



Encontro Internacional sobre Gestão  
Empresarial e Meio Ambiente

ISSN: 2359-1048  
Dezembro 2016

## **PARA ALÉM DAS ESTRUTURAS: UMA COMPREENSÃO DAS PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL EM UMA REDE DE SUPERMERCADO NO CEARÁ**

**ANTÔNIA MÁRCIA RODRIGUES SOUSA**  
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA  
pesquisadoramarciarodrigues@gmail.com

**QUIRIANE MARANHÃO ALMEIDA**  
quirialmeida@yahoo.com.br

**GILBERTO FROTA FURTADO**  
FACULDADE LUCIANO FEIJÃO  
frotaconcursos@yahoo.com.br

**FRANCISCA JULIANA MIRANDA LINHARES**  
juliana\_miranda79@hotmail.com

# **PARA ALÉM DAS ESTRUTURAS: UMA COMPREENSÃO DAS PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL EM UMA REDE DE SUPERMERCADO NO CEARÁ**

## **RESUMO**

As exigências da sociedade em relação a medidas políticas de sustentabilidade ambiental por parte das organizações têm aumentado gradativamente nos últimos anos. A cadeia produtiva e os consumidores tendem a valorizar a oferta de produtos e serviços com qualidade aliada à sustentabilidade ambiental. Para tanto, o objetivo central deste estudo é analisar a percepção dos gestores e clientes-fidelidade em relação às práticas de sustentabilidade ambiental em uma rede de supermercado. A amostra da pesquisa compreende 11 gestores e 22 clientes de uma rede de supermercado no Ceará. Trata-se de uma pesquisa com abordagem qualitativa e descritiva quanto ao objetivo. Para coleta de dados, utilizou-se a técnica denominada *purposeful sampling*. O instrumento utilizado para o grupo de gestores foi uma entrevista semiestruturada; e para o grupo de clientes, um formulário enviado por e-mail. Para melhor entender o comportamento das empresas em relação às suas práticas de sustentabilidade ambiental, utilizou-se o método comparativo. Procedeu-se à análise utilizando a técnica de análise de conteúdo. Os resultados apontaram a existência de várias práticas de sustentabilidade ambiental, entretanto, ainda percebida de forma genérica por parte do seu público interno e externo.

**Palavras-Chave:** Sustentabilidade ambiental. Cadeia Produtiva. Consumidores.

## **TO STRUCTURES BEYOND: AN UNDERSTANDING OF THE ENVIRONMENTAL SUSTAINABILITY PRACTICES IN A SUPERMARKET NETWORK IN CEARÁ**

## **ABSTRACT**

The demands of society regarding environmental sustainability measures and policies by organizations have increased gradually in recent years. The production chain and consumers tend to value the offer of products and services with quality coupled with environmental sustainability. Therefore, the main objective of this study is to analyze the perception of managers and customer-loyalty in relation to environmental sustainability practices in a supermarket network. The survey sample comprises 11 managers and 22 customers in a supermarket network in Ceará. This is a research with qualitative and descriptive approach to the goal. For data collection was used the technique called *purposeful sampling*. The instrument used for the group of managers it was a semi-structured interview and the client group a form sent by e-mail. To better understand the behavior of companies regarding their environmental sustainability practices, we used the comparative method. We proceeded to the analysis using the technique of content analysis. The results showed the existence of various practices in environmental sustainability, however, it is still perceived generically by its internal and external audiences.

**Keywords:** Environmental sustainability. Productive chain. Consumers.

## 1 INTRODUÇÃO

No percurso das décadas de 60 e 70, muitas organizações não tinham a percepção do impacto das suas ações produtivas no meio ambiente (HART, 1997). Porém, um número crescente de dirigentes logo reconheceu a importância da formulação de uma estratégia de responsabilidade social, econômica e ecológica associada à estratégia da organização.

Assim, criaram-se algumas medidas estratégicas em prol da sustentabilidade nos negócios. Muitas empresas passaram a utilizar esse mecanismo como uma poderosa alavanca para a geração de vantagem competitiva, e os investimentos em processos de sustentabilidade tornaram-se cada vez mais comuns nos últimos anos. Ao relatarem sua preocupação com a sustentabilidade, as empresas pretendem se apresentar como “boas cidadãs” e, então, atrair clientes e investidores (WEBER *et al.* 2005).

A adesão dessas medidas deve ser uma constante no segmento de supermercados por ser considerado um setor poluidor devido ao uso de sacolas plásticas não biodegradáveis ainda bastante usadas no Brasil. Segundo um estudo realizado pela Associação Brasileira de Supermercado - ABRAS (2012), entorno de 80% das sacolas plásticas são utilizadas apenas uma vez, sendo em seguida descartadas, ou quando reutilizadas, são para fins de acomodação do lixo doméstico. Nesse sentido, é compreensível a pressão social por mudanças em relação a medidas que minimizem o impacto negativo das ações empresariais no meio ambiente, especificamente em alguns segmentos e cadeia produtiva.

Estudos apontam o consumidor como um direcionador de mudanças das empresas do varejo em relação às questões ambientais (Freitas, 2010), incluindo a decisão de adquirir um produto que esteja vinculado a empresa com responsabilidade ambiental, (CHAVES; BATALHA, 2009; COHEN *et al.*, 2009). Também é crescente em distintos nichos a população de consumidores com comportamentos, atitudes e ações inovadoras com fins a disseminar práticas de sustentabilidade ambiental.

Na visão de Souza Filho; Wanderley; França (2010), as empresas que adotam práticas e comportamentos sustentáveis apresentam uma mudança de postura diferenciada em relação à sociedade, ao mesmo tempo conquistam benefícios tangíveis que geram competitividade para seu negócio.

As empresas devem adotar práticas de sustentabilidade ambiental com o propósito de contribuir para a preservação ambiental e agregar valor ao seu serviço, e não apenas para cumprir com a legislação vigente (RESKE FILHO *et al.* 2011).

No mesmo direcionamento, o estudo de Moysés Filho; Rodrigues; Moretti (2011) sobre gestão social e ambiental em pequenas e médias empresas e a influência e poder dos *stakeholders* mostraram que ações de sustentabilidade ambiental e social ainda estão em nível de comportamentos pontuais ou na adoção de práticas como coleta seletiva ou promoção de atividades filantrópicas.

Entretanto, o estudo realizado por Benetti; Fiorentin; Lavarda (2011) mostra que as instituições têm realizado trabalhos com consideráveis melhorias de desempenho ambiental em suas atividades produtivas. Essas medidas vêm sendo percebidas pela população como geradora de valor para a organização e de compromisso sustentável com o planeta.

A evolução das posturas sociais cria uma nova percepção por parte dos gestores em modificar o comportamento e direcionar suas práticas organizacionais para esse novo contexto socioambiental com o intuito de contribuir com a sociedade (CARROLL, 1979; SETHI, 1975; BARBIERI ; CAJAZEIRA, 2009).

Nesse sentido, a proposta central deste estudo é analisar a percepção dos gestores e clientes-fidelidade em relação às práticas de sustentabilidade ambiental em uma rede de supermercado. Para isso, o artigo está estruturado em cinco seções. Esta primeira seção trata dos aspectos introdutórios. A seção seguinte trata dos aportes teóricos da pesquisa. Na terceira

seção, apresenta-se o design metodológico adotado para desenvolvimento do estudo. As duas seções seguintes versam-se sobre a apresentação e análise dos dados e as conclusões do estudo, limitações e perspectivas de futuras pesquisas. Finaliza-se com as referências utilizadas na pesquisa.

## 2 SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

As crescentes mudanças comportamentais nas questões sociais e ambientais, manifestadas pela sociedade contemporânea, apontam para uma consciência na utilização adequada de recursos que influenciam na sobrevivência das gerações futuras.

Para Nascimento *et al.*(2008), dados científicos apresentados nas últimas décadas alertam a sociedade com previsões sobre o futuro da humanidade, apesar das discrepâncias e polêmicas, vêm sensibilizando uma massa social mundial em relação ao crescimento da população, ao esgotamento dos recursos naturais, à exploração das riquezas e à gravidade de problemas, como o aquecimento global, o que gera um ambiente instável e imprevisível quanto ao futuro do planeta e das novas gerações.

Na visão de Aglieri *et al.* (2009), a disseminação de ações com posturas socialmente corretas, ambientalmente sustentáveis e economicamente viáveis, vem sendo cada vez mais propagada nas organizações. Entretanto, o alcance da sustentabilidade requer um processo de mudança social e elevação das oportunidades da sociedade, compatibilizando, no tempo e no espaço, o crescimento e a eficiência econômica, a conservação ambiental, a qualidade de vida e a equidade social, partindo de um claro compromisso com o futuro e a solidariedade entre gerações.

A busca do equilíbrio entre o econômico, o social e o ambiental, denominado *triple bottom line*, passou a ser incorporada pelas empresas, sob o termo sustentabilidade, que, originalmente, significa gerenciamento de florestas. É considerado um dos termos mais frequentemente usados, porém menos compreendido de nosso tempo, sua natureza multidimensional leva a uma falta de precisão e, até hoje, não há consenso quanto aos requisitos para alcançá-la, o que dificulta sua operacionalização.

O conceito de sustentabilidade, comumente utilizado, é formado por três dimensões: social, ambiental e econômica (WOLF *et al.* 2007; SACHS, 2007). A dimensão social reflete a preocupação com os impactos nas comunidades, a dimensão ambiental diz respeito ao uso de recursos naturais e a emissão de poluentes, e a dimensão econômica refere-se à eficiência econômica (BARBIERI *et al.* 2010). A institucionalização desse conceito fez com que as organizações adotassem os conceitos de sustentabilidade como forma de obter legitimidade social e recursos.

As empresas cada vez mais reconhecem a importância da gestão e controle de seu desempenho social e ambiental. A decisão de adotar uma estratégia que integre os impactos sociais, ambientais e econômicos pode ser motivada por fatores internos, como um compromisso de gestão para a sustentabilidade, como um valor central, ou por reconhecimento dos gestores de que a sustentabilidade pode criar valor financeiro para a empresa através de maiores receitas e menores custos. Muitas vezes, porém, o uso de estratégias de sustentabilidade origina-se de pressões externas, como a regulação do governo, exigências do mercado, ações dos concorrentes ou a pressão das ONGs (EPSTEIN, 2009).

Alguns teóricos apontam que as respostas às inquietações sobre um futuro estrategicamente sustentável demandam ações pontuais por parte das empresas e dos governantes, como forma de reverter as consequências negativas ocasionadas pelo modelo de crescimento econômico.

Para Barbieri *et al.* (2010), as organizações precisam estar dispostas a implantar inovações que as favoreçam financeiramente, mantendo comprometimento responsável com o

ambiente. Em complemento, Schiederig; Tietze; Herstatt (2012) afirmam que a ecoinovação nas empresas se dá, essencialmente, pela evolução no bem-estar da sociedade, decorrente da redução dos efeitos prejudiciais ao ambiente.

São crescentes as iniciativas sustentáveis nos cerne das organizações, mas ainda é necessário criar um vínculo sustentável na relação empresa-natureza para que ocorra efetivamente o equilíbrio ambiental. Assim, o cliente se sente motivado a agir naturalmente na efetivação de ações que possibilitem sua satisfação enquanto usuário dos produtos, sem desconsiderar o cuidado com o meio ambiente.

Na visão de Boons *et al.* (2013), todos os aperfeiçoamentos realizados, sejam eles radicais ou moderados, quando unidos às inovações sustentáveis e ao desenvolvimento financeiro, geram grandes benefícios sociais e ambientais. Em complemento, Claro e Claro (2014) aduzem que, ao incorporar práticas sustentáveis nas táticas empresariais, se torna mais fácil os gestores usufruírem das oportunidades e anularem os prejuízos, objetivando competitividade socioambiental.

O gestor que se adapta ao modelo sustentável exigido pelo mercado detém maior conhecimento de suas capacidades no âmbito interno da empresa, sendo capaz de se adequar a qualquer situação imposta pelo ambiente interno e externo.

### 3 METODOLOGIA

Para o desenvolvimento do estudo, optou-se por uma pesquisa com abordagem qualitativa, e descritiva quanto ao objetivo, seguindo os critérios teóricos de (CRESWELL, 2010; ANDRADE, 2010).

Com fins a compreender o comportamento em relação às práticas de sustentabilidade ambiental de uma rede de supermercado que atua desde 1979, no mercado Cearense, que atualmente possui um quadro de 1700 colaboradores em 11 empresas, estendida em seis municípios do Ceará, utilizou-se o método comparativo entre gestores e clientes. Segundo Marconi e Lakatos (2011), o método comparativo possibilita uma compreensão do comportamento humano através de comparações, com fins a conhecer especificamente as similaridades e esclarecer diferenças entre pessoas, grupos ou sociedades.

Nessa ótica, buscou-se compreender a percepção de dois grupos, primeiramente dos onze gerentes entrevistados, o que corresponde o gerente geral de cada uma das empresas participantes que formam a rede de supermercado.

No segundo grupo, optou-se por entrevistar clientes que possuíssem o cartão da empresa e o cartão fidelidade há mais de cinco anos e que comprassem pelo menos três vezes ao mês. Para isso, utilizou-se a técnica denominada *purposeful sampling*, que oportuniza a coleta de dados por meio de networking dos pesquisadores, segundo Palinkas *et al.* (2013), é uma amostragem intencional muito utilizada na pesquisa qualitativa com fins a encontrar indivíduos e grupos.

Assim, utilizou-se a amostra não probabilística, que segundo (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013, p.195) esse tipo de amostra vem de um “subgrupo de uma população em que a escolha dos elementos não depende da probabilidade, mas das características da pesquisa”.

Nesse método, a coleta é realizada de forma sucessivamente até o pesquisador encontrar o (ponto de saturação). “A saturação é o instrumento epistemológico que determina quando as observações deixam de ser necessárias, pois nenhum novo elemento permite ampliar o número de propriedades do objeto investigado” (THIRY-CHERQUES, 2009, p.20).

Com o perfil do segundo grupo, foram localizados e contatados, por e-mail, 89 clientes das onze empresas que formam a rede de supermercado, dos quais 61 responderam depois de seis semanas, os demais não responderam, após o ponto de saturação, obteve-se uma amostra

de 22 clientes, sendo dois de cada supermercado, o cliente-fidelidade mais antigo e o mais novo. Na saturação, considerou-se o tempo, a última compra e o número de pontos acumulados.

Os dados foram coletados com os gestores por meio de uma entrevista semiestruturada, e com os clientes-fidelidade por meio de um formulário contendo as mesmas questões utilizadas na entrevista com o primeiro grupo.

Com o intuito de aumentar o grau de compreensão das assertivas e eliminar eventuais incorreções, optou-se por utilizar uma validação semântica do instrumento com 15 (quinze) estudantes de um curso de Administração que concluíram a disciplina de “Gestão ambiental e responsabilidade social”. Na visão de Silva, *et al.* (2012), a importância de se validar a semântica do instrumento antes da aplicação minimiza possibilidades de questões incoerentes e confusas, ainda elimina possíveis ajustes nas análises.

Vale salientar que a escolha dos respondentes foi efetivada após uma carta convite enviada aos sócios da rede informando o interesse do estudo e solicitando autorização e indicação para desenvolver estudo na referida empresa. Após a autorização, as entrevistas foram realizadas individualmente, com duração de aproximadamente 45 minutos com cada gerente indicado, durante uma convenção da rede de supermercado em agosto de 2016. Os dados foram gravados com o propósito de serem transcritos e analisados posteriormente.

O segundo grupo formado por clientes-fidelidade diz respeito aos clientes que aderiram ao cartão de crédito e ao cartão fidelidade da rede, que consiste em um cartão no qual o cliente acumula pontos a cada compra realizada. O método de coleta de dados foi realizado por meio de um formulário contendo as mesmas indagações realizadas com o primeiro grupo.

Para a análise dos dados coletados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, utilizando as fases de Pré-análise, exploração do material e interpretação dos dados (BARDIN, 2011).

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Optou-se inicialmente por conhecer o perfil dos entrevistados e, posteriormente, apresentar as categorias de análise: Incorporação da responsabilidade ambiental no conceito da empresa; Uso alternativos de embalagens que provoquem menor impacto ambiental; políticas formais de compra de materiais e produtos certificados com selo verde; Orientações ao consumidor sobre a importância de selos e informações nos rótulos dos produtos; Conscientização dos funcionários para o uso racional de embalagens; Ações que educam os consumidores para evitar desperdícios, orientando para o uso integral dos produtos adquiridos; Execução de projeto sustentável, Implantação do sistema de gestão ambiental.

### **4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS**

Com base nas informações apresentadas na metodologia, para este estudo, optou-se por dividir os entrevistados em dois grupos: o primeiro, composto pelos gerentes, e o segundo, composto por clientes-fidelidade. No primeiro grupo, foram efetuadas onze entrevistas com os gerentes que nominalmente estão caracterizados no estudo como, G1, G2, G3, G4, G5, G6, G7, G8, G9, G10 e G11. No segundo grupo, foram entrevistados vinte e dois clientes-fidelidade que serão identificados no estudo como C1 ao C22.

Das informações coletadas, primeiramente identificaram-se os aspectos relacionados a idade, sexo, formação acadêmica e tempo de atuação na empresa, em seguida, a questões (categorias) relacionadas ao problema em estudo.

O perfil dos entrevistados do primeiro grupo mostra que a maioria dos gestores são do sexo masculino, com idade entre 35 a 55 anos. Em relação ao tempo de atuação na empresa, varia de 7 a 26 anos. Observa-se que a maioria dos gestores está desde cedo na empresa, o que é possível identificar na relação idade e tempo nesta. É relevante destacar que todos os gestores têm formação superior, sendo em sua maioria na área de Administração ou áreas afins, isso implica a congruência de formação acadêmica com o cargo e a função exercida.

O segundo grupo de entrevistados foram os clientes-fidelidade, aqui nominados de C1 a C22. O perfil desse grupo apresenta alta divergência de gênero em relação ao primeiro grupo. Dos entrevistados, 15 são mulheres casadas, com idade entre 33 a 61 anos, com formação acadêmica em distintas áreas. Os 8 entrevistados do sexo masculino têm idade entre 29 a 58 anos, 13 com formação acadêmica e os demais com ensino médio. Em relação aos clientes-fidelidades, dos vinte e dois entrevistados, 11 estão cadastrados entre 12 a 6 anos, os demais variam de 6 a 1 ano como clientes fidelidade cadastrados.

Em relação às análises das categorias que responderam ao objetivo do estudo, o posicionamento do primeiro grupo mostra distintas **percepções sobre a incorporação da sustentabilidade ambiental no conceito da empresa**, conforme descrito, [...]“*Nos últimos anos muitas coisas mudaram no mundo e na empresa, a concorrência está cada dia aumentando, para isso recebemos diariamente orientações dos investidores para mudanças de comportamentos com os clientes e fornecedores não apenas relacionados aos cuidados no atendimento, mas a forma como divulgar o nome da empresa. Antigamente no final do expediente jogávamos os papelões, caixas, plásticos em qualquer local fora da empresa. Agora temos que separar, fazer a entrega correta a uma cooperativa. Isso não foi muito fácil no início, mas hoje sabemos que é importante para a empresa, mas também estamos preservando o nosso planeta* (G3, G5, G7).

É notório que os gestores entrevistados são conscientes do compromisso que a rede de supermercado tem em relação à sustentabilidade ambiental. Na visão de Donaire (1999), as ações de proteção ao planeta, quando orientadas para responsabilidade ambiental das organizações, contribuem fortemente para agregar valor à imagem institucional e promovem a criação de vantagem competitiva em relação às outras organizações que ambientalmente estão omissas ou negligenciando a preservação e controle do uso correto dos recursos naturais. [...]Somos orientados por uma coach para preservar a imagem da empresa não somente como lucrativa, mas também sustentável. Se você observar, o slogan da nossa empresa é verde, representa um ambiente puro, verde. Se temos uma empresa que a marca é verde, jamais podemos ir contra essa proposta.

O compromisso com a sustentabilidade ambiental deve sobressair-se aos interesses econômicos e estar alinhado às políticas de recursos humanos, produção e marketing da organização. Deve estar imbricado com a cultura interna e externa, para que os *stakeholders* tenham conhecimentos dos seus resultados. [...] Procuramos explicar para nossos funcionários que uma empresa não vive só de vender, mas isso não é fácil. Por algumas horas tudo segue na cor verde, de repente algum entra no vermelho, você entende o que estou falando. As vezes jogam algum lixo no chão, mas vamos educando (G1, G5, G10 e G11).[...]Costumo seguir as regras, se é para cuidar direito, então vamos...[...] já disse aos funcionários vamos seguir as ordens de quem sabe, se estão dizendo que é para cuidar da marca da empresa, então vamos fazer as coisas direito. [...] Sei que a humanidade tem explorado o planeta de forma errada, então nos que vendemos produtos diariamente de todas as marcas, temos que adotar práticas que respeite a natureza, mas também melhore as nossas vendas (G8, G7, G3, G4, G6).

A consciência ambiental deve ser disseminada por meio de um processo contínuo no cotidiano empresarial e doméstico. Os agentes envolvidos devem adotar comportamentos espontâneos de preservação e proteção ao meio ambiente. Porém, observa-se que os

entrevistados demonstram conhecimentos sobre a importância de preservar, mas ressaltam que essa atitude vem da exigência da empresa. [...] *Recebemos orientações que precisamos cuidar do ambiente, caso contrário vamos perder clientes, seremos multados e conhecidos como mais uma empresa que só quer ganhar dinheiro sem olhar para os lados...[...]* É preciso preservar sem olhar para as leis ou para o patrão, se não como vamos viver lá na frente (G9,G1, G4).

Tais argumentos expressam as ideias de que a preocupação ambiental no âmbito empresarial vem sendo direcionada por três grandes forças externas: a pressão dos órgãos ambientais, o grau de inserção da empresa no mercado e a sociedade (BARBIERI, *et al.* 2010).

Muitas empresas estão adicionando valor a sua marca por meio do uso correto dos recursos naturais ou de sua preservação. A humanidade exige práticas empresariais que promovam o desenvolvimento econômico em equilíbrio com a capacidade de uso do planeta.

**Em relação às ações de educação aos consumidores para evitar desperdícios, orientando para o uso integral dos produtos adquiridos,** observou-se uma fragilidade conforme a posição dos gestores. [...] *Existem várias políticas internas de orientação aos consumidores em relação as facilidades do uso de produtos, preços, mas especificamente sobre o desperdício do produto após adquirido pelos consumidores ainda não está consolidada pela empresa, ou melhor, ainda não tem se discutido essa ação para o grupo. Essa ideia será colocada na próxima reunião de gerência. Afinal, antes nós não tínhamos nenhuma preocupação com as embalagens, hoje isso já é de nossa responsabilidade também cuidar disso* (Percepção integrada dos entrevistados).

As empresas estão designando profissionais para priorizarem as questões ambientais em suas atividades cotidianas por meio de controle das suas ações, tanto no âmbito interno como no externo (ROSA *et al.*,2008).

A cadeia produtiva há muito tempo está ciente da necessidade de alinhar os seus processos à prática sustentabilidade ambiental. Percebe-se que as medidas de preservação do planeta estão sendo implantadas nas organizações com o propósito de garantir sustentabilidade econômica, social e ambiental.

Para isso, indagou-se aos entrevistados sobre as **atividades (ações) relacionadas a sustentabilidade ambiental**, extraindo as seguintes informações: [...] *O que continuamente a empresa faz é separar os resíduos sólidos que são entregues algumas instituições responsáveis* (G3, G9, G11). [...] *Adotamos o caixa verde, onde as pessoas com produtos sustentáveis tem prioridade para o atendimento* (G1, G2, G5,G8). [...] *Dividimos as embalagens em distintos espaços para o cliente colocar seu lixo de acordo com a espécie. Antes as caixas eram conjuntas e na maioria das vezes o lixo seco era colocado na caixa do lixo molhado* (G9, G4, G2, G10). [...] *Temos uma parceria com a Prefeitura Municipal para doação de plantas em um sábado no mês, mas para isso o cliente deve está usando para suas compras alguma embalagem que trouxe de casa* (G1,G7, G9, G10, G11). As práticas de sustentabilidade ambiental citadas pelos entrevistados mostram que a empresa vem assumindo uma atitude ética, responsabilmente social, mas, segundo Silva e Santos (2011), o empresário deve adotar ações pontuais e contínuas que se revestem de ações tanto de respeito ao meio ambiente quanto de garantia da redução das injustiças sociais que concorrem ao uso e ocupação do solo de maneira contrária à preservação ambiental. Na visão de Barbieri e Cajazeira (2009, p.88), as organizações estão com uma série de adoção de práticas socioambientais, mas o que realmente elas precisam incorporar no seu cotidiano é a ideia de organização inovadora “com a introdução de novidades de qualquer tipo em bases sistemáticas e a colheita resultados esperados”. Portanto, espera-se que essas práticas de conscientização para o uso correto dos recursos naturais ou de preservação específica do meio

ambiente sejam também internalizadas pelos clientes e socializadas na sua rotina seja profissional ou pessoal.

**Em relação à adoção de políticas formais de compra de materiais e produtos certificados com selo verde**, identificaram-se os seguintes posicionamentos dos gestores. [...] *Com as exigências das leis e da sociedade pela defesa do meio ambiente muito dos nossos fornecedores adotaram a venda de produtos sustentáveis, mas a empresa ainda não formalizou contrato com fornecedores, mas sabemos que alguns dos nossos fornecedores têm o selo verde, porque eles usam como propaganda, mas a empresa compra tanto do fornecedor que tem selo verde, quanto de outro que ofereça o produto desejado pelo cliente (G1, G3, G6, G8, G10 e G11). [...] É raro, mas às vezes temos clientes que questionam nossos colaboradores sobre o selo verde, mão de obra escrava, infantil, mas, isso já vem sendo discutido nas reuniões com os investidores “donos” sobre esses pedidos dos clientes (Percepção integrada dos entrevistados) [...] Não fazemos compras desses fornecedores antiéticos, até porque a maioria dos nossos fornecedores está conosco há muitos anos (G4, G7, G8, G9 e G10). [...] Acreditamos que em breve teremos essa política na empresa (G2, G8).* Ao contrário das compras públicas com licitação sustentável em que integra aspectos ambientais e sociais no processo de compra e contratação do governo (Souza e Olivero, 2010), as políticas de compras nas empresas privadas ficam a critério do compromisso responsável social e ético dos seus gestores. Assim como a licitação sustentável é uma prática que se dissemina pelo mundo e já há legislação que trata de aspectos socioambientais em diversos municípios e estados brasileiros (SOUZA ; OLIVERO, 2010).

**Sobre o uso de alternativas de embalagens que causem menor impacto ambiental**, os entrevistados afirmaram que [...] *Em reuniões de alinhamento com os gerentes e os sócios, se discute uma série de medidas para melhoria dos processos gerenciais, e as questões ambientais estão sempre em pauta. Uma das primeiras medidas em relação ao uso das embalagens (sacolas plásticas) foi cobrar ao cliente, mas as reações foram muito negativas, então essa ação não durou nem uma semana na maioria das empresas do grupo. Então decidimos que seria dado um desconto ao cliente que levasse sua própria embalagem, também o resultado não foi satisfatório (G1, G4, G8, G10 e G11). [...] Os descontos para o cliente que leva sua embalagem no momento não é tão atrativo, por isso o cliente prefere a comodidade em receber seus produtos embalados no caixa (G5, G6, G9).* Um dos aspectos que provocam uma forte degradação ao meio ambiente é a chamada “zona de conforto” do indivíduo, sabe-se que o uso das sacolas plásticas para acondicionamento caseiros ou transporte de produtos representa conforto e praticidade e alto ônus para o meio ambiente, especificamente pelo descarte inadequado e o acúmulo de substâncias nocivas deixado no ambiente a partir do polietileno, que a substância derivada do petróleo com alto teor de aditivos oxidantes, que segundo pesquisas chegam a levar mais de quatrocentos anos para ser absorvido pelo solo (PORTALPBH, 2011).

**Em referência aos mecanismos utilizados pela empresa para conscientizar os funcionários quanto ao uso racional de embalagens**, verificaram-se algumas ações conforme o pensamento coletivo dos entrevistados [...] *Há muito tempo que algumas medidas foram tomadas pela rede de empresas buscando minimizar o uso de embalagens ou sacolas plásticas, mas não ainda conseguimos o resultado firmado em meta (G1,G4, G5, G8, G9, G10). [...] O conselho da empresa em parceria com sua staff gerencial decidiram por orientar de forma continua os colaboradores em relação ao uso controlado no momento da embalagem das compras, para isso utilizamos em toda a rede uma embalagem que condiciona as sacolas e permitem a retirada de apenas uma por vez, isso as vezes é motivo de reclamação para o cliente, mas evitar o uso descontrolado, já que na maioria das vezes o cliente leva as sacolas para uso doméstico (Percepção integrada dos gestores).*

No Brasil, não existe uma legislação com fortes medidas para inibir o uso das sacolas plásticas, que segundo a ABRAS (2012), 80% das sacolas plásticas são utilizadas apenas uma vez e depois descartadas, provocando vários danos à fauna, à flora, aos lençõs freáticos.

Conforme pesquisas realizadas pela Associação Comercial de Minas – ACMINAS, vários países vêm abolindo o uso das sacolas plásticas, como é o caso da Irlanda, um dos primeiros países do mundo a controlar o uso das sacolas plásticas por meio de cobrança de uma taxa.

**Em relação ao uso de um sistema de gestão ambiental na empresa**, os entrevistados demonstraram conhecimento sobre a importância, mas em sua maioria relataram que: [...] *A empresa não possui um sistema de gestão ambiental (SGA) setorizado formalmente, mas cada empresa recebe as instruções em reuniões mensais sobre o gerenciamento da empresa, e as questões de preservação ambiental é uma ação que faz parte da gestão como o setor de marketing, recursos humanos, financeiros (G1, G4, G8, G9, G10).[...] Mesmo as questões ambientais estando no planejamento, mas vejo uma lacuna no efetivo controle das ações, como no acompanhamento da divisão do lixo, uso e controle correto da água, muitas vezes na entrega do material reciclado para as instituições responsáveis (G2, G3, G5, G6, G7, G11).* Para Nascimento *et al.* (2008) um Sistema de Gestão Ambiental (SGA) implantando em uma organização, contribui para gerir ou administrar de forma correta as ações de preservação do meio ambiente.

Observa-se que as empresas estão implantando mecanismos de sustentabilidade em busca de um padrão de desempenho ambiental associado ao financeiro. Para tanto, é fundamental a implantação de um sistema de gestão ambiental para que a empresa gerencie de forma segura os resultados das suas práticas de preservação ao meio ambiente para acompanhar os impactos que seu processo produtivo está provocando no contexto interno e externo.

Nessa ótica, Souza e Pfitscher (2013) afirmam que as organizações têm implantado sistemas que controlam os registros dos impactos ambientais provocados por suas atividades produtivas, visando à melhoria das estratégias e, conseqüentemente, à proteção do meio ambiente.

Sobre a execução de **algum tipo de projeto sustentável na empresa**, os entrevistados relataram que [...] *Existem parcerias firmadas com Organizações Não Governamentais (ONGs) e com a cidade onde as empresas estão instaladas. Os projetos são diferenciados por alguns municípios devido a própria necessidade (G2, G5, G8).[...] Em alguns municípios temos o projeto adote uma praça que trabalhamos em parceria com outras empresas e cada empresa fica responsável por destinar um funcionários para mantê-lo (G2,G3,G5, G7, G9,G11).[...] O projeto “o clima está quente” é desenvolvido por meio de um informativo eletrônico que os clientes recebem com instruções de preservação do ambiente para melhoria do clima, como o uso correto e sustentável da água, o uso da energia solar e o controle energético (Percepção geral dos gestores). [...] Em parceria com a Companhia de Energia do Ceará – Coelce, apoiamos o projeto “Ecoelce” que é um programa que permite a troca de resíduos sólidos por bônus na conta de energia (Percepção geral dos gestores).[...] A empresa tem um projeto com alguns restaurantes da cidade, onde é colocado sobre as mesas como souplast (descanso de prato) com a marca da empresa e várias dicas de responsabilidade socioambiental (G1, G4, G6, G7, G8). [...] Ainda temos parceria de associar nossa marca a eventos responsabilmente social e ambiental (Percepção geral dos gestores).*

As organizações nos mais distintos segmentos estão imbuídas em mostrar seu desempenho e associar sua marca em defesa da preservação e uso correto dos recursos naturais. É perceptível a adoção de práticas com soluções ecologicamente sustentáveis e responsabilmente sociais como forma de alinhar a imagem da empresa com os anseios da

sociedade na busca de solucionar ou minimizar os problemas que comprometem o meio ambiente.

Em relação ao segundo grupo de entrevistados, no caso dos clientes-fidelidade, conforme descritas suas características nos aspectos metodológicos, optou-se por apresentar suas percepções de forma conjunta. Porém, em algumas das categorias, alguns clientes preferiram não omitir opinião por falta de conhecimento exato sobre tal situação.

Seguindo a mesma metodologia de indagações com o primeiro grupo de entrevistados compostos por onze gerentes, o segundo grupo representado pelos clientes-fidelidade indagou-se sobre o **entendimento dos clientes em relação a incorporação da sustentabilidade ambiental no conceito da empresa**. Pelas informações expostas a seguir, é notório que nem mesmo os clientes mais antigos têm esse conhecimento [...] *Compro há muito tempo no supermercado por ser próximo da minha casa, mas entro saio tão apressada que sou percebo alguma diferença em datas como o dia das mães, natal (C3).[...]Vejo algumas vezes informações sobre o meio ambiente, mas estou sempre apressado (C8)[...] “Minha filha” as empresas querem lucro, essa história de meio ambiente é para “sair bem na foto”* (Percepção do grupo de clientes mais antigos).

Ao associar a imagem da empresa com sustentabilidade ambiental e social, é fundamental que exista um vínculo claro entre o discurso e as ações, para que exista conhecimento, credibilidade e durabilidade da ação junto ao público interno e externo da organização (INSTITUTO ETHOS, 2011). [...] *Acho interessante que a empresa faça alguma coisa pelo meio ambiente, mas isso aqui não me lembra de ter visto. Venho muitas vezes aqui, mas tudo é muito rápido, com pressa (C8, C10, C15, C18, C20 e C21)*. Em relação às afirmações dos clientes, Donaire (1999) alerta que as empresas, ao desenvolver práticas ambientalmente ética e responsavelmente social, devem também saber gerir essas informações, via ações de relações públicas e de comunicação, para que sua imagem seja visualizada junto à comunidade externa da empresa, como junto aos colaboradores internos.

**Em relação às ações de educação aos consumidores para evitar desperdícios, orientando para o uso integral dos produtos adquiridos**, os clientes afirmaram desconhecer qualquer tipo de abordagem no interior do supermercado relacionado a essas ações. [...] *Pelo tamanho dessa empresa já deveria ser utilizado esse tipo de informação, muitas vezes o cliente não está atendo a essas questões naquele espaço. [...] mas é consciente da necessidade, e se supermercado fizesse seria mais comodidade (C2, C4, C7, C10)*.

Os diversos mecanismos de oferta de informações têm levado a população a exigir políticas de controle, preservação e recuperação ambiental (SOUZA e PFITSCHER, 2013) como forma de retribuição pelos resultados financeiros obtidos advindos em sua maioria da exploração dos recursos naturais.

Para Sanches (2000), é necessária uma integração de compromissos e medidas entre todos que participam: produtores, fornecedores, clientes, acionistas, em um esforço conjunto para a prevenção da poluição, a minimização dos resíduos e a proteção dos recursos naturais.

**Em relação às atividades (ações) relacionadas à responsabilidade ambiental**, os clientes entrevistados de uma forma integrada demonstraram conhecimento ao apresentarem as afirmações [...] *Já presenciei diversas atividades aos sábados - como entrega de mudas de plantas, tem um espaço que reservado para acomodação do lixo. [...] Tem uma praça muito bonita que tem uma placa com o nome da empresa, não sei qual a real relação entre a praça e a empresa, mas já ouvi falar que faz parte de um projeto da prefeitura com as empresas.[...]Na empresa tem um painel com dicas de responsabilidade social e ambiental (C3, C5, C17, C20).[...] O controle das sacolas, as caixas para divisão do lixo (C4, C6,C9, e C11)*.

Observa-se que os consumidores estão tornando-se cada dia mais socialmente sustentáveis, isso implica que as organizações privadas precisam acompanhar essa cultura que

está sendo criada nos mais diversos nichos de mercado e desenvolver ações inovadoras capazes de alcançar a responsabilidade social e melhorar seu desempenho ambiental em suas atividades produtivas. (SOARES; LANZARIN; PFITSCHER, 2011; BENETTI; FIORENTIN; LAVARDA, 2011).

**Sobre as políticas formais de compra de materiais e produtos certificados com selo verde.** [...] *as políticas formais de compra de materiais e produtos certificados com selo verde, por unanimidade os clientes afirmaram desconhecer essa prática* (fala integrada dos clientes). [...] *Sei que algumas empresas são obrigadas por lei a comprar produtos de fornecedores éticos, responsáveis com o meio ambiente* (C12, C17, C20). [...] *Não conheço essa prática nessa empresa, mas acho que deveria também os supermercados comprar produtos de fornecedores que produzem com respeito ao meio ambiente* (C1, C5, C7, C9, C11, C14, C18). [...] *Essa empresa é muito grande, são vários supermercados, nesse daqui, nunca tomei conhecimento, mas deve ter-nos supermercados da capital* (C1, C5, C9, C10, C16 e C21).

Existe uma preocupação social crescente em relação às políticas de sustentabilidade e proteção ao meio ambiente, e o consumidor do varejo tem exigido transformações no comportamento das organizações em relação ao discurso e as reais preocupações com as questões ambientais (TACHIZAWA, 2004; FREITAS, 2010).

Quanto ao **uso alternativas de embalagens que causem menor impacto ambiental**, foi possível observar que os entrevistados independentes do tempo de clientes fidelidades são conhecedores de diversas medidas realizadas pelas empresas, a citar: [...] *o uso controlado das sacolas plásticas, bem como o período que a empresa resolveu vender como forma de conscientizar os clientes a trazer suas embalagens de casa.* [...] *Também, sempre é oferecido caixa de papelão e na maioria das vezes quando deixo de comprar para entregar em casa, recebo em caixas de papelão.* A preocupação com o meio ambiente também está se tornando um quesito de escolha para o cliente. Nesse sentido Kotler (2010), alerta para os profissionais de marketing usar o verde como principal atributo de distinção de um produto dos demais.

**Em relação à conscientização dos funcionários para o uso racional de embalagens**, é possível verificar divergências e convergências de informações relativas a essa prática da empresa, conforme depoimentos [...] *Como é feito isso desconheço, mas que os caixas têm um alto controle para em relação ao uso das sacolas plásticas* (C2, C11, C17, C20). [...] *Observo que existe uma separação dos produtos como forma de colocar mais em uma só embalagem* [...] *Não sei se é ordem do gerente ou se é uma decisão do funcionário.* *Existe uma sacola grande que condiciona as demais sacolas pequenas e o cliente ao embalar suas compras pode usar mais sacolas, só que sempre o caixa ou um ajudante é que embala as compras e divide cuidadosamente minimizando o uso de sacolas* (C6, C8, C12, C14). “As práticas de responsabilidade ambiental só serão vantajosas para a empresa se estiverem incorporadas à cultura da organização e seguirem um caminho consistente com os princípios que as guiam” (BITTAR *et al.* 2013, p 90),

**Quanto ao conhecimento sobre o uso de algum sistema de gestão ambiental**, os diálogos nos contextos associados de pensamentos dos clientes explicitam um desconhecimento em relação a esse questionamento [...] *Nunca tomei conhecimento, mas pelo significado que a Senhora está dizendo ser, aqui não existe.* [...] *Seria interessante, assim os clientes saberiam dos resultados das ações que a empresa está desenvolvendo para a preservação do meio ambiente* (Afirmações dos clientes fidelidade).

Por tal razão, Pokorny (2006) orienta que as informações de natureza ambientais devem ser gerenciadas por organismos especializados em gestão ambiental, por distintos fatores, dentre tais, possibilitar um diagnóstico confiável dos fatos ambientais que provocam qualquer modificação ao meio ambiente.

**Em relação à execução de algum tipo de projeto sustentável,** ação considerada fundamental para uma organização que vincula sua marca a preservação do planeta. Os entrevistados informaram desconhecer essa prática, porém acredita que pelo porte da empresa e as exigências do mercado [...] *acreditamos que deve existir algum projeto. [...] Faz muito tempo que sou cliente, já presenciei algumas ações de entrega de muda de plantas, umas moças orientando sobre a preservação da água, mas não sei se faz parte de um projeto ou se era apenas naquele dia* (C1, C4, C7, C8, C18). [...] *Conheço e participo do projeto Ecoelce, onde entrego meu lixo e recebo descontos na conta de energia* (C1, C6, C8, C12, C14, C15, C16 e C21). [...] *Não sei a periodicidade, tempo, mas frequento alguns restaurantes e vi em cima da mesa algum informativo sobre o meio ambiente e era apoiado pela empresa* (C2, C9, C13, C17, C19, C20, C21).

Ao desenvolverem projetos sociais que estejam vinculados com o meio ambiente, assim como outros projetos de cunho social para educação, saúde e cultura, por exemplo, as empresas que não tenham incorporado em sua cultura organizacional os princípios que os fundamentam podem impactar negativamente a própria empresa, contribuindo para a distorção de sua imagem junto aos seus clientes, fornecedores e todos aqueles com os quais se relaciona (BITTAR *et al.* 2013).

Para elucidar a percepção dos gestores e clientes em relação às práticas de sustentabilidade ambiental, apresenta-se no quadro 1 a análise comparativa dos achados da pesquisa.

Quadro 1 - Análise comparativa dos dados

Categorias de análise	Gestores	Clientes Fidelidades
Incorporação da responsabilidade ambiental no conceito da empresa	Os argumentos apresentados pelos entrevistados mostraram evidências da responsabilidade ambiental no conceito da empresa.	Existem total desconhecimentos por parte dos clientes em relação a associação responsabilidade ambiental a imagem da empresa.
Ações de educação aos consumidores para evitar desperdícios, orientando para o uso integral dos produtos adquiridos	Observa-se que as empresas adotam diversas medidas de preservação do planeta, no entanto é perceptível a lacuna em relação à educação ambiental	Desconhecem a implementação dessa ação nas empresas.
Atividades (ações) relacionadas à responsabilidade ambiental	E notório o conhecimento dos entrevistados em relação às práticas de responsabilidade ambiental implantada nas empresas.	Reconhecem a existência de ações relacionadas à responsabilidade ambiental que promovem a conscientização da sociedade.
Políticas formais de compra de materiais e produtos certificados com selo verde	De modo informal existe essa prática pela condição de alguns fornecedores, porém, ainda não é uma política formal da empresa.	Se existe essa medida na empresa e de total desconhecimento dos clientes.
Uso alternativas de embalagens que causam menor impacto ambiental	Existe uma diversidade de medidas que são executadas de forma consciente pelos colaboradores.	Os clientes reconhecem que os colaboradores executam com alta performance essa ação.
Conscientização dos funcionários para o uso racional de embalagens	Existem algumas medidas, entretanto a empresa ainda não conseguiu alcançar a meta planejada.	E notório o reconhecimento dos clientes quanto à adoção dessa medida.

Implantação (uso) de sistema de gestão ambiental – SGA	De modo formal a empresa não trabalha, mas os gestores conhecem o propósito do SGA e reconhecem a importância para controle dos indicadores ou resultados das ações de preservação ambiental.	Desconhecem essa prática da empresa, porém acham que seria interessante a adoção desse sistema.
Execução de algum tipo de projeto sustentável	Existe uma série de projetos com alto impacto de conscientização para uso correto dos recursos naturais.	Identificou-se inconsistência em relação ao reconhecimento dos projetos ambientais. Entretanto, alguns clientes reconhecem com detalhes os projetos implantados.

Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

As medidas de preservação ambiental têm se tornado uma estratégia de sobrevivência competitiva, porém, pelos dados apresentados no quadro 1, é singular que as empresas formalizem seus registros e criem mecanismos de prestação de contas junto aos seus clientes e demais *stakeholders*.

Nessa ótica, Knickle (2012) afirma que a tecnologia por meio do uso de software que coleta informações sobre sustentabilidade tem contribuído de forma categórica para desenvolvimento, controle e divulgação das ações de cunho ambiental implantadas nas organizações.

Estudos apontam que as práticas ambientais ainda não se tornaram prioridades no quesito escolha do supermercado por parte dos consumidores (CHAVES; BATALHA 2009). Entretanto, Freitas (2010) aduz que o consumidor está criando um comportamento mais ecologicamente correto, e isso pode se tornar um vetor de modificação na produção de informações pertinentes para a tomada de decisão da empresa em relação a gestão ambiental.

## 5 CONCLUSÕES

O presente estudo teve como objetivo central analisar a percepção dos gestores e clientes-fidelidade em relação às práticas de sustentabilidade ambiental em uma rede de supermercado no Ceará. A partir dos resultados encontrados, foi possível aferir a existência de comportamentos convergentes e divergentes sobre as práticas de sustentabilidade ambiental desenvolvidas pela empresa. Os valores e atitudes demonstrados pelos entrevistados no que concerne à preservação do meio ambiente e as distintas percepções em relação às ações ambientais da empresa demonstraram um significativo comportamento ambiental, movido por motivações, contribuições e preocupações sobre o futuro do planeta e a contribuição das empresas para com a preservação.

Na análise comparativa entre a percepção dos gestores e dos clientes apresentados no quadro 1, confirma-se que os gerentes tendem a se comportar mais positivamente com as contribuições geradas pelas empresas, enquanto os clientes apresentam comportamentos diretamente ligados com a preocupação e o desconhecimento de ações de proteção do meio ambiente auferidos pela rede de supermercado.

Os desafios para inserção de práticas ambientais nas empresas, especificamente quando relacionadas aos supermercados que denotam contribuições na poluição do ambiente com o uso das sacolas plásticas, tornaram-se uma questão de aperfeiçoamento e adequação de estratégias de comunicação, marketing e sistema de informação para subsidiar as empresas na

disseminação de informações diretas aos consumidores no que diz respeito aos aspectos ligados à sustentabilidade ambiental.

Pelo exposto nos resultados apresentados, pode-se concluir que, na rede de supermercado pesquisada, existem várias práticas de sustentabilidade ambiental implantadas de forma contínua que contribuem de modo singular para a preservação do meio ambiente. Entretanto, ainda são percebidas de forma genérica por parte do seu público interno e externo.

Assim, é pertinente que ocorra um ajuste no modelo de comunicação da rede para que os *stakeholders* possam conhecer os processos práticos e educativos relacionados com a preservação e manutenção dos recursos naturais, e de forma geral, possam contribuir com ações proativas que conscientizem os seus pares sobre a preservação ambiental e o uso racional dos recursos naturais, visando preservar o espaço para futuras gerações.

O estudo contribui para identificar aspectos específicos dos comportamentos, valores e atitudes dos gestores e clientes em relação às práticas de sustentabilidade ambiental implantadas em um espaço empresarial, servindo como ponto inicial para elaboração de outros estudos que possibilitem a compreensão, percepção e medição do comportamento ambiental de indivíduos em situações específicas.

Por fim, não obstante, a pesquisa possui limitações próprias advindas da amostra de uma parte dos entrevistados (gestores) que de forma específica apresentaram posicionamentos de caráter provisório como forma de não macular a imagem da empresa. Em complemento, a incidência no supermercado e o recorte transversal na escolha dos clientes contribuíram para restringir o estudo.

Para melhor compreensão das relações evidenciadas neste trabalho, outras pesquisas poderiam correlacionar à postura dos clientes do interior em relação aos da Capital quanto ao desconhecimento da sustentabilidade ambiental de outros segmentos, a citar: postos de gasolina, restaurantes. Acredita-se que, no contexto verificado, seria relevante uma pesquisa que analisasse profundamente o quanto a formação superior teria impacto positivo na percepção dos gestores em relação às questões de educação ambiental.

## REFERÊNCIAS

- ACMINAS (ASSOCIAÇÃO COMERCIAL DE MINAS). Disponível em: <http://acminas.com.br/?id.página=1520> . Acesso: 05 set. 2016.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do Trabalho Científico**. 10.ed. São Paulo: Atlas, 2010. 158p.
- ALIGLERI, L.; ALIGLERI, L. A.; KRUGLIANKAS, I. **Gestão Socioambiental: responsabilidade e sustentabilidade do negócio**. São Paulo: Atlas, 2009.
- ABRAS – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS. **Ranking Abras**. 2012. Disponível em: <http://www.abras.com.br/economia-e-pesquisa/ranking-abras/apresentacao/>. Acesso em: ago. 2016
- BARBIERI, J. C.; Vasconcelos, I. F.; Andreasi, T.; Vasconcelos, F. C. **Inovação e Sustentabilidade: Novos Modelos e Proposições**. RAE, Vol. 50, Nº 2, São Paulo, 2010.
- BARBIERI, J. C.; CAJAZEIRA, J. E. R. **Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática**. São Paulo: Saraiva, 2009
- BARDIN, I. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições Setenta, 2011
- BENETTI, J. E.; FIORENTIN, M.; LAVARDA, C. E. F. Diagnóstico da gestão ambiental à luz do Tratado de Kyoto: o caso da unidade produtora de leitões. **Revista de Contabilidade e Controladoria**, Curitiba, v. 3, n.1, p. 96-110, jan./abr., 2011.
- BITTAR, F.S.O.; FERREIRA, J.E.O.D.; BORBA, M.L. Práticas de Responsabilidade Ambiental em Supermercados: um Estudo da Relevância para os Consumidores PMKT – **Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia**. v. 13, pp. 88-105,

Outubro 2013. Disponível em:

[http://www.revistapmkt.com.br/Portals/9/Volumes/13/6\\_Pr%C3%A1ticas%20de%20Responsabilidade%20Ambiental%20em%20Supermercados.pdf](http://www.revistapmkt.com.br/Portals/9/Volumes/13/6_Pr%C3%A1ticas%20de%20Responsabilidade%20Ambiental%20em%20Supermercados.pdf). Acesso em 28 de agosto de 2016.

BOONS, F. et al. Sustainable innovation, business models and economic performance: an overview. **Journal of Cleaner Production** 45 ,2013.

CARROLL, Archie B. *A three-dimensional conceptual model of corporate performance*. **Academy of Management Review**, v. 4, n. 4, p. 497–505, 1979

CHAVES, G. L. D.; BATALHA, M. O. Os consumidores valorizam a coleta de embalagens recicláveis? Um estudo de caso da logística reversa em uma rede de hipermercados. **Gestão & Produção**, v. 13, n. 3, p. 423-434, 2006.

COHEN, et al. Avaliação das atitudes e comportamentos de empreendedores de uma incubadora sobre a dimensão ambiental da sustentabilidade. In: *Anais... XXXIII ANPAD*, São Paulo, 2009.

CLARO, P. B. O.; CLARO, D. P. Sustentabilidade estratégica: existe retorno no longo prazo?. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 49, n. 2, 2014.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2010. 923p.

DONAIRE, Denis. **Gestão ambiental na empresa**. São Paulo: Atlas, 1999.

EPSTEIN M. J. **Making sustainability work**. Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental, and Economic Impacts. Berrett-Koehler Publishers, 2009.

FREITAS, M. L. Responsabilidade social corporativa no contexto do varejo: um estudo de caso do programa modelo responsável. **Revista Científica da AJES**, Juína, v. 1, n. 2, 2010

HART, Stuart L. **Beyond Greening: strategies for a sustainable world**. , Harvard Business Review, 1997.

INSTITUTO ETHOS. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx>>. Acessado em: 30 ago. 2016.

KNICKLE, K. Environmental sustainability for manufacturers in 2012: part I. **Supply Chain Management Review**, Feb., 2012.

KOTLER, Philip. **Marketing 3.0: As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. 1ª edição. São Paulo/SP. Elsevier, 2010. 240 p.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MOYSES FILHO, José Edson; RODRIGUES, Andrea Leite e MORETTI, Sérgio Luiz do Amaral. Gestão social e ambiental em pequenas e médias empresas: influência e poder dos stakeholders. **REAd.** (Porto Alegre) [online]. 2011, vol.17, n.1, pp.204-236.

NASCIMENTO, Luis F.; LEMOS, Ângela D. da Cunha; MELLO, Maria Celina A. de. **Gestão socioambiental estratégica**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

PORTAL PBH (PORTAL DA PREFEITURA DE BELO HORIZONTE). Disponível em: <http://www.portalpbh.pbh.gov.br/pbh/ecp/noticias.do?>. Acesso: 06 set. 2016.

POKORNY, J. Database architectures: current trends and their relationships to environmental data management. **Environmental Modelling & Software**, v. 21, p. 1579-1586, 2006.

RESKE FILHO, A. (Coord.). et al. A gestão sócio-ambiental em uma empresa de transporte coletivo urbano no município de Santa Maria- RS. In: ENCONTRO NACIONAL SOBRE GESTÃO EMPRESARIAL E MEIO AMBIENTE, 2011, São Paulo. **Anais Eletrônico XIII Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente (ENGEMA)**. Disponível em: <<http://www.engema.org.br/upload/pdf/2011/281-197.pdf>>. Acesso em: 14 agosto. 2016.

ROSA, F. S.; PFITSCHER, E. D.; STEIGER, M. M.; NUNES, J. P. O.; SILVA, G. J. A Implantação do SICOGEA: sistema contábil gerencial ambiental em um hospital. In.: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 15., Curitiba, 2008. *Anais...*

WEBER, O.; Köllner, T.; Habegger, D.; H. Steffensen, H.; P. Ohnemus, P. **The relation between sustainability performance and financial performance of firms**. GOE Report No. 5-2005, GOE, Zurich ([www.goe.ch](http://www.goe.ch)) and ASSET4 ([www.asset4.com](http://www.asset4.com)), 2005.

PALINKAS, L.A.;HORWITZ,S.M.;GREEN, C.A.;WISDOM, J.P.; DUAN, N. Purposeful Sampling for Qualitative Data Collection and Analysis in Mixed Method Implementation Research. 42(5) · November 2013 \. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/258315317>. Acesso em 11 de setembro de 2016.

SANCHES, C.S. Gestão Ambiental Corporativa. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 1, São Paulo, 2000.

SACHS, I. **Rumo à Ecosocioeconomia**:teoria e prática do desenvolvimento. São Paulo: Cortez, 2007

SAMPIERI, R. H.;COLLADO, C. F. ; LUCIO, M. P. B.; **Metodologia de pesquisa**. 5. Ed. Porto Alegre: McGraw Hill, 2013

SETHI, S. Prakash. Dimensions of corporate social performance: An analytical framework. **California Management Review**. V. 17, n. 3. 1975.

SILVA, P.R;ARAÚJO, E.S.N;CALDEIRA, A.M.;CARVALHO, G.S.Construção e validação de questionário para análise de concepções bioéticas. **Revista bioética**, 20 (3): 490-501, 2012 Disponível em : <http://www.redalyc.org/html/3615/361533260014>. Acesso em 28 de agosto de 2016.

SILVA, M. E.; SANTOS, C.F.S.O. A estratégia socioambiental do Walmart Brasil: Entendendo suas ações e as interações em sua rede de *stakeholders*. In ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXXV, 2011, Rio de Janeiro. **Anais Eletrônicos...**, Rio de Janeiro:ANPAD, 2011.

SOUSA FILHO, J. M.; WANDERLEY, L. S. O.; FRANÇA, N. R. C. Estratégias de responsabilidade socioambiental empresarial: Carrefour e Pão de Açúcar em abordagem comparada. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, São Leopoldo, v. 7, n. 4, p. 287-300, 2010

SOUZA, P.; PFITSCHER, E.D. Gestão e Sustentabilidade Ambiental: Estudo em um Órgão Público do Estado de Santa Catarina.**Revista de Contabilidade e Controladoria**. Curitiba, v. 5, n.3, p. 8-32, set./dez. 2013.

SOUZA, M. T. S.; OLIVERO, S. M. Compras Públicas Sustentáveis: um Estudo da Incorporação de Critérios Socioambientais nas Licitações do Governo do Estado de São Paulo. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS – GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 34., 2010, Rio de Janeiro, **Anais Eletrônicos...** 2010. CD – ROM

SOARES, S. V.; LANZARIN, J.; PFITSCHER, E. D. Investimentos sociais e ambientais de uma instituição financeira: evidênciação por meio de Balanço Social. **Revista de Contabilidade e Controladoria**, Curitiba, v. 3, n.2, p. 57-77, mai./ago., 2011.

SCHIEDERIG, T.; TIETZE, F.; HERSTATT, C. Green innovation in technology and innovation management–an exploratory literature review. *R&D Management*, v. 42, n. 2, p. 180-192, 2012.

WOLFF, F.; SCHMITT, K.; HOCHFELD, C. **Competitiveness, innovation and sustainability clarifying the concepts and their interrelations**. Institute for Applied Ecology, Berlin, 2007

TACHIZAWA, T. **Gestão Ambiental e responsabilidade social corporativa**. São Paulo: Atlas, 2004.

THIRY-CHERQUES, H. R. Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. **Revista PMKT**. n.3, p.20-27, 2009.