

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE  
PRODUÇÃO E SISTEMAS  
NÍVEL MESTRADO**

**JORGE UBIRAJARA GUSTAVO JUNIOR**

**INDUTORES E LACUNAS DA SUSTENTABILIDADE NOS SUPERMERCADOS**

**SÃO LEOPOLDO**

**2015**

Jorge Ubirajara Gustavo Junior

## INDUTORES E LACUNAS DA SUSTENTABILIDADE NOS SUPERMERCADOS

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção e Sistemas, pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Giancarlo Medeiros Pereira.

São Leopoldo

2015

G982i Gustavo Junior, Jorge Ubirajara  
Indutores e lacunas da sustentabilidade nos supermercados  
/ Jorge Ubirajara Gustavo Junior. – 2015.  
60 f. : il. ; color. ; 30cm.

Dissertação (mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas) -- Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, São Leopoldo, RS, 2015.  
Orientador: Prof. Dr. Giancarlo Medeiros Pereira.

1. Engenharia de Produção. 2. Varejo - Sustentabilidade. 3. Varejo - Inovação sustentável. 4. Cadeia de suprimento. I. Título. II. Pereira, Giancarlo Medeiros.

CDU 658.5

Jorge Ubirajara Gustavo Junior

INDUTORES E LACUNAS DA SUSTENTABILIDADE NOS SUPERMERCADOS

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre, pelo Programa de Pós-Graduação Em Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Aprovado em (dia) (mês) (ano)

BANCA EXAMINADORA

---

Profa. Dra. Alexandra Jochims Kruehl – Centro Universitário La Salle

---

Profa. Dra. Cláudia Viviane Viegas – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

---

Profa. Dra. Miriam Borchardt – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

---

Prof. Dr. Giancarlo Medeiros Pereira – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Dedico este trabalho a Giancarlo Medeiros Pereira, que mais que um grande pesquisador e fantástico orientador é um ser humano incrível. Este trabalho só foi possível pela sorte de ter te encontrado no meu caminho.

## AGRADECIMENTOS

À minha família por ter sempre me incentivado a seguir em frente e, em especial aos meus pais: Jorge e Solange pelo incentivo incondicional.

À minha esposa Francine, por estar sempre ao meu lado e me apoiando nos diversos momentos.

Aos colegas que tive o prazer de conhecer durante o mestrado e, em especial a Andrea Vargas que foi uma super parceira nesta empreitada.

Aos os professores do programa e, em especial aos professores: Miriam Borchardt e ao professor Jose Antunes (Junico) por terem me inspirado à docência com suas magníficas aulas e brilhantismo na discussão dos temas – sem dúvidas ter tido aula com vocês, fez valer todo o esforço.

E, finalmente agradeço ao orientador e amigo Giancarlo Medeiros, que desde o início acreditou que seria possível construirmos um grande trabalho juntos. Sem dúvidas finalizo esta etapa não só como um profissional melhor, mas uma pessoa melhor, e isto, agradeço imensamente a você por todos os conselhos, dicas e conversas que tivemos ao longo destes dois anos.

Também aprendi com você como se orienta, sem te pões nas nuvens, conseguistes alcançar meu absoluto respeito e admiração. Soubestes conquistar-me sem te impor. Deixastes-me com a dura missão de seguir teus passos. Fico no débito contigo.

Devo este momento a cada um de vocês.

*A mente que se abre a uma nova ideia, jamais  
voltará ao seu tamanho original.*

*Albert Einstein*

## RESUMO

Este estudo de caso investiga a sustentabilidade na indústria de supermercado. Os resultados revelam indutores (internos e externos) e lacunas. Indutores internos incluem logística, práticas da alta gestão e práticas de recursos humanos. Logística englobam minimização de armazenamento e transporte. Práticas da alta gestão englobam a descentralização das metas, delegação de autoridade, a divulgação dos resultados por meio a metodologia da Global Reporting Initiative (GRI), e avaliação dos gestores com base nas metas partilhados. Práticas de recursos humanos incluem a seleção de trabalhadores, campanhas de sensibilização e prestação de apoio aos trabalhadores que enfrentam situações difíceis em suas vidas. O apoio parece aumentar os resultados devido à reciprocidade dos trabalhadores (se o supermercado cuida de mim, por que não posso ajudá-lo?). Indutores externos unem fornecedores e clientes. Projetos com grandes fornecedores devem concentrar-se na reutilização e reciclagem, fornecedores locais sobre as alternativas para aumentar as vendas. Estratégias para envolver grandes fornecedores incluem o convite, a proposição de um projeto piloto com a probabilidade de sucesso, apoio à implementação, e quantificação dos ganhos. Indutores dos clientes abrangem propagandas nas lojas (sinalizações e degustações de produtos), e a prestação de serviços sociais. serviços sociais aumentam as vendas, devido à reciprocidade dos clientes. Principais lacunas incluem: como melhorar os indicadores sociais ou ambientais sem afetar os resultados financeiros, quando os varejistas devem pressionar os fornecedores para realizar a recolha e eliminação de itens (ou quando aceitar um desconto para realizar esta atividade), como cooperar com os concorrentes e ainda aumentar os lucros, e como anunciar internamente um produto sustentável, sem comprometer as vendas de outros produtos.

**Palavras-chave:** Sustentabilidade; Sustentabilidade no Varejo; Varejo; Inovação sustentável; Cadeia de suprimentos.



## ABSTRACT

This case study investigates sustainability in the supermarket industry. The findings unveil levers (internal and external) and gaps. Internal levers include logistics, top managerial practices and human resource practices. Logistics embraces minimization of storage and transportation. Top managerial practices encompass the goals' centralization, delegation of authority, disclosure of Global Reporting Initiatives (GRI), and evaluation of managers based on the shared goals. Human resources practices include the selection of workers, awareness campaigns, and provision of support to workers facing difficult times in their lives. The support seems to increase results due to the workers' reciprocity (if the supermarket takes care of me, why do not I help it?). External levers embrace suppliers and customers. Projects with big suppliers must focus on the reuse and recycling, local suppliers on the alternatives to increase sales. Strategies to engage big suppliers include invitation, proposition of a pilot project with likely success, implementation support, and quantification of gains. Customers' levers encompass in-store advertisements (signs and product tastings), and the provision of social services. Social services increase sales due to the customers' reciprocity. Main gaps include: how to improve the social or environmental indicators without affecting the financial results, when retailers should press the suppliers to perform the collection and disposal of items (or when to accept a discount and to perform this activity), how to cooperate with the competitors and still increase profits, and how to internally advertise a sustainable product without compromising the sales of other products.

**Keywords:** Sustainability; Sustainability in Retail; Retail; Sustainable innovation; Supply chain.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Protocolo de pesquisa.....	16
Quadro 2: Perfil dos principais executivos entrevistados.....	17
Quadro 3: Achados nas operações internas.....	21
Quadro 4: Achados na Cadeia de Suprimentos.....	24
Quadro 5: Achado nos clientes.....	26

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA .....	11
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	11
<b>1.2.1 Objetivo geral.....</b>	<b>11</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos.....</b>	<b>11</b>
1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA .....	11
1.4 DELIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	12
1.5 ESTRUTURA DA PESQUISA.....	12
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>13</b>
2.1 SUSTENTABILIDADE.....	13
2.2 VAREJO.....	14
2.3 SUSTENTABILIDADE NA CADEIA DE SUPRIMENTOS.....	15
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>16</b>
<b>4 ACHADOS.....</b>	<b>18</b>
4.1 OPERAÇÕES INTERNAS .....	18
<b>4.1.1 Indutores Internos .....</b>	<b>18</b>
<b>4.1.2 Lacunas nas operações internas .....</b>	<b>20</b>
4.2 CADEIA DE SUPRIMENTOS .....	21
<b>4.2.1 Indutores na cadeia de suprimentos (CS) .....</b>	<b>21</b>
<b>4.2.2 Lacunas na cadeia de suprimentos .....</b>	<b>22</b>
4.3 CLIENTES .....	24
<b>4.3.1 Indutores com clientes.....</b>	<b>24</b>
<b>4.3.2 Lacunas com os clientes .....</b>	<b>25</b>
<b>5 DISCUSSÃO.....</b>	<b>27</b>
5.1 OPERAÇÃO INTERNA .....	27
5.2 FORNECEDORES .....	27
5.3 CLIENTES .....	28
<b>6 CONCLUSÃO.....</b>	<b>30</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>32</b>
<b>APÊNDICE A – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS.....</b>	<b>36</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Uma parcela considerável do impacto ambiental advém do estilo de vida das pessoas. Isso abarca a forma como os produtos adquiridos são colocados em uso pelos indivíduos (BARBOSA; VELOSO, 2014). Alguns autores argumentam que governos e cidadãos devem tentar mudar os padrões de consumo e de produção a fim de minimizar os impactos ambientais (BRIZGA et al., 2014). Ações que possam reverter os impactos incluem o desenvolvimento de novas tecnologias, mudanças nas políticas públicas, mudanças no comportamento e educação do povo (REDMAN; REDMAN, 2014). Ações sustentáveis podem estar relacionadas a: 1) Agricultura sustentável: transformações no modelo de desenvolvimento e nas políticas de ocupação do solo, de produção, de novos modelos e prioridades para comercialização, investimentos em crédito rural; 2) Sustentabilidade nas cidades: transformar os espaços urbanos em lugares adequados para o desenvolvimento das atividades humanas, com boas condições de moradia, de transporte e lazer, entre muitas outras; 3) Infraestrutura sustentável: transformar a matriz energética brasileira eficiente e não desperdiçadora, investir também na aplicação de novos recursos e tecnologias para a geração de energias limpas e alternativas; 4) Redução de desigualdades: diminuição da pobreza extrema, acesso aos recursos (inclusão social), diminuição do consumo desenfreado das camadas privilegiadas, são as condições básicas para a construção de um desenvolvimento sustentável e 5) Ciência e tecnologia: o desenvolvimento sustentável econômico, social e ambiental exige forte investimentos na ciência e na tecnologia, para tanto se necessita de mais investimento em educação e pesquisa (MININNI-MEDINA, 2001).

A crescente conscientização para a sustentabilidade ambiental induz os consumidores e as empresas a buscarem alternativas para mitigar os problemas ambientais (MEDEIROS, et al., 2014). A maioria dos grandes varejistas do Reino Unido está definindo agendas de sustentabilidade (JONES et al., 2005). A posição ocupada pelos varejistas capacita-os a incentivar (ou desenvolver) ações sustentáveis entre seus fornecedores ou clientes (DELAI E TAKAHASHI, 2013; EROLZ, et al., 2009; JONES, et al., 2005; LEPPELT, et al., 2013; SEURING E GOLD, 2013). Exemplos de projetos na cadeia de suprimentos (CS) incluem a redução de embalagens (DEL BORGHI, et al., 2014; SANYE, et al., 2012; GOVINDAN, et al., 2014), gestão de risco e iniciativas de produção mais limpa. Os resultados sugerem que as estratégias sustentáveis dentro da CS exige reorganização (BRITO et al., 2008), e interação do comprador e fornecedor (VAN HOOFF E THIELL, 2015).

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Uma análise da literatura acerca dos construtos da sustentabilidade no varejo indica a necessidade de aprofundar o entendimento científico sobre: como os sistemas de gestão podem apoiar a sustentabilidade nas organizações (DITILLO E LISI, 2014), como alavancar a gestão sustentável na CS varejista-produção, como aumentar a integração entre varejistas e fornecedores, como aumentar a sensibilização dos clientes (DELAI E TAKAHASHI, 2013), e como promover a sustentabilidade nas organizações (HAMPL E LOOCK, 2013).

Objetivando colaborar com o preenchimento das lacunas indicadas, este estudo investiga a operação brasileira de uma das principais redes de supermercados em nível global. A elucidação dessas lacunas pode contribuir para a orientação dos esforços do varejo em prol da sustentabilidade ao longo de toda a cadeia de bens de consumo.

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar os indutores e lacunas na gestão da sustentabilidade ambiental nos supermercados.

### 1.2.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos incluem a investigação dos seguintes elementos:

- a) analisar como os sistemas de gestão podem apoiar a gestão sustentável na operação interna, cadeia de suprimentos e clientes;
- b) investigar ações dos supermercados que podem induzir os consumidores/clientes a adotar uma postura sustentável;
- c) discutir indutores internos e externos que promovam ou não ações sustentáveis.

## 1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Do ponto de vista empresarial, o presente estudo pode ajudar a desvelar práticas que contribuam para alavancar as ações sustentáveis nas redes de varejo. No caso da unidade brasileira da rede de supermercados investigada, a eliminação incorreta de resíduos e outros

tipos de perdas representam um total de US \$ 235 milhões / ano (cerca de 5% da receita supermercado no Brasil). As lojas servem clientes das camadas sociais mais baixas (famílias com renda mensal per capita abaixo de R\$768). Cerca de 104 milhões de brasileiros se encaixam nesses estratos sociais. Este segmento de mercado tem vendas de aproximadamente US\$ 460.000.000.000 / ano. Sob o prisma acadêmico, a referida questão de pesquisa lança luzes sobre um tema pouco explorado na literatura, a saber: a contribuição do varejo para a sustentabilidade.

#### 1.4 DELIMITAÇÕES DA PESQUISA

Este trabalho analisa indutores e lacunas da sustentabilidade na operação brasileira da maior varejista do mundo. Contudo, não serão analisadas outras práticas que não possuam sinergia com o tema da sustentabilidade.

#### 1.5 ESTRUTURA DA PESQUISA

A dissertação está organizada em seis capítulos, a saber: Introdução; Referencial Bibliográfico; Metodologia; Achados; Discussão dos resultados e Conclusões. O capítulo 1 apresenta a introdução, o objetivo geral, objetivos específicos, justificativas, delimitações e estrutura da pesquisa. O capítulo 2 apresenta o referencial bibliográfico consultado. O capítulo 3 apresenta a metodologia da pesquisa. No capítulo 4 são apresentados os resultados de campo da pesquisa. No capítulo 5 ocorre a discussão dos resultados de campo. Por fim, no capítulo 6, é apresentada a conclusão dos estudos, suas implicações e oportunidades para pesquisas futuras.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 SUSTENTABILIDADE

O conceito do "*triple bottom line*" (TBL) considera que a atividade empresarial deve entregar simultaneamente benefícios financeiros, sociais e ambientais (ELKINGTON, 2013). Os resultados da sustentabilidade contemplam o equilíbrio entre os três elementos: a proteção do ambiente: que está relacionado com o planeta; retorno econômico: que está relacionado ao lucro; e desenvolvimento social: que está relacionado com pessoas (HANSEN et al., 2009). As dimensões tradicionais TBL são expandidas para também considerar as dimensões interconexões: lucro (ecoeficiência e sócioeficiência), planeta (ecoeficácia e suficiência) e pessoas (sócio eficácia e equidade ecológica) (DELAI; TAKAHASHI, 2013).

De acordo com as diretrizes da Global reporting Initiative - GRI, a sustentabilidade empresarial é o equilíbrio entre as necessidades econômicas, ambientais e sociais (GRI, 2010). Destina-se a satisfazer as necessidades das partes interessadas da empresa, bem como garantir as necessidades futuras dos *stakeholders* (DYLLICK; HOCKERTS, 2002). Um dos interessados é um grupo que é afetado ou que afetam uma organização. Ele inclui funcionários, sociedade, clientes, fornecedores e governo. Tais agentes podem ter impacto sobre a sustentabilidade da organização (ELKINGTON, 2013).

Sustentabilidade deve abraçar três tipos de reduções: 1) redução da extração de matérias-primas virgens; 2) redução de impactos na fabricação (TSILYANNIS, 2014) e 3) redução dos resíduos finais. Estratégias de produção mais limpa também contribuem para tanto. Essas estratégias abarcam a redução do manuseio desnecessário, do uso de energia, dos custos de armazenamento e da geração de resíduos ao longo de toda a cadeia (DENHAM et al., 2015).

A informação é um relevante indutor da sustentabilidade. Trata-se de um instrumento político que pode influenciar os consumidores a fazerem escolhas mais sustentáveis. Uma maior sensibilização para o problema pode se dar com a criação de instrumentos políticos e financeiros, como por exemplo, impostos ou incentivos (RÖÖS et al., 2014). Estratégias de comunicação ambiental dirigidas a consumidores têm importância estratégica para as indústrias (THONGPLEW et al., 2014). O incremento da consciência pública envolve o intercâmbio de experiências práticas relacionadas ao planejamento e implementação do desenvolvimento sustentável no tocante à energia, transporte, água, ambiente e sistemas de produção (DUIĆ et al., 2015).

## 2.2 VAREJO

A maioria dos grandes varejistas no Reino Unido definem agendas de sustentabilidade, reconhecendo, embora em medida variável, os impactos que seus negócios têm sobre o meio ambiente, a economia e a sociedade. Vários deles estão medindo e comparando o seu desempenho (JONES et al., 2005). Varejistas de alimentos do Reino Unido começaram a desenvolver sistemas de responsabilização de base ampla, que podem ajudá-los a ver a sustentabilidade em suas operações comerciais. Os varejistas podem ganhar significativas vantagens comerciais com estratégias para melhorar a prestação de contas (ILES, 2007). Grandes empresas do varejo em busca de novas estratégias para a sustentabilidade devem prestar atenção em rótulos ecológicos, normas, auditorias ambientais e sociais, parcerias entre negócios, comunidade, preço justo e maneiras de transporte limpo (BRITO et al., 2008). Os varejistas também podem contribuir para reduzir os *carbon footprints* ao rejeitar produtos com índices mais elevados (BOCKEN; ALLWOOD, 2012).

A produção de resíduos alimentares abrange todo o ciclo de vida do alimento. Esses resíduos podem advir da atividade agrícola, industrial, comercial (varejo) ou do consumo das famílias (MIRABELLA et al., 2014; PAPARGYROPOULOU et al., 2014). O desperdício de alimentos indica a existência de sérios problemas de gestão em níveis econômicos, ambientais e regulatórios (MIRABELLA et al., 2014). A minimização do excedente de alimentos e resíduos alimentares constitui-se na opção mais interessante do ponto de vista da sustentabilidade, seguida pela distribuição do excedente de alimentos à grupos mais necessitados (PAPARGYROPOULOU et al., 2014).

O varejo pode contribuir para a redução do desperdício no uso de embalagens. Na Itália a produção de embalagens para alimentos contribui de forma significativa para o consumo de recursos, apresentando notáveis impactos ambientais. A mitigação desses impactos passa pela redução do peso e pela mudança dos materiais das embalagens (BORGHI et al., 2014). Sanyé et al. (2012) relataram uma redução de até 47,2% no peso das embalagens, e entre 15,4 e 59,0% dos impactos ambientais associados com a revisão do número de embalagens em hipermercados espanhóis.



### 2.3 SUSTENTABILIDADE NA CADEIA DE SUPRIMENTOS

A integração da sustentabilidade nas empresas requer uma ação que ultrapassa as fronteiras organizacionais (SEURING; GOLD, 2013; THONGPLEW et al., 2014). A imagem corporativa de uma empresa é influenciada por aspectos econômicos, ambientais e sociais. Um melhor desempenho nesses aspectos depende da cadeia de suprimentos. Isso inclui todos os fornecedores (LEPPELT et al., 2013). A implementação de estratégias sustentáveis dentro de qualquer cadeia de suprimentos requer uma reorganização profunda, tanto no interior de cada sociedade e entre os diferentes intervenientes a fim de lidar com os novos desafios sustentáveis. Posteriormente, o paradigma de desempenho das empresas tem de ser revisto de acordo com esta reorganização (BRITO, DE et al., 2008).

A gestão do relacionamento com os fornecedores é essencial para os esforços da sustentabilidade das empresas (LEPPELT et al., 2013). A integração das empresas âncoras em iniciativas ambientais contribui para a sustentabilidade e para a divulgação da produção mais limpa nos mercados emergentes. A participação em iniciativas na cadeia de suprimentos objetiva aprimorar o desempenho dos fornecedores, reduzir custos, viabilizar a liderança ambiental e melhorar a reputação da organização (VAN HOOFF; THIELL, 2015).

Redução dos resíduos finais; gestão de riscos da cadeia de fornecimento e produção mais limpa constituem as alternativas mais apropriadas para a indução da sustentabilidade na cadeia de suprimentos (GOVINDAN et al., 2014). Algumas métricas são frequentemente usadas na gestão da cadeia de suprimentos verde e na gestão da cadeia de suprimentos sustentável: 1) qualidade; 2) emissões de gases para a atmosfera; 3) uso de energia e 4) consumo de energia (AHI; SEARCY, 2015). Apesar dos esforços realizados, um estudo em diferentes setores de atividade identificou que os programas de eliminação de resíduos vêm sendo aplicados em diferentes países sem observar uma estratégia de “zero resíduos”. Uma maior redução na geração de resíduos poderia ser obtida por meio de políticas nacionais (ZAMAN, 2015).

### 3 METODOLOGIA

A primeira etapa da pesquisa consistiu na análise das questões indicadas no capítulo de introdução. A literatura recomenda estudos de casos para os quais o principal objetivo da pesquisa inclui contribuições conceituais (EISENHARDT E GRAEBNER, 2007; YIN, 2003). O método de estudo de caso permite a investigação de um fenômeno dentro de um contexto contemporâneo real, através de uma análise em profundidade de um ou mais objetos, permitindo assim, a reunião de conhecimento amplo e detalhado do fenômeno estudado (YIN, 2003).

A segunda etapa da pesquisa consistiu em uma revisão da literatura. Esta avaliação indicou construtos que permitam orientar o estudo: a sustentabilidade no varejo e na cadeia de suprimentos. Um protocolo de pesquisa foi, então, estruturado com base nestes construtos. Este protocolo de pesquisa foi utilizado para guiar a coleta de evidências no campo. O Quadro 1 apresenta o protocolo de pesquisa.

Quadro 1: Protocolo de pesquisa.

Construtos	Questões da pesquisa
<b>Sustentabilidade nos negócios e no varejo</b>	<p>Como aproximar o supermercado do TBL? (DELAI E TAKAHASHI, 2013; ELKINGTON, 2013; HANSEN et al., 2009)</p> <p>Como aproximar o supermercado da sustentabilidade? (DENHAM et al., 2015; TSILYANNIS, 2014)</p> <p>Como o supermercado comunica aos seus clientes os benefícios e ações alinhadas com a sustentabilidade?(DUIC et al., 2015; JONES et al., 2007; THONGPLEW et al., 2014).</p> <p>Como reduzir o desperdício de alimentos no supermercado? (KATAJAJUURI et al., 2014; MIRABELLA et al., 2014; PAPARGYROPOULOU et al., 2014)</p> <p>Como reduzir o uso de embalagens? (BORGHI et al., 2014; SANYÉ et al., 2012)</p>
<b>Sustentabilidade na cadeia de suprimentos</b>	<p>Como desenvolver projetos sustentáveis com fornecedores? (LEPPELT et al., 2013; SEURING E GOLD, 2013; THONGPLEW et al., 2014)</p> <p>Como a indústria do varejo pode contribuir para uma CS mais sustentável?(VAN HOOFF E THIELL, 2015).</p> <p>Como reduzir desperdício e riscos em uma Cadeia de suprimentos complexa? (AHI e SEARCY, 2015; GOVINDAN et al., 2014; ZAMAN, 2015)</p> <p>Como induzir fornecedores a otimizarem suas embalagens? ( BORGHI et al., 2014; SANYÉ et al., 2012)</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

Um dos líderes globais na indústria de supermercado foi selecionado para o estudo devido ao compromisso formal/ público com a causa da sustentabilidade. Os dados foram coletados em 4 entrevistas com gestores da alta gerência da unidade brasileira. Os entrevistados foram selecionados considerando a sua interação acerca das questões investigadas. Eles são responsáveis pela aprovação de todas as ações sustentáveis a serem implementadas no Brasil. Cada entrevista individual e pessoal durou cerca de duas horas e foi realizada entre junho e novembro de 2014. As perguntas foram neutras e projetadas para reduzir o viés de desejabilidade das respostas a perguntas sobre questões sensíveis, incluindo temas sobre práticas e estratégias. As observações de campo foram realizadas com o objetivo de aumentar o conhecimento sobre a empresa investigada. O Quadro 2 apresenta o perfil dos gestores de topo investigados.

Quadro 2: Perfil dos principais executivos entrevistados.

GESTOR	ÁREA	FUNÇÃO	TEMPO DE EXPERIÊNCIA (ANOS)*
A	Sustentabilidade	Diretor de Sustentabilidade	15
B	Meio-Ambiente	Gerente Sênior de Meio Ambiente	3
C	Comercial	Diretor Comercial Sênior	16
D	Operações	Diretor de Operações	21

\* em funções de alta gerência.

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

Os resultados foram analisados na última fase de investigação. Séries de processo analítico foram utilizados para analisar os dados recolhidos, permitindo assim a classificação desses dados em categorias significativas. As conclusões foram compiladas e validadas novamente com cada um dos entrevistados (GLASER E STRAUSS, 2006; SAUNDERS et al., 2009). A combinação de documentos internos, material disponível publicamente, e os dados recolhidos em entrevistas oferece possibilidade de triangulação das fontes de dados (GIBBERT E RUIGROK, 2010; YIN, 2003), que ajudam a garantir a confiabilidade e validade dos achados. A confiabilidade da pesquisa também foi assegurada, utilizando a metodologia de investigação transparente e rastreável por meio do uso de um guia de entrevista semiestruturada, as descrições pormenorizadas da entrevista, e compilação de todas as transcrições e documentos do estudo de caso coletados durante o estudo. Estes procedimentos tornam possível repetir o estudo com resultados semelhantes (KOWALKOWSKI et al., 2013;. YIN, 2003).

## 4 ACHADOS

O primeiro projeto de sustentabilidade nesta empresa foi desenvolvido há 30 anos nos Estados Unidos. O supermercado também usa seu poder para induzir ações sustentáveis ao longo de toda a sua CS. Três focos são priorizados: clima / energia, produtos sustentáveis e gestão de resíduos. Devido a política estratégica da varejista, todos os projetos devem tentar reduzir o preço oferecido ao cliente. A meta da empresa é "[...] garantir que 80% das compras feitas por clientes, tenham o preço mais baixo do mercado". O supermercado e os seus grandes fornecedores estão colaborando para desenvolver estratégias de negócios que protejam os ecossistemas em que operam.

No Brasil, os supermercados se concentram na classe média e nos mercados de classe média baixa. Conforme estudos da varejista os produtos alimentares representam até 70% das vendas para esses clientes. A maioria dos produtos alimentares são perecíveis. Em tal contexto, as perdas de produtos perecíveis afetam gravemente os custos das lojas. Indutores e lacunas foram divididos em operações internas, cadeia de suprimentos e clientes.

### 4.1 OPERAÇÕES INTERNAS

#### 4.1.1 Indutores Internos

Os projetos nas operações internas estão focados na minimização de armazenamento e transporte, resíduos e consumo de energia. A minimização de armazenamento e transporte devem considerar todas as atividades realizadas dentro da loja, ou entre as lojas (gestores A, B e D). Alguns dos ganhos decorrentes desses elementos podem ser muito pequenos. Mesmo assim, esses ganhos devem ser quantificados no final. Esta quantificação pode aumentar significativamente a atratividade de um projeto de sustentabilidade (gestor D). Este foi o caso do *redesign* de embalagens de cremes dentais (embalagens de transporte). A média liderança e trabalhadores identificaram uma alternativa para substituir os produtos na prateleira de forma mais rápida: expor o produto em suas próprias caixas de transporte (gestores A, B e D). A nova prática aumenta em até 26 vezes a agilidade na reposição dos itens, reduzindo assim os custos de funcionamento (D). A nova embalagem foi também mais barata, devido ao menor consumo de material bruto, energia e água (A e B). A combinação destes fatores

permitiu a redução dos preços oferecidos ao cliente, aumentando, assim, as vendas do produto (C).

Parcerias internas estabelecidas pelos gestores de diferentes setores ajudaram a reduzir o consumo de eletricidade (A, B, C e D). O envolvimento destes gestores foi facilitado por um conjunto de metas corporativas que induz a cooperação entre eles. Ao analisar seus orçamentos, esses gerentes mudaram os geradores de energia que usam combustíveis fósseis para novos que usam biocombustíveis (com base em resíduos gerados no interior das lojas: óleo vegetal, alimentos e embalagens). Outros investimentos que ajudaram na redução de energia incluem novos equipamentos com menor consumo de energia e de ocupação, sensores de presença para iluminar corredores e estacionamento. Parcerias também permitiram reduções de custos de logística através de uma melhor utilização da capacidade de carga dos *containers* e veículos (A, B e D).

A melhoria das operações internas exige ações corporativas, bem como revisões sobre as práticas de recursos humanos (A e B). As ações corporativas começam com a centralização na definição de metas. Só o Presidente da rede de Supermercado pode definir as metas a serem cumpridas pela alta gerência da empresa e administradores das lojas (gerente geral). Essas metas devem induzir um vice-presidente a cooperar com os outros vice-presidentes. Como identificado, esta condição leva ao estabelecimento de parcerias internas entre todos os níveis gerenciais. As parcerias internas ajudam a remover barreiras que impedem o sucesso de alguns projetos. A avaliação pessoal de todos os níveis da gestão deve ter em conta o desempenho de toda empresa, e não apenas o desempenho de um único vice-presidente ou gerente geral da unidade. (A, B e D). Além disso, o varejo deve delegar autoridade aos gerentes de lojas e média liderança. A delegação de autoridade ajuda a acelerar a implementação de mudanças bem-sucedidas. A divulgação das notas também é recomendada GRI (A, B, C e D).

É necessário existir uma política de recursos humanos para a implementação de projetos de sustentabilidade na indústria de supermercado (D). Esta política deve incluir os seguintes elementos: mudanças no perfil dos profissionais a serem contratados, origem do profissional de compras a ser contratado, campanhas de sensibilização e apoio financeiro aos empregados. Somente os profissionais com perfil alinhado a sustentabilidade devem ser contratados. Os compradores devem ter trabalhado para um dos grandes fornecedores de supermercado. Esta condição facilita o desenvolvimento de projetos conjuntos entre o supermercado e os seus fornecedores (este foi o caso das alterações nas embalagens de creme

dental). Conscientização dos trabalhadores é ampliada quando eles são incentivados a doar itens pessoais que não são mais usadas (roupas, brinquedos e alimentos). O incentivo para reduzir os resíduos ou o consumo de energia em suas próprias casas também ajuda a aumentar a consciência dos trabalhadores (A, B e D). O apoio financeiro aos empregados que enfrentam tempos difíceis em suas vidas também é necessário (devido ao perfil destes trabalhadores no Brasil). No entanto, esta política não pode ser paternalista. Assim, o supermercado deve trazer apenas a metade dos recursos necessários. A outra metade deve vir de doações de outros funcionários (entre US \$ 0,40 a US \$ 6,00 por mês) (D).

#### **4.1.2 Lacunas nas operações internas**

As doações de alimentos impróprios para venda, mas bons para o consumo às comunidades pobres por meio de entidades beneficentes, ONGs entre outros, contribui para a dimensão social da sustentabilidade. Na indústria de supermercado, essas doações são compostas principalmente por alimentos perecíveis. Estes itens ajudam a mitigar o lado escuro da pobreza em um país emergente (A, B e D). No entanto, as doações sem controle podem comprometer a sustentabilidade financeira da empresa. Este problema foi identificado em diversos setores. Segundo o entrevistado (D), de acordo com os auditores externos, muitas das doações poderiam ter sido evitadas com uma política de aquisições melhor alinhada com a demanda. Esta conclusão sugere que os gestores devem auditar periodicamente as doações, a fim de evitar perdas. De acordo com o gestor de operações: ". Estávamos gastando demais para termos bom desempenho nos indicadores sociais, agora, nossos indicadores sociais estão realmente subindo de uma maneira sustentável" (D).

O custo de algumas ações sustentáveis (eliminação, reutilização e utilização de materiais com menor impacto) pode ser maior do que os custos das soluções não alinhadas com os princípios de sustentabilidade (D). Os clientes comuns do supermercado não pagam preço adicional para um produto mais sustentável (A, B e D). Com o objetivo de estimular os fornecedores de tais produtos, o supermercado criou uma linha de produtos que são vendidos somente em lojas que atendam às classes com maior poder aquisitivo (que aceitam preço adicional). Questionado sobre tal projeto, o gerente-geral afirmou: "Nós não sabemos como avaliar o custo x benefício de tais ações de acordo com as dimensões do TBL". Tal comentário sugere que uma metodologia para comparar o custo x benefício decorrente da venda de uma linha sustentável de produtos parece estar faltando (D).

O Quadro 3 apresenta os principais indutores de sucesso identificados.

Quadro 3: Achados nas operações internas.

ACHADO	SÍNTESE
<b>Indutores Internos</b>	<p>A minimização de armazenamento e transporte revela oportunidades para novos projetos sustentáveis.</p> <p>Tal minimização deve ser quantificada e engloba todas as atividades realizadas dentro da loja, ou entre as lojas.</p> <p>A quantificação de tais ganhos pode aumentar significativamente a atratividade de um projeto de sustentabilidade.</p> <p>A centralização na definição metas, a delegação de autoridade para todos os níveis de gestão e divulgação de ratings da GRI para toda a empresa são de preenchimento obrigatório.</p> <p>A avaliação de todos os níveis de gestão com base nos objetivos partilhados induz gerentes cooperarem uns com os outros.</p> <p>A política de recursos humanos deve considerar mudanças no perfil dos profissionais a serem contratados, origem dos compradores, campanhas de sensibilização dirigida a todos os níveis do supermercado e apoio financeiro aos empregados que enfrentam tempos difíceis em suas vidas.</p>
<b>Lacun na operação</b>	<p>Como promover aumento dos indicadores sociais ou ambientais sem afetar os resultados financeiros.</p> <p>Como equilibrar o custo x benefício de uma ação entre várias lojas, a fim de apoiar os fornecedores com foco na sustentabilidade (mesmo a preços mais elevados).</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

## 4.2 CADEIA DE SUPRIMENTOS

### 4.2.1 Indutores na cadeia de suprimentos (CS)

O primeiro grupo de projetos no Brasil foi desenvolvido com os grandes fornecedores e incidiu sobre os seguintes tópicos: a reutilização e a reciclagem. Como na secção anterior, as principais contribuições resultaram no *redesign* de embalagens (produto e embalagem de transporte). Outros projetos foram focados nos pequenos fornecedores de produtos perecíveis. Um exemplo dessas ações foi a criação de condições favoráveis para a venda de produtos cultivados sem agrotóxicos ou com redução de irrigação e transporte (A, B e D). Tais itens são mais caros do que o normal, o que reduz as suas vendas. As vendas mais baixas induzem os fornecedores a abandonar o mercado (C). Para reverter essa tendência, o supermercado mudou a área de exposição e redesenhou suas prateleiras. Novos anúncios internos foram usados para indicar a origem dos artigos expostos. A combinação de tais elementos aumentou

as vendas, mesmo a um nível ligeiramente mais elevado do que os preços dos itens semelhantes cultivados em outras condições (C e D).

O supermercado não fornece apoio financeiro aos fornecedores que desenvolvem projetos sustentáveis (A, B e D). O fornecedor deve cobrir todos os custos resultantes desses projetos. Essa condição aumenta a rejeição do fornecedor para as propostas do supermercado (D). Para superar a rejeição, o gestor de compras do supermercado desenvolveu uma estratégia de cooptação: Convite para o primeiro projeto conjunto, proposição de um piloto com grande chance de sucesso, apoio na implementação e mensuração dos ganhos do fornecedor (A, B e D).

O convite para grandes fornecedores começa com a apresentação de casos de sucesso já desenvolvidos por outros fornecedores ao redor do mundo (A, B e D). Os detalhes sobre o tamanho do mercado atingido pelo supermercado, e os resultados de projetos comuns desenvolvidos pelo supermercado também contribuem para alavancar a fase de convite. A segunda fase analisa alternativas que poderiam levar o projeto piloto a obter sucesso. A melhor alternativa parece ser a focalização no produto best-seller do fornecedor (no supermercado). Na fase de implementação é necessário colocar o produto em melhores posições das prateleiras (no nível dos olhos do cliente). Itens semelhantes que são fornecidos por outros fornecedores podem reduzir a sua compra durante esta fase. A combinação destes elementos aumentam as vendas dos itens incluídos no projeto piloto. A fase de quantificação fecha o processo de cooptação. Nesta fase são quantificados os ganhos do fornecedor decorrentes do novo projeto. Esta quantificação ajuda a facilitar o envolvimento do fornecedor em novos projetos (A, B, C e D).

#### **4.2.2 Lacunas na cadeia de suprimentos**

O processo de cooptação é útil no desenvolvimento de novos produtos e ações conjuntas (A, B, C e D). No entanto, este processo não é útil na regulação da relação rotineira entre o supermercado e os seus fornecedores. Este é o caso de decisões que envolvam pequenos problemas. A coleta e descarte adequado de produtos impróprios para venda são exemplos dessas situações. De acordo com os contratos, o fornecedor é responsável por tais atividades. Esta condição visa envolver o fornecedor na busca de alternativas para reduzir o número de recolhimento ou outros destinos (A, B e D).

No entanto, este objetivo é raramente alcançado na prática. Custos e problemas operacionais associados a esta atividade não são atraentes para os fornecedores (não importa



as condições especificadas no contrato assinado). Os fornecedores, então, oferecem descontos para o supermercado em futuras negociações (com o objetivo de contornar o não recolhimento dos itens). Ao aceitar o desconto proposto, o supermercado torna-se responsável pela coleta (D). Esta conclusão sugere que o supermercado é conivente com tal proposta (na maioria dos casos). No entanto, por um lado, tal arranjo de negócios reduz o envolvimento de fornecedores com os desafios ambientais enfrentados pelo supermercado. Por outro lado, a prática do desconto contribui para melhorar os indicadores financeiros do comprador (A, B, C e D).

A escalada de compromisso aumenta os custos operacionais dos supermercados (D). Resultados indicaram que diversas transações como a descrita são concedidas a cada dia entre o supermercado e os seus fornecedores. O número deste tipo de transações realizadas a cada mês não foi lançado. Os entrevistados também afirmaram que o supermercado ainda não quantificou os impactos financeiros. Para mitigar os problemas operacionais decorrentes da coleta e da descarga correta dos itens inutilizáveis, o supermercado estabeleceu parcerias com empresas de reciclagem e eliminação. Algumas destas parcerias não estão apresentando um bom desempenho (devido ao pouco conhecimento dos pequenos parceiros). A análise deste contexto sugere uma dúvida sobre o relacionamento com os fornecedores: É melhor aceitar o desconto, ou para pressionar o fornecedor para realizar a coleta e o descarte correto dos itens? Ferramentas para apoiar essa análise parecem estar faltando na rede de supermercados investigado (A, B e D).

A implementação de melhorias exige mudanças na embalagem do produto / transporte (A e B). Essas mudanças exigem investimentos que devem ser pagos pelos fornecedores (D). Estes investimentos não podem ser transferidos para o preço do produto (o supermercado não aceita aumentos de preços decorrentes dessas melhorias). Os fornecedores poderiam mitigar o impacto financeiro dessas mudanças, oferecendo a nova solução para outros supermercados. Mas, isso é proibido pela rede de supermercados por tempo determinado em contrato. Estas condições tornam impossível a rápida recuperação dos custos incorridos pelo fornecedor, portanto, ajuda a reduzir o seu interesse em novos projetos. A partilha de conhecimentos e custos com outros fornecedores poderia ajudar a mitigar o impacto financeiro apresentado (A, B e D). No entanto, os "aspectos estratégicos" parecem restringir a partilha desses elementos entre os fornecedores (mesmo entre os não concorrentes). As restrições à partilha de conhecimentos e custos sugere a existência de outra dúvida: É possível manter vantagem competitiva e, ao mesmo tempo lucrar com as soluções desenvolvidas por outros fornecedores (D)?

O Quadro 4 apresenta os resultados associados aos construtos da Cadeia de Suprimentos.

Quadro 4: Achados na Cadeia de Suprimentos.

ACHADOS	SÍNTESE
<b>Indutores na CS</b>	<p>Projetos desenvolvidos com os grandes fornecedores focados na reutilização e reciclagem.</p> <p>Projetos voltados para os pequenos fornecedores de produtos perecíveis focados na área de exposição e prateleiras.</p> <p>A estratégia do supermercado na redução da rejeição do fornecedor em projetos de sustentabilidade é composto pelas seguintes fases: convite do fornecedor para o primeiro projeto conjunto, proposição de um piloto com elevada taxa de sucesso, apoio na implementação e mensuração dos ganhos do fornecedor.</p> <p>A segunda fase analisa as alternativas que poderiam levar a um sucesso maior sobre o projeto piloto (foco no produto best-seller, posicionar o produto em melhores lugares das prateleiras, e redução da compra de itens semelhantes).</p>
<b>Lacunas na CS</b>	<p>É melhor aceitar o desconto, ou pressionar o fornecedor para realizar a coleta e o descarte correto dos itens?</p> <p>É possível manter uma vantagem competitiva e, ao mesmo tempo lucrar com as soluções desenvolvidas por outros fornecedores?</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

### 4.3 CLIENTES

#### 4.3.1 Indutores com clientes

A filial brasileira da rede de supermercados desenvolve ações sociais que não são realizados em outros países (C e D). Tais ações incluem parceria com o governo local. A parceria cria condições para a prestação de serviços sociais para os cidadãos menos assistidos. O supermercado oferece aos prestadores de serviços sociais salas do lado de fora de suas lojas. Nestas salas são proporcionadas assistência médica básica, assistência na obtenção de documentos pessoais ou na procura de emprego. Todos os serviços são suportados apenas pelo governo local ou por seus representantes (A, B, C e D). O supermercado não tem qualquer custo associado à prestação dos serviços (além do espaço dedicado à prestação de serviços). As lojas que fornecem essa assistência para a comunidade podem aumentar suas vendas até 37%, em comparação com lojas que não oferecem esses serviços (C e D).

Campanhas para incentivar a doação, separação e reciclagem de itens são bem recebidos por todos os segmentos de clientes (mesmo os mais pobres). Apesar disso, a indução da sustentabilidade entre os clientes enfrenta alguns obstáculos, devido à filosofia da

empresa de "*Everyday Low Price*" (A, B, C e D). A primeira barreira decorre da falta de recursos financeiros que possam ser usados para estimular as vendas de produtos sustentáveis (principalmente nos jornais ou na TV). De acordo com os executivos entrevistados, os montantes financeiros necessários para tais campanhas impedem qualquer ação por parte da empresa. Como resultado, os recursos existentes são aplicados dentro da loja - área de exposição, anúncios internos e redesenho de prateleiras (C e D).

A falta de recursos para as campanhas mais abrangentes pode ter causado a falha de alguns programas destinados a incentivar a reutilização ou reciclagem de itens pelos clientes. Este foi o caso do programa de substituição de sacolas plásticas. O objetivo foi mudar os sacos de plástico por aqueles reutilizáveis. Um desconto de \$0,01 foi oferecido para cada cinco itens comprados pelo consumidor. Apesar dos incentivos financeiros oferecidos ao cliente, a campanha não atingiu os seus objetivos. O retorno para o supermercado das garrafas usadas de cerveja e refrigerantes, constitui outro exemplo. Este projeto não atingiu os seus objetivos também. Estudos posteriores realizados pelo supermercado mostrou que os clientes brasileiros classificam a compra desses produtos como uma "aquisição não planejada". Esta condição evita aumento na reutilização de garrafas (A, B, C e D).

O anúncio é um dos principais impulsionadores na venda de produtos que trazem benefícios quantificáveis a clientes (C e D). Tais benefícios são sinalizados na loja com o objetivo de impulsionar as vendas desses produtos. Eletrodomésticos que apresentam o menor consumo de energia constitui um exemplo deste anúncio. O menor consumo é indicado em uma etiqueta fornecida por um instituto confiável. Alternativas para alavancar as vendas dos produtos sustentáveis incluem a degustação dentro da loja. Este é o caso dos produtos sem agrotóxicos (A, B, C e D). Com o objetivo de aumentar as suas vendas, os fornecedores apoiam o custo de tais provas (D). Os resultados indicam que tais degustações ajudam a aumentar as vendas dos produtos sustentáveis, especialmente os produzidos pelos pequenos produtores (C).

#### **4.3.2 Lacunas com os clientes**

Apesar dos benefícios listados, a ampla sensibilização dos clientes não é um bom negócio para o supermercado (considerando-a como uma atividade destinada a gerar lucros). De acordo com os gestores entrevistados, a empresa acredita que a comunicação dos aspectos sustentáveis de alguns produtos só atrai os clientes fiéis de tais produtos (A, B, C e D). No entanto, este grupo não constitui a maioria dos clientes do supermercado (C e D). Além disso,

um aumento na conscientização dos clientes pode induzi-los a rejeitar os outros produtos que não são "sustentáveis". Em tal contexto, o supermercado só informa os itens que apresentam os preços mais baixos. Esta política visa a impedir uma redução nas vendas de produtos com menores contribuições para a sustentabilidade (C). Esta descoberta sugere a existência de uma outra lacuna: Como comunicar a sustentabilidade sem comprometer as vendas de outros produtos "menos sustentável"? (A, B, C e D).

Tamanho das lojas pode variar significativamente na rede de supermercados em análise (A, B e D). Algumas lojas vendem 65.000 itens, enquanto outras podem vender até 15.000 produtos. Esta diversidade afeta a eficácia da comunicação, aumentando assim a complexidade do processo de sensibilização dos clientes. Outros elementos também contribuem para aumentar essa complexidade: segmento de clientes servidos, estratégias de mercado e consumo local de itens sustentáveis. Esta descoberta sugere a existência de outra lacuna sem solução: como definir uma estratégia de comunicação da sustentabilidade de acordo com o perfil de loja? (A, B, C e D).

O Quadro 5 apresenta os resultados associados com os construtos de clientes.

Quadro 5: Achado nos clientes.

ACHADOS	SÍNTESE
<b>Indutores com clientes</b>	<p>Serviços sociais prestados aos cidadãos menos assistidas pode aumentar suas vendas até 37% (cuidados médicos básicos, assistência na obtenção de documentos pessoais ou na procura de emprego).</p> <p>Campanhas para incentivar a doação, separação e reciclagem de itens são bem recebidos por todos as classes de clientes.</p> <p>A falta de recursos para as campanhas mais abrangentes pode ter causado a falha de alguns programas destinados a incentivar a reutilização ou reciclagem de itens pelos clientes (sacolas reutilizáveis e o retorno das garrafas utilizadas).</p> <p>Degustações aumentam as vendas dos produtos sustentáveis, especialmente os prestados pelos pequenos produtores.</p>
<b>Lacunas com os clientes</b>	<p>Como comunicar a sustentabilidade sem comprometer as vendas de outros produtos "menos sustentável"?</p> <p>Como definir uma estratégia de comunicação da sustentabilidade de acordo com o perfil de loja?</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

## 5 DISCUSSÃO

### 5.1 OPERAÇÃO INTERNA

Sistemas de gestão devem centrar-se na minimização das operações internas (armazenagem e transporte). Tal enfoque ajuda a alavancar a sustentabilidade na indústria do varejo (DITILLO e LISI, 2014; HAMPL e LOOCK, 2013). A minimização engloba todas as atividades realizadas dentro da loja, ou entre as lojas. Todos os pequenos ganhos devem ser quantificados, a fim de aumentar a atratividade de um projeto para o varejista (DITILLO e LISI, 2014). Projetos bem-sucedidos exigem centralização das metas, delegação de autoridade, divulgação de ratings da GRI, e avaliação de todos os níveis de gestão com base em objetivos partilhados. Uma nova política de recursos humanos deve considerar o perfil dos trabalhadores e a origem dos compradores que serão contratados. Campanhas de sensibilização e apoio financeiro aos empregados que enfrentam tempos difíceis em suas vidas também são necessários. Tais esforços ajudaram a maximizar o uso de energia e de materiais na indústria de supermercado (BOCKEN et al., 2014;. HAMPL e LOOCK, 2013).

As lacunas manifestadas pelos entrevistados sugerem temas para futuras pesquisas, a saber: como promover um aumento dos indicadores sociais ou ambientais sem afetar os resultados financeiros, e como equilibrar a relação custo / benefício de uma ação entre várias lojas, a fim de apoiar os fornecedores com foco na sustentabilidade (mesmo a preços mais elevados)? A resposta para a primeira pergunta vai ajudar as empresas a equilibrar melhor todas as dimensões do TBL. Tal equilíbrio pode reduzir o desperdício no varejo (MEDEIROS et al., 2014; KATAJAJUURI et al., 2014;. SCHNEIDER et al., 2010). Respostas para a segunda pergunta podem ajudar a melhorar os sistemas de gestão (DITILLO e LISI, 2014), a fim de promover a sustentabilidade (HAMPL e LOOCK, 2013).

### 5.2 FORNECEDORES

Projetos desenvolvidos com os grandes fornecedores focam na reutilização e reciclagem (DELAJ e TAKAHASHI, 2013; HAMPL e LOOCK, 2013; SCHNEIDER et al., 2010). Projetos com os pequenos fornecedores de produtos perecíveis focam na área de exposição e prateleiras. Tais achados sugerem que a gestão da sustentabilidade nos supermercados devem conter diferentes estratégias para grandes fornecedores e produtores locais. Para o primeiro grupo é obrigatório reduzir resíduos, armazenamento e transporte. Para

o segundo grupo é necessário criar alternativas para alavancar as vendas (no sentido de estimular os produtores locais). Estas práticas parecem ser a melhor alternativa para alavancar a gestão sustentável da CS, bem como para melhorar a integração do comprador e fornecedor (DELAI e TAKAHASHI, 2013).

O sistema de gerenciamento da varejista deve centrar-se também na CS. Tal enfoque requer uma estratégia para reduzir a rejeição do fornecedor em projetos de sustentabilidade (DITILLO e LISI, 2014; HAMPL e LOOCK, 2013). Esta estratégia é composta pelas seguintes fases: convite do grande fornecedor para o primeiro projeto conjunto, proposição de um projeto piloto com provável sucesso, a implementação de suporte e medição dos ganhos para fornecedor. A fase convite enfatiza ações ou ganhos passados. A segunda fase seleciona o produto best-seller fornecido pelo fornecedor (com o objetivo de garantir o sucesso do projeto piloto). Na fase de implementação, o produto redesenhado, está posicionado nos melhores lugares das prateleiras. Compra de itens semelhantes são reduzidas. Fase de quantificação analisa todos os ganhos mútuos resultantes do projeto. Todas as fases descritas contribuem para melhorar a integração supermercado-fornecedor (DELAI e TAKAHASHI, 2013).

As lacunas manifestadas pelos entrevistados sugerem temas para futuras pesquisas, a saber: É melhor aceitar o desconto ou pressionar o fornecedor para realizar a coleta e o descarte correto dos itens? É possível manter uma vantagem competitiva e, ao mesmo tempo lucrar com as soluções desenvolvidas por outros fornecedores? Ao fornecer respostas a estas perguntas os acadêmicos podem ajudar os gestores alavancarem a gestão sustentável em suas operações (DELAI e TAKAHASHI, 2013; HAMPL e LOOCK, 2013) na CS e, assim como para reduzir o desperdício de alimentos na indústria de supermercado (KATAJAJUURI et al., 2014).

### 5.3 CLIENTES

A prestação de serviços sociais comuns aos cidadãos menos assistidas pode aumentar as vendas dos supermercados em até 37%. Tais serviços incluem assistência médica, assistência na obtenção de documentos pessoais ou na procura de emprego. Campanhas para incentivar a doação, separação e reciclagem de itens são bem recebidos por todos os segmentos de clientes. A combinação de tais elementos tem ajudado a aumentar a consciência da sustentabilidade dos clientes (DELAI e TAKAHASHI, 2013). A reciprocidade parece ser a lógica aqui: se a loja cuida de mim, por que não ajudá-la?

A sensibilização dos clientes pode ser aumentada com campanhas de massa. No entanto, o tipo de negócio (supermercado) e segmento de mercado atendido pelas lojas (renda baixa e média) impede tais investimentos. Estas condições podem reduzir os resultados esperados de um programa destinado a incentivar a reutilização ou reciclagem. Em tal contexto, o anúncio interno pode impulsionar as vendas de produtos industriais, enquanto degustações podem aumentar as vendas dos produtos sustentáveis. Tais resultados sugerem que alguns elementos possam ajudar a promover a sustentabilidade no varejo (HAMPL e LOOCK, 2013), alavancar o consumo ambientalmente responsável (MEDEIROS et al., 2014) e aumentar a sensibilização dos clientes (DELAI e TAKAHASHI, 2013).

As lacunas manifestadas pelos entrevistados sugerem temas para futuras pesquisas, a saber: Como comunicar a sustentabilidade sem comprometer as vendas de outros produtos "menos sustentáveis", e como definir uma estratégia de comunicação da sustentabilidade de acordo com o perfil da loja. A primeira dúvida parece ser o maior desafio para os acadêmicos e gestores. Ao responder a estas questões as empresas serão capazes de aumentar a sensibilização dos clientes, bem como para alavancar o consumo ambientalmente responsável (DELAI e TAKAHASHI, 2013). Respostas para a segunda pergunta podem ajudar a melhorar os sistemas de gestão de supermercados (DITILLO e LISI, 2014).

## 6 CONCLUSÃO

Este trabalho investigou como os sistemas de gestão podem apoiar a sustentabilidade nas organizações (DITILLO e LISI, 2014), como alavancar a gestão sustentável das cadeias de suprimentos, como aumentar a integração entre varejistas e fornecedores, como aumentar a sensibilização dos clientes (DELAÍ e TAKAHASHI, 2013), e como promover a sustentabilidade (HAMPL e LOOCK, 2013).

Sistemas de gestão da varejista devem minimizar armazenamento e transporte, mudar as práticas de gestão, e melhorar as abordagens de recursos humanos. Práticas de gestão devem abranger a centralização dos objetivos, delegação de autoridade, a divulgação de ratings da GRI e avaliação dos gestores com base nos objetivos partilhados. Abordagens aos recursos humanos incluem a seleção dos trabalhadores com base na sua contribuição para a causa da sustentabilidade (incluindo compradores), melhorias na consciência interna de trabalhadores e a prestação de apoio financeiro aos trabalhadores que enfrentam tempos difíceis em suas vidas. Outras pesquisas poderiam analisar esses pontos.

O desenvolvimento da CS sustentável e a integração dos fornecedores exigem abordagens diferentes para fornecedores grandes e locais. Projetos com os grandes fornecedores deve se concentrar na reutilização e reciclagem, enquanto que os projetos com os fornecedores locais de produtos perecíveis devem centrar-se sobre alternativas em aumentar as vendas dos produtos sustentáveis (a fim de motivá-los). Uma estratégia para reduzir a rejeição do grande fornecedor em projetos de sustentabilidade também é necessária. Esta estratégia poderia ser composta pelas seguintes fases: convite do grande fornecedor para o primeiro projeto conjunto, proposição de um projeto piloto com elevada taxa de sucesso, suporte na implementação (para garantir o sucesso do projeto), e a quantificação de todos os ganhos mútuos resultantes do projeto. Outras pesquisas poderiam investigar os projetos desenvolvidos entre compradores e fornecedores (grandes e locais).

A melhoria da sensibilização dos clientes da varejista pode basear-se na propaganda interna e degustações. Restrições decorrentes do tipo de negócio e segmento de mercado (de renda baixa e média) dificultam o investimento em outros tipos de campanhas. A prestação de serviços sociais para os cidadãos menos assistidos aumentam as vendas de supermercados (incluindo itens sustentáveis). A reciprocidade parece ser a lógica aqui: se a loja cuida de mim, por que não ajudá-la? Estudos adicionais poderiam investigar como a reciprocidade pode alavancar a sustentabilidade.



As lacunas manifestadas pelos entrevistados sugerem temas para futuras pesquisas. Novos estudos sobre operações poderiam investigar como melhorar os indicadores sociais ou ambientais sem afetar os resultados financeiros, e como equilibrar a relação custo / benefício de uma ação entre várias lojas (a fim de apoiar os fornecedores com foco na sustentabilidade). Pesquisadores da cadeia de suprimentos poderiam analisar quando os varejistas devem aceitar um desconto, e quando devem pressionar o fornecedor para realizar a coleta e o descarte correto dos itens, ou se é possível manter uma vantagem competitiva e, ao mesmo tempo lucrar com as soluções desenvolvidas por outros fornecedores? Outras lacunas associadas à sensibilização do cliente incluem a forma de anunciar um produto mais sustentável, sem comprometer as vendas de outros produtos "menos sustentáveis", e como definir uma estratégia de comunicação da sustentabilidade de acordo com o perfil da loja.

## REFERÊNCIAS

- AHI, P.; SEARCY, C. An analysis of metrics used to measure performance in green and sustainable supply chains. **Journal of Cleaner Production**, v. 86, p. 360–377, 2015.
- BARBOSA, L.; VELOSO, L. Consumption, domestic life and sustainability in Brazil. **Journal of Cleaner Production**, v. 63, p. 166–172, 2014.
- BOCKEN, N. M. P.; ALLWOOD, J. M. Strategies to reduce the carbon footprint of consumer goods by influencing stakeholders. **Journal of Cleaner Production**, v. 35, p. 118–129, 2012.
- BOCKEN, N. M. P.; SHORT, S. W.; RANA, P.; EVANS, S. A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. **Journal of Cleaner Production**, v. 65, n. 0, p. 42–56, 2014.
- BORGHI, A. DEL; GALLO, M.; STRAZZA, C.; BORGHI, M. DEL. An evaluation of environmental sustainability in the food industry through Life Cycle Assessment: The case study of tomato products supply chain. **Journal of Cleaner Production**, v. 78, p. 121–130, 2014.
- BRITO, M. P. DE; CARBONE, V.; BLANQUART, C. M. Towards a sustainable fashion retail supply chain in Europe: Organisation and performance. **International Journal of Production Economics**, v. 114, n. 2, p. 534–553, 2008.
- BRIZGA, J.; MISHCHUK, Z.; GOLUBOVSKA-ONISIMOVA, A. Sustainable consumption and production governance in countries in transition. **Journal of Cleaner Production**, v. 63, p. 45–53, 2014.
- DELAI, I.; TAKAHASHI, S. Corporate sustainability in emerging markets: Insights from the practices reported by the Brazilian retailers. **Journal of Cleaner Production**, v. 47, p. 211–221, 2013.
- DENHAM, F. C.; HOWIESON, J. R.; SOLAH, V. A.; BISWAS, W. K. Environmental supply chain management in the seafood industry: Past, present and future approaches. **Journal of Cleaner Production**, v. 90, p. 82–90, 2015.:
- DITILLO, A.; LISI, I. E. Towards a more comprehensive framework for sustainability control systems research. **Advances in Environmental Accounting and Management**, v. 5, p. 23–47, 2014.
- DUIĆ, N.; URBANIEC, K.; HUISINGH, D. Components and structures of the pillars of sustainability. **Journal of Cleaner Production**, v. 88, p. 1–12, 2015.
- DYLLICK, T.; HOCKERTS, K. Beyond the business case for corporate sustainability. **Business Strategy and the Environment**, v. 11, n. 2, p. 130–141, 2002.
- EISENHARDT, K. M. Building theory from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532–550, 1989.

ELKINGTON, J. **Enter the triple bottom line**. [S.l]: [S.e], 2013.

EROL, I.; CAKAR, N.; EREL, D.; SARI, R. Sustainability in the Turkish retailing industry. **Sustainable Development**, v. 17, n. 1, p. 49–67, 2009.

GIBBERT, M.; RUIGROK, W. The “What” and “How” of Case Study Rigor: Three Strategies Based on Published Work. **Organizational Research Methods**, v. 13, n. 4, p. 710–737, 2010.

GLASER, B. G.; STRAUSS, A. L. The discovery of grounded theory : strategies for qualitative research. Chicago, IL: **Aldine Transaction**, 2006.

GOVINDAN, K.; AZEVEDO, S. G.; CARVALHO, H.; CRUZ-MACHADO, V. Impact of supply chain management practices on sustainability. **Journal of Cleaner Production**, v. 85, p. 212–225, 2014.

GRI. Sustainability Reporting Guidelines. Disponível em:  
<<http://www.globalreportinginitiative.org/>>.

HAMPL, N.; LOOCK, M. Sustainable Development in Retailing: What is the Impact on Store Choice? **Business Strategy and the Environment**, v. 22, n. 3, p. 202–216, 2013.

HANSEN, E. G.; GROSSE-DUNKER, F.; REICHWALD, R. Sustainability innovation cube - A framework to evaluate sustainability-oriented innovations. **International Journal of Innovation Management**, v. 13, n. 4, p. 683–713, 2009.

HOOFF, B. VAN; THIELL, M. Anchor company contribution to cleaner production dissemination: Experience from a Mexican sustainable supply programme. **Journal of Cleaner Production**, v. 86, p. 245–255, 2015.

ILES, A. Seeing sustainability in business operations: US and British food retailer experiments with accountability. **Business Strategy and the Environment**, v. 16, n. 4, p. 290–301, 2007.

JONES, P.; COMFORT, D.; HILLIER, D. What’s in store? **Retail marketing and corporate social responsibility**. **Marketing Intelligence and Planning**, v. 25, n. 1, p. 17–30, 2007.

EASTWOOD, I. Retailers and sustainable development in the UK. **International Journal of Retail and Distribution Management**, v. 33, n. 3, p. 207–214, 2005.

KATAJAJUURI, J.-M.; SILVENNOINEN, K.; HARTIKAINEN, H.; HEIKKILÄ, L.; REINIKAINEN, A. Food waste in the Finnish food chain. **Journal of Cleaner Production**, v. 73, p. 322–329, 2014.

KOWALKOWSKI, C.; WITELL, L.; GUSTAFSSON, A. Any way goes: Identifying value constellations for service infusion in SMEs. **Industrial Marketing Management**, v. 42, n. 1, p. 18–30, 2013.

LEPPELT, T.; FOERSTL, K.; REUTER, C.; HARTMANN, E. Sustainability management beyond organizational boundaries-sustainable supplier relationship management in the chemical industry. **Journal of Cleaner Production**, v. 56, p. 94–102, 2013.

MEDEIROS, J.F., DE; RIBEIRO, J.L.D.; CORTIMIGLIA, M.N. Success factors for environmentally sustainable product innovation: A systematic literature review. **Journal of Cleaner Production**, v. 65, p. 76–86, 2014.

MININNI-MEDINA, Naná. Documentos Nacionais de Educação Ambiental. In.: LEITE, Ana Lúcia Tostes de Aquino; MININNI-MEDINA, Naná. Educação Ambiental (Curso básico à distância) **Documentos e Legislação da Educação Ambiental. 2. ed, v. 5. Brasília: Ministério do Meio Ambiente, 2001.**

MIRABELLA, N.; CASTELLANI, V.; SALA, S. Current options for the valorization of food manufacturing waste: A review. **Journal of Cleaner Production**, v. 65, p. 28–41, 2014.

PAPARGYROPOULOU, E.; LOZANO, R.; K. STEINBERGER, J.; WRIGHT, N.; UJANG, Z. BIN. The food waste hierarchy as a framework for the management of food surplus and food waste. **Journal of Cleaner Production**, v. 76, p. 106–115, 2014.

REDMAN, E.; REDMAN, A. Transforming sustainable food and waste behaviors by realigning domains of knowledge in our education system. **Journal of Cleaner Production**, v. 64, p. 147–157, 2014.

RÖÖS, E.; EKELUND, L.; TJÄRNEMO, H. Communicating the environmental impact of meat production: Challenges in the development of a Swedish meat guide. **Journal of Cleaner Production**, v. 73, p. 154–164, 2014.

SANYÉ, E.; OLIVER-SOLÀ, J.; GASOL, C. M.; et al. Life cycle assessment of energy flow and packaging use in food purchasing. **Journal of Cleaner Production**, v. 25, p. 51–59, 2012.

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. Research Methods for Business Students. **Harlow: Pearson Education Ltda., 2009.**

SCHNEIDER, F.; KALLIS, G.; MARTINEZ-ALIER, J. Crisis or opportunity? Economic degrowth for social equity and ecological sustainability. Introduction to this special issue. **Journal of Cleaner Production**, v. 18, n. 6, p. 511–518, 2010.

SEURING, S.; GOLD, S. Sustainability management beyond corporate boundaries: From stakeholders to performance. **Journal of Cleaner Production**, v. 56, p. 1–6, 2013.

THONGPLEW, N.; KOPPEN, C. S. A. VAN; SPAARGAREN, G. Companies contributing to the greening of consumption: Findings from the dairy and appliance industries in Thailand. **Journal of Cleaner Production**, v. 75, p. 96–105, 2014.

TSILYANNIS, C. A. Cyclic manufacturing: Necessary and sufficient conditions and minimum rate policy for environmental enhancement under growth uncertainty. **Journal of Cleaner Production**, v. 81, p. 16–33, 2014.

WOODSIDE, A.; WILSON, E. Case study research methods for theory building. **Journal of Business & Industrial**, v. 18, p. 493–508, 2003.

YIN, R. K. Case study research: Design and methods. **Thousand Oaks, CA, CA: Sage Publications**, 2003.

ZAMAN, A. U. A comprehensive review of the development of zero waste management: Lessons learned and guidelines. **Journal of Cleaner Production**, v. 91, p. 12–25, 2015.

## APÊNDICE A – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

**1 - Relate alguns casos em que a empresa induziu ao desenvolvimento de ações sustentáveis seus fornecedores? Como esse poder moldou decisões? Como o desenvolvimento de novos produtos, estratégias de recursos humanos, prazos de aquisição, produção e distribuição, aspectos e padrões de embalagem? O que funciona, ou não? O que pode ser melhorado?**

### **Resposta entrevistado A:**

É importante relatar que a ideia iniciou nos Estados Unidos na sede da empresa, em uma reunião de acionistas onde um grupo de investidores cobrou da empresa mais ações em sustentabilidade, (a entrevistada não sabe precisar data) e depois desta ação o Presidente da Empresa Lee Scott convidou estes acionistas a compor um grupo de trabalho para pensar em ações que pudessem tornar a empresa mais sustentável e daí surgiram diversas frentes uma delas em como proporcionar aos clientes experiências de compras sustentáveis através de produtos que tivessem em todo o seu desenvolvimento praticas que reduzam a utilização de matéria prima "virgem" e que principalmente poluisse menos. Com essa ideia alguns fornecedores foram convidados a participar deste "projeto" que mais tarde tornou-se um programa, nos EUA mesmo, criaram-se algumas regras para cada envolvido como, por exemplo, teriam que reduzir em 10% no mínimo o consumo de combustível no transporte desta forma o simples fato de redimensionar a forma dos produtos/packs além de melhor acomodação dentro do caminhão, diminui-se em alguns casos a embalagem dos produtos e também iniciou a oferta de "Family Produtos" ou conhecido no Brasil como Embalagem econômica. Depois que a empresa teve êxito com estas ações domesticamente (EUA) iniciou-se um programa global, aí sim com uma equipe profissional (associados que foram designados a este propósito). Este grupo foi designado a influenciar os associados do mercado internacional e principalmente em países como China, Índia, Argentina e Brasil (Países emergentes), que compraram a ideia e iniciaram o contato com alguns fornecedores para desenvolver produtos. Primeiramente foram utilizados os contratos globais da empresa, como P&D, Unilever, etc.. uma vez que já haviam participado nos EUA. Foram realizados no Brasil diversos "pilotos" (testes com alguns produtos) para verificar aceitação dos clientes iniciando com produtos de Higiene e Limpeza, como grande exemplo de sucesso o Omo pacote família, onde ainda não se tinha sido pensado em confeccionar uma embalagem plástica para este produto e maior, foi interessante este desenvolvimento, pois um Gerente de Produto Sr na

época não era do projeto, mas se ofereceu para ajudar, pois tinha tido a ideia em aumentar o tamanho do conteúdo do produto, pois analisava nos relatórios de vendas que a maioria dos Tickets (cupom de venda) tinham 2 kg ou mais de sabão em pó, por tanto seria interessante pensarmos em um pack com 2 kg, a ideia foi bem vista pela equipe e venderam para o CMO (VP Executivo Comercial) que convocou uma reunião com a Unilever que realizou uma pesquisa de mercado para entender a aceitação dos clientes mas principalmente entender o consumo mensal. (A entrevistada não tem muitos detalhes da discussão entre o Comercial e Fornecedor). Mas o resultado final foi que desenvolveram uma embalagem com 2 kg, alteraram o padrão de embalagem para reduzir o consumo de matéria prima (deixou de se usar a embalagem de papel e começou a se utilizar a embalagem plástica), firmaram um contrato de fidelidade e exclusividade de venda do produto e foi líder da categoria até o mercado passar a utilizar o sabão líquido.

A estratégia de sucesso foi vender a ideia internamente para a equipe atual, para que dali saísse às ideias, pois a principal função do time de sustentabilidade é influenciar para que as rotinas diárias tenham aspectos sustentáveis sendo trabalhadas, com isso as ações passaram a ser de todo o comercial e não só apenas da equipe full. Puderam compartilhar muitas praticas e além de tudo influenciar os fornecedores a desenvolver algo em conjunto e nisso envolveram os time de suporte, como modular (engenharia de localização e sinalização de produtos), mkt, supply, logística (neste sentido o Brasil ainda não tem grandes avanços em redução de consumo de combustível de produtos por caminhão, a conta realizada para cálculo do produto é feita pela quantidade de produtos que conseguimos acomodar do mesmo tipo de produto comparando sustentável com não sustentável), enfrentamos um desafio logístico no Brasil em função da precariedade de estradas e praças de fiscalização, onde a demora na vistoria influencia muito no consumo. O que não funcionou foi a tentativa da matriz da empresa de impor metas de quantidade de produtos sustentáveis deveriam ser desenvolvidos em cada país, esta estratégia não teve boa aceitação no inicio, mas foi corrigida rápida com a vinda do time internacional vendendo a ideia e começamos a trabalhar por ondas, onde iniciou-se trabalhando com protótipos prontos para vender a ideia para o time local e após isso iniciar o desenvolvimento local.

A empresa no Brasil tem três pilares estratégicos para a gestão da sustentabilidade: Clima e Energia, Produtos mais sustentáveis e Gestão de Resíduos.

**Resposta entrevistado B:**

Atualmente o tema sustentabilidade esta sendo um dos principais temas para as empresas no mundo, e na nossa há no mínimo 30 anos, no mundo temos diversos exemplos. Trabalhamos em diversos projetos no desenvolvimento juntamente com os fornecedores. Pensando no Brasil o principal tipo de cliente que atendemos é o da classe C, isto representa cerca de R\$1,03 trilhões de consumo por ano, representados por 104 milhões de pessoas (base Instituto data popular). Um dos direcionadores para a área de Meio Ambiente nortear suas ações no Brasil é ter como termômetro o consumo da população, um exemplo: no Brasil a demanda por notebooks e *tablets* em 2013 foi de 11,3 milhões e 6,8 milhões respectivamente, e a questão que fica é: muitas destas compras é reposição de equipamentos, "para onde isso é enviado?" - E com esta dúvida e preocupação com o meio ambiente a empresa tem investido muito em pesquisas, ações por meio de parceria com fornecedores para tratar estes pontos, com o descarte destes produtos, ou seja, responsabilizar quem produz pelo descarte, o projeto que estamos trabalhando neste momento é influenciar os fornecedores a criarem tecnologias para reutilização de produtos usados na produção de novos, como uma espécie de reciclagem simples em produtos que ainda não possuem esta pratica na sua produção, exemplo: A Dell foi desafiada a utilizar 30% de equipamentos reciclados de pc's DELL que foram descartados em notebooks novos. Esta em estudo ainda, pois muitas tecnologias não existem ainda ou estão em fase de desenvolvimento, mas é um caminho para o futuro. Acreditamos que quanto mais utilizarmos o tamanho da empresa para o bem, induzindo os fornecedores a trabalhar técnicas de composição e produção dos produtos com preocupação sustentáveis, mais estaremos ajudando o meio ambiente e planeta, a ideia é sermos líderes em sustentabilidade, pois isso impactaria a cadeia inteira (fornecedores, clientes e concorrentes).

**Resposta entrevistado C:**

Existe iniciativa e vontade interna para ser uma empresa líder em questões ambientais em tudo que faz, e se somos uma empresa de varejo, precisamos utilizar isto a nosso favor, vendendo itens mais sustentáveis para nossos clientes, desde que agreguem valor a ambos agentes, ou seja, seja lucrativo para nós, seja saudável e barato para o cliente e rentável para o fornecedor. Acredito que hoje não existe mais uma escolha em trabalhar pensando sustentavelmente, pois a indústria em pouco tempo terá que mudar suas tecnologias por falta de insumos ou pela oscilação nos seus custos, então pensar sustentavelmente hoje, além de atender uma questão ambiental também é estratégico. Nosso discurso com os fornecedores



que estão iniciando com esta filosofia é esta. - Já para os demais como P&G e Unilever, nossos fornecedores de marcas próprias já possuem a filosofia impregnada no seu dia-a-dia, mas além de tudo, precisamos utilizar nossa força como Varejista a favor do bem, ou seja, gerar melhores opções para os clientes e a nossos fornecedores, pois somos o elo entre os dois, e precisamos das pontas para nosso sucesso, mas sem dúvida o tamanho da nossa empresa e sua distribuição de lojas e estrutura logística ajudam muito. O que geralmente não funciona muito com fornecedores grandes é tentar modificar algum item que caracteriza a empresa, exemplo: Bombril, Coca-Cola, etc... Tivemos insucesso em diversos projetos, mas sucesso em outros, mas via de regra, tentamos trabalhar com produtos de importância de 2º e 3º ordem do fornecedor e nestes trabalhamos muito forte em desenvolver novas tecnologias de embalagem, cadeia de produção, busca por selo de certificação (FSC, IBD, PROCEL, etc.) cada um exige uma série de pontos, e comparativo de vendas com produtos não sustentáveis para verificarmos se a ação foi válida ou não, e trabalharmos com aprendizados obtidos, um próximo passo que pensamos é unir fornecedores para trocar experiências e tecnologias, mas é bem complicado por uma série de fatores, mas é uma meta interna.

**Resposta entrevistado D:**

O entrevistado não soube explicar nenhum exemplo muito concreto, mas citou as iniciativas do clube dos produtores, alguns produtos sustentáveis. - Aqui a estratégia destas iniciativas é tomada pelas áreas corporativas e não pela operação.

Questionado sobre o que ele acha destas iniciativas e desafios:

Sente que desde que a empresa chegou ao Brasil há 17 anos sempre viu as iniciativas sustentáveis serem trabalhadas como prioridade e foi treinado em como disseminar isto para os funcionários das lojas e também em como ajudar e executar isto no seu dia-a-dia na loja, buscando sempre melhores soluções sustentáveis na operação da loja. Como principal desafio sobre os produtos sustentáveis comercializados na empresa é: Como a estratégia de exposição e preço são muito parecidos com os comuns os clientes acabam consumindo sem saber, desta forma atendemos uma demanda mas não o sensibilizamos sobre os benefícios destes produtos para clientes e meio ambiente, acredita que se tivéssemos campanhas e maior divulgação sobre estes benefícios informando mais, teríamos mais procura.

**2 - Como você avalia as ações em prol da doação, reuso e reciclagem junto à cadeia de fornecimento? Quais os problemas encontrados? Quais as melhores soluções para tais problemas (ou quais soluções estão sendo testadas)?**

**Resposta entrevistado A:**

A empresa possui ações muito fortes nos 3 Rs e por se tratar de uma empresa que possui formatos que 70% dos SKUS são alimentares, realizamos muitas doações de produtos que ainda estão próprios para o consumo, mas não para a venda, por exemplo: uma fruta como o mamão, uma parte dele pode estar escura e a outra amarela, se for na sua casa você descarta a parte escura e consome a parte amarela, mas no supermercado você não vai escolher comprar este produto. Desta forma para reduzir o descarte ao lixo destes produtos realizamos parceria com instituições principalmente sociais que ficam próximas das nossas lojas para doar estes produtos, exemplo disto é a parceria que temos com o Banco de Alimentos, Pão dos Pobres, Mesa Brasil com atuação Brasil, sem contar creches comunitárias, etc... (temos um cuidado em não realizar parceria com instituições ligadas a partidos e ao governo em função do programa anticorrupção interno). Grande parte dos resíduos gerados pela empresa são classificados pela forma que iremos descartar: produtos que ainda estão próprios para consumo e que não possuem contrato de troca com o fornecedor na sua maioria são doados para instituições, os que possuem contrato de troca são enviados para os fornecedores para transformação (ração animal, adubo, etc...) para este tipo de descarte a logística é realizada pela mesma janela de entrega, ou seja, quando o caminhão do CD (centro de distribuição próprio da empresa) ou do fornecedor vem até a loja para realizar a entrega, na volta ele já leva estes produtos devolvidos, assim existe uma redução no custo de transporte. Existe uma ação disseminada em todas as lojas Brasil sobre descarte de embalagem e caixas de papelão, onde firmamos parceria com cooperativas de reciclagem. Em algumas cidades existe um espaço dentro da área de descarte da loja para este tipo de material, pois necessita-se compactar os materiais (principalmente plástico e papelão) a venda gera renda para a comunidade onde a cooperativa esta inserida, em outros casos o material é disponibilizado na loja e as cooperativas buscam. Esta ação não é só social, pois quanto mais a empresa investe no desenvolvimento econômico daquela comunidade, maior fica o poder de aquisitivo, formando assim, consumidores potenciais para a empresa.

Existem algumas diretrizes definidas para cada ação, por exemplo: para produtos que são distribuídos pelos fornecedores possuem metas de diminuição no custo com transporte, principalmente com a melhor definição de embalagem para facilitar o transporte e também

com a checagem da cadeia, onde uma consultoria externa avalia toda a cadeia de insumos que são utilizados para certificar-se que o produto atende minimamente aos requisitos para ser considerado sustentável.

**Resposta entrevistado B:**

Avalio como uma das empresas pioneiras em ações sustentáveis no Brasil, para justificar este exemplo é um dos mais vitoriosos:

A empresa em 2012 firmou parceria com a PESE (Parceria Empresarial pelos Serviços Ecosistêmicos) que reúne oito companhias. O objetivo da PESE é: auxiliar na compreensão e gerenciamento de impactos e dependências sobre a biodiversidade e serviços ecosistêmicos, desenvolver estratégias de negócios que promovam o equilíbrio ecossistêmico, demonstrar o valor empresarial dessas práticas na troca de experiências e divulgar casos de sucesso para evoluir continuamente na gestão corporativa de serviços ecosistêmicos. A metodologia utilizada no estudo da parceria é a *Ecosystem Services Review* (ESR). Trata-se de um método pioneiro para guiar o gerenciamento corporativo e desenvolver estratégias que respondam eficazmente a riscos e oportunidades provenientes do impacto e dependência de suas empresas nos ecossistemas. Ao aplicar essa metodologia na carne bovina especificamente, proveniente da região amazônica pretendíamos entender quais impactos geravam para a região e o resultado deste estudo foi o projeto de carne com selo de rastreabilidade, onde certificamos alguns frigoríficos que produzem cortes de gado que não utilizam animais criados em zonas desmatadas ou que gere algum impacto ambiental que não seja trabalhado.

A avaliação dos impactos ambientais na empresa busca avaliar oportunidades de melhoria para que as operações sejam mais eficientes e utilizem os recursos naturais de maneira mais racional.

**Resposta entrevistado C:**

Avalio de forma boa pensando em ações que promovemos, mas falando especificamente em produtos, temos um desafio grande na conscientização dos consumidores, logicamente existe um grupo representativo que chega próximo a 20% de transações que busca produtos diferenciados e não se "preocupam" (preço não é o principal ponto de avaliação de compra), mas os 80% que sobram não buscam produtos diferenciados, pois tem como cultura/ percepção que estes produtos seriam mais caros, e de fato sabemos que são em função do custo que temos para produzi-los, e o desafio está em acharmos iniciativas que mudem estas percepções, como embalagem econômica (com maior Kg, mlgr por

embalagem), packs, e até mesmo série com embalagens menores para alavancar as vendas. Se pensarmos a 10 anos, onde as garrafas de refrigerantes eram retornáveis, éramos muito mais sustentáveis neste aspecto, a 4 anos tentamos trabalhar este ponto, voltando com a ideia do retornável não só com refrigerante, mas também com cerveja, no caso a garrafa de 1 litro, foi um fracasso, realizamos uma pesquisa recentemente (~1 ano) e o que mais apareceu foi que as pessoas não querem se preocupar em levar o "casco" e "garrafa" até o varejista para a compra, pois são compras muitas vezes de ocasião, (passei pela loja, tive vontade e compro). Então precisamos oferecer diferenciação de preço para moldar a cultura dos nossos clientes de hoje, e voltando a ideia em utilizarmos nosso tamanho a favor do bem.

#### **Reposta entrevistado D:**

Os nossos melhores exemplos são as doações para instituições carentes, a nossa janela de devolução (Logística reversa) com os fornecedores e nossa diferenciação na distribuição das mercadorias entre lojas via CD, isto ajuda a termos um controle melhor sobre o descarte correto destes resíduos.

Os maiores problemas, é que na logística reversa temos devoluções virtuais de produtos, ou seja, recebemos o crédito da devolução e alguns fornecedores não os buscam, e nós acabamos assumindo o custo do descarte, mesmo de alguma forma "penalizando" os fornecedores, a solução politicamente correta seria influenciar o fornecedor a se preocuparem com isto, acredito que este deva ser o desafio. Estamos reportando estes casos para as áreas corporativas que tem resolvido, mas durante o descarte de alguns produtos o tempo é nosso inimigo pois a perecibilidade é muito rápida.

**3 – Relate os casos de seu conhecimento em que as ações em prol da sustentabilidade demandaram investimentos por parte dos fornecedores (pessoas e laboratórios)? Qual a melhor abordagem para induzir os fornecedores a investir em waste and emissions minimization (to reduce operational costs and risks); development of clean technology competences to create new products and processes; and providing solutions for social and environmental problems? O que não funciona? Por quê?**

**Resposta entrevistado A:**

A Diretora não soube quantificar os investimentos, mas sabe que com diretrizes alinhadas às ações sustentáveis, com certeza, os fornecedores tiveram que realizar melhorias/mudanças na forma de produzir e investir em P&D.

Na opinião da entrevistada o principal indutor são os varejistas, pois assim como a empresa, outras redes menores começarão a seguir por o exemplo. Especificamente a nossa empresa no mundo ou no Brasil possui o maior Market Share por tanto há forte interesse por parte dos fornecedores em aceitar participar dos projetos e terem seus produtos ofertados de norte a sul do país com a sinalização de produtos sustentáveis.

**Resposta entrevistado B:**

Não aplicável, não soube responder para quantificar o valor de investimento.

Melhor forma de induzir fornecedores é conscientiza-los sobre os temas e mostrar ganhos como distribuição e divulgação gratuita nas lojas e também a ideia que os recursos utilizados hoje são limitados e quanto mais pensarmos em tecnologias substitutas melhor estaremos gerenciando a sustentabilidade a longo prazo, exemplo disto é a limitação de energia gerada por insumos orgânicos como o petróleo.

**Resposta entrevistado C:**

Em todos os casos de seu conhecimento houve investimentos dos fornecedores, pois a mínima mudança pode alterar algum setup da produção e recálculo do processo e a indústria calcula tudo compor o custo do produto. Algumas das empresas optaram por contratar mão de obra especializada para liderar projetos como: Engenheiros ambientais com expertise em produtos verdes e diminuição de impactos na cadeia produtiva, e outras investiram em consultorias especializadas para desenvolver e disseminar conhecimento para equipe de desenvolvimento, bem como as peculiaridades da legislação e certificações. Acredito que o principal ponto para influenciar estes investimentos por parte dos fornecedores é o retorno quase que garantido, pois não acordamos um dia e falamos, hoje quero um amaciante sustentável, é algo de muita análise, os principais indicadores são Transações vs Tiket Médio (transações é a quantidade de clientes que passam no PDV e Tiket Médio é o valor do cupom fiscal e itens que são vendidos), ou seja, se soubermos que a procura por algum item esta crescendo e a quantidade comprada é grande, podemos investir nestes itens, existem outras formas que analisamos mercado, influência de mercados mais desenvolvidas, ações globais da empresa, que utilizam diversos indicadores, mas o mais eficaz no Brasil é a análise do

comportamento dos clientes, isso muda a todo o momento, o maior desafio com esta pratica é que precisamos analisar constantemente o comportamento de compra e adaptarmos nossas estratégias de vendas. Mas existem ações que são definitivas, como em linha branca e itens de Hard 1 (eletrônicos) como eletrodomésticos de menor consumo, com selos do INMETRO com certificação da PROCEL e lâmpadas, hoje quase não vendemos mais lâmpadas sem essa informação, pois o cliente já reconhece a diferença de consumo e procura produtos com estas características.

**Resposta entrevistado D:**

Não tem conhecimento.

**4 – Como a sua empresa faz para influenciar seus clientes a perceber as ações sustentáveis, consumir os produtos sustentáveis e se engajar em ações sustentáveis orquestradas pela empresa? A estratégia de divulgação de produtos sustentáveis é diferente dos produtos normais? Como os clientes/consumidores percebem esta diferenciação? O que funciona, ou não? O que pode ser melhorado?**

**Resposta entrevista A:**

Percebemos que há 5 anos a procura por produtos mais saudáveis cresceu e vem crescendo principalmente por parte da classe B e C, gerando espaço para os produtos sustentáveis. Com isso apostamos em desenvolver cada vez mais produtos sustentáveis e orgânicos, não só com a indústria, mas também como, por exemplo: produtos de hortifruti através do clube dos produtores, ação global que teve inicio na Índia com o projeto chamado "Direct farm", que tem como objetivo desenvolver culturas de cultivo sem utilização de agrotóxicos, melhores técnicas de irrigação e melhoria na distribuição, onde a tecnologia e praticas são fornecidas pela varejista na parceria de algumas instituições com pequenos produtores em mercados que temos interesse. Adistribuição é feita em conjunto para que estes produtos saiam do campo direto para as lojas diminuindo o custo de terceiros, assim aumentando a lucratividade do agricultor e diminuindo o custo de compra destes produtos por parte do varejista, além de comprarmos produtos de melhor qualidade (orgânicos). A estratégia adotada desde o inicio foi de não desenvolvermos produtos que tenham baixa procura e venda, mas sim produtos líderes em venda e procuramos transformá-lo em sustentável ou às vezes diminuir os impactos que eles geram para o planeta.

Desta forma a estratégia de sinalização e oferta destes produtos muitas vezes não é alterada, mas sim algumas mudanças no modular para que os clientes percebam que aquele produto é sustentável, como por exemplo, nos nossos hipermercados, temos corredores com gôndolas exclusivas para produtos orgânicos e/ ou sustentáveis além de uma banca no hortifrúti com a sinalização de produtos orgânicos oriundos de pequenos produtores.

**Resposta entrevistado B:**

A área de meio ambiente trabalha em parceria com a operação interna para sinalizar campanhas de reciclagem incentivando os clientes a realizarem ações de doação, separação e reciclagem principalmente. Também utilizamos ações indiretas como lojas sustentáveis nas quais os banheiros de clientes possuem torneiras com temporizadores e sanitários que possuem sistema de limpeza a vácuo, sem mencionar sinalizações demonstrando a utilização de materiais que geram menor impacto ao meio ambiente, como utilizar a iluminação natural para iluminar a loja, gerando reduções de consumo consideráveis, sensores de presença para iluminar somente os corredores necessários, de acordo com o fluxo de clientes. Ações de divulgação influenciam os clientes a pensarem em soluções menos impactantes para o meio ambiente, o principal desafio é o valor do investimento, pois pela baixa procura do mercado, estes materiais são muito caros comparados com os convencionais, não gerando benefício financeiro para sua utilização, da mesma forma nenhum incentivo fiscal para as empresas que utilizam este princípio na construção de suas unidades.

**Resposta entrevistado C:**

Nossa estratégia neste ponto, não é diferente dos demais produtos. Em uma empresa que utiliza como missão, vender por menos para as pessoas viverem melhor, não podemos agir de outra forma a não ser trabalhar principalmente no preço. Comparado com os concorrentes, trabalhamos muito pouco o MKT Verde, em função do preço do produto, se sabemos que o custo em produzir um produto sustentável é maior do que um normal, e isto varia entre 7,5% a 60% em produtos que já trabalhamos, precisamos oferecer aos clientes uma experiência de compra na percepção de preço, desta forma enxugamos todos os custos adicionais. Nossa principal estratégia é mantermos o preço igual ou abaixo dos comuns, o melhor exemplo disto é redução com embalagem, se antes a embalagem era de 1 kg e agora é de 2 kg, reduzimos o custo com uma embalagem e utilizamos este custo evitado como desconto para o consumidor final. Esta é uma prática muito particular em nossa empresa. Apesar de nosso modular planning considerar alguns espaços específicos para produtos

sustentáveis, não consideramos isto internamente como estratégia, nosso modelo esta na descentralização, temos produtos que foram desenvolvidos sustentavelmente em todos os nossos corredores.

**Resposta entrevistado D:**

Hoje a principal estratégia corporativa é no preço, mas nas lojas acabamos ofertando estes produtos em ponta de gondola, muitas vezes no boca a boca com o cliente, na degustação, e explicando que aquele produto traz mais benefícios e aí sim, falamos sobre o preço, que é muitas vezes igual aos demais e poucas vezes é mais caro, mas geralmente quando o preço é maior ele tem especificações na própria embalagem sobre seus benefícios para justificar o preço. O que mais dá certo nas lojas é a comunicação com o cliente, pois assim as vendas são conscientes e a busca na segunda compra é influenciada. Mas este indicador não é mensurado hoje nos relatórios de venda.

**5 – Quais os problemas enfrentados nas ações em prol da sustentabilidade que focalizaram satisfação, saúde, segurança, educação para a sustentabilidade do consumidor? Como esses problemas foram solucionados?**

**Resposta entrevistado A:**

A entrevistada acredita que não existem problemas mas sim ajustes na estratégia adotada para atender melhor as necessidades ou até mesmo ações que criem esta necessidade, mas o maior desafio da nossa empresa é entender a necessidade dos clientes de cada um dos diferentes formatos que opera no Brasil, pois atendemos de forma segmentada e às vezes generalizada as diversas classes de clientes. Ações de sucesso foram as ações que criamos para ofertar determinados produtos, como por exemplo em junho de cada ano falamos sobre o mês da terra e ofertamos produtos de hortifruti muitas vezes com o mesmo preço de venda, mas com uma campanha de conscientização que através de sinalizações e promotores influenciam e divulgam para os clientes na loja os benefícios que estes produtos geram a saúde, sem mencionar nos produtos não orgânicos, pois continuamos comercializando.

Mas um programa de sucesso que a empresa investiu foi a loja da comunidade, onde além de investirmos de uma forma mais focada em oferecer estes produtos comparado com as demais lojas, existem polos de atendimento médico, confecção de documentos e SINES para que os clientes da loja desta comunidade tenham um espaço de inclusão social. Esta ação



aumentou em 37% as transações de venda comparado com as lojas que não possuem esta estrutura.

**Resposta entrevistado B:**

Os principais problemas para a área são barreiras econômicas, pois a grande maioria das ações de descarte, reutilização, ou utilização de materiais que geram menor impacto, não tem vantagem comparando custo benefício tradicional. Ou seja, gasto mais pensando sustentavelmente e os resultados não são imediatos, estou focada a começar a analisar o tempo de retorno (diminuição de impacto) em cada pratica adotada, pois conseguiríamos provar e gerar mais credibilidade para os agentes envolvidos do quão bom é pensar em possibilidades de produção e praticas sustentáveis para a população, pois a certeza que temos, é que um dia não teremos mais onde depositar tantos resíduos gerados diariamente no mundo.

**Resposta entrevistado C:**

Para o entrevistado o maior problema é que ele sente que a empresa esta mais focada em dar alternativas aos clientes sem opção de escolha, ou seja, eu compro um produto sustentável sem saber que ele é. Então como eu moldo a cultura de compra, se a pessoa compra sem saber. Por isso acredito que precisamos focar mais na comunicação destes itens. Satisfação e saúde foram respondidas antes, mas o entrevistado não soube trazer exemplos em segurança e educação quanto às estratégias da área, mas trouxe que ofertando mais produtos sustentáveis você cria o habito nos clientes e de alguma forma acaba treinando e moldando sua cultura de compra.

**Resposta entrevistado D:**

Respondida dentro de outras questões

**6 – Como você avalia as ações em prol da doação, reuso e reciclagem junto aos clientes? Quais os problemas encontrados? Quais as melhores soluções para tais problemas (ou quais soluções estão sendo testadas)?**

**Resposta entrevistado A:**

Possuímos hoje diversas campanhas tratando cada um dos pontos relacionados a clientes, como doação possuímos bancos de arrecadação de roupas em todas as lojas para doação, durante catástrofes naturais as lojas próximas ao "acidente" recolhemos produtos para doação a estas famílias impactadas, mas a adesão é baixa. Reuso, entra neste mesmo ponto de reutilização na doação de roupas e brinquedos que são arrecadados nas unidades. Reciclagem existe um programa implantado no Brasil inteiro que são as sacolas retornáveis que foi uma tentativa de conscientizar os clientes a deixarem de utilizar sacolas plásticas nas lojas. Esta campanha que depois se tornou um processo incentiva o cliente a não utilizar, pois caso o cliente não utilize sacola ele recebe R\$0.03 de desconto a cada 5 itens comprados. Não obtivemos muito sucesso, pois os clientes utilizam muito em suas residências as sacolas para descarte.

Hoje a principal estratégia é de conscientizar os clientes através da sinalização das lojas em pensarem mais sustentavelmente, através de pequenas atitudes com chamadas "Você sabia que?".

**Resposta entrevistado B:**

Respostas junto a questão 5.

**Resposta entrevistado C:**

Elementos da resposta respondidos nas questões anteriores.

**Resposta entrevistado D:**

Avalia de forma boa, mas na operação da loja fica difícil de dar foco nestas ações, apesar de termos o espaço para os clientes não temos muito incentivo físico, somente visual, mas temos tido bons resultados com doações, com os postos de reciclagem. Mas acredito que um apelo na mídia, físico em alguns fóruns ajudariam melhor.

**7 – Existem parâmetros de medição sobre a aceitação dos produtos sustentáveis no mercado? Quais são os aprendizados? Quais têm mais aceitação e quais não?**

**Nos produtos de maior aceitação, quais são os fatores de sucesso? E nos produtos de menor aceitação, existe a possibilidade de reverter a situação? De que forma?**

**Resposta entrevistado A:**

Os principais parâmetros que medimos são a procura e venda dos produtos sustentáveis comparando com os não sustentáveis.

Principais aprendizados foram encontrados na percepção de melhor aceitação dos clientes em produtos não alimentares, pois existe certa dúvida por parte dos consumidores no sentido “será que este produto é bom?” - Para solucionar isto, investimos em análises sensoriais realizadas na loja, ação conhecida como degustação. Um caso de sucesso foi a campanha de redução de consumo de energia elétrica, com a venda de produtos com selo de consumo A do Inmetro como lâmpadas, que geram uma redução significativa para os clientes a médio e longo prazo. O comercial estuda alternativas de facilitar a aceitação dos produtos juntamente com o MKT e fornecedores, mas as ações adotadas que geram resultados mais rápidos são as degustações realizadas em lojas. (pegar mais exemplos com o Comercial).

**Resposta entrevistado B:**

Não aplicável.

**Resposta entrevistado C:**

Nossos parâmetros são a comparação de venda entre sustentável e comum, e comportamento de compra de acordo com nossos indicadores, comparando ano a ano, mês a mês, semana a semana e dia a dia com o ano anterior, mas também olhamos a tendência de mercado, olhando para países de primeiro mundo, e nosso diferencial é que temos operações nos mercados mais estratégicos, então ganhamos tempo com isto.

**Resposta entrevistado D:**

Os principais KPIs são os relatórios de vendas, mas para quem fica nas lojas esse termômetro é o dia-a-dia, o que usamos para verificar é o reabastecimento destes produtos, ou seja, se expormos mais com um apelo maior vende mais e principalmente na frente de caixa alguns clientes falam dos produtos ou nos procuram para perguntar sobre a disponibilidade de produtos. Quando temos produtos com menor aceitação fazemos rebaixa de preço, colocamos em locais mais nobres da loja para alavancar a venda, após estabilizarmos voltamos ao modular inicial, tem surtido muito efeito, mas essa estratégia é a mesma para os demais produtos.

**8 – Como você avalia as ações desenvolvidas na operação interna para reduções e substituições? Quais os problemas encontrados? Quais as melhores soluções para tais problemas (ou quais soluções estão sendo testadas)?**

**Resposta entrevistado A:**

As principais ações que foram demandadas por este programa ou da área de sustentabilidade para a operação interna, foram descarte correto dos resíduos, redução de utilização de plástico na arrumação de pallets, incentivo de diminuição de consumo de sacola, colocando mais itens nas sacolas, diminuir o consumo de energia para poder diminuir o contrato com as empresas abastecedoras e a conscientização através do treinamento Mobiliza Geral que tem como objetivo a conscientização dos associados (empregados) em alguns pilares, o treinamento é obrigatório, pois está inserido na cultura da empresa, ele é realizado de forma e-learning e possui algumas dinâmicas para exercitar as ações e ao final cada associado deve escolher um ou mais PPS (Plano Pessoal de Sustentabilidade) que tem como objetivo gerar nos associados a sensibilização/ preocupação com o tema. Tal prática possibilita aos funcionários disseminarem o tema nas suas casas, famílias e comunidade, se pensarmos, treinamos em 2013, 97% dos associados isso corresponde a mais ou menos 77 mil associados se cada um influenciar 3 pessoas e assim por diante o impacto desta ação será gigante.

**Resposta entrevistado B:**

Acredito que a melhor forma é gerar a necessidade das pessoas pensarem sustentavelmente, e a empresa tem investido neste ponto, desenvolvendo soluções em como conscientizar os associados a agirem de tal forma, não só no trabalho, mas em suas casas também. O treinamento Mobiliza Geral trabalha diversos aspectos incentivando os associados a se preocuparem em como reduzir o consumo de energia e até gastos desnecessários, como por exemplo: Você precisa de uma televisão nova? Será mesmo? Onde você vai descartar a sua tv antiga?; parece contraditório para uma empresa de varejo e que vende tais produtos passando esta mensagem para os associados, pois diminuiria vendas, mas acreditamos que se reduzirmos gastos desnecessários e trabalharmos a questão de estabilidade financeira as compras nas lojas seriam mais saudáveis e duráveis, sem contar na diminuição na geração de resíduos.

**Resposta entrevistado C:**

Avalio de forma efetiva, temos nos preocupado muito, principalmente com a questão do impacto das embalagens e descarte correto de resíduos. Temos uma campanha junto a Coca-Cola com dispositivos receptores de produtos eletrônicos como pilhas, lâmpadas, óleos, etc... Os dispositivos foram alocados em nossos estacionamentos estes para que a comunidade consiga descartar os materiais de forma fácil e sem dispêndio de tempo. Dentro das nossas lojas, temos tido a pratica de expor mercadorias nas suas próprias caixas de transporte, assim reduzimos o tempo de suprimento e também damos a oportunidade do cliente levar os produtos dentro das próprias caixas, também deixamos caixas nos PDVs para incentivar ao não consumo de sacolas plásticas e damos desconto para clientes que não as utilizam. As práticas que mais geraram impactos positivos foram as que de alguma forma trouxe algum beneficio financeiro para o cliente.

**Resposta entrevistado D:**

Avalio positivamente, uma vez que o descarte fica facilitado com a logística reversa, e a tendência de exposição em caixas ou em pallets tem nos ajudado muito na produtividade e redução de utilização de empilhadeiras no seu manuseio, sem contar que a mudança, por exemplo, no pack de papel higiênico mudou a forma de armazenagem no caminhão de transporte diminuindo o custo de transporte, exemplo: temos um CD em recife que atende as lojas do maranhão, imagina o custo que temos para enviar itens de baixa rentabilidade para lá, e uma forma de reduzirmos foi trabalhar o design das embalagens para facilitar o transporte, é uma pratica muito comum dentro do grupo, mas muito eficaz.

**9 – Hoje estamos estudando formas e maneiras de conseguir mensurar as melhorias através de comparativo de consumo e também na admissão de novos profissionais, utilizando sustentabilidade como uma competência. Como você avalia as ações em prol da doação, reuso e reciclagem junto aos clientes junto ao público interno? Quais os problemas encontrados? Quais as melhores soluções para tais problemas (ou quais soluções estão sendo testadas)?**

**Resposta entrevistado A:**

Além dos clientes incentivamos os associados a realizarem doações de roupas, brinquedos e alimentos que são deixados nas lojas para futura doação, e além destas iniciativas existe um fundo de investimento interno para utilização quando acontece alguma situação

catastrófica nas casas dos associados como, por exemplo, as fortes chuvas em Lages em SC no ano de 2012. Cinco associados tiveram suas casas inundadas pela água da chuva e perderam diversos móveis e eletrodomésticos e quando isso acontece utilizamos este fundo para subsidiar tais melhorias nas casas destes associados com a reconstrução das casas e até mesmo a compra de itens que venham a ser danificados. Funciona como seguro, mas existem diversas regras e acompanhamento de assistentes sociais. O fundo é constituído de participação voluntária dos associados com desconto em folha e os valores variam entre R\$1,00 a R\$15,00 e para todo o valor depositado pelos associados à empresa deposita o mesmo valor. Temos tido bons resultados e a satisfação de quem utiliza ou doa é bem positiva, pois prestamos conta todos os anos para a empresa e o saldo que arrecadamos sempre conseguiu suportar todos os casos.

**Resposta entrevistado B:**

Respondido nas questões anteriores.

**Resposta entrevistado C:**

Avalio bem, temos tido bons resultados (não financeiros), na percepção do cliente, exemplo em todas as lojas reservamos um espaço para doações, e de tantas doações nosso desafio hoje é transportar estes materiais de forma rápida para as instituições. (não conhece muitos exemplos efetivos) somente as estratégias de diminuição de impacto com os produtos e iniciativas.

**Resposta entrevistado D:**

Internamente temos diversos programas que incentivam as práticas sustentáveis, como treinamentos, ferramentas como PPS, campanhas como a doação de valores para utilização em catástrofes, eu acredito que como empresa estamos muito avançados nestes aspectos e hoje não saberia dizer o que podemos melhorar, a não ser investir cada vez mais nestas práticas

**10 – Quais as melhores alternativas para se envolver os diferentes stakeholders no processo? O que funciona, ou não? O que precisa ser alterado?**

**Resposta entrevistado A:**

Respondido na primeira pergunta.

**Resposta entrevistado B:**

Utilizar-se do seu poder de impacto no mercado para moldar soluções e novas tendências. Já pensou se parássemos de vender COCA COLA no mundo? - Certamente não quebraríamos a empresa, mas diminuiríamos muito o número de vendas do produto, por isso a indústria possui grande interesse em manter boa relação com os varejistas e precisamos utilizar este "poder" para o bem.

**Resposta entrevistado C:**

Respondido na questão 1.

**Resposta entrevistado D:**

Hoje a comunicação do Comercial para lançamento de produtos é assertiva, recebemos via e-mail a descrição dos itens, somos apresentados a eles em reuniões da empresa, mas acredito que como estamos na ponta, somos a loja, o elo com o cliente, precisamos ter um apelo melhor, mesmo sabendo que historicamente somos bem sucedidos com estes produtos, precisamos melhorar na comunicação com o cliente.

**11 – Como a empresa está fazendo para mudar a cultura interna, de formas a eliminar procedimentos obsoletos, desenvolver novas competências e viabilizar a adoção de mecanismos flexíveis de ação? O que funciona? O que não funcionou?**

**Resposta entrevistado A:**

Respondido em parte na pergunta 9.

Há 2 anos a empresa investiu na formação de um time de Melhoria continua, que dentre ações em sistemas, também trabalham com diversas ações para melhorar eficiência através de ações sustentáveis.

**Resposta entrevistado B:**

Respondido anteriormente.

**Resposta entrevistado C:**

Existem diversas estratégias para isto, uma delas é o treinamento Mobiliza Geral que sensibiliza as pessoas a pensar de forma sustentável, também trabalhamos com gates dentro de reuniões periódicas para divulgarmos campanhas e produtos que serão lançados e seus benefícios, outra estratégia e talvez a mais eficaz é a área de Melhoria continua, que trabalha ações que reduzam nosso impactos e também nossas despesas operacionais, por exemplo, diminuição no consumo de energia elétrica nas unidades, trabalharam questões internas como novos equipamentos com consumo menor, trabalharam a questão de sensibilização dos funcionários a fechar as portas de câmaras e freezers quando não estão sendo utilizados, etc... com a diminuição de consumo, posteriormente diminuimos o contrato de consumo com a cia de energia e em muitas lojas trabalhamos com geradores que funcionam com "óleo orgânico" (não lembrou o termo), desta forma reduzimos o consumo de energia consideravelmente nas unidades.

**Resposta entrevistado D:**

Dentro da empresa temos um time específico de Melhoria Continua e produtividade para Operações, que trabalham na melhoria de processos para reduzir despesas com desperdícios e perdas. Por exemplo: Hortifruti, temos um processo de compra por histórico, se na mesma semana/época vendi 500 kg de batata, nesta semana comprarei os mesmos 500 kg, mas se eu não olhar que já temos X kg em estoque e pensar que tal semana no ano passado caiu na sexta-feira santa (feriado nacional) eu gero quebras para a loja. O time de produtividade trabalha iniciativas bem simples para ajudar as lojas a reduzir despesas com procedimentos ineficazes e também na formação dos compradores em como e o que olhar para comprar, hoje temos um desafio, pois o público que faz isso muitas vezes não possui formação específica para a tarefa. Temos tido bons retornos com estas práticas, assim como o estudo para diminuição de filas na frente de caixa, estudamos a média de produtos que cada um leva e vimos que não precisaríamos ter tantos operadores de caixas no "caixa rápido", pois a média de produtos em determinado formato é baixa.

**12 – Quais as melhores alternativas para se identificar no mercado as oportunidades de desenvolvimento de ações sustentáveis que: atendam às expectativas dos consumidores? Incorporem as melhores ações da concorrência?**

**O que funciona? O que não funciona? O que precisa ser melhorado?**

**Resposta entrevistado A:**



Pergunta aplicável ao comercial e ao MKT (inteligência de Mercado)

**Resposta entrevistado B:**

Pergunta aplicável ao comercial e ao MKT (inteligência de Mercado)

**Resposta entrevistado C:**

A melhor alternativa é criar ações com o público interno para pensarem como o cliente, a grande sacada da empresa nos últimos anos foi a campanha "Entenda melhor seu cliente", onde executivos da empresa passaram um dia na casa de alguns clientes que não sabiam para quem trabalhávamos, e participamos do dia da pessoa e inclusive faziam compras com o cliente, abriam a geladeira em casa, olharam os armários, etc... para entender como os consumidores pensam e o que eles buscam ao fazer uma compra, com estas praticas conseguimos entender o que leva um cliente a levar produto x ao invés do y, e para os produtos sustentáveis, ou "semi-sustentáveis" (produtos que trabalhamos redução de impacto, mas não atenderam as exigências de nenhum selo de certificação), como nossa estratégia muitas vezes é a mesma para ambos os produtos, dando incentivo no preço, vimos que em média 70% dos "entrevistados" levaram mais em consideração marca e preço. Fato inusitado foi perceber que as clientes buscavam os produtos concentrados, pois a embalagem é menor e muitas vezes tem pouco espaço para guardar em casa e também consideram marca como fator relevante, pois falam que faz mais espuma e a tendência é evitar o erro da experimentação, como a renda é bem controlada, ou seja, sabem quanto podem gastar, as consumidoras geralmente não arriscam.

**Resposta entrevistado D:**

Sem dúvida é conhecendo o cliente, e, além disso, conhecer o cliente daquela loja em específico possuímos diversas ferramentas como: relatórios de vendas e etc...

Mas precisávamos ter algo qualitativo, ou seja, o que o cliente fala para o caixa operador deveria ser de alguma forma consolidado para tomarmos ações.

**13 – A empresa possui algum tipo de avaliação de suas ações? Como você avalia esse processo? O que funciona? O que não funciona? O que precisa ser melhorado?**

**Resposta entrevistado A:**

A empresa possui metas de sustentabilidade global, além de descer isso a cada uma das lideranças corporativas, desta forma cria sinergia interna para que os processos e programas sustentáveis aconteçam "naturalmente", e estas ações são avaliadas individualmente com estas lideranças e ao final consolidando o resultado da empresa. Além disto, ao final todas estas iniciativas são reportadas a GRI que emite declaração sobre o nível de aplicação das ações sustentáveis, este relatório é divulgado na Revista de Sustentabilidade interna da empresa.

A descentralização da responsabilidade em sustentabilidade foi o grande diferencial de sucesso para a empresa obter estes resultados, uma vez que quando estava centralizada em uma única área a aceitação interna foi baixa, e quando as metas passaram a constar para cada liderança comercial, MKT, etc... as ações passaram a acontecer de forma natural, e também com a criação de gates de discussão sobre como podemos impactar ainda mais nesse ponto a sociedade juntamente com a indústria. Um ponto que precisa ser melhorado é aumentar o numero de fornecedores no desenvolvimento de novas praticas sustentáveis através de incentivo de espaço em gôndola por exemplo, pois algumas experiências nos mostraram que ao gerar uma oportunidade de incremento em vendas para a indústria geralmente fica mais fácil de desenvolver estas ações, hoje o foco deveria ser com fornecedores de classe B.

**Resposta entrevistado B:**

Principalmente na contratação de metas com a alta direção da empresa, e estas metas descem para todos os associados em efeito cascata, e nos fóruns de sustentabilidade são divulgados os resultados. Temos tido bons resultados até o momento, mas o principal desafio é recrutarmos mais executivos, gerentes, associados que possuam como competência "preocupação com sustentabilidade".

**Resposta entrevistado C:**

Nossa avaliação falando em produtos são vendas, posteriormente comparando-as às vendas históricas. Para produtos novos cruzamos com a fatia de participação dos fornecedores.

O que tem funcionado é o incentivo no preço.

**Resposta entrevistado D:**

Somos medidos por venda, e sem dúvida por produtos mais rentáveis, alguns produtos sustentáveis como orgânicos, oriundos do clube dos produtores, itens de higiene e limpeza

possuem alta margem de contribuição, então como operador de loja sempre apostaremos nestes itens e sem duvidas serão sucesso quando olharmos relatórios. Também temos algumas metas para alguns produtos sustentáveis que trazem prêmios para os associados da loja, tivemos um caso de determinado produto onde a meta era vender 5000 itens no mês por loja e a loja que mais vendesse este produto ganharia uma serie de prêmios, como ingresso no cinema, vale compras, etc... isto gerou uma competitividade entre lojas e alavancou as vendas do produto, ate as operadoras de caixa vendiam os produtos no caixa.

**14 – Foi necessária alguma modificação nas políticas de RH da empresa para fomentar as ações nas modalidades? Em caso positivo, quais? O que funciona? O que não funciona?**

**Resposta entrevistado A:**

Não Aplicável

**Resposta entrevistado B:**

Não Aplicável

**Resposta entrevistado C:**

No inicio sim, tanto na sede em BTV (Bentonville), mas a estratégia foi a troca de boas praticas e desenvolver essas competências internamente, hoje não temos um especialista em desenvolver produtos que reduzam seus impactos, mas temos 80 mil especialistas, pois todas as ações da empresa hoje precisam de alguma forma atender estas necessidades, no Comercial todos temos metas em sustentabilidade e não é só numero, mas sim em que podemos apostar e influenciar nossos fornecedores em iniciativas em qualquer produto que esteja sendo comercializado, acredito que iniciativas top down não funcionam para tal mudança, tanto internamente quanto com nossos parceiros.

**Resposta entrevistado D:**

Não Aplicável

**15 – Sua empresa precisou fazer uso de especialistas externos quando do desenvolvimento de ações sustentáveis?**

**Em caso positivo, perguntar: Como esses especialistas foram identificados e selecionados? O que funcionou nesta busca? O que não funcionou? O que de novo está sendo feito? De que forma estes especialistas influenciaram no desenvolvimento das ações junto aos clientes, cadeia e internamente?**

**Resposta entrevistado A:**

Em sustentabilidade não.

Verificar com Comercial e M Ambiente.

**Resposta entrevistado B:**

A estratégia da empresa foi contratar especialistas na condição de funcionários para criar uma forma interna de disseminar o tema, esta estratégia facilita muito a aceitação por parte dos agentes internos e também facilita o desenvolvimento de ações, pois ficam conectadas as demais estratégias da empresa.

**Resposta entrevistado C:**

Não soube responder.

**Resposta entrevistado D:**

Dentro de Operações não, mas o time de Produtividade foi contratado do mercado, são especialistas em melhoria continua. São engenheiros analíticos e com visão global, acredito que um dos principais investimentos foi este, tenho 3 associados de produtividade no meu distrito eles têm um custo de R\$24 mil por mês, e me dão um retorno no distrito por mês de no mínimo R\$300 mil com ações de melhorias que são comprovador no P&L.

**16 – Como promover a sinergia entre diferentes agentes internos e externos no processo de desenvolvimento de produto e entrega sustentável? O que funciona? O que não funciona? O que pode ser melhorado para tanto?**

**Resposta entrevistado A:**

Respondia na questão 1.

**Resposta entrevistado B:**

Para ações de sustentabilidade e meio ambiente a sinergia é obrigatória, não só entre estas áreas, mas para todas as áreas da empresa, por exemplo, a equipe de comunicação interna precisa ser envolvida em como comunicar ações internamente, RH precisa estar conectado para entender o perfil que necessitamos para sermos bem sucedidos em ações sustentáveis, enfim, todas as áreas precisam estar conectadas, pois o cuidado com sustentabilidade e meio ambiente não pode só ser o nome de áreas ou cargos, mas sim uma preocupação mutua de todas as áreas da empresa, com metas e procedimentos bem definidos.

**Resposta entrevistado C:**

Basicamente é criar um espaço de harmonia com o time de desenvolvimento, estreitar a relação do comercial da nossa empresa com o time do fornecedor, o que mais tem ajudado é participarmos de todos os momentos do desenvolvimento, não somente para controlar, mas para participar, em alguns casos participamos do primeiro setup dos produtos essa inteiração ajuda muito na relação e gera o senso de estarmos juntos nesta iniciativa, sem contar os incentivos e aumento na parcela de exposição para os fornecedores que optam por esta prática, pois no final a meta de todos é ser lucrativo.

**Resposta entrevistado D:**

Com agentes internos a sinergia é na comunicação eficaz, quanto mais eu comunicar sobre a estratégia melhor, pois o entendimento é chave, já com os clientes precisamos comunicar com a mesma eficiência que realizamos internamente, pois aí sim proporcionaremos uma opção de compra real para os clientes.

**17 – Como sua empresa colabora com os diferentes stakeholders de formas a alavancar as ações de sustentabilidade? Que critérios/requisitos são utilizados na seleção dos fornecedores que participarão de um projeto ponta a ponta a empresa? O que funciona em termos de colaboração? O que não funciona? Quais as novas ações que estão sendo desenvolvidas?**

**Resposta entrevistado A:**

Existem diversas formas de incentivar, para agentes externos é a oportunidade de terem produtos com melhor posicionamento em gôndola, encarte e distribuição de norte ao sul e internos em atender metas globais que tem como objetivo melhorar a experiência de compra dos clientes através de melhores produtos.

**Resposta entrevistado B:**

Respondido nas questões anteriores.

**Resposta entrevistado C:**

Eu resumiria em poucas palavras: Para ser líder em sustentabilidade precisamos divulgar nossas ações para o mercado, não nos preocupando com os concorrentes, quanto mais copiarem nossas praticas mais a frente estaremos, pois farão com que a gente tente ser melhor. Então nossa principal pratica é divulgar nossas praticas a fim de influenciar outras empresas a entrar nessa também.

**Resposta entrevistado D:**

Hoje com os produtos e dando mais espaço aos produtos mais interessantes para nós, esta é a maior moeda de troca, e também por ser uma empresa de cultura sustentável, evidentemente trabalhamos ações com estes fins.