

**PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS NO VAREJO SÃO UM BOM NEGÓCIO? Um olhar sob a perspectiva de um CFO**

**NICOLE ANDRADE DUARTE**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC

**ALINE RIBEIRO GOMES**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC

**RAFAELA MELO DE OLIVEIRA**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC

**CLÁUDIA BUHAMRA ABREU ROMERO**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC

# PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS NO VAREJO SÃO UM BOM NEGÓCIO?

## Um olhar sob a perspectiva de um CFO

### 1. INTRODUÇÃO

Durante muito tempo o crescimento econômico manteve um tipo de queda de braço com o desenvolvimento sustentável, em que os altos ganhos financeiros não poderiam ser compatíveis com a proteção ambiental (Elkington, 2012). Os resultados hoje, no entanto, tendem a ser diferentes. Algumas empresas já percebem os benefícios reais da integração entre sustentabilidade ambiental e a forte competitividade de mercado, de recursos e a criação de processos inovativos e eficientes (Barbieri & Cajazeira, 2017).

Segundo Elkington (2012, p. 151), “a pressão ecológica leva à inovação e, como resultado, à ecoeficiência”. Essa é uma quebra de paradigma que posiciona a sustentabilidade empresarial como uma estratégia de geração de valor, um investimento cujos retornos financeiros impactam positivamente os relatórios contábeis do negócio. As iniciativas sustentáveis, ou a prática da responsabilidade socioambiental corporativa, começa a ser compreendida não como ameaça, mas como oportunidade de crescimento (Elkington, 2012; Epstein & Roy, 2003; Flammer, 2015; Hirigoyen & Rehm, 2015; Lemme, 2012).

Seja pelas pressões de mercado ou pelas políticas ambientais, mais empresas têm adotado a Responsabilidade Social Corporativa [RSC] como estratégia de diferenciação (Ottman, 2012). E embora essa ainda não seja uma prática comum, ela tem se mostrado cada vez mais urgente devido a questões como o crescimento populacional, as desigualdades sociais, os altos níveis de desperdício e de poluição, além de aspirações por um estilo de vida mais moderno, urbano e prático (Barbieri & Cajazeira, 2017; Carrieri, 2000; Curi, 2012).

No mercado varejista, em especial no setor supermercadista, a realidade não é diferente. Devido à elevação do seu peso na economia e da sua força diante da produção e do consumo (Delai & Takahashi, 2013), as redes de supermercado podem ser significativas nesse processo de mudança de paradigma. Suas estratégias têm o poder de disseminar conceitos de responsabilidade social entre seus fornecedores, desempenhar o papel educativo entre consumidores e colaboradores, além de contribuir para um retorno financeiro positivo do negócio (Delai & Takahashi, 2013; Gelman & Parente, 2008).

Em Fortaleza (CE), uma rede em especial tem ganhado destaque: o Super Mercadinhos São Luiz que está no ramo de varejo desde 1972 (Super Mercadinhos São Luiz, n.d.). Hoje, a empresa possui 21 lojas, mais de 1.800 colaboradores (Ramalho Neto, 2018) e seu faturamento em 2016 foi de R\$ 563 milhões, sendo considerada a maior rede supermercadista do Ceará (Serpa, 2017), além de oferecer serviços de café da manhã e almoço em algumas de suas unidades (Super Mercadinhos São Luiz, 2016). Em 2017, ela foi eleita como o melhor supermercado e a 3ª melhor empresa de varejo para se trabalhar no Brasil, conforme relatório do GPTW (*Great Place To Work*, 2017, como citado em Ramalho Neto, 2018).

A empresa também possui um longo histórico de iniciativas ambientais e sociais que contribuíram para criar seus diferenciais e sua imagem de marca, tornando-se relevante estudo de caso cujas práticas podem servir de *benchmarking* para outras organizações. Esse estudo propõe-se, então, a responder a seguinte questão de pesquisa: Como as práticas sustentáveis podem contribuir com o desempenho financeiro no varejo? O objetivo geral é analisar a contribuição financeira das práticas sustentáveis no varejo de supermercado. Como objetivos específicos, foram definidos: (1) categorizar as práticas sustentáveis do Super Mercadinhos São Luiz, conforme as dimensões da sustentabilidade apresentadas pelo *Triple Bottom Line*; e (2) analisar o desempenho financeiro das práticas sustentáveis.

Para que os objetivos sejam atendidos, foi realizada uma pesquisa qualitativa por meio de análise documental da empresa, observação *in loco*, palestra e entrevista em profundidade com o Diretor Administrativo Financeiro da empresa.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Esta seção traz o embasamento teórico constituído pelos conceitos referentes ao varejo supermercadista, responsabilidade social e o desempenho financeiro corporativo e, por fim, volta-se para a sustentabilidade empresarial.

### **2.1 Varejo supermercadista**

Conceitualmente, o varejo se refere a todas as atividades que dizem respeito ao processo de venda de produtos e serviços e que visam o atendimento de uma necessidade pessoal do consumidor final (Parente & Barki, 2014). Essa venda, de acordo com Mattar (2011), pode se dar de diversas formas: lojas físicas, venda direta, venda porta a porta, venda por catálogos, por telefone, pela internet, por máquinas de vender, por vendedores ambulantes, além da prestação de inúmeros serviços. Por serem dotados de uma diversidade de produtos e serviços, conforme a necessidade do consumidor, este é beneficiado pelos varejistas e, por conseguinte, gera-se valor de troca (Pinho, Jeunon, & Cunha Duarte, 2016).

O setor varejista é um dos setores de grande destaque na economia brasileira (Parente & Barki, 2014) e que se comporta de forma bastante dinâmica, retratando no decorrer do tempo as transformações econômicas, sociais e comportamentais da sociedade brasileira (Varotto, 2018). Em 2018, o varejo de bens de consumo, excetuando carros e materiais de construção, conhecido como varejo restrito (Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo [SBVC], 2019), foi responsável pelo impacto de 20,42% no PIB, apresentando um volume de vendas de R\$ 1,38 trilhão e crescimento real de 2,3%, segundo dados apresentados pela SBVC (2019).

Um segmento de grande relevância nesse setor é o de supermercados (Pinho *et al.*, 2016) que representa “a indústria com maior participação na geração de valor adicionado da economia brasileira” (Pereira, Lira, & Candido, 2011, p. 122). O varejo supermercadista disponibiliza produtos que, basicamente, dividem-se em cinco seções: mercearia, frios e laticínios, frutas e verduras, carnes e bazar (Mola, 2018). Como ele visa suprir as necessidades do consumidor de forma muito abrangente, o supermercado possui o caráter de autosserviço e generalidade (Hermes, Cruz, & Santini, 2016).

Por desempenhar funções próprias de intermediário (Hermes *et al.*, 2016), o varejo conta com diversas oportunidades de desenvolvimento de uma gestão socialmente responsável (Gelman & Parente, 2008). Além disso, as empresas varejistas têm o poder de colaborar na disseminação dos conceitos de responsabilidade social entre seus fornecedores, além de desempenhar o papel educativo de forma a proporcionar mudança de comportamento tanto da comunidade, quanto dos funcionários e dos consumidores (Barki & Cardoso, 2009; Gelman & Parente, 2008; Martínez, Dias, Braga Júnior, & Silva, 2017; Senhoras, 2003).

Para Sanches, Kalb e Neto (2018), o objetivo primordial do varejo tem sido o estímulo ao consumo e, com a percepção de que para se atingir a sustentabilidade é necessário que o nível de consumo seja reduzido, enfrenta-se uma divergência entre o que se constitui como propósitos do varejo e os princípios que regem a sustentabilidade. Ademais, pouca atenção tem sido dada no tocante às consequências sociais, econômicas e ambientais deste setor (Dixon-O'Mara & Ryan, 2018).

O varejo sustentável não se limita à venda de produtos com características sustentáveis (Youn *et al.* 2017). Esse setor possui, ainda, uma importante função a ser desempenhada no processo de mudança dos atuais padrões de consumo para hábitos e produções mais sustentáveis

por conta da elevação de seu peso na economia e sua força diante da produção e do consumo (Delai & Takahashi, 2013). Importantes oportunidades emergem na atualidade para que os varejistas evidenciem seus posicionamentos perante a sustentabilidade e seu engajamento quanto ao comércio e ao consumo sustentáveis (Gelman & Parente, 2008). Nesse contexto, um crescente número de empresas supermercadistas de diferentes portes tem adotado posturas socioambientais responsáveis na condução de seus negócios (Pereira, Lira, & Candido, 2011)

Esse importante papel, segundo o *United Nations Environment Programme* [UNEP] (2006), se traduz em três tipos de ações que podem ser adotadas pelos varejistas: a) gerenciamento de seus impactos ambientais, por meio da implementação de sistemas de gestão ambiental com vistas à preservação da água/energia, gestão de resíduos, programas de reciclagem, etc.; b) gestão da cadeia de suprimentos, utilizando-se da cooperação para o desenvolvimento de produtos com atributos sustentáveis, com o incentivo da adoção de técnicas produtivas mais limpas ou ainda através da utilização de critérios sustentáveis na seleção de fornecedores, e c) educação do cliente, em que é realizado um trabalho de conscientização para a sustentabilidade junto ao consumidor. Dentre estas ações, no supermercado em estudo destacam-se principalmente a de educação do cliente e a ação de gerenciamento de impactos ambientais.

## **2.2 Responsabilidade social e desempenho financeiro corporativo**

Nos últimos trinta anos, um número significativo de estudos procurou identificar o elo existente entre a responsabilidade social corporativa e o desempenho financeiro corporativo (Hirigoyen & Rehm, 2015). Embora os resultados sejam diversos e, em alguns casos, não consensuais, percebe-se que é possível uma empresa ser economicamente viável e simultaneamente sustentável, visto que esses dois aspectos não precisam ser excludentes (Epstein & Roy, 2003; Flammer, 2015; Hirigoyen & Rehm, 2015; Lemme, 2012; McIntire & Kuehn, 2014).

Diferentemente do que se defendia em teorias iniciais, de que a responsabilidade social corporativa reduz o lucro das empresas, mantendo uma relação negativa com a performance financeira (Friedman, 1962, 1970; Jensen & Meckling, 1976), estudos mais recentes apontam novas possibilidades de interação. A RSC pode ser efetiva, por exemplo, em melhorar a eficiência da empresa, sua reputação, marca e confiança, atrair novos clientes, além de aumentar a lucratividade e a competitividade no mercado (Flammer, 2015). Nesse cenário, sua relação com o DFC – Desempenho Financeiro Contábil passa a ser positiva, agregando valor real e mensurável ao negócio.

Porém, ainda hoje, existem barreiras que interferem nessa mudança de perspectiva (Flammer, 2015). Uma justificativa reside na própria forma como RSC é interpretada. Muitas empresas se dispõem a praticar iniciativas socioambientais porque isso parece ser “a coisa certa a se fazer” ou “porque faz parte da nossa cultura corporativa”, além de ser uma forma de cumprir basicamente com as pressões da legislação (Epstein & Roy, 2003; McIntire & Kuehn, 2014), deixando o retorno e o benefício financeiro para segundo plano.

Ao ignorar (ou secundarizar) a geração de valor dessas iniciativas para o negócio, elas passam a ser vistas como perda de investimento, além de estarem sujeitas às preferências do gestor vigente ou ao fluxo financeiro da empresa em um dado momento (Epstein & Roy, 2003). Sem uma análise dos seus resultados, a influência da RSC pode ser subestimada e suas ações se tornarem vulneráveis, podendo ser facilmente descartadas ou substituídas por outras estratégias consideradas mais rentáveis e benéficas para a empresa, de uma forma mais óbvia (Epstein & Roy, 2003).

Somente por meio da análise do retorno financeiro é que as iniciativas sustentáveis poderão integrar a base da estratégia corporativa no longo prazo. Nesse sentido, é preciso

analisar o *trade-off* do investimento e do retorno, ter métricas quantitativas de acompanhamento e mensuração, principalmente quando as barreiras de implementação parecem ser maiores do que os benefícios (Epstein & Roy, 2003). Para McIntire e Kuehn, (2014, p.01), os programas de maior impacto, independente da sua natureza, “(...) não só se alinham com as estratégias da empresa, mas se movem paralelamente às suas atividades”.

Em outras palavras, para se alcançar um estágio mais avançado de integração entre a Responsabilidade Social Corporativa e o Desempenho Financeiro Corporativo, e melhorar o processo de tomada de decisão dos gestores e investidores, as iniciativas socioambientais devem ser registradas e mensuradas (Epstein & Roy, 2003). Há, contudo, um consenso na literatura de que essa não é uma tarefa fácil, visto que os resultados dessas iniciativas podem ser difíceis de quantificar, principalmente os chamados “resultados intermediários”, que advém da possível reação positiva das partes interessadas, os *stakeholders* (Epstein & Roy, 2003; Hirigoyen & Rehm, 2015).

As empresas, então, acabam mensurando os indicadores mais fáceis e óbvios, como a redução no uso de energia, o reaproveitamento de insumos, a reciclagem de materiais, dentre outros, sendo as ações sociais pouco quantificadas (Epstein & Roy, 2003). Essa perspectiva interfere na avaliação dos *trade-offs*, na escolha dos projetos que irão oferecer o maior benefício líquido para o DFC, aquelas que irão interferir mais claramente na taxa de retorno dos ativos e na taxa de retorno sobre o patrimônio líquido (Hirigoyen & Rehm, 2015).

Mensurar a contribuição da RSC é certamente um grande desafio para os gestores. Lemme (2012) explana que esse papel deve ser desempenhado pelos gestores financeiros, por estes serem os agentes envolvidos diretamente no direcionamento das atividades produtivas do negócio. Para o autor, a contribuição da comunidade financeira,

(...) pode estar na indicação de que empresas, governos e cidadãos devem associar suas decisões de alocação de recursos ao conceito de sustentabilidade, que sugere que, no longo prazo, não há sociedade desenvolvida com empresas fracas nem empresas vencedoras em sociedades derrotadas (Lemme, 2012, p. 04).

A gestão financeira, ao buscar a criação de valor para a empresa por meio da RSC, passa a considerar, na discussão sobre *value drivers* das organizações, um conjunto maior de grupos de interesse, os *stakeholders*. E para avaliar a integração multidimensional dos integrantes e beneficiários da RSC, é preciso haver um “conjunto apropriado de medidas”, métricas para que os gestores possam “(...) quantificar como uma variável conduz a outra até que a conexão com o desempenho financeiro corporativo final seja clara”, tanto para iniciativas ambientais, como sociais (Epstein & Roy, 2003, p. 83).

Para isso, é preciso ressignificar e reposicionar a RSC nas estratégias do negócio. O sentido de despesa contábil precisa ganhar espaço frente ao sentido de perda. Enquanto o primeiro prevê geração de receita, o segundo é um indicador contábil negativo que não está associado ao negócio da empresa, responsável por diminuir a lucratividade (Hendriksen & Breda, 2010). Da mesma forma, a mensuração contábil e financeira precisa ganhar relevância frente à ideia de benfeitoria.

Embora tenha-se a pressão externa do mercado e das legislações para que as empresas sejam socialmente responsáveis, os investimentos nessas iniciativas devem traduzir-se, primordialmente, em valor para o negócio (McIntire & Kuehn, 2014). Somente assim será possível obter práticas sustentáveis integradas às estratégias empresariais ao longo do tempo.

## 2.3 Sustentabilidade empresarial

Romeiro (2012) revela que o conceito de desenvolvimento sustentável, criado nos anos 1970, é fruto do esforço para encontrar um caminho entre os desenvolvimentistas e os defensores do crescimento zero. Essa proposta conciliadora é baseada no conceito normativo sobre como pode ser e como deve ser o desenvolvimento. Para o autor, é possível manter o crescimento econômico eficiente no longo prazo, acompanhado da melhoria das condições sociais e respeitando o meio ambiente. Da mesma forma, para Layrargues (1997), é possível garantir a satisfação das necessidades das gerações presentes, mesmo já sacrificada pelas atuais disparidades sociais e econômicas, sem comprometer as gerações futuras de atenderem as suas próprias necessidades.

No universo dos negócios, o conceito de desenvolvimento sustentável empresarial é aquele em que é possível equilibrar as dimensões econômica, social e ambiental. Esse tripé ficou conhecido como o *Triple Bottom Line* [TBL], ganhando representatividade principalmente após a publicação do livro *Canibais com Garfo e Faca*, de John Elkington, em 1997. Segundo Elkington (2012), para a obtenção de um desenvolvimento sustentável, é necessário alinhar o TBL à base do planejamento estratégico das organizações, indo além das tradicionais medidas de lucros, retorno sobre o investimento e valor para o acionista.

Para o autor, o pilar econômico é considerado o pilar convencional de uma empresa, visto que o objetivo final do negócio é o lucro. O resultado financeiro, no entanto, precisa ser sustentável no sentido de se manter ao longo do tempo, considerando as diversas variáveis que o afetam, como a estrutura física do negócio, sua capacidade de inovar e de continuar competitivo, além de manter e ampliar seus conhecimentos específicos e sua equipe de colaboradores (Elkington, 2012).

Já o interesse pelo pilar ambiental pode variar de acordo com o comportamento dos atores econômicos e sua relação com o objetivo de manter o equilíbrio do meio ambiente natural, responsável por “alimentar” todo o processo produtivo do negócio. De acordo com Elkington (2012), tanto os insumos renováveis quanto aqueles considerados críticos devem ser levados em consideração pela empresa e acompanhados em seus relatórios contábeis. Deve haver, nas palavras do autor, a manutenção do “equilíbrio da vida” ou da “teia da vida”.

Em relação ao pilar social, este considera que as empresas devem contribuir para o capital humano considerando a saúde da sociedade e o potencial de criação de riqueza. Indo mais além, deve haver uma ética empresarial com e para os indivíduos e grupos envolvidos em qualquer etapa, direta ou indireta, do negócio. Essa ética pode ser traduzida pela confiança entre todos os *stakeholders* da empresa e pela diminuição do atrito social, alcançada por meio de um conjunto comum de valores (Elkington, 2012).

Nos últimos anos, as empresas têm sido constantemente desafiadas sobre as implicações dos três pilares em suas atividades (Elkington, 2012). Essa pressão tem origem na criação de novas legislações ligadas aos princípios da sustentabilidade, além da conscientização de consumidores que passam a valorizar, cada vez mais, negócios que ajudam a minimizar os problemas sociais e ambientais (Busch & Ribeiro, 2009). Ou seja, surge uma nova perspectiva de gestão compartilhada entre os atores (Busch & Ribeiro, 2009), em que tanto organizações como indivíduos se tornam essenciais na implementação de um modelo de crescimento e desenvolvimento sustentável baseado em comportamentos éticos e ecologicamente responsáveis (Lopes & Moura, 2015).

Conforme Lopes e Moura (2015), a sustentabilidade empresarial, ou a responsabilidade social corporativa, está relacionada à boa governança da corporação. As empresas entram como corresponsáveis na solução dos problemas gerados pelos seus próprios negócios, pois têm poder político e habilidades para mobilizar recursos financeiros e tecnológicos para o desenvolvimento de ações que podem ser replicadas por outros atores sociais (Young, 2004).

Para Hirigoyen e Rehm (2015) o conceito de responsabilidade social corporativa promove uma ideia abrangente e multidimensional de desempenho que não é simplesmente

econômica e financeira. É um requisito qualitativo para a gestão sustentável da empresa e redefine seus padrões e valores.

### 3. METODOLOGIA

A pesquisa em questão adotou a abordagem qualitativa. Nesse tipo de abordagem, um fenômeno pode ser mais bem compreendido no contexto onde ocorre, devendo ser analisado numa perspectiva integrada para que o pesquisador consiga captar o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes, além de apresentar um caráter descritivo (Godoy, 1995). A abordagem qualitativa foi utilizada para retratar o fenômeno de forma aprofundada sob o ponto de vista do entrevistado.

Trata-se de um estudo de caso quanto ao seu procedimento técnico (Yin, 2001) que combina técnicas de descrição e interpretação, uma vez que busca ilustrar os aspectos envolvidos na situação em estudo, além de categorizar as variáveis encontradas de forma a exemplificar, confirmar ou opor-se às ideias encontradas no referencial teórico (Godoy, Bandeira-de-Mello, & Silva, 2010).

Quanto às técnicas de coleta de dados, optou-se pela entrevista, pela observação do campo de estudo e pela investigação de documentos (Roesch, 1999), com a condução de um roteiro de entrevista semiestruturado em profundidade aplicado ao gestor financeiro da empresa, aliado às informações levantadas em uma palestra dada pelo CFO – Chief Financial Officer, bem como à averiguação de documentos fornecidos pelo supermercado e obtidos via páginas de internet, referentes às suas ações sustentáveis. A entrevista foi realizada pessoalmente, registrada por meio de uma gravação de áudio, com duração de 1h e 58min e se deu em junho de 2019 no escritório central do Super Mercadinhos São Luiz, localizado na cidade de Fortaleza, Ceará, ao passo que a palestra, com duração de 2h, foi proferida no curso de pós-graduação *stricto sensu* das entrevistadoras.

Para a análise dos dados, utilizou-se como procedimentos a análise de conteúdo, com a técnica de categorização proposta por Bardin (2011) e a análise holística, proposta por Breakwell, Hammond, Fife-Schaw e Smith (2010). Godoy (1995) explica que a análise de conteúdo caracteriza um conjunto de técnicas de análise das comunicações desejando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que possibilitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de formação destas mensagens. Por meio da categorização foi possível sistematizar as informações coletadas na entrevista, na palestra, na documentação da empresa e nas observações *in loco*. Já na análise holística, houve uma investigação coerente do “conteúdo, o significado e as implicações gerais das respostas” do entrevistado (Breakwell, *et al.*, 2010, p. 256).

### 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta as ações sustentáveis elencadas no trabalho de campo, sua categorização conforme o *triple bottom line* aliada à análise referente aos três tipos de ações de responsabilidade social mencionadas pelo UNEP (2006) e finaliza com a análise dos resultados no tocante ao desempenho financeiro das práticas sustentáveis.

#### 4.1 Dimensões da sustentabilidade apresentadas pelo *Triple Bottom Line*

Inicialmente, de forma a atender o primeiro objetivo específico do artigo, que é o de análise categorial das ações sustentáveis do estudo de caso, recorreu-se ao *Triple Bottom Line* para a sua execução. As ações categorizadas foram coletadas em campo, a partir da entrevista em profundidade realizada junto ao gestor financeiro da empresa, de um slide institucional

cedido pelo entrevistado, de uma palestra realizada numa instituição de ensino superior, dos documentos da empresa constantes nas mídias sociais do supermercado e na produção jornalística do estado do Ceará, conforme pode ser encontrado no quadro 1.

**Quadro 1 - Categorização das ações da empresa conforme o *triple bottom line***

(continua)

Pilares do TBL	Ações	Objetivo	Resultados	Impactos nos negócios
Ambiental, Social e Econômico	Amigos do prato	Doar frutas, verduras e legumes impróprios para venda, mas próprios para o consumo para instituições de caridade.	Redução do desperdício de frutas, legumes e verduras e doação para confecção de refeições para pessoas carentes. Primeira instituição a ser atendida: Iprede (Instituto Primeira Infância).	Diminuição na quantidade de tambores de lixo produzidos e ampliação do relacionamento com a comunidade.
Ambiental, Social e Econômico	Costume de casa	Diminuir consumo de energia, água, embalagens e papel dos clientes internos.	Competição interna entre todas as lojas e setores da empresa, com premiação para os três primeiros lugares que reduzirem o consumo.	Economia de recursos e redução de consumo e gastos com energia, água, embalagens e papel.
Ambiental, Social e Econômico	Destino social do óleo	Diminuir o descarte inadequado de óleo de cozinha do supermercado.	Doação do óleo de cozinha usado para instituições da periferia que realizam o reaproveitamento adequado deste material.	Diminuição na quantidade de tambores de lixo produzidos pela empresa.
Ambiental, Social e Econômico	Mesa Brasil	Reaproveitar frutas e verduras para distribuição em entidades carentes.	Redução do desperdício de frutas e verduras.	Diminuição na quantidade de tambores de lixo produzidos pela empresa.
Ambiental, e Econômico	Coleta seletiva de papel, papelão e plástico	Reciclar material e gerar crédito na conta de energia elétrica.	Coleta seletiva e reciclagem de papel, papelão e plástico para o projeto Ecoenel <sup>2</sup> . Quanto maior o volume de material reciclado, maior é o crédito que a empresa recebe na conta de energia elétrica.	Diminuição na quantidade de tambores de lixo e do preço do kilowatt/hora consumido.
Ambiental e Econômico	Produção de composto orgânico	Transformar frutas, legumes e verduras impróprios para o consumo em composto orgânico.	Diminuição do lixo e comercialização do composto orgânico no mercado.	O projeto está parado, devido a embargos governamentais. O impacto futuro poderá ser o lucro da comercialização do adubo.
Ambiental e Econômico	Reciclagem de lâmpadas fluorescentes	Diminuir o descarte inadequado de lâmpadas fluorescentes no meio ambiente.	Parceria com a Prefeitura Municipal de Fortaleza para promover o descarte adequado de lâmpadas fluorescentes no meio ambiente.	Diminuição na quantidade de tambores de lixo produzidos pela empresa. É a própria prefeitura quem recolhe as lâmpadas.
Ambiental e Econômico	Usina eólica	Diminuir gasto com energia elétrica.	Aluguel de usina eólica, gerando energia limpa para a rede pública. Voltando em créditos de energia para a empresa.	Diminuição do preço do kilowatt/hora consumido pela empresa.
Ambiental e Social	Adoção de praça	Contribuir para a limpeza e jardinagem de praças públicas.	Revitalização do espaço público, promovendo a ocupação do lugar.	Reforço do seu relacionamento com a comunidade, por meio do incentivo ao lazer.
Ambiental e Social	Coleta de cápsulas de café	Diminuir o descarte inadequado de cápsulas de café no meio ambiente.	Doação das cápsulas de café para artesãos e carroceiros, promovendo o descarte correto ou o reaproveitamento adequado deste material.	Ampliação do relacionamento com empresas parceiras (Três Corações).
Ambiental	Caixa verde	Reduzir o consumo de sacolas plásticas.	Um caixa em cada loja não oferta sacolas de plástico para seus clientes. A Sacola é substituída por caixas de papelão.	Redução na quantidade de sacolas plásticas e reaproveitamento de caixas de papelão.



**Quadro 1 - Categorização das ações da empresa conforme o *triple bottom line***  
(conclusão)

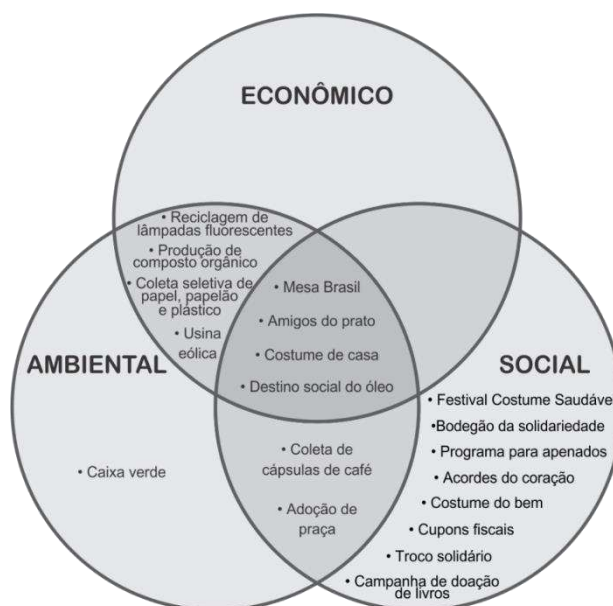
Pilares do TBL	Ações	Objetivo	Resultados	Impactos nos negócios
Social	Costume do Bem	Engajar colaboradores em programas de voluntariado.	O colaborador tem um dia no mês livre para participar de ações de voluntariado.	Maior engajamento dos colaboradores com os valores da empresa.
Social	Campanha de doação de livros	Arrecadar livros para doação.	Doação de livros para bibliotecas públicas da cidade e para o Projeto Terminal Literário (sistema de compartilhamento de livros livre que funciona nos terminais de ônibus de Fortaleza).	Ampliação do relacionamento com a comunidade local, por meio do incentivo à leitura.
Social	Programa para apenados	Contribuir para a ressocialização de apenados.	Programa em parceria com a Secretaria de Justiça do Estado (CE). Os apenados trabalham na retaguarda da loja separando alimentos que serão doados. Cada dia trabalhado resulta em um dia a menos na pena.	Diminuição na quantidade de tambores de lixo produzidos pela empresa e reforço dos seus valores humanos frente à comunidade.
Social	Cupons fiscais	Arrecadar cupons fiscais para doação.	Doação dos cupons fiscais para diversas instituições filantrópicas, para que elas obtenham 0,5% do valor recolhido.	Reforço do seu posicionamento de apoio social.
Social	Troco solidário	Arrecadar troco dos clientes para doação.	Doação do valor arrecadado para a Associação Peter Pan (instituição que cuida de crianças com câncer).	Reforço do seu posicionamento de apoio social e de proximidade com a comunidade.
Social	Acordes do coração	Arrecadar instrumentos musicais, novos e/ou usados para doação.	Doação dos instrumentos para a Associação Tapera das Artes (instituição que atende crianças e jovens carentes por meio da música)	Reforço do seu posicionamento de apoio social, por meio do incentivo ao lazer e à cultura.
Social	Bodegão da solidariedade	Arrecadar objetos (móveis, roupas, alimentos, etc.) para leilão em uma comunidade de Fortaleza.	Realizado no bairro Conjunto Palmeiras em parceria com o banco Palmas (banco social com moeda própria). Os objetos arrecadados são doações dos clientes e são leiloados com um preço bem inferior ao mercado.	Ampliação do relacionamento com a comunidade, por meio do apoio ao desenvolvimento social local.
Social	Festival costume saudável	Promover a conscientização sobre vida saudável.	Evento que alcança mais de 50.000 pessoas e conta com a participação de mais de 70 expositores, atividades físicas, palestras e oficinas. Doação do valor do ingresso para instituições (ICC - Instituto do câncer e IPOM - Instituto povo do mar).	Reforço do seu posicionamento de apoio à saúde e de apoio social, por meio da doação do valor do ingresso.

Fonte: Elaboração própria.

Na relação dos dados coletados com as dimensões da sustentabilidade propostas pelo *triple bottom line*, percebe-se que há maior predominância de ações no pilar social. Essa dimensão apresentou quatorze ações, das quais oito pertencem exclusivamente a ela. No tocante ao pilar ambiental, foram encontradas onze iniciativas, com apenas uma pertencendo a essa dimensão. Em relação ao pilar econômico, foram encontradas oito ações, mas nenhuma se apresentou de forma isolada das demais.

Diante do total de dezenove ações identificadas na pesquisa de campo, quatro atingem, simultaneamente, os três pilares da sustentabilidade analisados, são elas: Mesa Brasil, Amigos do Prato, Costume de Casa e Destino Social do óleo. Foram encontradas ações que conciliaram as dimensões ambiental e econômica, com quatro ações em comum e, as dimensões ambiental

e social, com uma ação convergente. No entanto, não se detectou nenhuma ação que tangenciasse somente as dimensões social e econômica, como pode ser verificado na Figura 1:



**Figura 1 - Ações sustentáveis da empresa conforme o *triple bottom line*, adaptado de Barbieri e Cajazeira (2017).**

Fonte: Elaboração própria.

As práticas sociais do Super Mercadinhos São Luiz são extensas e diversas. Em seu *slogan* “Me acostumei com você” é possível identificar um valor importante da empresa que é a valorização da proximidade com as pessoas: “*gente: gostamos de gente*”. Isso pode ser facilmente identificado na fala do entrevistado que afirma que a empresa “*gosta muito de gente*”, que o bom relacionamento entre as pessoas é primordial, sendo esse um valor praticado “de cima para baixo”, a partir da alta gestão. Essa valorização das pessoas, sejam os clientes, a comunidade e os colaboradores internos transparece na quantidade de ações sociais desenvolvidas pela empresa.

Numericamente, em relação aos clientes internos, o índice de felicidade dos colaboradores está em torno de 97%, o que reverbera na rotatividade que é de 12% e no absenteísmo de apenas 1%. Tal comportamento se deve, também, ao sistema de gestão de recursos humanos [RH] implantado. Cada loja conta com uma psicóloga e no total há mais de 150 práticas de RH.

#### **4.2 Práticas de responsabilidade socioambiental no varejo**

O processo de análise das ações sustentáveis do supermercadista se baseou nos três tipos de ações que podem ser adotadas pelos varejistas retratadas pelo UNEP (2006) para a sua operacionalização, quais sejam, gerenciamento dos impactos ambientais, gestão da cadeia de suprimentos e educação do cliente.

No tocante ao gerenciamento dos impactos ambientais, foi declarado pelo entrevistado que não existe um Sistema de Gestão Ambiental [SGA] implementado na empresa. Ainda assim, são verificadas ações em prol da redução da água /energia, da gestão de resíduos e dos programas de reciclagem, requisitos necessários a um SGA, conforme foi observado na análise documental das ações de aluguel da usina eólica, ‘Mesa Brasil’, ‘Costume de casa’, ‘Coleta seletiva de papel, papelão e plástico’, ‘Destino social do óleo’, ‘Produção de composto

orgânico’, ‘Reciclagem de lâmpadas fluorescentes’, ‘Coleta de cápsulas de café’ e ‘Amigos do prato’.

Um dos requisitos que sinalizam que uma empresa tem um SGA de verdade, segundo Curi (2012), é o envolvimento dos funcionários da empresa em prol da melhoria de sua relação com o meio ambiente. Esse tipo de movimentação pode ser verificado na empresa por meio do projeto ‘Costume de Casa’, projeto que desenvolve uma competição entre os colaboradores para reduzir seus níveis de desperdício de recursos.

Em relação à gestão da cadeia de suprimentos, não se verificou uma preocupação em estabelecer parcerias com fornecedores para o desenvolvimento de produtos com atributos sustentáveis, tampouco a utilização de critérios sustentáveis para a seleção de fornecedores. No entanto, existe uma abertura para produtores que se preocupam com a sustentabilidade, como por exemplo, a parceria com a empresa Muda Meu Mundo, que é atuante no ramo do empreendedorismo social e do comércio justo, contando com uma seção de alimentos orgânicos em uma das lojas do supermercado (Redação, 2019).

Sobre o processo de educação do cliente, o entrevistado afirma que a empresa incentiva seus consumidores a serem mais sustentáveis e conscientes por meio de diversas iniciativas. Na investigação documental foi identificado que o estímulo a atitudes sustentáveis é evidenciado por meio das ações ‘Destino social do óleo’, ‘Caixa verde’, ‘Reciclagem de lâmpadas fluorescentes’ e ‘Coleta de cápsulas de café’.

### **4.3 Desempenho financeiro das práticas sustentáveis**

O foco principal dessa seção são as ações que têm seu desempenho financeiro mais tangível e mensurável, uma vez que os ganhos das ações sociais, por exemplo, são mais relativos à imagem de marca e ao engajamento dos colaboradores. O detalhamento das ações abaixo foi feito a partir da fala do Diretor Administrativo Financeiro do Mercadinhos São Luiz, entrevistado no dia 17 de junho de 2019, além da sua palestra realizada no dia 17 de maio de 2019, no PPAC da UFC [Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará].

Ao ser questionado sobre o que compreende por “finanças sustentáveis”, o entrevistado responde que isso significa ter um desempenho financeiro saudável, equilibrado: *“você tem que (+) gastar um terço, investir um terço e poupar um terço (+). Você conseguindo fazer isso (...), você é sustentável”*. Similar a esse posicionamento, a percepção sobre sustentabilidade está ligada à perenidade e estabilidade do negócio, ao resultado financeiro positivo, além da necessidade de estar em sintonia e de se adaptar ao mercado, principalmente às mudanças de comportamento dos seus clientes. Para ele, a sustentabilidade é o *“equilíbrio de todas essas forças”* e, se não houver equilíbrio, o ganho financeiro não se fará presente.

A relação com a questão ambiental ou social nem sempre é abordada de forma espontânea, com uma conexão direta. Em alguns momentos, os resultados ambientais, em específico, parecem ser a consequência das ações estratégicas, mas não necessariamente a causa. Nos estudos de Epstein e Roy (2003, p.88), os autores encontraram algo similar descobrindo que poucos negócios *“(...) têm feito conexões explícitas entre o desempenho de sustentabilidade e o desempenho financeiro”*. Independente disso, fica claro que o resultado financeiro de algumas ações ambientais é significativo para a empresa.

A energia elétrica, por exemplo, é percebida como um *“terceiro sócio”*, devido aos gastos elevados. E devido a esse *“problema”*, essa *“pedra no sapato”* precisa ser resolvida. Como opção, surgiu a energia eólica, que é mais econômica, *“o resultado é de imediato, na veia”*, trazendo uma economia de 26% nos gastos da empresa. A energia eólica é *“(...) uma prova de que a gente tem recurso mais barato (...)”* e sustentável.

Da mesma forma, ao identificar o alto valor despendido no transporte do lixo gerado pelo negócio, o CFO encontrou alternativas para diminuí-lo por meio do projeto Ecoenel, ação desenvolvida pela Enel (empresa privada do setor elétrico brasileiro) em que empresas e indivíduos podem trocar lixo reciclável por bônus na conta de energia elétrica (ENEL, 2009). De acordo com o entrevistado “*retirar o lixo é mais caro que retirar o dinheiro*”. Assim, ao mesmo tempo em que a empresa reduz seus gastos fixos, ela contribui para a reciclagem adequada dos seus resíduos e para a preservação do meio ambiente, visto que o lixo recolhido pela Enel é repassado a recicladores que garantem a destinação correta dos materiais (ENEL, 2019).

Porém, existe ainda o lixo orgânico que gera outros gastos para empresa e precisa ser tratado. Nessa perspectiva, a empresa possui um projeto, já em fase avançada, para transformar o lixo orgânico, oriundo dos alimentos que não podem mais ser comercializados ou doados (verduras, frutas e legumes), em adubo e posterior venda para o mercado. Assim que algumas barreiras burocráticas locais forem superadas, a venda da compostagem do lixo poderá trazer um retorno aproximado de R\$120mil/mês, já previsto para o início de 2020. Essa é uma estratégia capaz de transformar um problema gerado pelo negócio em projetos sustentáveis e financeiramente rentáveis.

Nesses exemplos, percebe-se que a integração entre a RSC e o desempenho financeiro é positiva e benéfica para a empresa, mesmo que na elaboração inicial da estratégia, a associação entre a preservação do meio ambiente e o ganho financeiro seja indireta, como no caso da energia eólica. E embora a empresa não possua relatórios de sustentabilidade ou balanço social, onde a mensuração dessas atividades seja detalhadamente descrita, o retorno financeiro é claramente uma das principais bases para a tomada de decisão do CFO, sendo acompanhadas de perto, conforme exposto pelo entrevistado.

Já quando se trata de ações sociais, há uma grande defesa da prática social em si, da sua benfeitoria para a comunidade, mas não necessariamente da busca pelo retorno financeiro. De acordo com o entrevistado, nunca houve a intenção, por parte da empresa, de gerar créditos referentes às ações sociais. Existe um orgulho, demonstrado na fala e nas expressões, em não precisar divulgar essas atividades e por não se buscar um retorno financeiro das mesmas: “*a gente não faz isso, a gente não divulga, a não ser que a gente queira a participação do cliente*” / “*eu acho que isso era um valor do fundador (...)*”, “*(...) não tem essa necessidade*”.

Como apontado no referencial teórico (Epstein & Roy, 2003), a empresa parece praticar a responsabilidade social porque essa é “*a coisa certa a se fazer*”. A percepção que se tem é que as ações especificamente sociais poderiam cair em descrédito, perder credibilidade, caso haja um ganho financeiro ou caso sejam divulgadas para o mercado - diferente da percepção que se tem das ações voltadas a melhorar a eficiência do negócio.

Em diversos momentos, expressões como “*não tem essa necessidade*” / “*nunca teve interesse*” / “*sem nada de volta*” / “*ninguém faz nem dizer que faz*” / “*ninguém quer isso não*” surgem para reforçar que há um receio em quantificar financeiramente os ganhos oriundos das ações especificamente sociais, assim como comunicá-las para a sociedade. Esse é um posicionamento marcante nas suas falas e que parece refletir um pensamento histórico da empresa que se perpetuou ao longo dos anos. Segundo Epstein e Roy (2003), isso também pode acontecer pelo fato de muitas empresas ainda não acreditarem que existem benefícios potenciais para o investimento social e não possuem sistemas adequados para avaliar esses custos e benefícios (Epstein & Roy, 2003), sendo ainda um caminho a ser desbravado.

Existe, então, grande oportunidade de diálogo com o mercado, principalmente de comunicação com os clientes, para divulgação das estratégias sustentáveis e consequente reforço e diferencial de marca por parte da empresa. Como exemplo, o entrevistado afirma que o Mercadinhos São Luiz ainda não busca por certificações sustentáveis. O varejo inseriu suas práticas no Instituto Ethos<sup>1</sup> para medir o seu nível de responsabilidade social e, embora os

resultados tenham sido elevados, acima da média, não buscaram a formalização junto ao instituto. A intenção inicial era apenas compreender o estado atual da empresa e se havia necessidade de realizar alguma alteração na gestão sustentável do negócio.

Sobre a forma como os projetos sustentáveis são escolhidos, o entrevistado afirma que eles surgem a partir dos problemas oriundos da própria área de atuação do varejo. A partir de um incômodo, como o custo elevado da energia (“*terceiro sócio*”) ou o gasto com o tratamento de resíduos (“*pra gente ele (o lixo) é um atenuante*”), se planeja atividades para tratar essa questão: “(*...*) *a gente gera um problema (...)* e a gente tem que resolver e dar o melhor destino possível”. Outros projetos surgem de forma mais aleatória, pela sugestão de colaboradores ou outras áreas como recursos humanos e marketing. Mas percebe-se que as atividades consideradas mais relevantes são as que ficam sob responsabilidade da área de finanças e que impactam fortemente no retorno financeiro, como a energia eólica e a destinação e tratamento do lixo reciclável e orgânico.

Quando questionado sobre a mensuração das atividades, o entrevistado afirma que a empresa quantifica apenas o que é considerado possível de ser mensurado, não havendo ainda, uma consolidação formal de todas as ações sustentáveis praticadas. Há, principalmente, uma dificuldade em medir o que Epstein e Roy (2003) chamam de “resultados intermediários”.

Uma provável barreira em relação à mensuração diz respeito à ausência de um núcleo específico de sustentabilidade na empresa. As ações de RSC estão divididas entre as áreas de finanças, marketing e recursos humanos e, a análise de resultados, quando realizada, é mantida dentro de cada setor, sem integração com os demais departamentos. A área financeira se responsabiliza em acompanhar quanto se gasta com o lixo, quanto se ganha com a reciclagem e qual é a economia de energia elétrica. Esses últimos são quantificados e acompanhados mensalmente pelo diretor administrativo financeiro, sendo considerados de grande relevância para o negócio.

Por fim, percebe-se que as principais atividades de sustentabilidade do Super Mercadinhos São Luiz são aquelas que trazem maior retorno financeiro e que estão sob responsabilidade do *CFO*. E que embora estejam conectadas na **prática** (uma implica diretamente na outra), a RSC e o DFC nem sempre estão integrados **conceitualmente**. Em outras palavras, as iniciativas ambientais trazem sim claros retornos financeiros positivos para a empresa, melhorando seu desempenho e otimizando processos. Porém, os benefícios para o meio ambiente, em alguns momentos, aparecem de forma secundária no discurso do entrevistado. Os **efeitos ambientais** da energia eólica e da reciclagem, por exemplo, surgem de forma secundária, tímida. Tem-se a impressão que essa relação nem sempre está conceitualmente interligada como está na prática.

## 5. CONCLUSÃO

O presente estudo demonstra que a responsabilidade social corporativa é uma prática cada vez mais urgente, considerando o atual cenário de crises ambientais e desigualdades sociais. E embora todos os *stakeholders* sejam apontados como responsáveis nesse processo de mudança (Ottman, 2012), as empresas têm ganhado destaque devido ao seu grande impacto ambiental, social e econômico na sociedade, seja positivo ou negativo (Young, 2004).

No caso do Super Mercadinhos São Luiz, verificou-se que as suas práticas de RSC são numerosas e perpassam diversas atividades da empresa, relacionadas tanto com o público interno como o externo. Quando analisadas à luz do *triple bottom line*, há uma clara concentração de ações que são exclusivamente sociais, seguidas por ações que são sociais e ambientais ao mesmo tempo e, por último, ações ambientais que possuem retorno financeiro.

Embora esse último perfil de ações seja menos numeroso, ele é considerado o mais representativo, a partir do discurso do *CFO*, por trazerem retornos mais tangíveis para a empresa. Os projetos ambientais ficam sob sua responsabilidade, seja no desenvolvimento, acompanhamento ou no processo de expansão. Seu foco é encontrar o ponto de equilíbrio entre as necessidades internas e externas ao negócio. Alguns exemplos são o tratamento do lixo, seja na reciclagem (Ecoenel) ou na compostagem, e a adoção da energia eólica.

E mesmo que a mensuração desses resultados não conste em relatórios de sustentabilidade, o que reforça a teoria sobre a dificuldade que algumas empresas ainda apresentam em definir indicadores sustentáveis para o negócio (Epstein & Roy, 2003; Hirigoyen & Rehm, 2015), os resultados das ações ambientais são acompanhados mensalmente pelo *CFO* da empresa.

Em contrapartida, há no negócio uma concentração de ações sociais sem interação com a dimensão econômica. Nesses casos, diferente do que se percebe na dimensão ambiental, há a necessidade de refutar os ganhos financeiros nas práticas que promovem o bem-estar da sociedade, como se isso diminuísse a credibilidade das iniciativas, ou descaracterizasse o objetivo fim dos projetos, que é o bem social e não a promoção ou a lucratividade da empresa em si. Esse posicionamento fica claro quando a empresa evita, inclusive, divulgar as ações sociais que pratica. Ao comparar ambas as situações, percebe-se um paradoxo de posicionamentos.

Independente do processo de mensuração e divulgação, fica claro que algumas práticas sustentáveis, como a energia eólica, por trazem ganhos significativos para o desempenho da empresa e ainda beneficiar o meio ambiente, tendem a permanecer nas estratégias do negócio ao longo do tempo. Essa parece ser uma combinação de dimensões (ambiental mais econômica) menos suscetível a interrupções e críticas.

Por último, vale ressaltar que a empresa, além de possuir inúmeras atividades de responsabilidade social corporativa, que vão além das exigências legais ligadas ao varejo, também foi eleita pelo GPTW como a terceira melhor empresa de varejo para se trabalhar no Brasil, incentiva pequenos produtores e o comércio justo, além de possuir atividades de conscientização voltadas para seu público interno e externo. Algumas das suas iniciativas sustentáveis tem origem histórica, tendo surgido há décadas, no início do negócio, estando ainda presentes e conectadas com os valores da alta gestão e suas equipes. As práticas do Super Mercadinhos São Luiz, podem assim, servir de exemplo para outras empresas do setor que tem o objetivo de marcar seu posicionamento sustentável no mercado e ir além do check-list padrão exigido por órgãos regulatórios.

Como próximos passos para uma evolução dessa pesquisa, é sugerido incluir uma entrevista com a área de contabilidade para se aprofundar na análise dos resultados financeiros, além de abordar outras áreas, como recursos humanos e marketing, para analisar como eles quantificam e acompanham os resultados das suas ações.

---

<sup>1</sup> Organização da sociedade civil de interesse público, cuja missão é mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade justa e sustentável (Instituto Ethos, 2019).

<sup>2</sup> Programa de sustentabilidade criado em 2006 pela empresa de energia Enel que visa o correto destino dos resíduos recicláveis oferecendo, em troca, descontos nas faturas de energia (Enel, 2017).

## REFERÊNCIAS

- Barbieri, J.C., & Cajazeira, J.E. (2017). *Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática*. São Paulo: Saraiva.
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barki, E., & Cardoso, R. (2009). Práticas sustentáveis no varejo. *GV Executivo*, 8(1), 78-79.

- Martínez, M. P., Dias, K. T. S., Braga Junior, S. S. B., & Silva, D. (2017). A logística reversa como ferramenta na gestão de resíduos do varejo supermercadista. *Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade*, 6(3), 150-165.
- Breakwell, G. M., Hammond, S., Fife-Schaw, C., & Smith, J. A. (2010). *Métodos de pesquisa em psicologia*. Porto Alegre: Artmed Editora.
- Busch, S. E., & Ribeiro, H. (2009). Responsabilidade socioambiental empresarial: revisão da literatura sobre conceitos. *INTERFACEHS*, 4(2). Recuperado em 16 junho, 2019, de [http://www3.sp.senac.br/hotsites/blogs/InterfacEHS/wp-content/uploads/2013/08/1\\_ARTIGO\\_vol4n2.pdf](http://www3.sp.senac.br/hotsites/blogs/InterfacEHS/wp-content/uploads/2013/08/1_ARTIGO_vol4n2.pdf)
- Carrieri, A. (2000). Organizações e meio ambiente: mudança cultural. In: Rodrigues, S. & Cunha, P. (Eds.). *Estudos Organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas*. São Paulo: Iglu.
- Curi, D. (2012). *Gestão Ambiental*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Delai, I., & Takahashi, S. (2013). Corporate sustainability in emerging markets: insights from the practices reported by Brazilian retailers. *Journal of Cleaner Production*, 47, 211-221. Recuperado em 14 junho, 2019, de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652612006853>
- Dixon-O'Mara, C., & Ryan, L. (2018). Energy efficiency in the food retail sector: barriers, drivers and acceptable policies. *Energy Efficiency*, 11(2), 445-464.
- Elkington, J. (2012). *Canibais com Garfo e Faca*. São Paulo: M. Books do Brasil.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21<sup>st</sup> century business*. Oxford: Capstone.
- Enel. (2017). Ecoenel: 10 anos transformando resíduos em oportunidades. Recuperado em 03 julho, 2019, de <https://www.enel.com.br/content/dam/enel-br/quemsomos/iniciativas/ecoenel/Projeto%2010%20anos%20Ecoenel.pdf>
- Epstein, M. J., & Roy, M.J. (2003). Making the business case for sustainability: linking social and environmental actions to financial performance. *Journal of Corporate Citizenship*, v. 9, p. 79-96.
- Flammer, C. (2015). Does Corporate Social Responsibility Lead to Superior Financial Performance? A Regression Discontinuity Approach. *Management Science*, p. 01-20.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedom*. University of Chicago Press, Chicago, IL.
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, p. 32-33. Gardner Denver.
- Furtado, J. (2005). Sustentabilidade empresarial: guia de práticas econômicas, ambientais e sociais. *NEAMA/CRA*. Salvador.
- Gelman, J.J., & Parente, J. (2008). *Varejo socialmente responsável*. Porto Alegre: Bookman.
- Godoi, C. K., Bandeira-de-Mello, R., & Silva, A. B. (2010). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. (2a ed.) São Paulo: Editora Saraiva.
- Godoy, A. S. (1995). *Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais*. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, 35(3), 20-29.
- Hendriksen, E.S., & Breda, M. F. *Teoria da Contabilidade*. São Paulo: Atlas, 2010.
- Hermes, L. C. R., Cruz, C. M. L., & Santini, L. (2016). Vantagens competitivas do mix de varejo sob a ótica da VRIO: um estudo de caso em um supermercado independente. *Revista Brasileira de Marketing*, 15(3), 373-389.
- Hirigoyen, G., & Rehm, T.P. (2015). Relationships between Corporate Social Responsibility and Financial Performance: What is the causality? *Journal of Business & Management*, v.4, p. 18-43.
- Instituto Ethos. (2019). *Sobre o instituto*. Recuperado em 03 julho, 2019, de <https://www.ethos.org.br/conteudo/sobre-o-instituto/#.XT7xnvJKiN0>

- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and capital structure. *Journal of Financial Econom.* 3(4): 305–360. Jones TM (1995)
- Layrargues, P. P. (1997). Do Ecodesenvolvimento ao desenvolvimento sustentável: a evolução de um conceito? *Proposta*. Rio de Janeiro, 24 (71), 5-10.
- Lemme, C. F. (2012). *O papel do setor financeiro na promoção de uma economia sustentável no Brasil*. Brasília: BID.
- Lopes, R. G., & Moura, L. R. (2015) Responsabilidade socioambiental: uma análise do projeto “campus verde - gestão ambiental do ifrn”. *HOLOS*, 31(3), 135-147. Recuperado, 15 junho, 2019, em <http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/2596>
- Mattar, F. N. (2011). *Administração de varejo*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- McIntire, L., & Kuehn, K. (2014). A sustentabilidade que um CFO pode adorar. *Harvard Business Review Brasil*. Recuperado em 16 maio, 2019, de: <https://hbrbr.uol.com.br/a-sustentabilidade-que-um-cfo-pode-adorar/>
- Mola, J.L. (Org.). (2018). *Varejo* (1a ed.) São Paulo: Saraiva Educação.
- Ottman, J.A. (2012). *As novas regras do marketing verde: estratégias, ferramentas e inspiração para o branding sustentável*. São Paulo: M. Books do Brasil.
- Parente, J. G., & Barki, E. (2014). *Varejo no Brasil: gestão e estratégia* (2a ed.) São Paulo: Atlas.
- Pereira, E. R. S., Lira, W. S., & Candido, G. A. (2011). Diagnóstico das práticas da responsabilidade sócio-ambiental no setor de supermercado. *Revista GEPROS*, (1), 119.
- Pinho, L. S., Jeunon, E. E., & Cunha Duarte, L. (2016). Turnover no varejo: estudo em uma rede supermercadista em Belo Horizonte-MG. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 8(2), 237-257.
- Ramalho Neto, S. (2018). *Nós supermercado*. Recuperado em 17 junho, 2019, de <http://www.apasshow.com.br/wp-content/uploads/2016/02/Apresenta%C3%A7%C3%A3o-Severino-Ramalho-Neto.pdf>
- Redação. (2019, junho 19). *Supermercado lança seção de alimentos com preços transparentes*. Diário do Nordeste, Negócios.
- Roesch, S. M. A. (1999). *Projetos de estágio e de pesquisa em administração*. (2a ed.) São Paulo: Editora Atlas.
- Romeiro, A. R. (2012). Desenvolvimento sustentável: uma perspectiva econômico-ecológica. *Estudos Avançados*, 26(74), 65-92. Recuperado em 17 maio, 2019, de <https://dx.doi.org/10.1590/S0103-40142012000100006>
- Sanches, A. C., Kalb, N. D., & Neto, L. F. F. (2018). Percepção dos consumidores sobre práticas sustentáveis no varejo: uma análise fatorial dos clientes do supermercado Walmart em Campo Grande/MS. *Revista Metropolitana de Sustentabilidade (ISSN 2318-3233)*, 8(3), 24-37.
- Senhoras, E. M. (2003). O varejo supermercadista sob perspectiva. *Revista Eletrônica de administração*, 9(3). Recuperado em 15 junho, 2019, de <https://www.seer.ufrgs.br/read/article/view/42672>
- Serpa, E. (2017, junho 20). *Supermercados: S. Luiz tem maior faturamento*. Diário do Nordeste, Blogs.
- Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo. (2019). *O papel do varejo na economia brasileira*. São Paulo: SBVC.
- Super Mercadinhos São Luiz. (n.d.) *Há mais de 40 anos, o seu mercadinho de todos os dias*. Recuperado em 12 junho, 2019, de <https://www.mercadinhossaoluiz.com.br/historico/>
- Super Mercadinhos São Luiz. (2016) *Inauguração Pracinha São Luiz na loja da Santos Dumont*. Recuperado em 12 junho, 2019, de



<https://www.mercadinhossaoluiz.com.br/blog/inauguracao-pracinha-sao-luiz-na-loja-da-santos-dumont/>

- United Nations Environment Programme [UNEP]. (2006). *Greening shops and saving costs: a practical guide for retailers*. Recuperado em 23 julho, 2019, de <http://www.unep.fr/shared/publications/pdf/DTIx0818xPA-GreeningShopsEN.pdf>
- Varotto, L. F. (2018). Varejo no Brasil—Resgate Histórico e Tendências. *Revista Brasileira de Marketing*, 17(3), 429-443.
- Yin, R. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (2a ed). Porto Alegre: Bookman.
- Youn, C., Kim, S. Y., Lee, Y., Choo, H. J., Jang, S., & Jang, J. I. (2017). Measuring retailers' sustainable development. *Business strategy and the environment*, 26(3), 385-398.
- Young, R. (2004). Dilemmas and advances in corporate social responsibility in Brazil: the work of the Ethos institute. *Natural Resources Forum*, 28(4), 291-301.