

Gestão da sustentabilidade no varejo práticas dos oito maiores varejistas brasileiros

DENISE PINHO LEIGHTON

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SAO CARLOS - UFSCAR

denise.leighton@hotmail.com

IVETE DELAI

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SAO CARLOS

ivete@dep.ufscar.br

Gestão da sustentabilidade no varejo: práticas dos oito maiores varejistas brasileiros

Resumo

O desenvolvimento sustentável é um tema que está ganhando cada vez mais relevância, tanto no mundo acadêmico, quanto profissional, dada a crescente preocupação da sociedade com os impactos ambientais e sociais e sua maior pressão sobre as empresas. Nesse cenário, os varejistas podem desempenhar um importante papel na mudança dos padrões de consumo e produção, devido a sua posição privilegiada na cadeia de suprimentos - entre o consumidor final e o produtor. Apesar disso, as pesquisas sobre a sustentabilidade no varejo ainda são incipientes, principalmente no Brasil. Esta pesquisa teve como objetivo identificar o perfil e as práticas recorrentes de sustentabilidade de empresas atuantes no varejo brasileiro. Para tanto, foram estudadas as práticas reportadas nos relatórios de sustentabilidade de 2015 / 2016 dos oito maiores varejistas dos segmentos de supermercados e lojas de departamento. Como resultado apresenta-se um perfil geral das práticas por dimensão da sustentabilidade, segmento e nacionalidade do varejista. Algumas das revelações derivadas dessa análise foram: 662 práticas foram identificadas, sendo a dimensão social a mais desenvolvida por todas as empresas estudadas, enquanto a dimensão econômica foi praticamente ignorada nos relatórios; nas três dimensões o segmento Supermercado foi responsável por mais práticas que as Lojas de Departamento em uma relação aproximada de 3:2; e na dimensão ambiental há um distanciamento considerável entre os varejistas nacionais e estrangeiros, em que os segundos têm atuação mais enfática. Por fim, são apresentadas 28 práticas recorrentes - reportadas por pelo menos 50% dos varejistas estudados.

Palavras-chave: GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE; VAREJO; VAREJISTAS BRASILEIROS.

Sustainability management in retail: practices of the eight largest Brazilian retailers

Abstract

The interest in sustainable development issues has increased both among academics and organizations due to the society's growing concern regarding environmental and social impacts and its increased pressure on businesses. In this context, retailers can play an important role in shifting consumption and production patterns because of their privileged position in the supply chain - between the end consumer and the producer. Despite these, research on sustainability in retail is still incipient, especially in Brazil. This paper aims to identify the profile of sustainability practices of Brazilian retailers and a set of recurring practices. To do so, the practices reported in the 2015/2016 sustainability reports of the eight largest retailers in the supermarkets and department stores segments were studied. As a result, a general profile of the practices by sustainability's dimensions, retail segment and nationality is presented. Some insights from these analysis were: 662 practices were identified and the social dimension it the most developed by the studied companies, while the economic dimension was practically ignored in the reports; in the three dimensions the Supermarket segment was responsible for more practices than the Department Stores in an approximate ratio of 3: 2; and in the environmental dimension there is considerable distance between domestic and foreign retailers, where the latter have a more emphatic performance. Finally, 22 recurring practices - reported by more than 50% of the retailers studied - are presented

Keywords: SUSTAINABILITY MANAGEMENT; RETAIL; BRAZILIAN RETAILERS.

1 Introdução

O século XX foi marcado por alto grau de mudanças em todas as dimensões da vida humana. Por um lado, um exponencial desenvolvimento tecnológico, por outro um crescimento significativo na utilização de matéria e energia (Delai & Takahashi, 2008). Essas mudanças levaram a uma crescente preocupação com a preservação do meio ambiente e ao entendimento da sua limitação, resultando na criação de um novo conceito de desenvolvimento – o desenvolvimento sustentável - “aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a habilidade das futuras gerações de satisfazer às suas” (WCED 1987).

Diante deste contexto, as empresas de um modo geral têm sido pressionadas pelos diferentes stakeholders a mudar a forma de fazer negócios e integrar princípios de desenvolvimento sustentável nas suas práticas diárias (Kolk, Hong & Dolen, 2010; Smith & Sharicz, 2011). Esta pressão também é sentida no setor varejista. No entanto, as ações neste setor têm maior relevância e repercussão tendo em vista o seu poder econômico global e a sua posição intermediária entre a produção e a demanda. Portanto, pode influenciar positivamente tanto o padrão de produção (Jones, Comfort & Hillier, 2008a; Jones, Comfort & Hillier, 2008b; Illes, 2007) quanto o padrão de consumo (Jones, Comfort, Hillier & Eastwood, 2005; Knight, 2004). Neste sentido, UNEP (2011) salienta que as empresas do setor devem focar em melhorar as suas operações internas e também influenciar seus fornecedores e clientes a produzir e consumir, respectivamente, de forma mais sustentável.

Apesar dessa relevância, as práticas de sustentabilidade do setor ainda são pouco estudadas tanto internacional (Erol, Cakar, Erel & Sari, 2009) quanto nacionalmente. Breve busca na literatura internacional demonstrou a existência de um conjunto de estudos sobre diversos aspectos da sustentabilidade nos mais diversos segmentos do varejo. Verificou-se uma maior ênfase em estudos da cadeia de suprimentos sustentável envolvendo o setor varejista como em Berning e Venter (2015), Sapsanguanboon (2015), Choi e Cheng (2015), MacCarthy e Jayarathne (2012) e Kotzab, Teller, Grant e Sparks (2011). Outro grupo de estudos apresenta como foco práticas específicas do varejo como logística reversa (Braga Junior & Santos, 2015), o significado da responsabilidade corporativa em marcas próprias (Teli, 2011), relação com desempenho financeiro (Sughra & Crowther, 2015), motivações para as práticas (Bartels, Reinders & Winter, 2015), motivações e dificuldades (Perry & Tower, 2013). Poucos foram identificados com foco mais abrangente das práticas de sustentabilidade. Somente Santos, Svensson e Padin (2013), Elg e Hultman (2011), Robinson (2010), Rotter e Mark-Herbert (2013). Estudos com foco no varejo brasileiro também são raros, os únicos foram Delai e Takahashi (2013) – práticas de sustentabilidade, El Faro e Calia (2015) - critérios socioambientais na seleção de fornecedores de marcas próprias e Braga Junior e Santos (2015) – logística reversa em supermercado.

Neste contexto, o objetivo geral deste artigo é identificar o perfil geral das práticas de sustentabilidade do varejo brasileiro, por nacionalidade e segmento, e suas práticas recorrentes. Para isso, foram analisadas as práticas de sustentabilidade publicadas por oito varejistas – os quatro maiores dos segmentos de supermercados e lojas de departamentos.

O artigo está organizado da seguinte forma. Primeiramente, são apresentados alguns conceitos fundamentais na seção 2, e o método de pesquisa adotado está na seção 3. A seguir, na seção 4, encontra-se a análise realizada bem como a discussão dos resultados. Finalmente, a seção 5 contém as conclusões.

2 Revisão Bibliográfica

2.1 Desenvolvimento sustentável

Em 1987, surgiu o conceito de desenvolvimento sustentável através do Relatório de Brundtland elaborado pela *World Commission on Environment and Development* (WCED) (Delai & Takahashi, 2008). A definição dada pelo relatório para desenvolvimento sustentável é a habilidade de satisfazer as necessidades atuais, sem comprometer a capacidade das futuras gerações de suprir às suas (WCED, 1987).

Em seu estudo, Simons, Slob, Holswildar e Tukker (2001) percebeu que nem todas as empresas apresentam o mesmo grau de integração ou foco em sustentabilidade, propondo a existência de quatro gerações de acordo com as estratégias e indicadores ambientais adotados por elas. A primeira geração teve início nos anos 70, quando uma consciência ambiental começou a surgir e os governos mudaram os regulamento e normas ambientais, sendo a sustentabilidade considerada um fardo que diminuiria os lucros. Nos anos 80, ocorreu uma série de acidentes, o que gerou desconfiança sobre os esforços vindos da indústria e fez surgir a segunda geração, empresas que se sentiam responsáveis pelos danos ambientais que elas causavam e optaram por iniciar um diálogo para tentar reconquistar a confiança da sociedade. Algumas empresas decidiram ir mais longe, passando a adotar a gestão ambiental como ferramenta estratégica que auxilia as empresas na obtenção de vantagens competitivas, e assim iniciou-se a terceira geração. Finalmente, a quarta geração teve início do século XXI, quando a consciência em relação ao meio ambiente mudou novamente, sendo ampliada para sustentabilidade, que reflete três elementos – econômico, social e ambiental. (Simons et al., 2001).

Dyllick e Hockerts (2002) focaram seu estudo em como o desenvolvimento sustentável pode ser aplicado nos negócios, pretendendo com isso contribuir para a construção do conceito de sustentabilidade corporativa. Segundo eles, uma empresa que foca apenas nos aspectos econômicos pode ter bons resultados no curto prazo, porém essa situação torna-se insustentável em longo prazo. Sendo necessário manter uma relação equilibrada entre as três dimensões – econômica, social e ambiental – para ter sucesso em longo prazo, esta ideia foi desenvolvida por Elkington (1997) e é conhecida como *Triple Bottom Line* (TBL), ou seja, a empresa deve melhorar o crescimento financeiro reduzindo impactos ambientais negativos e atendendo às expectativas da sociedade (Elkington, 1997).

Mas o que são empresas sustentáveis? Dyllick e Hockerts (2002) trazem definições de sustentabilidade de acordo com cada uma das dimensões. Companhias economicamente sustentáveis garantem, a qualquer hora, fluxo de caixa suficiente para garantir liquidez, enquanto produz um retorno constante acima da média para seus acionistas. Quanto à dimensão ambiental, uma empresa é sustentável quando consome recursos a uma taxa inferior que a taxa de recuperação natural, e também não causa emissões cumulativas a uma taxa superior à capacidade de absorção e assimilação do sistema. Já as socialmente sustentáveis são aquelas que adicionam valor para as comunidades nas quais estão inseridas, por meio tanto do desenvolvimento individual de parceiros, quanto promovendo melhorias para as comunidades. Além disso, o modo como elas gerenciam seu capital social, permite que a sociedade envolvida entenda suas motivações e concordem com os valores da empresa (Dyllick & Hockerts, 2002).

2.2 Sustentabilidade no varejo

Quando os varejistas eram predominantemente pequenas empresas, os maiores fabricantes e distribuidores que ditavam quando, onde e como as mercadorias eram entregues. No entanto, com a consolidação e o surgimento de grandes cadeias de varejo internacionais, a coordenação das atividades de gerenciamento da cadeia de suprimentos tornou-se um papel importante para os varejistas. Os varejistas têm buscado se tornar líderes de mercado ao gerenciar efetivamente suas cadeias de suprimentos (Sapsanguanboon & Sukhoto, 2015).

O varejo e os varejistas, estes últimos entendidos como qualquer organização que vende produtos aos consumidores (Parente, 2000), têm um papel importante a desempenhar na mudança dos atuais padrões de produção e consumo para mais sustentáveis. Isto ocorre devido à crescente importância econômica deste setor, à sua capilaridade e à sua posição privilegiada entre a produção e o consumo, que permite influenciar ambos os sentidos (Jones et al., 2005; Erol et al., 2009; UNEP, 2011).

A fim de desempenhar esse papel mais sustentável, os varejistas devem tomar três principais tipos de ações (UNEP, 2011):

- Gestão dos impactos sustentáveis causados por ela (lojas, sedes, armazéns,...): através da implementação de sistemas de gestão ambiental para a conservação de energia/água, gestão de resíduos, programas de reciclagem, etc.;
- Gestão da cadeia de suprimentos: através da cooperação para o desenvolvimento de produtos com atributos sustentáveis, do incentivo a adoção de técnicas de produção mais limpa, da utilização de critérios sustentáveis para selecionar fornecedores, etc.;
- Educação dos clientes: através de instrução sobre o consumo sustentável, de incentivos para de compra produtos sustentáveis, de orientação sobre aspectos da sustentabilidade, uso e descarte, etc.

3 Método

Este artigo é um estudo qualitativo exploratório descritivo, uma vez que se concentra em práticas de sustentabilidade do varejo que são um assunto ainda incipiente na literatura existente, principalmente no contexto brasileiro. Este tipo de abordagem é adequado a temas pouco conhecidos (Gil, 2002).

Para atingir os objetivos do estudo, foi empregada uma análise de conteúdo qualitativo das práticas de sustentabilidade publicadas nos Relatórios de Sustentabilidade pelos principais varejistas brasileiros dos segmentos de supermercados e lojas de departamento. Esses segmentos foram escolhidos, pois eram os dois maiores do setor varejista brasileiro. E as empresas selecionadas em cada segmento eram as quatro maiores em faturamento bruto em 2015, segundo o Ranking 300 Maiores Empresas Varejo Brasileiro 2016 (Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo - SBVC).

Para manter a confidencialidade das empresas estudadas, seus nomes foram substituídos por nomes fictícios com duas letras. A primeira representando a nacionalidade (M: Multinacional ou D: Doméstica) e a segunda o segmento (S: Supermercado ou D: loja de Departamento), seguida de um número sequencial de 1 a 4. Um breve perfil de cada varejista é apresentado no Quadro 1.

Quadro 1. Perfil das empresas estudadas

Empresa	Perfil					Fonte
	Origem	No Brasil desde	Nº de Lojas	Localização geográfica	Nº de Empregados	
MS1	Americana	1995	544	Menos Região Norte	74.000	Relatório de Sustentabilidade 2015
MS2	Francesa	1975	498	Todo o país	72.000	Site institucional
DS3	Brasileira	1948	832	Todo o país	80.000	Relatório de Sustentabilidade 2015
DS4	Brasileira	1955	360	Nordeste, Centro-oeste e Sudeste	35.000	Site institucional
MD1	Americana (Brasileira vendida em 1998)	1922	275	Todo o país	18.000	Relatório de Sustentabilidade 2015

MD2	Holandesa	1976	270	Todo o país	16.000	Site institucional
DD3	Brasileira	1947	300	Todo o país	40.000	Site institucional
DD4	Brasileira	1948	400	Todo o país	13.000	Site institucional

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados coletados

Para analisar os dados foi empregado o mesmo modelo teórico de Delai e Takahashi (2013), que foi escolhido por ter sido empregado pelos autores na identificação das práticas do setor varejista. Este modelo apresenta três níveis de abstração - dimensões, temas (aspectos importantes de cada dimensão) e subtemas (questões importantes de cada tema), apresentado no Quadro 2.

Quadro 2. Modelo teórico do estudo

Dimensão	Tema	Subtema
Social	Práticas trabalhistas e trabalho decente	Educação, Treinamento e Desenvolvimento
		Diversidade e Oportunidade
		Saúde e Segurança
		Geração de Empregos
		Atração e Retenção de talentos
	Relacionamento com clientes	Direitos Humanos
		Satisfação do consumidor
		Saúde e Segurança do consumidor
		Produtos e rótulos
		Publicidade
Cidadania corporativa	Respeita à privacidade	
	Ações Sociais	
	Contribuições Políticas	
	Códigos de conduta, corrupção e suborno	
	Competição e preço	
Fornecedores / parceiros	Diálogo com a sociedade	
	Seleção, avaliação e desenvolvimento de fornecedores	
Setor Público	Contratos	
	Impostos	
Ambiental	Ar	Subsídios
		Emissões de gases estufa
		Emissões - camada de ozônio
		Acidificação Atmosférica
		Emissões com efeito cancerígeno
	Água	Poluição Atmosférica Fotoquímica
		Consumo
	Energia	Poluição
		Consumo
	Materiais	Fontes
Consumo de materiais		
Terra	Consumo de materiais perigosos	
	Uso; Geração de resíduos	
Biodiversidade	Ecosistemas; Áreas protegidas; Espécies	

	Relação com investidores	Governança corporativa; Dividendos
	Investimentos	Capital investido; Investimento em pesquisa e desenvolvimento
Econômica	Lucro e valor	
	Gerenciamento de crises	
	Lavagem de dinheiro	

Fonte: Adaptado Delai e Takahashi (2013).

4 Apresentação e análises dos resultados

Esta seção apresenta e discute os resultados do estudo. Primeiramente é apresentado o perfil geral das práticas, na sequência o perfil por dimensão e, por fim, as práticas recorrentes por dimensão.

4.1 Perfil geral das práticas

Esta seção apresenta o perfil das práticas de sustentabilidade identificadas nos varejistas estudados. Primeiramente, apresenta-se o perfil geral das práticas por dimensão e varejista. Na sequência, o perfil por tema e subtema de cada dimensão de forma separada.

Na Tabela 1, verifica-se o total de práticas identificadas – 662 – e sua distribuição por dimensões da sustentabilidade. Nota-se que a dimensão social é a que tem mais práticas relatadas por cada um dos varejistas – totalizando mais de 62% das práticas totais - e é a única dimensão em que todos os oito varejistas estudados atuam. A dimensão ambiental é a segunda mais explorada pelos varejistas – 32% das práticas-, sempre ocupando a segunda posição em todos os varejistas, e apenas a empresa DD4 não apresenta práticas para essa dimensão. A dimensão econômica é a menos manifestada nos relatórios de sustentabilidade de todos os varejistas, representando apenas 6% do total das práticas. Metade das empresas não comenta sobre essa dimensão, e as que a abordam, percebe-se a sua pouca ênfase nos relatórios. Provavelmente, o fato de existirem outros relatórios que abordam essa dimensão explique porque as empresas dão maior foco às ações sociais e ambientais no Relatório de Sustentabilidade.

A Tabela 1 permite a análise dos resultados por segmento de atuação e nacionalidade dos varejistas. Quanto ao perfil das práticas por segmento, poucas diferenças são identificadas. Verifica-se uma quantidade maior de práticas nos supermercados estudados (60%) do que nas lojas de departamento (40%), embora inexista diferença em termos de proporção das dimensões entre os segmentos. Por outro lado, ao se analisar o perfil das práticas por nacionalidade, é possível visualizar que os varejistas estrangeiros apresentam um percentual maior de práticas (66%) que os nacionais (34%), e que existe ênfase maior na dimensão social por parte dos varejistas nacionais – 68% do total de práticas destes varejistas. Já os varejistas estrangeiros apresentam ênfase maior na dimensão ambiental - 37% das suas práticas – que os nacionais (24%). Esse fato pode ser explicado pela expatriação dos conhecimentos e práticas das matrizes, que muitas vezes, encontram-se em estágios de desenvolvimento mais avançados.

Tabela 1. Perfil das práticas por dimensão e varejista

	MS1	MS2	Total MS n (%)	DS3	DS4	Total DS n (%)	Total S n (%)	MD1	MD2	Total MD n (%)	DD3	DD4
Econômico	-	6	6 (2%)	18	-	18 (10%)	24 (6%)	14	-	14 (6%)	1	-
Ambiental	53	30	83 (40%)	45	1	46 (23%)	129 (33%)	31	47	78 (35%)	8	-
Social	81	40	121 (58%)	97	24	121 (65%)	242 (61%)	70	64	134 (59%)	27	5
Total	134	76	210 (100%)	160	25	185 (100%)	395 (100%)	115	111	226 (100%)	36	5
% sobre total práticas	20%	11%	31%	24%	4%	28%	60%	17%	17%	34%	5%	0%

Fonte: As autoras.

4.2 Perfil das práticas por dimensão

Esta seção enfatiza os resultados em cada uma das dimensões, identificando temas e subtemas mais ou menos abordados pelos varejistas, e a existência de diferenças significativas dependendo do segmento e da nacionalidade da empresa.

A primeira dimensão analisada é a social, que é apresentada na Tabela 2. O maior enfoque em certo tema varia dependendo da empresa, mas no global tem-se as ações que envolvem funcionários em primeiro lugar com 35%, seguida pelas práticas relacionadas com as comunidades (29%), depois fornecedores e clientes com 18% cada, e por fim, setor público com apenas 1% das práticas. Dentro do tema mais relatado – Práticas trabalhistas e Trabalho decente – há três subtemas com mais de 20% de representatividade neste tema e que juntos somam aproximadamente 70%, são eles: Educação, treinamento e desenvolvimento; Diversidade e Oportunidade; e Direitos humanos. Já o segundo maior tema, Cidadania corporativa, o subtema Ações sociais tem mais de 60% das práticas.

Ao se analisar as empresas por segmento, tem-se que os supermercados são responsáveis por mais práticas que as lojas de departamentos, em uma relação aproximada de 3:2. Entretanto, separando-se por nacionalidade, tem-se a mesma relação, mas nesse caso as multinacionais que são responsáveis pela maior fração. Contudo, se elas forem classificadas levando-se em conta os dois atributos ao mesmo tempo, tem-se o grupo das lojas de departamento multinacionais (MD) como o com maior número de práticas sociais (134), seguido pelos grupos dos supermercados estrangeiros (MS) e dos nacionais (DS) em segundo com 121 cada, e, em último lugar, o grupo das lojas de departamento nacionais (DD) com apenas 32 práticas, o que é um valor muito discrepante em relação aos demais.

Tabela 2. Perfil das práticas por Temas e Subtemas da Dimensão Social

	MS1	MS2	DS3	DS4	MD1	MD2	DD3	DD4	Total
Cidadania corporativa	29	9	25	14	15	20	5	2	119 (29%)
Ações sociais	21	6	17	11	8	7	3	2	75
Códigos de conduta, corrupção e suborno	5		1	2	5	1	1		15
Competição e preços	1		3		1				5
Contribuições políticas	1						1		2
Diálogo com a sociedade	1	3	4	1	1	12			22
Fornecedores e parceiros	8	5	14		23	15	5	2	72 (18%)
Contratos	2		2		1	1			6
Seleção, relacionamento e desenvolvimento	6	5	12		22	14	5	2	66
Gerenciamento do relacionamento com os clientes	21	9	14	3	11	9	5		72 (18%)
Produtos e rótulos	1		1						2
Publicidade	6	1	2	2	1	4	1		17
Respeito à privacidade do consumidor					2		1		3
Satisfação dos clientes	9	6	9	1	7	1	2		35
Saúde e segurança dos clientes	5	2	2		1	4	1		15
Práticas trabalhistas e trabalho decente	23	17	44	7	21	20	8	1	141 (35%)
Atração e retenção de talentos	7	1	2	3	3	1			17
Direitos humanos	2	4	3	1	3	10	2	1	26
Diversidade e oportunidade	4	9	11		2	1	3		30

Educação, treinamento e desenvolvimento	9	2	15	1	8	5	1	41	
Geração de empregos		1		1	2		1	5	
Saúde e segurança	1		13	1	3	3	1	22	
Setor público							4	4 (0%)	
Impostos							1	1	
Subsídios							3	3	
Total Geral	81	40	97	24	70	64	27	5	408

Fonte: As autoras.

Já a Tabela 3 apresenta os temas e subtemas da dimensão ambiental. Nota-se que dentro dessa dimensão, há certo equilíbrio entre o número de práticas reportadas em cada tema, sendo o de maior foco, Produtos e Serviços, responsável por 20% das práticas ambientais gerais, enquanto o menos explorado – Terra – tem 10%, e os demais cinco temas estão entre esses valores. Produtos e Serviços é subdividido em Produtos ambientalmente amigáveis e Reciclabilidade dos produtos. O primeiro subtema recebeu maior atenção, sendo abordado por seis dos varejistas. Em Biodiversidade, o subtema Ecossistema é o de maior representatividade. O tema Ar é bem concentrado na emissão de gases efeito estufa, deixando em segundo plano a emissão de gases que afetam a camada de ozônio, e ignorando completamente os outros três subtemas: acidificação atmosférica, emissões com efeito cancerígeno e poluição atmosférica fotoquímica.

Nessa dimensão percebe-se grande diferença entre as empresas estrangeiras e as nacionais, sendo o primeiro grupo responsável por 75% das ações quantificadas. Em todos os temas as multinacionais são responsáveis por mais de 60% das práticas, e em alguns subtemas elas são responsáveis por 100% das práticas, como é o caso de Espécies, Fontes de Energia, Consumo de materiais perigosos, e Uso da terra. Apenas nos subtemas Gases que afetam a camada de ozônio e Áreas protegidas os varejistas nacionais apresentam mais de 50% das práticas. E, ao se analisar o segmento de atuação, os supermercados parecem mais engajados que as lojas de departamento, pois ao comparar MS com MD e DS com DD, nos dois casos os supermercados realizam mais ações. Contudo vale ressaltar que novamente a maior diferença está nas DDs, que não chegam a 4% das práticas.

Tabela 3. Perfil das práticas por Temas e Subtemas da Dimensão Ambiental

	MS1	MS2	DS3	DS4	MD1	MD2	DD3	DD4	Total
Água	5	6	4		4	7	3		29 (13%)
Consumo de água	4	4	4		2	4	1		19
Poluição	1	2			2	3	2		10
Ar	6	6	9		7	5			33 (15%)
Emissões de gases de efeito estufa	5	5	5		7	5			27
Gases afetam camada de ozônio	1	1	4						6
Biodiversidade	13	3	4		4	8			32 (15%)
Áreas protegidas	1		2						3
Ecossistemas	11	3	2		4	3			23
Espécies	1					5			6
Energia	11		10		7	1	1		30 (14%)
Consumo de energia	8		10		7	1	1		27
Fontes	3								3
Material	11	2			3	9	1		26 (12%)

Consumo de materiais	9				3	4	1		17
Consumo de materiais perigosos	2	2				5			9
Produtos e serviços	3	9	12		1	15	3		43 (20%)
Produtos ambientalmente amigáveis	2	4	8		1	10	2		27
Reciclabilidade	1	5	4			5	1		16
Terra	4	4	6	1	5	2			22 (10%)
Geração de resíduos	4	3	6	1	5	1			20
Uso da terra		1				1			2
Total Geral	53	30	45	1	31	47	8	0	215 (100%)

Fonte: As autoras.

Por fim, olhando somente para a dimensão econômica (Tabela 4) tem-se que todos os temas dessa dimensão são tratados por pelo menos uma empresa. No entanto, Lucro e Capital, e Investimentos são praticamente ignorados, enquanto Gerenciamento de Crises mostra-se um tema incipiente, e o foco maior é dado a Investidores, com 72% das práticas reportadas. Nesse tema, tem-se predominância das práticas relacionadas à governança corporativa com 67% do total de práticas da dimensão. Dentre os quatro varejistas que abordaram essa dimensão, dois de cada setor, sendo um nacional e outro estrangeiro. Como ocorreu nas demais dimensões os supermercados são mais representativos que as lojas de departamentos, e a proporção também é próxima das demais, respectivamente, 60% e 40%. Entre os supermercados, o nacional parece se preocupar mais com essa dimensão, enquanto a loja de departamento estrangeira apresenta maior ênfase que a nacional. Essa é a dimensão mais equilibrada no que diz respeito à participação de empresas nacionais e multinacionais.

Tabela 4. Perfil das práticas por Temas e Subtemas da Dimensão Econômica

	MS1	MS2	DS3	DS4	MD1	MD2	DD3	DD4	Total Geral
Gerenciamento de crises			6				1		7 (18%)
Gerenciamento de crises			6				1		7
Investidores		2	12		14				28 (72%)
Dividendos		1			1				2
Governança corporativa		1	12		13				26
Investimentos		1							1 (2%)
Capital investido		1							1
Lucro e valor		3							3 (8%)
Lucro e valor		3							3
Total Geral	0	6	18	0	14	0	1	0	39 (100%)

Fonte: As autoras.

4.3 Práticas recorrentes identificadas

Ademais à visão quantitativa, identificou-se as práticas recorrentes do setor – aquelas que são realizadas por pelo menos metade das empresas estudadas. Essa análise foi feita para cada uma das dimensões separadamente, e é apresentada a seguir.

As práticas mais comuns dentro do subtema Educação, treinamento e desenvolvimento são: treinamento interno, programas de capacitação e educação, plano de carreira. O subtema Diversidade e Oportunidade, que diz respeito à equidade independente da raça, idade e gênero, é composto principalmente por ações que incentivam a diversidade e inclusão de

grupos minoritários, como pessoas com deficiência, negros, mulheres e jovens, por meio da contratação de pessoas desses grupos e campanhas contra discriminação. Apesar de estar em 3º lugar, o subtema Direitos Humanos é o único tem práticas desenvolvidas por todos os comerciantes, e é composto por práticas como participação e compromisso com programas a favor dos direitos humanos, no qual as organizações se apresentam contra o trabalho escravo, compulsório e infantil, e se comprometem a erradicar esses tipos de trabalho da sua cadeia de suprimentos, com medidas mais tangíveis como não fazer negócios com fornecedores que estejam na “lista suja” do Trabalho Escravo do Ministério do Trabalho e Emprego, e até fazer auditorias nos fornecedores para assegurar que estão seguindo as leis trabalhistas

A primeira dimensão analisada é a social, que é apresentada na Tabela 5. Esta dimensão além de ser a com maior número de práticas, é também a que tem mais práticas recorrentes, com um total de 22 práticas recorrentes. Cidadania corporativa, que são as práticas referentes ao relacionamento das empresas com a sociedade em que elas atuam, tem como principais práticas as ações sociais, como desenvolvimento da comunidade por meio principalmente de parcerias com fornecedores regionais; incentivar qualidade de vida (esportes, saúde, alimentação, cultura), promovendo corridas, espetáculos culturais, bolsas de estudo; e voluntariado, a empresa promove e organiza projetos voluntários para os funcionários participarem. Outro tema é o que trata a relação com Fornecedores e Parceiros, as práticas recorrentes desse tema fazem parte do subtema Seleção, relacionamento e desenvolvimento, e são elas: fazer auditorias, para garantir a qualidade e a regularidade com leis trabalhistas e ambientais; e incentivar a certificação dos fornecedores.

O Gerenciamento do relacionamento com os clientes tem três práticas recorrentes, cada uma de um dos seguintes subtemas: Publicidade, Satisfação dos clientes e Saúde e Segurança dos Clientes. São elas respectivamente, incentivar práticas sustentáveis, através de campanhas no qual os principais temas são a reciclagem e o consumo consciente; Gestão de clientes, que consiste em programas de fidelidade e ter canais de atendimento; e Assegurar a segurança e qualidade dos produtos. Por fim, há o tema que se refere aos funcionários – Práticas trabalhistas e trabalho decente –, e Compromisso com programas a favor dos direitos humanos, Incentivar a inclusão de PCD, Plano de Carreira e Treinamento interno são as práticas recorrentes.

Tabela 5. Práticas recorrentes da Dimensão Social

	MS1	MS2	DS3	DS4	MD1	MD2	DD3	DD4	Total
Cidadania corporativa	18	3	15	8	3	6	4	0	53 (26%)
Ações sociais	16	3	13	6	3	4	3	0	44
<i>Criação Instituto</i>	1	1			1	1			
<i>Desenvolvimento de comunidades</i>	9		3	3	1	2			18
<i>Incentivo à qualidade de vida</i>	4	1	7	2	1				15
<i>Compromisso com programas solidários</i>	1		2	1			2		6
<i>Voluntariado</i>	1	1	1			1	1		5
Códigos de conduta, corrupção e suborno	1	0	1	1	0	1	1	0	5
<i>Código de Ética</i>	1		1	1		1	1		5
Diálogo com a sociedade	1	0	1	1	0	1	0	0	4
<i>Desenvolvimento de comunidades</i>	1		1	1		1			4
Fornecedores e parceiros	8	3	9	0	14	9	3	2	48 (24%)
Contratos	2	0	2	0	1	1	0	0	6
<i>Contratos/termos/cláusulas fornecedores</i>	2		2		1	1			6
Seleção, relacionamento e desenvolvimento	6	3	7	0	13	8	3	2	42

<i>Desenvolvimento de comunidades</i>	1	1	2			2			6
<i>Fazer auditorias</i>	2		3		7	1	1	1	15
<i>Gestão de fornecedores</i>	1				3	4	1		9
<i>Incentivar a certificação dos fornecedores</i>	2		1		2		1	1	7
<i>Compromisso com programas a favor dos direitos humanos</i>		2	1		1	1			5
Gerenciamento do relacionamento com os clientes	9	6	9	1	3	5	2	0	35 (17%)
Publicidade	2	1	1	1	0	3	0	0	8
<i>Incentivar práticas sustentáveis</i>	2	1	1	1		3			8
Satisfação dos clientes	5	4	6	0	3	0	1	0	19
<i>Gestão de clientes</i>	5	4	6		3		1		19
Saúde e segurança dos clientes	2	1	2	0	0	2	1	0	8
<i>Assegurar a segurança e qualidade dos produtos</i>	2	1	2			2	1		8
Práticas trabalhistas e trabalho decente	9	9	21	2	13	11	2	1	68 (33%)
Direitos humanos	2	4	3	0	3	8	0	1	21
<i>Compromisso com programas a favor dos direitos humanos</i>	2	4	3		3	8		1	21
Diversidade e oportunidade	1	3	4	0	1	0	1	0	10
<i>Incentivar a inclusão de PCD</i>	1	3	4		1		1		10
Educação, treinamento e desenvolvimento	6	2	10	1	6	3	0	0	28
<i>Plano de Carreira</i>	1		3	1	1	1			7
<i>Programas de capacitação/ educação</i>	2		5		1	1			9
<i>Treinamento interno</i>	3	2	2		4	1			12
Saúde e segurança	0	0	4	1	3	0	1	0	9
<i>Gestão da saúde e segurança dos funcionários</i>			4	1	3		1		9
Total	44	21	54	11	33	31	11	3	204 (100%)

Fonte: As autoras.

Já a Tabela 7 apresenta o conjunto de práticas recorrentes da dimensão ambiental. Olhando especificamente para as práticas recorrentes, em primeiro lugar vem a Gestão dos impactos ambientais, que é realizado por cinco das oito empresas e faz parte do subtema Geração de resíduos, dentro do tema Terra. Essa prática consiste na busca das organizações por compreender seus impactos e minimiza-los, que é feito principalmente através da reciclagem. Dentro do subtema Produtos ambientalmente amigáveis, do tema Produtos e Serviços, as ações tomadas podem ser resumidas na compra mais consciente das matérias primas e dos produtos que serão comercializados, ou seja, materiais certificados, que não sejam oriundos de áreas ambientalmente protegidas, nem derivadas de maus tratos de animais; além de medidas para incentivar o consumo de produtos mais sustentáveis, por meio de linhas de produtos de marca própria ou promoções de certos grupos de produtos, como por exemplo, orgânicos. Já no segundo subtema, reciclabilidade, as empresas apostam na oferta de estações de coleta de materiais para reciclagem destinadas ao público geral.

No tema Água, o Consumo de água recebe mais atenção e consta em seis dos relatórios, contudo a Poluição também é consideravelmente abordada, porém a única prática recorrente está no primeiro subtema, trata-se do uso de equipamentos mais eficientes (torneiras, vasos sanitários). No tema Ar, afim de reduzir emissão de gases efeito estufa as empresas apostam principalmente na troca principalmente em uma logística mais inteligente,

enquanto a emissão de gases que afetam a camada de ozônio é combatida através da troca dos gases utilizados nos equipamentos. Os demais temas, Biodiversidade, Energia e Materiais não apresentam práticas recorrentes, o que não significa que os varejistas não atuam dentro deles, apenas que as práticas não se repetem na maioria das empresas, podendo se tratar de uma prática pontual realizada por apenas uma empresa, inclusive, olhando para o número absoluto de práticas, a Biodiversidade está em 3º lugar.

Tabela 7. Práticas recorrentes da dimensão Ambiental

	MS1	MS2	DS3	DS4	MD1	MD2	DD3	DD4	Total
Água	1	1	1	0	1	0	0	0	4 (11%)
Consumo de água	1	1	1	0	1	0	0	0	4
<i>Usar equipamentos mais eficientes</i>	1	1	1		1				4
Ar	1	1	1	0	1	0	0	0	4 (11%)
Emissões de gases de efeito estufa	1	1	1	0	1	0	0	0	4
<i>Logística inteligente</i>	1	1	1		1				4
Produtos e serviços	2	8	4	0	1	4	0	0	19 (54%)
Produtos ambientalmente amigáveis	1	4	3	0	1	3	0	0	12
<i>Comprar produtos certificados</i>		1	1		1	2			5
<i>Promover o consumo de produtos sustentáveis</i>	1	3	2			1			7
Reciclabilidade	1	4	1	0	0	1	0	0	7
<i>Ter Estações de coleta de reciclagem</i>	1	4	1			1			7
Terra	1	2	2	0	2	1	0	0	8 (23%)
Geração de resíduos	1	2	2	0	2	1	0	0	8
<i>Gestão dos impactos ambientais</i>	1	2	2		2	1			8
Total	5	12	8	0	5	5	0	0	35 (100%)

Fonte: As autoras.

Por fim, a Tabela 8 apresenta as práticas recorrentes da dimensão econômica. Nesta dimensão, não há nenhuma prática relatada por mais de 50% das empresas, já que apenas metade dos varejistas comenta sobre o assunto em seu relatório. Sendo assim, a Tabela 8 mostra as práticas que são realizadas por pelo menos duas organizações, mesmo assim, somente os temas Gerenciamento de crises e Investidores aparecem. No primeiro, a prática é a Gestão de Riscos, já no segundo há quatro práticas, todas do subtema Governança corporativa, e são elas: Avaliação dos colaboradores, Estrutura organizacional, Políticas (para regular o relacionamento com os investidores, como Políticas de Divulgação, Negociação, Transações, Partes Relacionadas, entre outras), e Política interna de remuneração.

Tabela 8. Práticas recorrentes da dimensão Econômica

	MS1	MS2	DS3	DS4	MD1	MD2	DD3	DD4	Total
Gerenciamento de crises	0	0	1	0	0	0	1	0	2 (12%)
Gerenciamento de crises	0	0	1	0	0	0	1	0	2
<i>Gestão de riscos</i>			1				1		2
Investidores	0	1	7	0	7	0	0	0	15 (88%)
Governança corporativa	0	1	7	0	7	0	0	0	15

<i>Avaliação dos colaboradores</i>		1		1					2
<i>Estrutura organização</i>	1	1		2					4
<i>Políticas</i>		4		2					6
<i>Política interna de remuneração</i>		1		2					3
Total	0	1	8	0	7	0	1	0	17 (100%)

Fonte: As autoras.

5. Conclusões

Este artigo teve como objetivo identificar o perfil das práticas de sustentabilidade do varejo brasileiro, a partir do estudo das práticas de sustentabilidade publicadas nos Relatórios de Sustentabilidade de oito varejistas brasileiros - os quatro principais segmentos de supermercados e de lojas de departamentos. A partir disso, foi possível identificar dimensões, temas e subtemas que recebem mais atenção por parte dos retalhistas; se há relação entre o segmento e/ou nacionalidade dos varejistas e a sua postura diante da sustentabilidade; e quais são as práticas recorrentes nas empresas estudadas.

A dimensão em que os varejistas estudados mais atuam é a social, e também é a única relatada por todas as oito empresas. Seguida pela dimensão ambiental em todas as empresas, e só uma empresa (DD4) não relatou práticas dessa dimensão. Enquanto a dimensão econômica não é nem é citada em metade dos relatórios.

Nas três dimensões, o segmento Supermercado foi responsável por mais práticas que as Lojas de Departamentos, em uma relação aproximada de 3:2. Dentro do segmento Loja de Departamentos existe uma grande diferença entre as empresas nacionais e estrangeiras, sendo as estrangeiras responsáveis por mais de 80% das práticas desse setor. Já entre os Supermercados nacionais e estrangeiros há um bom equilíbrio, sendo que os nacionais têm maior participação nas práticas da dimensão econômica, enquanto o esforço com relação à ambiental é maior nos estrangeiros, e no âmbito social elas têm exatamente o mesmo número de práticas.

Voltando o foco para a nacionalidade, fica claro que os varejistas nacionais ainda têm muito que evoluir nas práticas ambientais, pois tanto as Lojas de Departamentos quanto os Supermercados nacionais encontram-se com quantidades inferiores aos estrangeiros (responsáveis por 75% das práticas relatadas). A dimensão econômica está equilibrada. Já a dimensão social mostra grande discrepância por parte das Lojas de Departamento Nacionais para as demais, sendo responsável por apenas 6% das práticas, o que pode explicar a diferença entre os dois segmentos, comentada anteriormente.

No que diz respeito a práticas recorrentes - reportadas por pelo menos 50% dos varejistas estudados - novamente há destaque para a dimensão social, com um total de 22 práticas recorrentes, abrangendo a maioria dos temas, com exceção de "setor público", porém nenhuma das práticas é relatada por todos os oito varejistas. Na dimensão ambiental, há um total de 6 práticas recorrentes, sendo Gestão dos impactos ambientais a prática que foi relatada por mais varejistas - 5 deles - e as outras 5 práticas recorrentes foram relatadas por exatamente metade das empresas estudadas. Já na dimensão social não há práticas recorrentes.

Essas conclusões precisam ser analisadas à luz das limitações do estudo. Primeiramente, as fontes de dados são oriundas dos Relatórios de Sustentabilidade e dos sites institucionais das empresas, representando assim, a realidade narrada por elas, que pode apresentar algum viés. Outro fator limitante foi o número de empresas estudadas que é pequeno, embora represente as lideranças dos segmentos estudados.

Por fim, algumas sugestões de trabalhos futuros podem ser apresentadas. A primeira delas seria o aprofundamento da análise e entendimento dos motivos das diferenças identificadas entre os varejistas estudados por meio de estudos de caso. Outra sugestão seria a

realização de pesquisa quantitativa com as empresas do setor a fim de identificar o perfil das práticas de forma mais ampla.

Referências

- Bartels, J., Reinders, M. J., & Winter, M. V. H. (2015). Perceived sustainability initiatives: retail managers' intrinsic and extrinsic motives. *British Food Journal*, 117(6), 1720–1736
- Berning, A., & Venter, C. (2015). Sustainable supply chain engagement in a retail environment. *Sustainability*, 7(5), 6246–6263.
- Braga Junior, S. S., & Santos, R. B. M. (2015). Environmental gains from the Practice of Reverse Logistics Retail Supermarket. *Espacios*, 36(5), 14.
- Choi, T. M., & Cheng, T. C. E. (2015). Sustainable Fashion Supply Chain Management: *From Sourcing to Retailing*, 1-205.
- Delai, I., & Takahashi, S. (2008). Uma proposta de modelo de referência para mensuração da sustentabilidade corporativa. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 2(1), 19-40.
- Delai, I., & Takahashi, S. (2013). Corporate sustainability in emerging markets: insights from the practices reported by the Brazilian retailers. *Journal of Cleaner Production*, 47, 211-221.
- Doppelt, B. (2003). *Leading Change toward Sustainability: a Chance-management Guide for Business, Government and Civil Society*. Greenleaf Publishing Ltd, Sheffield.
- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11, 130-141.
- El Faro, O., & Calia, R. C. (2015). Avaliação de critérios socioambientais na seleção e desenvolvimento de fornecedores de produtos marcas próprias pelo grande varejo brasileiro: um estudo qualitativo múltiplo. *Gestão e Produção*, 22(2), 370-390.
- Elg, U., & Hultman, J. (2011). Retailers' management of corporate social responsibility (CSR) in their supplier relationships – does practice follow best practice? *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 21(5), 445-460.
- Elkington, J. (1999). Triple bottom line revolution: reporting for the third millennium. *Australian CPA* 69, 75-77.
- Erol, I., Cakar, N., Erel, D., & Sari, R. (2009). Sustainability in the Turkish retailing industry. *Sustainable Development*, 17, 49-67.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. *New York Times Magazine*.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Hart, S. L., & Milstein, M. B. (2004). Criando Valor Sustentável. *RAE executivo*, 3(2), 65-79.
- Holliday, C. (2001). Sustainable growth, the DuPont way. *Harvard Business Review*, 79(8), 129-132.
- Illes, A. (2007). Seeing Sustainability in Business Operations: US and UK Food Retailer Experiments with Accountability. *Business Strategy and the Environment*, 16, 290-301.
- Jones, P., Comfort, D., Hillier, D., & Eastwood, I. (2005). Retailers and sustainable development in the UK. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33, 207-214.
- Jones, P., Comfort, D., & Hillier, D. (2008a). UK retailing through the looking glass. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 36, 564-570.
- Jones, P., Comfort, D., & Hillier, D. (2008b). Moving towards sustainable food retailing? *International Journal of Retail & Distribution Management*, 36, 995-1001.
- Knight, A. (2004). Sustainable consumption: the retailing paradox. *Consumer Policy Review*, 14(4), 113-115.
- Kolk, J.E.M., Hong, P., & Dolen, W.M. (2010). CRS in China: analysis of domestic and foreign retailers' sustainability dimensions. *Business Strategy and the Environment*. 19, 89-303.

- Kotzab, H., Teller, C., Grant, D.B., & Sparks, L. (2011). Antecedents for the Adoption and Execution of Supply Chain Management. *Supply Chain Management: an International Journal*, 16 (4), 231–245.
- Laszlo, C., & Zhexembayeva, N. (2011). *Embedding sustainability: the Next Big Competitive Advantage*. Stanford Business Books, Stanford.
- Maccarthy, B. L., & Jayarathne, P. G. S. A. (2012). Sustainable collaborative supply networks in the international clothing industry: a comparative analysis of two retailers. *Production Planning & Control: The Management of Operations*, 23(4), 252-268.
- Parente, J. (2000). *Varejo no Brasil: gestão e estratégia*. Atlas, São Paulo.
- Perry, P., & Towers, N. (2013). Conceptual framework development: CSR implementation in fashion supply chains. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 43(5/6), 478–501.
- Rake, M., & Grayson, D. (2009). Embedding corporate responsibility and sustainability: everybody's business. *Corporate Governance*, 9(4), 395-399.
- Robinson, P. K. (2010). Responsible Retailing: The Practice of CSR in Banana Plantations in Costa Rica. *Journal of Business Ethics*, 91(2), 279-289.
- Rotter, J. P., & Mark-Herbert, C. (2013). Corporate Social Responsibility in Swedish Food Retail: The Case of Tiger Shrimp. *International Food and Aribusiness Management Review*, 16(3), 167-176
- Santos, M. A. O., Svensson, G., & Padin, C. (2013). Indicators of sustainable business practices: Woolworths in South Africa. *Supply Chain Management: An International Journal*, 18(1), 104-108.
- Sapsanguanboon, W., & Sukhotu, V. (2015). Sustainable Retail Supply Chain Management Practices: A Case Study of a Modern Trade Retailer in an Emerging Market. *Mary Ann Libert, INC.*, v.8, p.313-323.
- Simons, L., Slob, A., Holswildar, H., & Tukker, A. (2001). The fourth generation: New strategies call for new eco-indicators. *Environmental Quality Management*, v. 11, n. 2, p. 51-61.
- Smith, P. A. C., & Sharicz, C. (2011). The Shift Needed For Sustainability. *The Learning Organization*, 18(1), 73-86.
- Sugra, G., & Crowther, D. (2015). Do CSR Determinants Stimulate Profits: Analysis of Retail Companies in UK. *Developments in Corporate Governance and Responsibility*, 8, 123-140.
- Teli, S. M. (2011). Significance of Corporate Social Responsibility in the trade of retail branded apparels. *Journal of the Textile Association*, 72(1), 36-41.
- WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT. (1987). *Our common future*. Oxford: Oxford University Press.