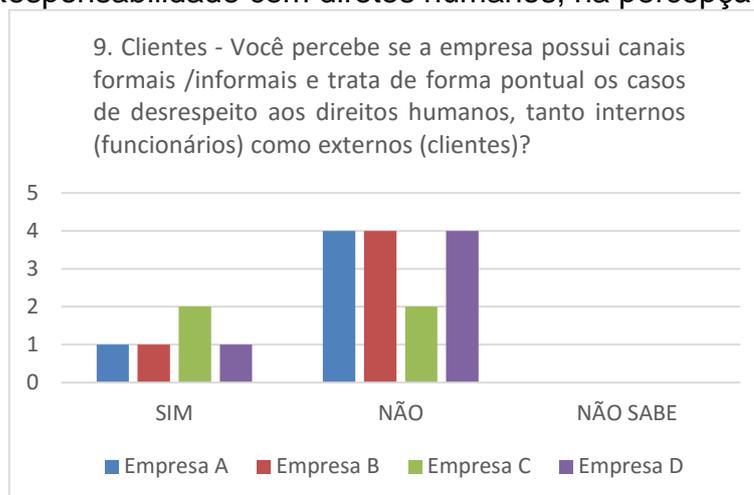
Gráfico 48 – Responsabilidade com diretos humanos, na percepção dos funcionários



Fonte: pesquisa de campo, com utilização de entrevista e questionário

A maioria dos funcionários seguiu a mesma linha de respostas dos seus respectivos gestores.

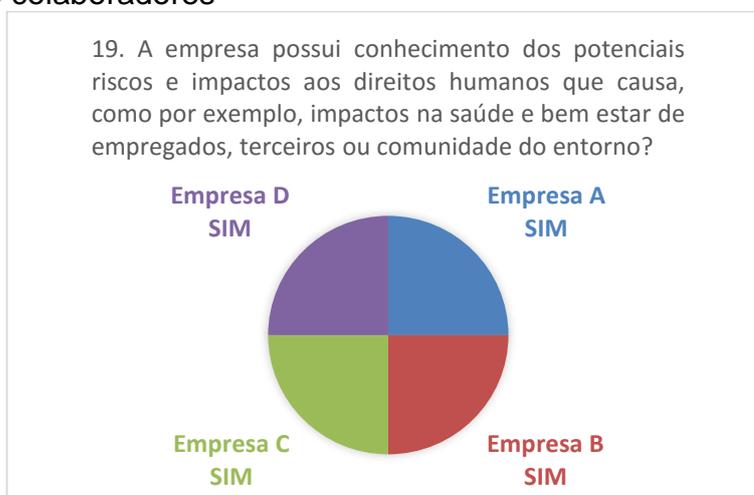
Gráfico 49 – Responsabilidade com direitos humanos, na percepção dos clientes



Fonte: pesquisa de campo, com utilização de entrevista e questionário

Porém a maioria dos clientes não percebe a existência de tais canais de comunicação para atendimento.

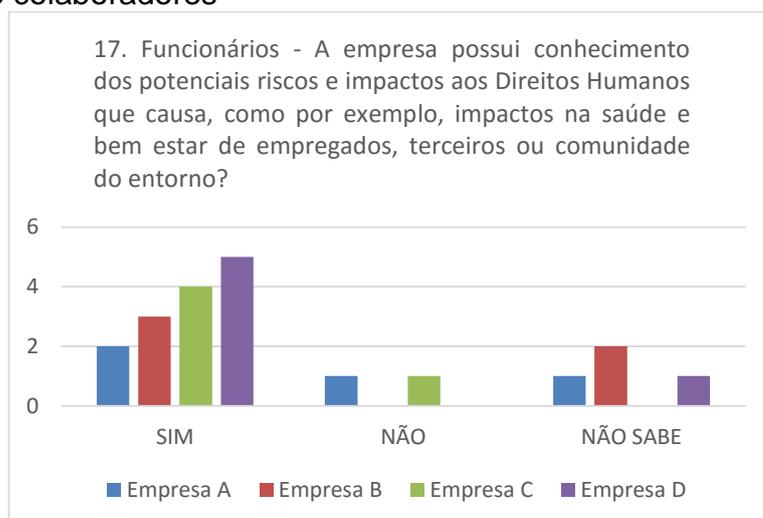
Gráfico 50 – Conhecimento de potenciais riscos e impactos causados à sociedade e colaboradores



Fonte: pesquisa de campo, com utilização de entrevista e questionário

A questão refere-se a potenciais riscos aos direitos humanos, e nela gestores e funcionários estão alinhados.

Gráfico 51 – Conhecimento de potenciais riscos e impactos causados à sociedade e colaboradores



Fonte: pesquisa de campo, com utilização de entrevista e questionário

A questão refere-se a potenciais riscos aos direitos humanos, e nela gestores e funcionários estão alinhados; embora, exista insatisfação no relato de alguns funcionários.

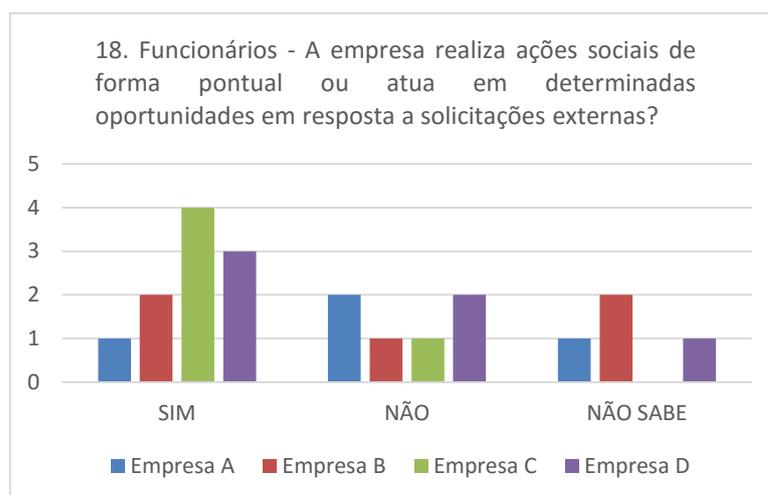
Gráfico 52 – Desenvolvimento de ações sociais



Fonte: pesquisa de campo, com utilização de entrevista e questionário

Ainda na dimensão social, e como observado anteriormente, os gestores afirmam apoiar ações sociais, quando demandados por parceiros externos.

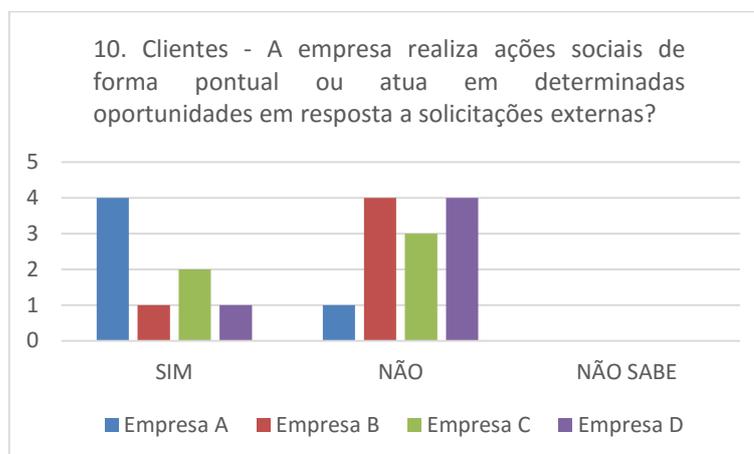
Gráfico 53 – Desenvolvimento de ações sociais, na percepção dos funcionários



Fonte: pesquisa de campo, com utilização de entrevista e questionário

Os funcionários transpareceram não ter domínio da informação.

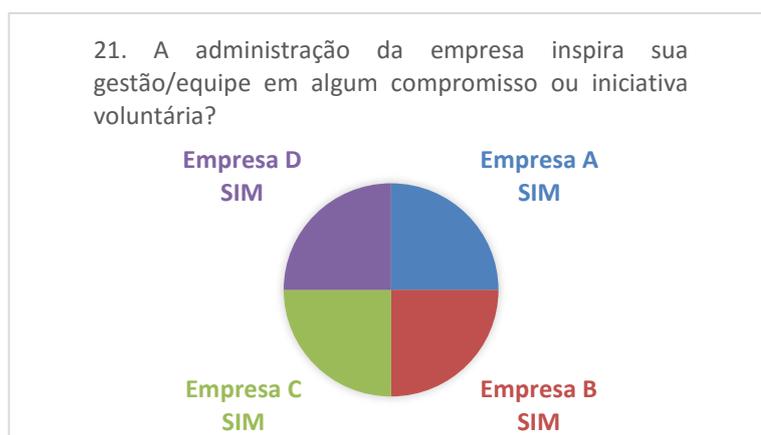
Gráfico 54 – Desenvolvimento de ações sociais, na percepção dos clientes



Fonte: pesquisa de campo, com utilização de entrevista e questionário

E os clientes, embora percebam atuação mais expressiva da empresa A e depois da C, há predominância de resposta negativa.

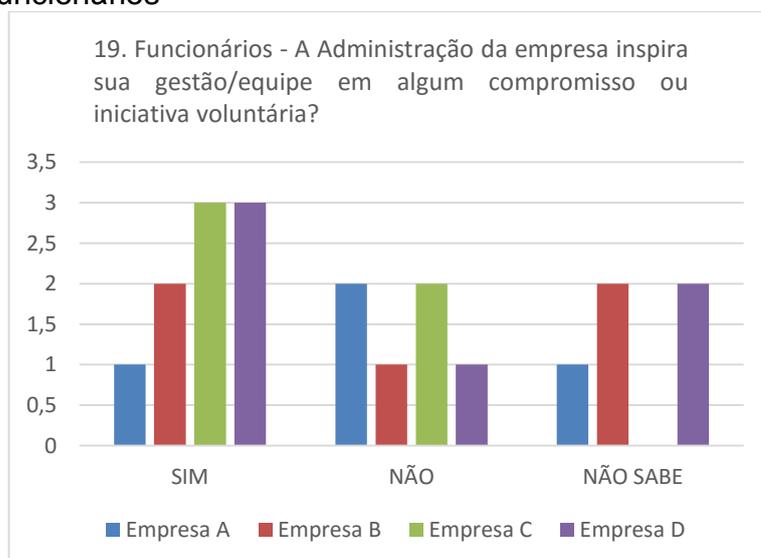
Gráfico 55 – Estímulo da equipe e sociedade ao voluntariado



Fonte: pesquisa de campo, com utilização de entrevista e questionário

Quanto ao estímulo ao voluntariado, ainda na dimensão social, os gestores afirmam inspirar sua equipe.

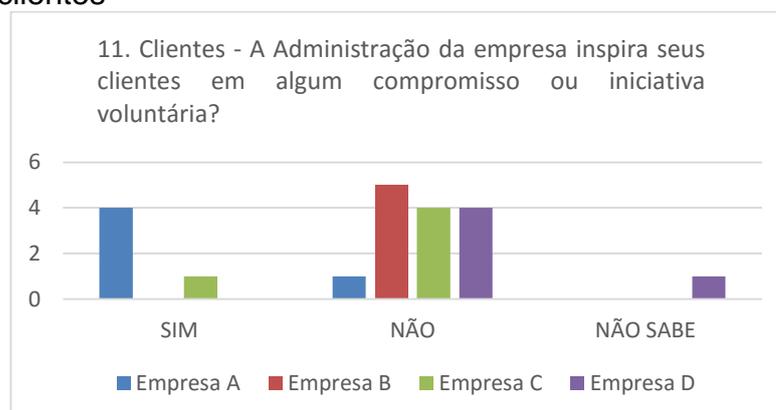
Gráfico 56 – Estímulo da equipe e sociedade ao voluntariado, na percepção dos funcionários



Fonte: pesquisa de campo, com utilização de entrevista e questionário

Os funcionários transpareceram não ter clareza de tal inspiração, motivação.

Gráfico 57 – Estímulo da equipe e sociedade ao voluntariado, na percepção dos clientes



Fonte: pesquisa de campo, com utilização de entrevista e questionário

E os clientes, embora percebam atuação mais expressiva da empresa A, há predominância de resposta negativa.

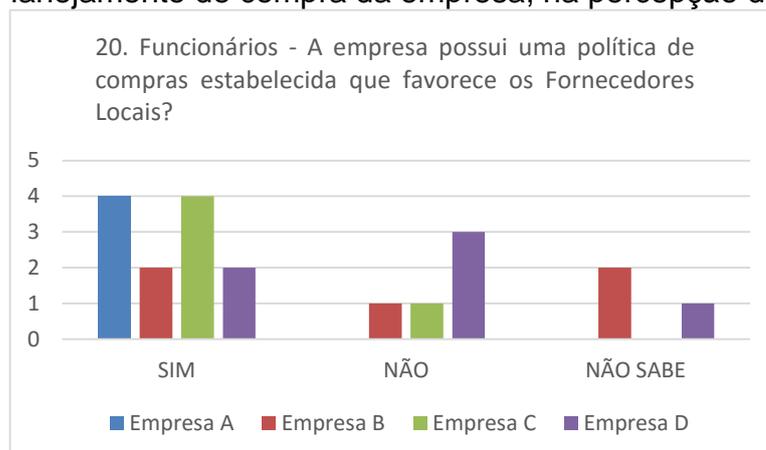
Gráfico 58 – Planejamento de compra da empresa



Fonte: pesquisa de campo, com utilização de entrevista e questionário

Segundo os gestores, são poucas as aquisições de fornecedores locais. As empresas A e B, que pertencem ao mesmo segmento, adquirem algumas espécies verduras e legumes que são produzidas na região. As empresas C e D, compram no mercado local uma das marcas de argamassa que compõe seu mix de produtos.

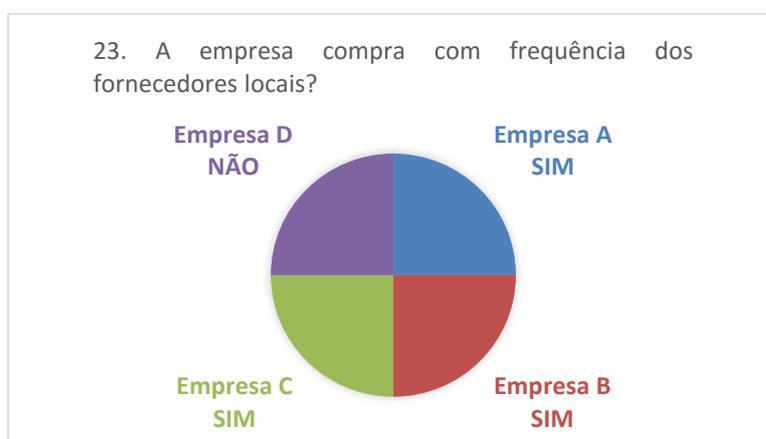
Gráfico 59 – Planejamento de compra da empresa, na percepção dos funcionários



Fonte: pesquisa de campo, com utilização de entrevista e questionário

Comparado a quantidade de produtos comercializados na loja, a compra de fornecedores locais é mínima, o que pode ter gerado dúvida na resposta dos funcionários.

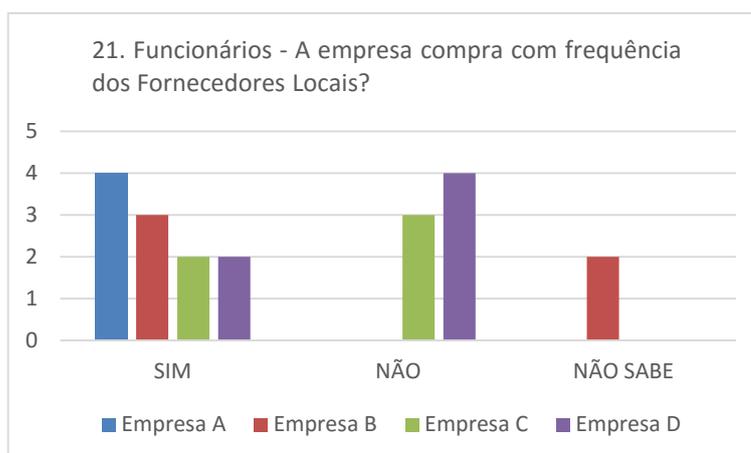
Gráfico 60 – Aquisição de produtos com fornecedores locais



Fonte: pesquisa de campo, com utilização de entrevista e questionário

Segundo os gestores das empresas A e B, como as espécies verduras e legumes adquiridas são perecíveis e com grande giro, constantemente compram. As empresas C e D, adquirem a argamassa conforme demanda dos clientes. Cabe ressaltar que a empresa D não compra com regularidade tal produto local. Comparado a quantidade de produtos comercializados na loja, a compra de fornecedores locais é mínima.

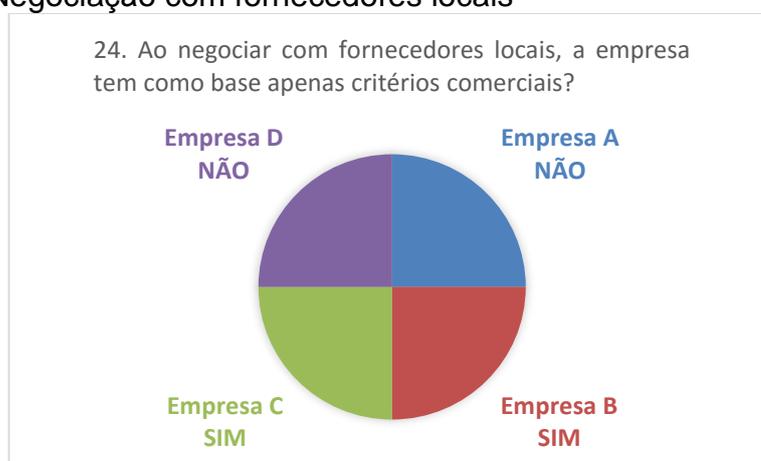
Gráfico 61 – Aquisição de produtos com fornecedores locais



Fonte: pesquisa de campo, com utilização de entrevista e questionário

Comparado a quantidade de produtos comercializados na loja, a compra de fornecedores locais é mínima, o que pode ter gerado dúvida na resposta dos funcionários.

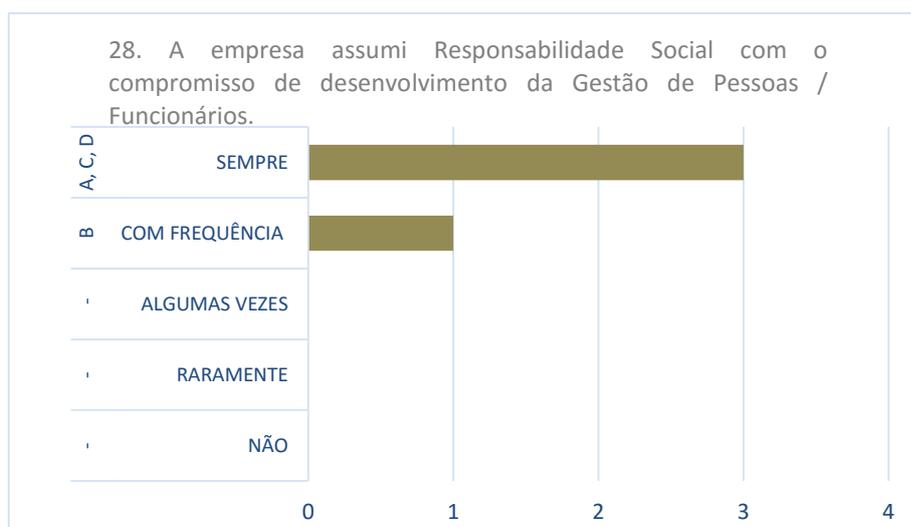
Gráfico 62 – Negociação com fornecedores locais



Fonte: pesquisa de campo, com utilização de entrevista e questionário

Quanto as respostas dos gestores, embora tenham oscilado entre sim e não, os critérios considerados relevantes são: licenças atualizadas, formalização/legalidade da empresa, capacidade da empresa local manter o contrato de fornecimento dos produtos de forma regular, qualidade e preço. Nesse contexto, exalta-se a dimensão econômica.

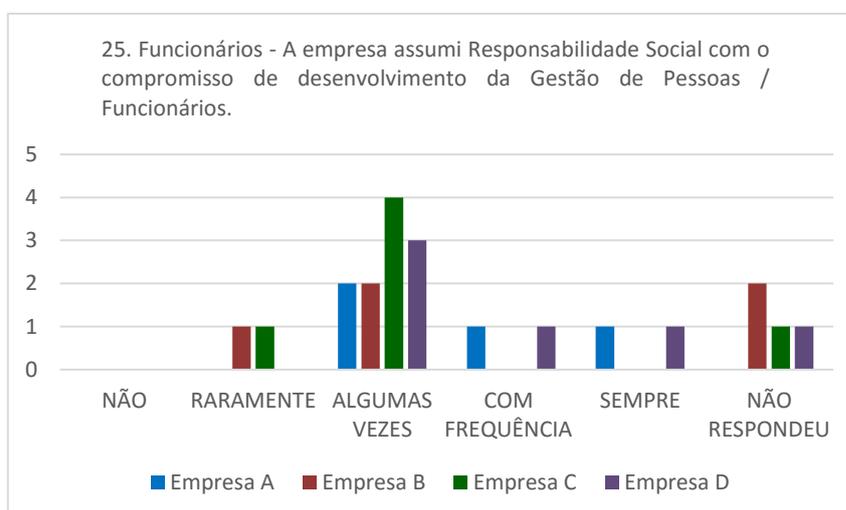
Gráfico 63 – Desenvolvimento da dimensão social com funcionários



Fonte: pesquisa de campo, com utilização de entrevista e questionário

Na dimensão Social, especialmente na relação com os funcionários, as empresas A, C e D avaliaram-se com nota 5, correspondente a alternativa sempre. A empresa B avaliou-se com nota 4, correspondente a alternativa com frequência.

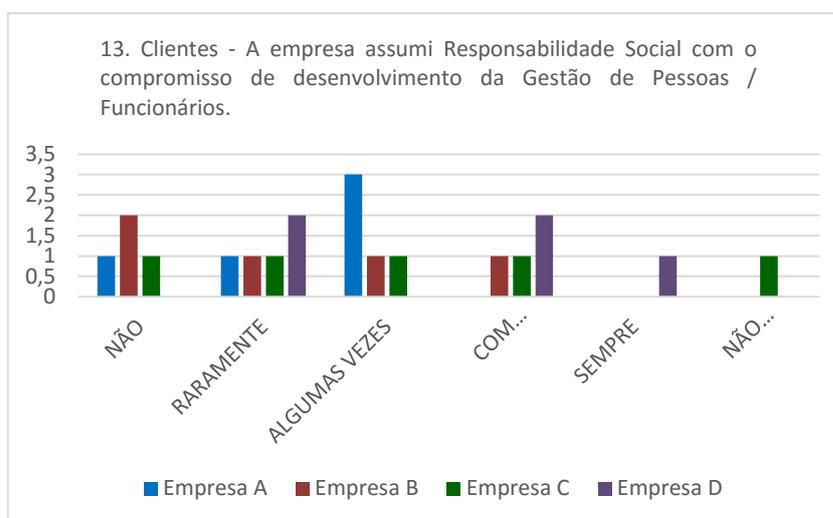
Gráfico 64 – Desenvolvimento da dimensão social com funcionários



Fonte: pesquisa de campo, com utilização de entrevista e questionário

Quanto as respostas dos funcionários, houve maior ocorrência de respostas com nota 3, correspondente a algumas vezes. As empresas A e D também registraram notas 4 – com frequência e 5 – sempre. Cabe ressaltar que durante as entrevistas, foi notória a insatisfação por parte de alguns colaboradores.

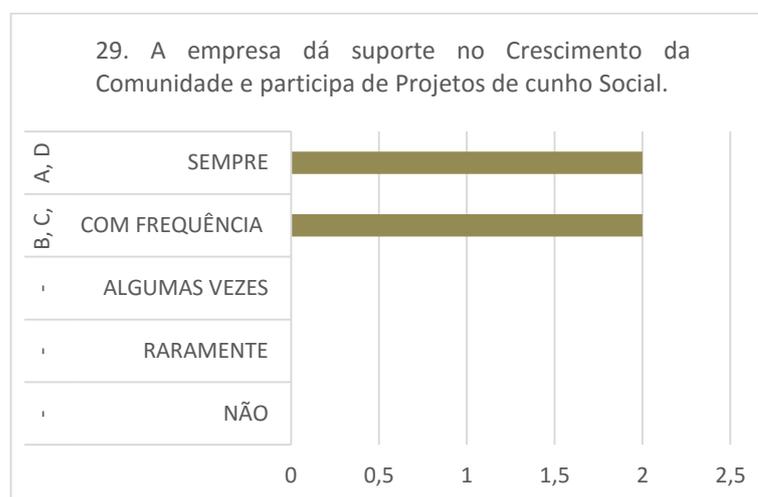
Gráfico 65 – Desenvolvimento da dimensão social com funcionários



Fonte: pesquisa de campo, com utilização de entrevista e questionário

Nas respostas dos clientes, houve uma distribuição quase que equilibrada entre as alternativas, prevalecendo segundo a percepção deles a nota 2 – raramente; destacando-se a empresa A com nota 3 – algumas vezes e empresa D com nota 4 – com frequência.

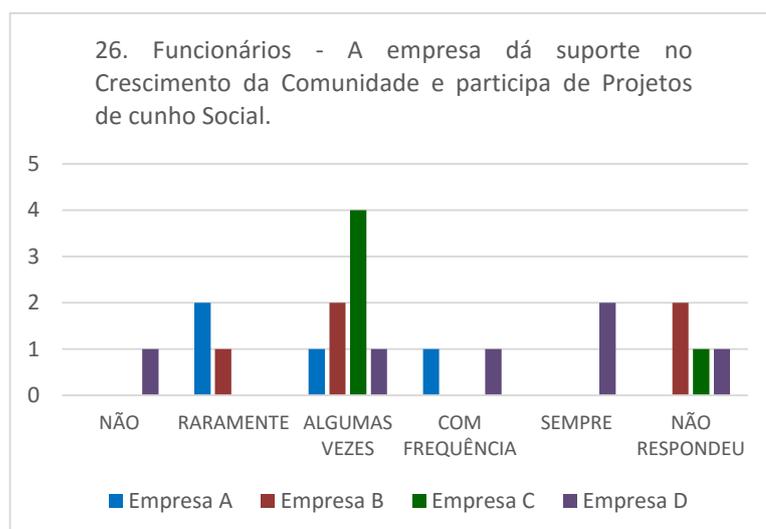
Gráfico 66 – Desenvolvimento da sociedade



Fonte: pesquisa de campo, com utilização de entrevista e questionário

Na dimensão Social, especialmente na relação com a sociedade ou comunidade do entorno e/ou parceiros, as empresas A e D avaliaram-se com nota 5, correspondente a alternativa sempre. A empresa B e C avaliaram-se com nota 4, correspondente a alternativa com frequência.

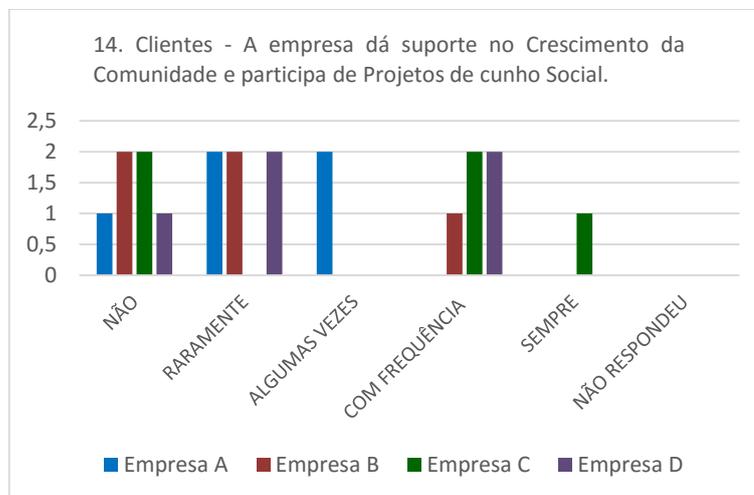
Gráfico 67 – Desenvolvimento da sociedade, na percepção dos funcionários



Fonte: pesquisa de campo, com utilização de entrevista e questionário

Quantos as respostas dos funcionários, houve maior ocorrência de respostas com nota 3, correspondente a algumas vezes.

Gráfico 68 – Desenvolvimento da sociedade, na percepção dos clientes



Fonte: pesquisa de campo, com utilização de entrevista e questionário

Nas respostas dos clientes, houve uma distribuição quase que equilibrada entre as alternativas, prevalecendo segundo a percepção deles a nota 1 – não.

Quanto as respostas e observações oriundas da pesquisa, é possível inferir que das três dimensões aqui categorizadas, a social é a segunda mais pensada; porém ainda aquém dos requisitos desejáveis de sustentabilidade.

Sen (2010), enfatiza que existem problemas novos convivendo com antigos, que a desigualdade econômica é basilar nesse processo de privações. “A privação de liberdade econômica pode gerar a privação de liberdade social, assim como a privação de liberdade social ou política pode, da mesma forma, gerar a privação de liberdade econômica” (SEN, 2010, p.23). Nesse contexto, o cidadão brasileiro, em especial o amapaense, já é privado de tantas oportunidades, direitos, serviços essenciais de qualidade; e as empresas, por meio do desenvolvimento da responsabilidade social corporativa, ou como também denominamos neste trabalho, sustentabilidade social, pode assumir papel relevante no enfrentamento das desigualdades, oportunizando projetos que fomentem a educação, empreendedorismo, trabalho e outros.

Segundo Piketty (2014, p. 27), “a história da desigualdade é moldada pela forma como os atores políticos, sociais e econômicos enxergam o que é justo e o que não é, assim como pela influência relativa de cada um desses atores”. No desenrolar dos interesses, normalmente os que possuem maior poder e influência saem fortalecidos. Esse é um grande gargalo, pois comumente o poder público não cumpre sua responsabilidade social, e as instituições privadas, de modo geral, não se sentem responsáveis por cumprir, e o lado mais fraco, comumente, fica desassistido. Porém, a iniciativa privada e o poder público esquecem que quem os sustenta são os consumidores por meio de suas compras e a sociedade por meio dos impostos pagos. Por esse motivo, retribuir à sociedade, aos consumidores, as benesses oriundas das suas relações comerciais, não só significa ser bem vista, ampliar mercado, manter-se competitiva, mas também respeito e cuidado com o próximo.

Segundo o Centro Sebrae de Sustentabilidade, no que tange a dimensão social, os funcionários são detentores de conhecimento, são parceiros para que a empresa alcance os resultados pretendidos. É preciso manter uma equipe colaborativa e motivada. Assim, orienta-se aos gestores: abrir espaço para a diversidade; oferecer treinamento e capacitação constantes; estimular a cooperação entre pessoas; criar um bom clima organizacional; garantir salários compatíveis com as atividades e o mercado; envolver mais os funcionários; atenção às pausas, oferecer espaço de convivência e descanso; dar direcionamento, orientar as atitudes, divulgando a missão, visão, valores da

empresa; dar segurança (equipamentos e legislação); oferecer gratificações (vinculadas a ações de sustentabilidade).

Ainda segundo o Centro Sebrae de Sustentabilidade, promover o desenvolvimento igualitário da sociedade é responsabilidade de todos: governo e empresas. Fornecer boas condições e crescimento aos funcionários, aos clientes e a comunidade é uma atitude que faz parte do desenvolvimento social. O varejo está próximo das comunidades e tem grande possibilidade de ser agente de mudança. No que tange aos clientes e sociedade, orienta-se aos gestores: estabelecer valores organizacionais; analisar as necessidades da região; fazer um plano de ação; planejar (orçamento, cronograma); envolver os colaboradores em projetos sociais e motivar a participação; contratar localmente; treinar e incluir fornecedores locais; convidar parceiros (unir forças para desenvolver projetos/ações); estimular ações de desenvolvimento na comunidade local; mostrar o que fez (por meio do balanço social, transparência).

Sob esse prisma, para Karkotli (2006, p.53), “a responsabilidade social das empresas está intimamente ligada às obrigações que a empresa tem para com a sociedade na qual elas atuam. Esta relação de compromisso para com a sociedade fica mais acentuada quando se trata do consumidor”. Entende-se que a sociedade, por meio dos consumidores, contribui bastante com o crescimento das empresas, e nada mais justo que elas retribuam. Tal retribuição deve ser relevante, consistente, contínua, abraçada por toda empresa, que favoreça não somente os funcionários e familiares, mas também a sociedade e/ou comunidade do entorno.

Corroborando com tal análise, segundo a pesquisa do Núcleo de Sustentabilidade da Fundação Dom Cabral sobre o Futuro da Sustentabilidade Corporativa no Brasil em 2015, os três temas sociais considerados mais importantes são: corrupção, saúde e bem-estar dos colaboradores e Educação (TELES et al, 2015). Se tais temas não forem bem planejados e monitorados, podem comprometer não somente a imagem da empresa, como também sua competitividade.

A dimensão social congrega também o atendimento adequado dos *stakeholders*: funcionários, consumidores e clientes, comunidade, fornecedores, dirigentes/acionistas (PARENTE; GELMAN, 2006,); aliando estratégias de gestão que estejam alicerçadas em: sustentabilidade (PEREIRA, 2011), valor

compartilhado (SANTOS / SEBRAE, 2015) e ecoeficiência (AMARAL, 2004). Tal engajamento favoreceria a todos.

Na concepção de Elkington (2012, p.123), o pilar social – *People*, entendido como Capital Social, “considerando o capital humano, na forma de saúde, habilidades e educação, e abrangendo medidas mais amplas de saúde da sociedade e do potencial de criação de riqueza”, são fundamentais para manutenção de mercado, competitividade e sustentabilidade no presente e futuro. Nos casos estudados, tal pilar direciona-se para os funcionários, normalmente visando atender os interesses do negócio.

4.4.3 Dimensão Ambiental

Concernente a dimensão ambiental, como integrante da sustentabilidade corporativa, estão presentes fatores como: tecnologias limpas, utilização sustentável de recursos naturais, atendimento a legislação, conformidade ambiental, tratamento de efluentes e resíduos, produtos ecologicamente corretos, impactos ambientais, reciclagem, preservação, água e energia, biodiversidade, fornecedores, materiais, transparência, comunicação, e outros (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2012).

E alicerçado nos teóricos apresentados neste trabalho, foram analisados os dados da pesquisa.

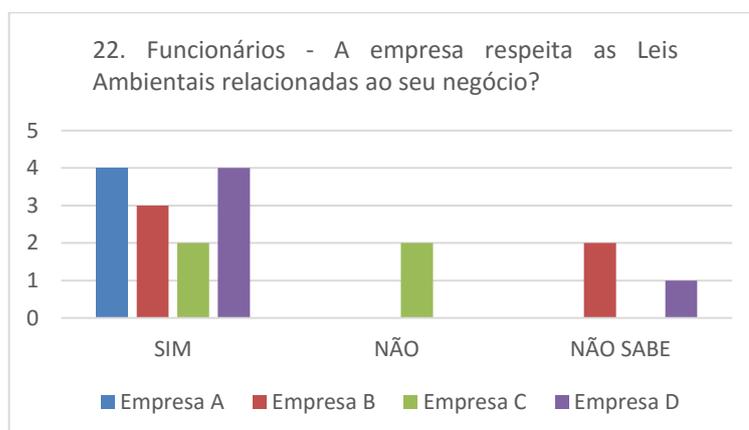
Gráfico 69 – Respeito as leis ambientais pertinentes ao negócio



Fonte: pesquisa de campo, com utilização de entrevista e questionário

Os gestores afirmaram que a empresa atua respeitando a legislação ambiental aplicada ao seu negócio.

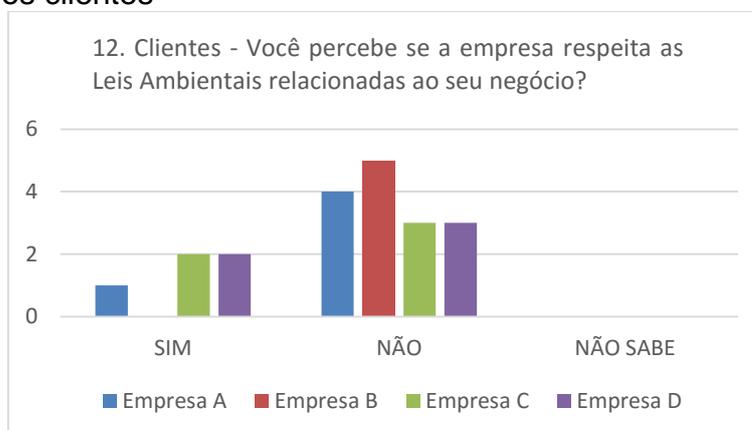
Gráfico 70 – Respeito as leis ambientais pertinentes ao negócio, na percepção dos funcionários



Fonte: pesquisa de campo, com utilização de entrevista e questionário

A maioria dos funcionários confirma, com exceção de alguns respondentes da empresa C, e outros que não souberam responder.

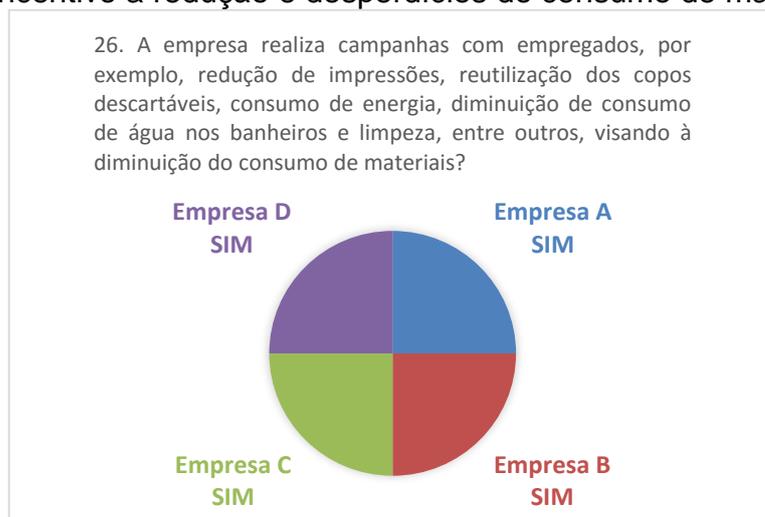
Gráfico 71 – Respeito as leis ambientais pertinentes ao negócio, na percepção dos clientes



Fonte: pesquisa de campo, com utilização de entrevista e questionário

Quando feita a mesma pergunta aos clientes, os mesmos afirmaram não perceber tal cumprimento.

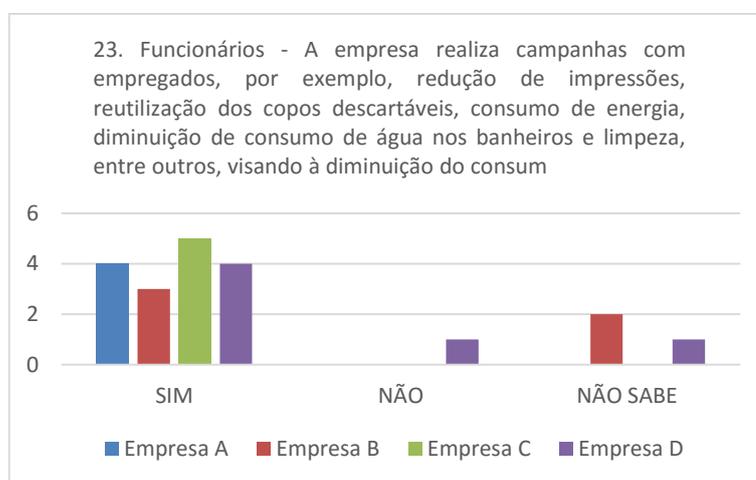
Gráfico 72 – Incentivo a redução e desperdícios do consumo de materiais



Fonte: pesquisa de campo, com utilização de entrevista e questionário

Neste aspecto, as dimensões econômica e ambiental caminham juntas; e os gestores confirmam tal engajamento.

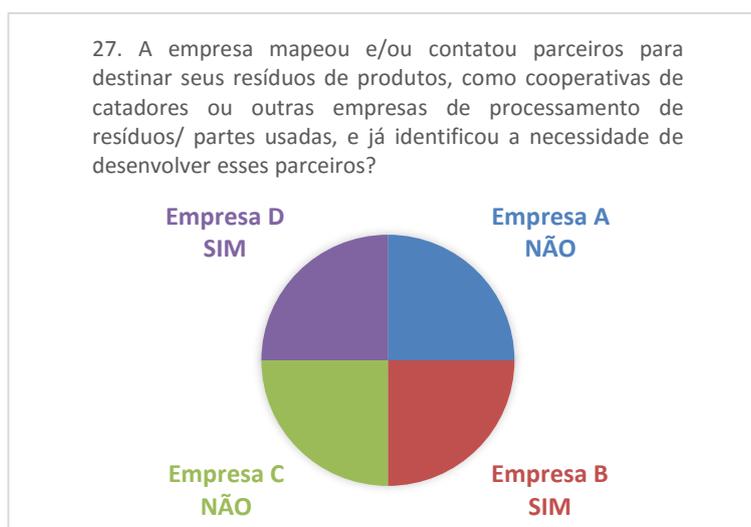
Gráfico 73 – Incentivo a redução e desperdícios do consumo de materiais, na percepção dos funcionários



Fonte: pesquisa de campo, com utilização de entrevista e questionário

Neste aspecto, os funcionários confirmam tal engajamento, com poucas ocorrências dos que não souberam responder.

Gráfico 74 – Desenvolvimento de parceiros



Fonte: pesquisa de campo, com utilização de entrevista e questionário

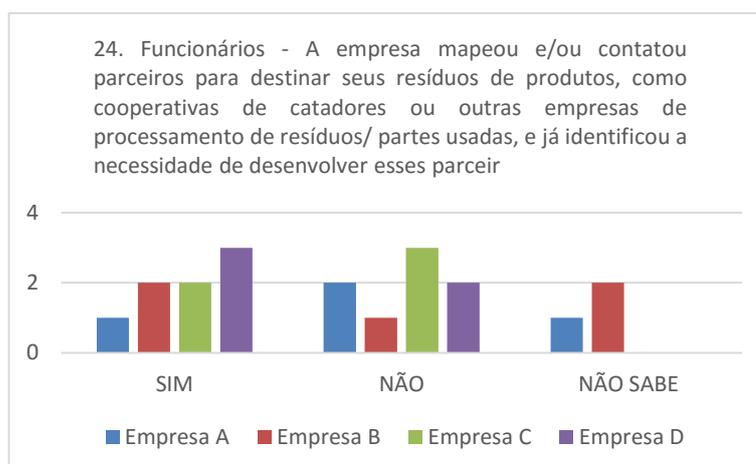
Tal questão reflete a dimensão socioambiental, segundo o gestor da empresa B, eles possuem 20 entidades assistenciais cadastradas em seu banco de parceiros. E para cada entidade a empresa possui um cronograma de distribuição/doação de produtos com validade próxima de vencer, bem como entrega de caixas de papelão destinadas à reciclagem, para uma cooperativa local.

A empresa D, em parceria com instituições assistenciais, quando possui em seu estoque produtos com pequenas avarias, promove doações de móveis ou materiais de construção.

As outras empresas não promovem tais parcerias. Ressaltamos que a empresa A no passado fez doações de alimentos ao Projeto Mesa Brasil²⁰, porém por questões legais, a parceria foi interrompida.

²⁰ O Mesa Brasil SESC é uma rede nacional de bancos de alimentos contra a fome e o desperdício. Busca onde sobra e entrega onde falta. <http://www.sesc.com.br/mesabrasil/omesabrasil.html>. Acesso em 12/02/2016.

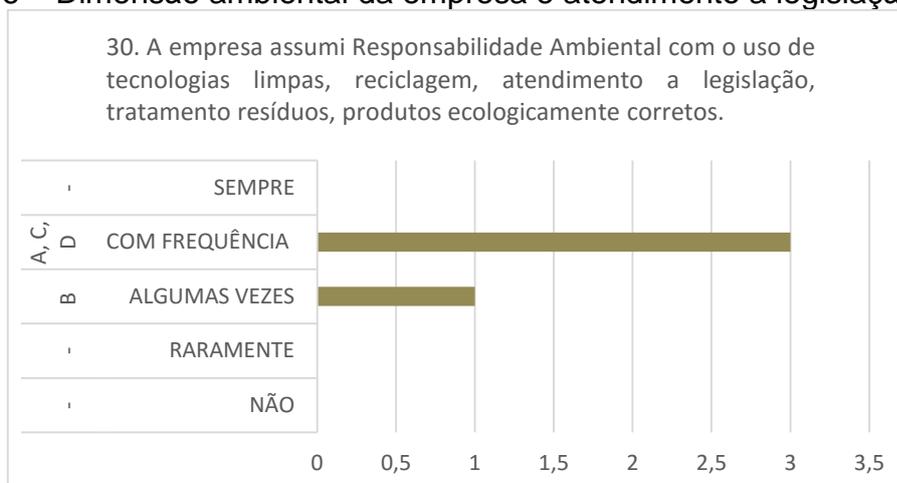
Gráfico 75 – Desenvolvimento de parceiros, na percepção dos funcionários



Fonte: pesquisa de campo, com utilização de entrevista e questionário

Novamente percebe-se grande dúvida na resposta dos funcionários de todas as empresas.

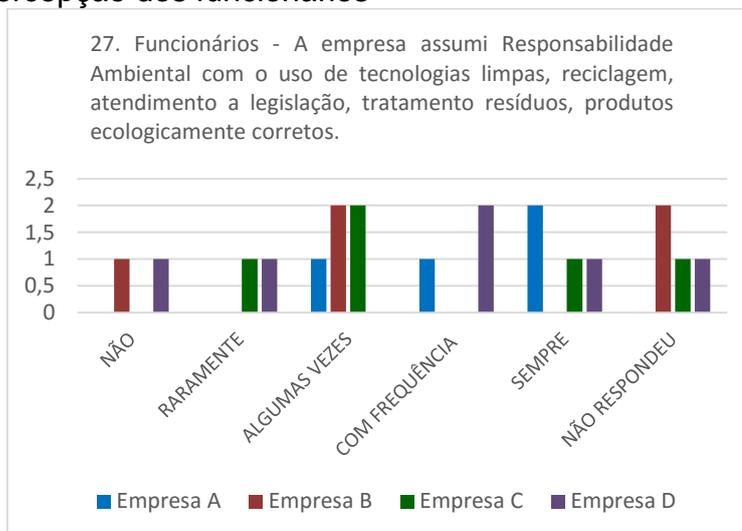
Gráfico 76 – Dimensão ambiental da empresa e atendimento a legislação



Fonte: pesquisa de campo, com utilização de entrevista e questionário

Na dimensão ambiental, as empresas A, C e D avaliaram-se com nota 4, correspondente a alternativa com frequência. A empresa B avaliou-se com nota 3, correspondente a alternativa algumas vezes.

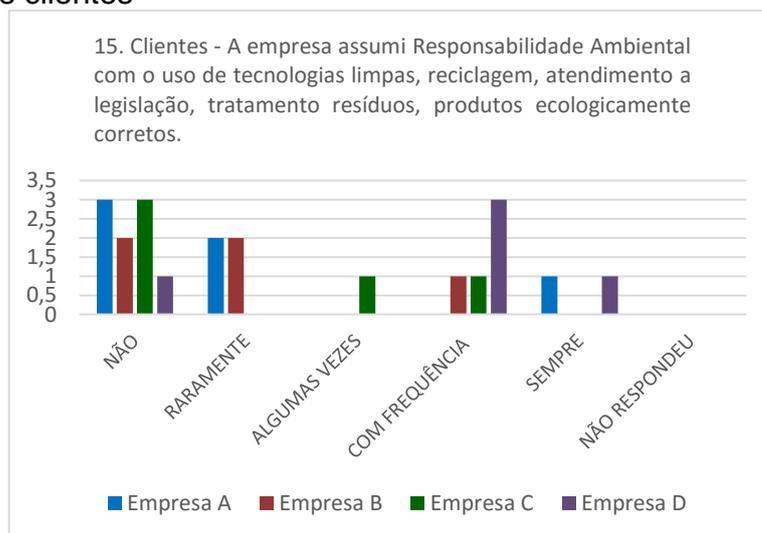
Gráfico 77 – Dimensão ambiental da empresa e atendimento a legislação, na percepção dos funcionários



Fonte: pesquisa de campo, com utilização de entrevista e questionário

Nesta dimensão, percebe-se a sinergia entre as respostas dos gestores e funcionários; houve maior ocorrência de respostas com nota 3, correspondente a algumas vezes; os funcionários das empresas A e D também registraram nota 4 – com frequência.

Gráfico 78 – Dimensão ambiental da empresa e atendimento a legislação, na percepção dos clientes



Fonte: pesquisa de campo, com utilização de entrevista e questionário

Na percepção dos clientes, houve predominância de nota 1 – não; destacando-se a empresa D com nota 4 – com frequência.

À luz de Sachs (2007, p.22), tem-se “desenvolvimento socialmente includente, ambientalmente sustentável e economicamente sustentado, ou seja, um tripé formado por três dimensões básicas da sociedade”. É preciso que haja equilíbrio nos alicerces do tripé, fomentando investimentos, acabando com a falta de ética, a pobreza, o desemprego, a desigualdade, o desperdício e uso desregrado dos recursos naturais. A preocupação ambiental foi o ponto de partida para toda discussão que se tem hoje acerca da sustentabilidade, mas na maioria dos casos estudados, por pertencerem ao varejo, não visualizam quais ações poderiam desenvolver. Como dito ao longo desse trabalho, o varejo é um canal privilegiado, pois está em contato com o consumidor final, e exerce influencia em toda cadeia produtiva e de consumo.

Segundo o Centro Sebrae de Sustentabilidade, no que tange a dimensão ambiental, recomenda-se ao empresário: estudar o impacto causado pelo negócio; planejar e minimizá-los; certificar-se da origem da matéria-prima no momento da compra; organizar seu orçamento e investir; atestar a qualidade do ar (analisar seus impactos); atentar aos resíduos gerados; informar-se quanto às exigências locais; planejar a logística; ter licenciamento ambiental (dependendo do segmento); neutralizar as emissões de carbono das suas atividades (como por exemplo com reflorestamento). Nos casos estudados não identificamos algumas das recomendações acima.

Sob esse prisma, segundo Elkington (2012, p. 98), “à medida que o mundo se movimenta de forma inexorável em direção à desregulamentação, iniciativas privadas e mercados globais, o crescimento econômico e a proteção ambiental estarão inexoravelmente conectados”, esse processo é irreversível, e em termos de competitividade, quem não se adequar correrá riscos.

Corroborando com tal análise, segundo a pesquisa do Núcleo de Sustentabilidade da Fundação Dom Cabral sobre o Futuro da Sustentabilidade Corporativa no Brasil em 2015, quanto aos temas ambientais, os três considerados importantes foram: escassez de água, poluição do ar, do solo e da água e gestão de resíduos (TELES et al, 2015). Com o modelo de negócio atual e o padrão de consumo, esses temas estão se configurando em uma ameaça real à sociedade, aos negócios e ao planeta. Ainda, concernente aos imprevistos com a relevância de certos temas ambientais ou sociais, a maior parte dos respondentes disse que “a empresa foi surpreendida com imprevistos como a crise hídrica, o

preço da energia e a corrupção. Além disso, 44,48% das empresas alteraram o modelo de negócio visando à sustentabilidade” (TELES et al, 2015, p. 1). As empresas de Macapá não estão imunes a imprevistos como esses e nem tão pouco podem negligenciar o planejamento atrelado à sustentabilidade do tripé.

Elkington (2012, p.117), conceitua o pilar ambiental – *planet*, denominado também de capital natural, que pode ser visto de duas formas principais: “capital natural crítico” e “capital natural renovável ou substituível”; incluindo o cuidado com o meio ambiente, desenvolvendo modelos de gestão pautados, como por exemplo, na ecoeficiência (AMARAL, 2004), e fomentando a economia circular (TENNENBAUM; GEJER, 2015). Os casos analisados, em termos efetivos, ainda não aplicam tais conceitos e nem fomentam tais iniciativas.

Quanto às respostas e observações oriundas da pesquisa, é possível inferir que das três dimensões aqui categorizadas, a ambiental é a menos desenvolvida; porém ainda assim, e dada sua importância, as empresas poderiam atender melhor tal requisito de sustentabilidade, especialmente pelo fato de estarem na Amazônia.

A partir dessas considerações, vislumbrando identificar o equilíbrio, evidências e relevância das ações de gestão sustentável nos casos estudados, e compreender como as empresas percebem e lidam com o tripé da sustentabilidade, estruturamos os seguintes quadros:

Quadro 9 – Percepção dos respondentes sobre as dimensões do tripé da Sustentabilidade

DIMENSÃO	EMPRESAS											
	Percepção dos Gestores, Funcionários e Clientes											
	A			B			C			D		
	G	F	C	G	F	C	G	F	C	G	F	C
ECONÔMICA	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4
SOCIAL	5	4	3	4	3	2	5	3	2	5	4	4
AMBIENTAL	4	4	1	3	3	1	4	3	1	4	4	3
Média das respostas por grupo	4,6	4	2,6	4	3,3	2,3	4,6	3,3	2,3	4,6	4	3,6

Fonte: Elaborado pela autora

Nota: baseado nas respostas das questões específicas sobre as dimensões. Questionário dos gestores, questões 28 a 31; questionário dos funcionários, questões 25 a 28; questionário dos clientes, questões 13 a 16.

Ao analisar o quadro 9, referente às respostas dos gestores, funcionários e clientes, de acordo com suas percepções sobre as três dimensões da sustentabilidade nas empresas; é possível inferir que nos casos analisados, não há equilíbrio no tripé da sustentabilidade, como preconiza Elkington (2012), pois as percepções/ respostas não convergem.

Quadro 10 – Média das respostas sobre as dimensões do tripé da sustentabilidade

DIMENSÃO	Média de respostas dos grupos, por Dimensão		
	Gestores	Funcionários	Clientes
ECONÔMICA	5	4	4
SOCIAL	4,7	3,5	2,7
AMBIENTAL	3,7	3,5	1,5

Fonte: Elaborado pela autora.

Nota: baseado na média das respostas das questões específicas sobre as dimensões. Questionário dos gestores, questões 28 a 31; questionário dos funcionários, questões 25 a 28; questionário dos clientes, questões 13 a 16.

A divergência de percepções acerca do tripé da sustentabilidade nos casos estudados, é notória no quadro 10, especialmente ao se analisar os pilares social e ambiental. Na comparação das respostas entre gestores e clientes, o desequilíbrio fica mais evidente. Mesmo nas percepções envolvendo gestores e funcionários, o desequilíbrio do tripé da sustentabilidade é relevante.

Destarte, após o estudo dos casos, percebe-se que tais empresas do varejo macapaense, na gestão de seus negócios, focam muito mais no aspecto econômico, em detrimento dos sociais e ambientais. Portanto, não há sincronia entre as dimensões.

5 CONCLUSÃO

O ambiente organizacional vem se tornando mais competitivo e a gestão sustentável vem a cada dia desempenhando um papel mais importante, especialmente junto a sociedade, cada vez mais consciente de sua representatividade e exigindo das empresas privadas e instituições governamentais, políticas, ações e projetos mais consistentes relacionados à sustentabilidade.

É importante ressaltar que para a adequada operacionalização da sustentabilidade empresarial, as três dimensões: econômica, social e ambiental, devem caminhar em sincronia. Assim, corroborando com a hipótese elencada nessa pesquisa, percebe-se que as empresas estudadas ainda estão em uma fase incipiente na gestão da sustentabilidade empresarial, pois de modo geral, atuam quando demandadas, estimuladas por terceiros, em ações de filantropia, de caridade e não com projetos de caráter continuado.

Sendo assim, após análise das percepções, observações, evidências e relevância das ações desenvolvidas nas empresas pesquisadas do comércio varejista de Macapá, e respondendo ao problema norteador da pesquisa, conclui-se que vislumbrando alcançar seus objetivos e resultados estratégicos na administração dos negócios, não há uma gestão pautada no equilíbrio do tripé da sustentabilidade. Cabe ressaltar que os empreendimentos são bem administrados e estão no mercado há décadas, fomentando a economia e o desenvolvimento regional.

Destarte, os próprios gestores admitiram que priorizam primeiramente a dimensão econômica, depois a social e por último a ambiental. Os Dirigentes consideram importante desenvolver o equilíbrio do tripé da sustentabilidade, porém ainda não implementaram adequadamente, mas ratificaram os planos e desejo de fazê-lo.

Posto isso, é possível inferir que, se as empresas de médio/grande porte do varejo macapaense não desenvolvem a gestão sustentável nos seus empreendimentos, provavelmente, as empresas de menor porte não desenvolvem também. Fato que é preocupante, pois de modo geral, a prática adotada no Amapá caminha em sentido oposto ao que se discute nos grandes centros.

Ao analisar os dados oriundos da presente pesquisa, comparados com os 5 Estágios da Cidadania Corporativa de Mirvis; Googins, (2006), também abordado por Lauriano et al (2014), observou-se que as empresas estudadas estão na transição do estágio 1 elementar, para o 2 engajado, buscando evoluir com ganho de credibilidade.

Nesse entendimento, é importante que os gestores de fato administrem seus negócios pautados na gestão sustentável, seja em função de manter sua competitividade, por adequação às novas demandas dos consumidores, dos funcionários, da sociedade, do planeta, em retribuição as benesses oriundas dos cidadãos, mas principalmente por questões éticas e morais.

Tendo isso em mente, é imprescindível reconhecer que qualquer ato nosso gera impactos positivos e/ou negativos, e é preciso gerenciar nossas ações da forma mais integral e sistêmica possível. Aos líderes que almejam desenvolver a gestão sustentável nos seus negócios, recomendamos que iniciem alicerçando uma cultura organizacional centrada em princípios de sustentabilidade, praticar a noção de interdependência entre os sistemas econômico, ambiental e social, que estimulem a aprendizagem *on the job*, reavaliem os impactos de processos e produtos, alinhem tudo com um planejamento estratégico adaptado a noção de triplo resultado (tripé da sustentabilidade), pois a coerência entre discurso e prática é base para legitimar a política de sustentabilidade.

Pelas considerações apresentadas, entre outras conclusões possíveis, diferencia-se no mercado a empresa com clima de abertura e diálogo permanente com os *stakeholders* (líderes, acionistas, colaboradores, clientes, sociedade, fornecedores, governo e outros), propiciando a construção de caminhos para dirimir os dilemas do negócio. O desafio dos gestores perpassa pela habilidade de construir mudanças, inovar e desenvolver visão integrada e de longo prazo.

A sustentabilidade reflete o que acontece com a sociedade, e a gestão sustentável é reflexo dos líderes, acionistas, clientes, da sociedade e Ong's. A adoção de práticas efetivas de sustentabilidade nas organizações ocorrem fundamentalmente a partir do interesse, motivação, iniciativa e decisão dos líderes. Os gestores são imprescindíveis à implantação dessa concepção e mudança de cultura organizacional.

Não é mais possível fechar os olhos para o que acontece em volta, não se pode negligenciar o fato que de a sobrevivência da espécie humana está em

risco, posto que muitas espécies animais e vegetais estão em extinção e/ou já não existem. Porém vivemos no mesmo planeta, e não podemos atribuir a responsabilidade somente aos governos/ poder público. A responsabilidade deve ser compartilhada com as empresas e a sociedade.

Obviamente que ninguém deseja o ônus, porem se nada efetivamente for feito, continuaremos a sofrer e/ou conviver com a fome, miséria, violência, falta de educação, produtos e alimentos nocivos, poluição, doenças, falta de cuidados com a saúde e o bem-estar da sociedade, falta de respeito com os direitos humanos, escassez de água, falta de energia, falta de ética, corrupção, ganância, falta de respeito, e outros males advindos do individualismo humano.

Não há formula mágica, nem tampouco receitas prontas, cada organização deverá analisar sua realidade e características, buscar boas práticas de responsabilidade socioambiental. Como caminho, sugerimos seguir as orientações contidas nesse trabalho e as diretrizes da norma ISO 26000, pois ela facilita a escolha dos instrumentos gerenciais e o seu uso, de modo a levar as organizações a optarem por escolhas alinhadas com suas estratégias e necessidades.

Indubitavelmente, a realização desse trabalho não seria possível sem a colaboração dos gestores e a abertura de espaço em suas respectivas empresas, que no seu fazer diário nos receberam muito bem e compartilharam seus desejos e planos de implementar e/ou dar continuidade a projetos de cunho socioambiental. A semente foi plantada, ansiamos uma próspera colheita.

Diante desse contexto, esse trabalho de forma alguma pretende esgotar a discussão acerca da gestão sustentável, como proposta de novos estudos tem-se a possibilidade de ampliar o escopo incluindo outros segmentos no estudo da sustentabilidade corporativa. Por ora, apresentamos reflexões, apontamos e preparamos o caminho para adoção de práticas relevantes e efetivas.

REFERÊNCIAS

ABRANTES, Joselito Santos. **(Des)envolvimento local em regiões periféricas do capitalismo: limites e perspectivas no caso do Estado do Amapá (1966 a 2006)**. – 1.ed. – Rio de Janeiro: Garamond, 2014.

ALBUQUERQUER, Marcos Antonio Gomes de Mattos de. **Remanescentes materiais do Período Pombalino no Amapá**. *Revista Brasileira de Arqueometria, Restauração e Conservação*. Vol. 1, nº 6, p. 313-319.

ALMEIDA, Fernando. **Responsabilidade social e meio ambiente**. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

AMARAL, Márcio Douglas Brito. **Dinâmicas Econômicas e Transformações Espaciais: a metrópole de Belém e as cidades médias da Amazônia oriental – Marabá (PA) e Macapá (AP)**. – Universidade de São Paulo, 2010.

AMARAL, Sergio Pinto. **Sustentabilidade ambiental, social e econômica nas empresas: como entender, medir e relatar**. – São Paulo: Tocalino, 2004.

ARAÚJO, Renata Malcher de. **Macapá, a Vila do Amazonas**. In: Idem. *As cidades da Amazônia no século XVIII: Belém, Macapá e Mazagão*. 2 ed. Porto (Portugal): FAUP, 1998, p. 145-198.

AZEVEDO, Luzimar Rebello. **Comércio e Desenvolvimento Regional: A consolidação de novos usos do Espaço Amapaense**. – UNIFAP/MDR, 2010.

BNDES. Disponível em:

<http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financ_eiro/porte.html> . Acesso em: 29/01/2016.

BANERJEE, Subhabrata Bobby, em **Contra-discurso do desenvolvimento sustentável** / Organizado por Marcionila Fernandes e Lemuel Guerra. – Belém: Associação de Universidades Amazônicas, 2003.

BARBIERI, José Carlos. **Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática** / José Carlos Barbieri, Jorge Emanuel Reis Cajazeira. – 2.ed., atual. e ampl. – São Paulo: Saraiva, 2012.

BOFF, Leonardo. **Sustentabilidade: o que é: o que não é.** 2 ed. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

CARVALHO, David Ferreira, em **Contra-discurso do desenvolvimento sustentável** / Organizado por Marcionila Fernandes e Lemuel Guerra. – Belém: Associação de Universidades Amazônicas, 2003.

CHELALA, Charles Achcar. **A magnitude do Estado na Socioeconomia Amapaense**; Orientador Prof. Dr. Jadson Luís Rebelo Porto. Macapá, UNIFAP, 2008.

DIAS, Reinaldo. **Sustentabilidade: origem e fundamentos; educação e governança global; modelo de desenvolvimento.** – São Paulo: Atlas, 2015.

ELKINGTON, John. **Sustentabilidade, canibais com garfo e faca**
Os três pilares da Sustentabilidade – TRIPLE BOTTOM LINE: Profit – Planet – People. – São Paulo - M.BOOKS, 2012.

_____. Revista Exame. **Guia Exame – Sustentabilidade.** – Editora: Abril, nov/2014.

ENDEAVOR. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/as-oportunidades-na-economia-circular/>>. Acesso em: 07/12/2015.

FECOMÉRCIO / Instituto de Pesquisa de Desenvolvimento do Comércio – IPDC, 2014.

FERNANDES, Marcionila, em **Contra-discurso do desenvolvimento sustentável** / Organizado por Marcionila Fernandes e Lemuel Guerra. – Belém: Associação de Universidades Amazônicas, 2003.

FERREIRA. José Francisco de Carvalho. **A sustentabilidade do Alto Douro vinhateiro: realidade ou utopia? Contributo para avaliação e melhoria da sustentabilidade da região.** Lisboa - Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova Lisboa, 2012. Tese de Doutorado.

FILOCREÃO, Antonio Sergio Monteiro. **Agroextrativismo e capitalismo na Amazônia: as transformações recentes no agroextrativismo do sul do Amapá** / Antonio Sergio Monteiro Filocreão; Orientador Índio Campos. – 2007.

_____. **Amapá 2000-2013** / Antonio Sérgio Monteiro Filocreão, org. – São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2015. 140 p. : il. ; 23 cm – (Estudos Estados Brasileiros).

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. trad. Sandra Netz. - 2. ed. - Porto Alegre: Bookman, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. – São Paulo: Atlas, 2002.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. 8^a.ed. – Rio de Janeiro: Record, 2004.

IBGE. Disponível em:

<<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=160030>>. Acesso em: 02/12/2015.

IBGE. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/estadosat/perfil.php?sigla=ap#>>. Acesso em: 02/12/2015.

IBGE. População residente por censos e estimativas, segundo os municípios do estado do Amapá - 1991/2015. Planilha fornecida pelo IBGE local, 2016.

IDV - Instituto de Desenvolvimento do Varejo. Disponível em:

<<http://www.idv.org.br/varejo-em-numeros/varejo-brasileiro/>>. Acesso em: 23/11/2015.

INSTITUTO ETHOS. **Indicadores Ethos-Sebrae de Responsabilidade Social Empresarial para Micro e Pequenas Empresas**, 2013. Disponível do site: www.ethos.org.br

_____. **Indicadores para negócios sustentáveis e responsáveis** – v10. – São Paulo, 2013b. Disponível do site: www.ethos.org.br

KARKOTLI, Gilson. **Responsabilidade social empresarial** – Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

LAURIANO, Lucas Amaral. **Estado da Gestão para Sustentabilidade nas Empresas Brasileiras** – 2014. / LAURIANO, Lucas Amaral; BUENO, João Henrique Dutra; SPITZECK, Heiko – São Paulo – Janeiro de 2014: Fundação Dom Cabral - Núcleo de Sustentabilidade, 2014.

LEMME, Celso Funcia, em Sustentabilidade e geração de valor: a transição para o século XXI / David Zylbersztajn e Clarissa Lins – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MACEDO, Luiz Carlos de. A Prática da Responsabilidade Social no Setor Varejista Brasileiro. COPPE/UFRJ. Rio de Janeiro, 2005.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados.** – 7. ed. 2. reimpr. - São Paulo: Atlas, 2009.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing:** metodologia, planejamento, execução e análise. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MIRVIS, Philip; GOOGINS, Bradley. **Stages of Corporate Citizenship.** 2006. California Management Review. Vol. 48, Nº2, p.104-126.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo.** Porto Alegre: Sulina, 2005.

MUNCK, Luciano. Gestão da sustentabilidade nas organizações: um novo agir frente à lógica das competências. – São Paulo: Cengage Learning, 2013.

NASCIMENTO, Elimar; VIANNA, João. **Dilemas e desafios do desenvolvimento sustentável no Brasil** / organizadores, Elimar Pinheiro do Nascimento e João Nildo Vianna – Rio de Janeiro: Garamond, 2007.

O PAPEL DO VAREJO NA ECONOMIA _ apresentação oficial. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/pesquisa/pesquisa_google.shtm?cx=009791019813784313549%3Aonz63jzsr68&cof=FORID%3A9&ie=ISO-8859-1&q=PIB+do+varejo+no+brasil&sa=Pesquisar&siteurl=www.ibge.gov.br%2Fhome%2Festatistica%2Fpesquisas%2Fsintese.php&ref=&ss=9057j10225563j24>. Acesso em: 02/12/2015.

PARENTE, Juracy. **Varejo e responsabilidade social, visão estratégica e práticas no Brasil** / coordenação Juracy Parente, Jacques Gelman. – Porto Alegre: Bookman, 2006.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia** / Juracy Parente, Edgar Barki. – 2.ed. – São Paulo: Atlas, 2014.

PEREIRA, Adriana Camargo. **Sustentabilidade, responsabilidade social e meio ambiente**/ Adriana Camargo Pereira, Gibson Zucca da Silva, Maria Elisa Ehrhardt Carbonari. – São Paulo: Saraiva, 2011.

PIKETTY, Thomas. **O capital no século XXI** / Thomas Piketty; tradução Monica Baumgarten de Bolle. – I. ed. – Rio de Janeiro: Intrínseca, 2014.

PORTO. Jadson Luís Rebelo. **Desenvolvimento Geográfico Desigual da faixa de fronteira da Amazônia setentrional brasileira: Reformas da condição fronteiriça amapaense (1943-2013)**. – Blumenau, FURB/PPGDR, 2014.

REDCLIFT, Michael R., em **Contra-discurso do desenvolvimento sustentável** / Organizado por Marcionila Fernandes e Lemuel Guerra. – Belém: Associação de Universidades Amazônicas, 2003.

REIS, Carlos Nelson dos. **Responsabilidade social das empresas e balanço social: meios propulsores do desenvolvimento econômico e social** / Carlos Nelson dos reis, Luiz Edgar Medeiros.- São Paulo: Atlas, 2007.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso** / Sylvia Maria Azevedo Roesch; colaboração Grace Vieira Becker, Maria Ivone de Mello. 3. ed. – 2. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2006.

SACHS, Ignacy. em **Dilemas e desafios do desenvolvimento sustentável no Brasil** / organizadores, Elimar Pinheiro do Nascimento e João Nildo Vianna – Rio de Janeiro: Garamond, 2007.

SANTOS, Emmanuel Raimundo Costa. **Amazônia Setentrional: do “mundo” das águas às florestas protegidas**. – Presidente Prudente: [s.n], 2012.

SANTOS, Milton. **O Espaço Dividido: Os dois Circuitos da Economia Urbana dos Países Subdesenvolvidos**; tradução Myrna T. Rego Viana. – 2. Ed., 1. reimpr. – São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2008.

SEN, Amartya. **Desenvolvimento como liberdade**; tradução Laura Teixeira Motta; revisão técnica Ricardo Doninelli Mendes. – São Paulo: Companhia das Letras, 2010.

SEBRAE. Disponível em: <<http://www.sebraemercados.com.br/responsabilidade-social-empresarial-x-valor-compartilhado/>>. Acesso em: 07/12/2015.

SEBRAE . Disponível em: <<http://sustentabilidade.sebrae.com.br/dimensoes/>>. Acesso em: 28/01/2016.

SUFRAMA. Disponível em: <<http://www.suframa.gov.br/invest/zona-franca-de-manaus-alc.cfm>>. Acesso em: 13/01/2016.

TELES. Luís Fernando A. **Futuro da Sustentabilidade Corporativa no Brasil – 2015**/ Luís Fernando A. Teles; Heiko Spitzbeck; Rafael Tello; João Henrique Bueno. - Belo Horizonte – Novembro de 2015: Fundação Dom Cabral - Núcleo de Sustentabilidade, 2015.

TENNENBAUM, Carla; Léa Gejer. Disponível em: <<http://www.ideiacircular.com/#!O-que-%C3%A9-a-Economia-Circular/cmbz/55da40db0cf2083e080d9bf7>>. Acesso em: 07/12/2015.
THÉRY, Hervé. Estudos Avançados, 19 (53), 2005.

VAROTTO, Luís Fernando. **Ponto de vista: história do varejo**. FGV-EAESP - vol.5 • nº1 • fev./abr, 2006.

VIVIEN, Franck-Dominique. **Economia e ecologia**; tradução de Virgílica Guariglia. – São Paulo: Editora Senac. São Paulo, 2011.

VITORINO, Elizete Vieira. **Metodologia de ensino via educação a distância (EaD) - integradora e colaborativa – para o ensino superior, baseada na percepção dos alunos**. Florianópolis: UFSC, 2004.

VOLTOLINI, Ricardo. **Escola de líderes sustentáveis: como as empresas estão educando e envolvendo os líderes para a sustentabilidade**. – 1.ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

YIN, R. K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

APÊNDICE A

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (Segundo a Resolução 466/2012-CNS)

Convidamos o Sr. _____ para participar da Pesquisa Gestão Sustentável no Comércio Varejista de Macapá, sob a responsabilidade da pesquisadora Sheila Trícia Guedes Pastana, a qual tem o objetivo de analisar a gestão das grandes empresas do varejo de Macapá à luz do tripé da sustentabilidade.

Sua participação é voluntária e se dará por meio de entrevistas semiestruturadas, as quais serão respondidas perguntas vinculadas ao estudo, não havendo riscos decorrentes de sua participação na pesquisa. Se você aceitar participar, estará gerando benefícios gerais ao contribuir para produção de conhecimentos relacionados a gestão sustentável.

Se depois de consentir em sua participação o Sr. desistir de continuar participando, tem o direito e a liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, seja antes ou depois da coleta dos dados, independente do motivo e sem nenhum prejuízo a sua pessoa. O Sr. não terá nenhuma despesa e também não receberá nenhuma remuneração. Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, mas sua identidade não será divulgada, sendo guardada em sigilo. Para qualquer outra informação, o Sr. poderá entrar em contato com a pesquisadora, na Universidade Federal do Amapá, Rodovia JK, Km 2, pelo telefone (96) xxxxxxxxx.

Consentimento Pós-Informação

Eu, _____, fui informado sobre o que a pesquisadora quer fazer e porque precisa da minha colaboração, e entendi a explicação. Por isso, eu concordo em participar do projeto, sabendo que não vou ganhar nada e que posso sair quando quiser. Este documento é emitido em duas vias que serão ambas assinadas por mim e pela pesquisadora, ficando uma via com cada um de nós.

_____ Data: ____/____/_____
Assinatura do participante

Assinatura da Pesquisadora Responsável

APÊNDICE B

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAPÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL

Questionário utilizado para coleta de dados à Dissertação de Mestrado com o objetivo de aferir o conhecimento e experiências dos Gestores das grandes empresas varejistas locais acerca da Gestão Sustentável.

QUESTIONÁRIO 1 - GESTOR

FORMULÁRIO Nº _____	DATA: ___/___/___
---------------------	-------------------

Nome fantasia da Empresa:				
Razão Social:				
Data da constituição:	Nº. empregados:	Nº. filiais capital:	Nº. filiais interior:	
Porte da empresa:	Faturamento:	<i>abaixo 90 milhões:</i>	<i>acima 90 milhões:</i>	<i>acima 300 milhões:</i>
Endereço/ email:				
Telefone:				
Nome do(a) entrevistado(a):				
Função:				

PERGUNTAS		SIM	NÃO
01	A empresa possui Planejamento Estratégico formal?		
02	A empresa realmente utiliza seu Planejamento Estratégico?		
03	O tema Sustentabilidade consta no Planejamento Estratégico da empresa?		
04	Qual a visão desta empresa acerca da Gestão Sustentável / Responsabilidade Social e Ambiental Empresarial? 		
05	A empresa considera cenários de longo prazo relacionados às questões Socioambientais em seu planejamento estratégico?		
06	A empresa inclui aspectos Sociais e questões Ambientais em sua estratégia?		
07	Como a empresa compreende a Responsabilidade Social e Ambiental Empresarial? a) () Acredita que vulnerabiliza o negócio, adicionando-lhe custos injustificáveis? b) () Acredita que as demonstrações de responsabilidade socioambiental empresarial, de modo geral, são truques publicitários? c) () São iniciativas importantes, porém ainda não sabe como implementá-las? d) () Ainda não analisou tal situação?		
08	A empresa identifica as necessidades de seus consumidores/ clientes com relação a aspectos Socioambientais em seus produtos ou serviços?		
09	A empresa diversifica seu portfólio de produtos e serviços com uma ou mais linhas de produtos e serviços que tenham atributos de sustentabilidade?		
10	A empresa possui práticas pontuais relacionadas à RSE/ sustentabilidade?		
11	Ainda relacionada a questão anterior, sua empresa desenvolve: a) () Ações filantrópicas, assistenciais, caridade. b) () Projetos Específicos de Responsabilidade Social ou Ambiental. c) () Programas de caráter continuado e integrativo, em parceria com terceiros. d) () Nenhuma das alternativas.		
PERGUNTAS		SIM	NÃO

12	A empresa avalia como suas atividades podem impactar a sociedade nos aspectos Econômicos, Sociais e Ambientais?		
13	A empresa possui alguma Certificação, Selo ou Instrumento Normativo de Gestão?		
14	A empresa realiza acompanhamento da sua Gestão Administrativa e Financeira?		
15	Com relação a área financeira, a empresa possui controles que indiquem a representatividade percentual do faturamento com os seguintes: a) _____% Custo fixo com pessoas b) _____% Custo fixo total c) _____% Investimentos d) _____% Ações Socioambientais		
16	A instituição desenvolve e publica o Relatório de Balanço Social?		
17	A empresa utiliza indicadores para Avaliar seu Desempenho?		
18	A empresa possui canais formais /informais e trata de forma pontual os casos de desrespeito aos direitos humanos, tanto internos como externos?		
19	A empresa possui conhecimento dos potenciais riscos e impactos aos Direitos Humanos que causa, como por exemplo, impactos na saúde e bem estar de empregados, terceiros ou comunidade do entorno?		
20	A empresa realiza ações sociais de forma pontual ou atua em determinadas oportunidades em resposta a solicitações externas?		
21	A Administração da empresa inspira sua gestão/equipe em algum compromisso ou iniciativa voluntária?		
22	A empresa possui uma política de compras estabelecida que favorece os Fornecedores Locais?		
23	A empresa compra com frequência dos Fornecedores Locais?		
24	Ao negociar com fornecedores locais, a empresa tem como base apenas critérios comerciais?		
25	A empresa respeita as Leis Ambientais relacionadas ao seu negócio?		
26	A empresa realiza campanhas com empregados, por exemplo, redução de impressões, reutilização dos copos descartáveis, consumo de energia, diminuição de consumo de água nos banheiros e limpeza, entre outros, visando à diminuição do consumo de materiais?		
27	A empresa mapeou e/ou contactou parceiros para destinar seus resíduos de produtos, como cooperativas de catadores ou outras empresas de processamento de resíduos/ partes usadas, e já identificou a necessidade de desenvolver esses parceiros?		
As afirmações seguintes serão analisadas com os Parâmetros: 1. Não; 2. Raramente; 3. Algumas vezes; 4. Com frequência; 5. Sempre <i>Colocar no espaço o número correspondente a resposta apropriada</i>			
28	A empresa assumi Responsabilidade Social com o compromisso de desenvolvimento da Gestão de Pessoas / Funcionários.		N°.
29	A empresa dá suporte no Crescimento da Comunidade e participa de Projetos de cunho Social.		N°.
30	A empresa assumi Responsabilidade Ambiental com o uso de tecnologias limpas, reciclagem, atendimento a legislação, tratamento resíduos, produtos ecologicamente corretos.		N°.
31	A empresa assumi Responsabilidade Econômica buscando vantagem competitiva, qualidade e custo, foco, mercado e resultado.		N°.
32	Quais Projetos / Ações sua empresa desenvolve ou apoia? Observações:		

++ Ponto Muito Forte; + Ponto Forte; +/- Nem forte Nem fraco; - Ponto Fraco; -- Ponto Muito Fraco

APÊNDICE C

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAPÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL

Questionário utilizado para coleta de dados à Dissertação de Mestrado com o objetivo de aferir o conhecimento e experiências dos funcionários acerca das grandes empresas varejistas locais sobre a Gestão Sustentável.

QUESTIONÁRIO 2 - Funcionários

FORMULÁRIO Nº _____	DATA: ____/____/____
---------------------	----------------------

Nome fantasia da Empresa:	
Endereço/ email:	
Nome do(a) entrevistado(a):	
Função:	

PERGUNTAS		SIM	NÃO								
01	Você sabe o que significa Responsabilidade Social e Ambiental Empresarial?										
02	A empresa que você trabalha possui Planejamento Estratégico formal?										
03	O tema Sustentabilidade consta no Planejamento Estratégico da empresa?										
04	A empresa inclui aspectos Sociais e questões Ambientais em sua estratégia?										
05	Na sua percepção, qual a visão/atuação desta empresa acerca da Gestão Sustentável / Responsabilidade Social e Ambiental Empresarial?										
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%; text-align: center;">Pouco atuante</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">Atuante</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">Muito atuante</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">Não sabe responder</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Pouco atuante	Atuante	Muito atuante	Não sabe responder						
Pouco atuante	Atuante	Muito atuante	Não sabe responder								
	<i>Colocar no espaço um X correspondente a resposta apropriada</i>										
06	Como a empresa compreende a Responsabilidade Social e Ambiental Empresarial? e) () Acredita que vulnerabiliza o negócio, adicionando-lhe custos injustificáveis? f) () Acredita que as demonstrações de responsabilidade socioambiental empresarial, de modo geral, são truques publicitários? g) () São iniciativas importantes, porém ainda não sabe como implementá-las? h) () Ainda não analisou tal situação? i) () Não sabe responder.										
07	A empresa identifica as necessidades de seus consumidores/ clientes com relação a aspectos Socioambientais em seus produtos ou serviços?										
08	A empresa diversifica seu portfólio de produtos e serviços com uma ou mais linhas de produtos e serviços que tenham atributos de Sustentabilidade?										
09	A empresa possui práticas pontuais relacionadas à RSE/ Sustentabilidade?										
10	Ainda relacionada a questão anterior, sua empresa desenvolve: e) () Ações filantrópicas, assistenciais, caridade. f) () Projetos Específicos de Responsabilidade Social ou Ambiental. g) () Programas de caráter continuado e integrativo, em parceria com terceiros. h) () Nenhuma das alternativas.										
PERGUNTAS		SIM	NÃO								
11	A empresa avalia como suas atividades podem impactar a sociedade nos aspectos Econômicos, Sociais e Ambientais?										
12	A empresa possui alguma Certificação, Selo ou Instrumento Normativo de Gestão?										
13	A empresa realiza acompanhamento da sua Gestão Administrativa e Financeira?										
14	A instituição desenvolve e publica o Relatório de Balanço Social?										
15	A empresa utiliza indicadores para Avaliar seu Desempenho?										

16	A empresa possui canais formais /informais e trata de forma pontual os casos de desrespeito aos Direitos Humanos, tanto internos (funcionários) como externos (clientes)?		
17	A empresa possui conhecimento dos potenciais riscos e impactos aos direitos humanos que causa, como por exemplo, impactos na saúde e bem estar de empregados, terceiros ou comunidade do entorno?		
18	A empresa realiza Ações Sociais de forma pontual ou atua em determinadas oportunidades em resposta a solicitações externas?		
19	A Administração da empresa inspira sua gestão em algum compromisso ou iniciativa de trabalho voluntária?		
20	A empresa possui uma política de compras estabelecida que favorece os Fornecedores Locais?		
21	A empresa compra com frequência dos fornecedores locais?		
22	A empresa respeita as Leis Ambientais relacionadas ao seu negócio?		
23	A empresa realiza campanhas com empregados, por exemplo, redução de impressões, reutilização dos copos descartáveis, consumo de energia, diminuição de consumo de água nos banheiros e limpeza, entre outros, visando à diminuição do consumo de materiais?		
24	A empresa mapeou e/ou contactou parceiros para destinar seus resíduos de produtos, como cooperativas de catadores ou outras empresas de processamento de resíduos/ partes usadas, e já identificou a necessidade de desenvolver esses parceiros?		
<p>As afirmações seguintes serão analisadas com os Parâmetros: 1. Não; 2. Raramente; 3. Algumas vezes; 4. Com frequência; 5. Sempre <i>Colocar no espaço o número correspondente a resposta apropriada</i></p>			
25	A empresa assumi Responsabilidade Social com o compromisso de desenvolvimento da Gestão de Pessoas/ Funcionários.		N°.
26	A empresa dá suporte no crescimento da comunidade e participa de projetos de cunho social.		N°.
27	A empresa assumi Responsabilidade Ambiental com o uso de tecnologias limpas, reciclagem, atendimento a legislação, tratamento resíduos, produtos ecologicamente corretos.		N°.
28	A empresa assumi Responsabilidade Econômica buscando vantagem competitiva, qualidade e custo, foco, mercado erezultado.		N°.
29	Observações:		

++ Ponto Muito Forte; **+** Ponto Forte; **+/-** Nem forte Nem fraco; **-** Ponto Fraco; **--** Ponto Muito Fraco

APÊNDICE D

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAPÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL

Questionário utilizado para coleta de dados à Dissertação de Mestrado com o objetivo de aferir o conhecimento e experiências dos clientes acerca das grandes empresas varejistas locais sobre a Gestão Sustentável.

QUESTIONÁRIO 3–Clientes

FORMULÁRIO Nº _____	DATA: ___/___/___
---------------------	-------------------

Nome fantasia da Empresa:	
Email:	
Nome do(a) entrevistado(a):	

PERGUNTAS				SIM	NÃO	
01	Você sabe o que significa Responsabilidade Social e Ambiental Empresarial?					
02	Como Consumidor/ Cliente, no momento de comprar, você leva em consideração aspectos de Responsabilidade Social e Ambiental? Comprando preferencialmente de empresas comprometidas com projetos de RSA?					
PERGUNTAS						
03	Na sua percepção, qual a visão/atuação desta empresa acerca da Gestão Sustentável / Responsabilidade Social e Ambiental Empresarial?					
	Pouco atuante	Atuante	Muito atuante	Não sabe responder		
	<i>Colocar no espaço um X correspondente a resposta apropriada</i>					
PERGUNTAS				SIM	NÃO	
04	Você acredita que esta empresa identifica as necessidades de seus consumidores/ clientes com relação a aspectos Socioambientais em seus produtos ou serviços?					
05	Você identifica se a empresa diversifica seu portfólio de produtos e serviços com uma ou mais linhas de produtos e serviços que tenham atributos de sustentabilidade?					
06	Na sua percepção, a empresa possui práticas pontuais relacionadas à RSE/ Sustentabilidade?					
07	Ainda relacionada a questão anterior, esta empresa desenvolve:					
	a) () Ações filantrópicas, assistenciais, caridade. b) () Projetos Específicos de Responsabilidade Social ou Ambiental. c) () Programas de caráter continuado e integrativo, em parceria com terceiros. d) () Nenhuma das alternativas. e) () Não sabe responder. 1.					
PERGUNTAS				SIM	NÃO	
08	Você já verificou se esta instituição desenvolve e publica o Relatório de Balanço Social?					
09	Você percebe se a empresa possui canais formais /informais e trata de forma pontual os casos de Desrespeito aos Direitos Humanos, tanto internos (funcionários) como externos (clientes)?					
10	A empresa realiza Ações Sociais de forma pontual ou atua em determinadas oportunidades em resposta a solicitações externas?					
11	A Administração da empresa inspira seus clientes em algum compromisso ou iniciativa voluntária?					

12	Você percebe se a empresa respeita as Leis Ambientais relacionadas ao negócio?		
As afirmações seguintes serão analisadas com os Parâmetros: 2. 1. Não; 2. Raramente; 3. Algumas vezes; 4. Com frequência; 5. Sempre <i>Colocar no espaço o número correspondente a resposta apropriada</i>			
13	Na sua percepção, a empresa assumi Responsabilidade Social com o compromisso de desenvolvimento da Gestão de Pessoas/ Funcionários.		N°.
14	Na sua percepção, a empresa dá suporte no Crescimento da Comunidade e participa de Projetos de cunho Social.		N°.
15	Na sua percepção, a empresa assumi Responsabilidade Ambiental com o uso de tecnologias limpas, reciclagem, atendimento a legislação, tratamento resíduos, produtos ecologicamente corretos.		N°.
16	Na sua percepção, a empresa assumi Responsabilidade Econômica buscando vantagem competitiva, qualidade e custo, foco, mercado e resultado.		N°.
17	Observações:		

+ + Ponto Muito Forte; + Ponto Forte; +/- Nem forte Nem fraco; - Ponto Fraco; - - Ponto Muito Fraco