



Revista Administração em Diálogo  
E-ISSN: 2178-0080  
radposadm@pucsp.br  
Pontifícia Universidade Católica de São  
Paulo  
Brasil

Ferraresi de Araujo, Geraldo José; Machado Carvalho, Cesar  
AS POLÍTICAS SUSTENTÁVEIS APLICADAS ÀS REDES VAREJISTAS  
Revista Administração em Diálogo, vol. 13, núm. 1, marzo-abril, 2011, pp. 47-63  
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo  
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=534654445004>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica  
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

## AS POLÍTICAS SUSTENTÁVEIS APLICADAS ÀS REDES VAREJISTAS.

### THE SUSTAINABLE POLICIES ON RETAIL CHAINS

Geraldo José Ferraresi de Araujo<sup>1</sup>  
Cesar Machado Carvalho<sup>2</sup>

#### Resumo

A partir da década de 70, com o despontar dos movimentos ambientalistas, cresceu a importância do tema sustentabilidade nas organizações varejistas, logo, esse artigo tem como objetivo analisar práticas sustentáveis, focada na análise ambiental. O método empregado é do tipo qualitativo exploratória, orientadas pelas variáveis ambientais, submetidas a “análise conteúdo”, conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores. Dados essa conjuntura, cabe as organizações liderarem as transformações produtivas necessárias, para que a sociedade possa superar os desafios que limitam seu desenvolvimento econômico, social e ambiental.

**Palavras-chave:** Sustentabilidade; Meio Ambiente; Varejo.

#### Abstract

From the 70's, with the emergence of environmental movements, increased the importance of the sustainability issue in retail organizations, Then, this article aims to examine sustainable practices, focused on environmental analysis. The method employed is a qualitative exploratory, driven by environmental variables, subjected to "content analysis", set of analysis techniques to obtain communications, for procedures, systematic and objective description of the contents of the messages, indicators. Data this juncture, it is the organizations, especially business, lead to productive changes needed to the post modern society can overcome the challenges that limit their economic, social and environmental global scale.

<sup>1</sup> [geraldoferraresi@gmail.com](mailto:geraldoferraresi@gmail.com). Brasil, Graduado em Administração de Empresas pela Universidade de São Paulo. Av. Prof. Luciano Gualberto, 908. CEP: 05508-010. São Paulo – SP – Brasil.

<sup>2</sup> [cesarmc27@yahoo.com.br](mailto:cesarmc27@yahoo.com.br). Brasil, Mestrando em Ciência Política - Universidade Federal de São Carlos, UFSCAR. Rodovia Anhanguera, km 174 – SP 330. CEP: 13600-970. Araras – SP –Brasil.

Data da Submissão: 01/08/2010

Data da aprovação: 10/12/2010

**Keywords:** Sustainability; Environment; Retail.

## Introdução

Com o agravamento das questões ambientais em escala global, da pobreza e das condições de trabalho em escala global; aliada ao aumento da pressão da sociedade civil organizada em todo mundo, as organizações passaram repensar o impacto de suas atividades.

Logo, essas questões convergiram para o conceito da sustentabilidade. No ambiente empresarial, esse conceito simboliza uma nova abordagem para se fazer negócios que, simultaneamente, promove inclusão social e reduz o uso de recursos naturais e os danos sobre o meio ambiente, sem menosprezar a rentabilidade econômico-financeira da empresa. Tal abordagem, ao lado das melhores práticas de governança corporativa, cria valor ao acionista e proporciona maior probabilidade de continuidade do negócio a longo prazo, ao mesmo tempo em que contribui para a sustentabilidade e para toda a sociedade (BOVESPA, 2005).

Sendo a premissa do desenvolvimento sustentável de conciliar o desenvolvimento econômico com a preservação ambiental e uma sociedade menos desigual, é o maior legado incorporado pela sustentabilidade empresarial. Dessa forma, se o *Triple-Bottom Line* é o fundamento do desenvolvimento sustentável, também deve sê-lo para a sustentabilidade empresarial; assim, suas dimensões, no contexto organizacional, estão diretamente ligadas à economia, ao meio-ambiente e à sociedade (SEVERO; DELGADO; PEDROZO, 2006).

Por questão de escopo e tempo, decidiu-se privilegiar a análise da sustentabilidade, com enfoque para a gestão ambiental.

A dimensão ambiental, além de ser a dimensão mais relevante no setor de serviços, é um tema central no mundo de hoje e conquista, a cada ano, uma maior importância no cenário nacional e global.

## Metodologia

A natureza do método empregado neste estudo é do tipo qualitativa, que:

[...] pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos. A pesquisa qualitativa encaixa-se como uma abordagem adequada à compreensão da natureza de um fenômeno social (RICHARDSON, 1999, p. 90).

Logo, para discorrer sobre o objeto de estudo, o presente estudo recorrerá a uma pesquisa qualitativa do tipo exploratória. O estudo exploratório se realiza quando não há informação sobre determinado tema e se deseja conhecer melhor o fenômeno, como a área de estudo foi pouco explorada e pretende-se obter uma maior compreensão do problema (RICHARDSON, 1999).

O método de análise adotado, originalmente, representa o instrumento de pesquisa empregado para determinar a presença de algumas palavras ou conceitos dentro de um texto ou conjunto de textos e, a partir da análise dos dados (qualitativa e/ou quantitativa) e das relações entre eles, fazer inferências sobre as mensagens contidas no texto.

Este método pode ser definido como:

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos, ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. (BARDIN, 1997, p.42)

As operações estatísticas não serão utilizadas neste trabalho, optando-se por uma abordagem qualitativa dos resultados.

## **Evolução histórica do Desenvolvimento Sustentável**

O novo paradigma de desenvolvimento surgiu quando o modelo de crescimento econômico fordista (baseado na abundância de recursos naturais, aumento da produtividade e do Estado desenvolvimentista) entrou em declínio.

Na década de 70, com o esgotamento de determinados recursos naturais indicou não somente o esgotamento desse modelo, mas também a necessidade da formação de um novo modelo de desenvolvimento (BUARQUE, 1997).

O conceito de desenvolvimento sustentável surgiu com o nome de eco-desenvolvimento, no início da década de 70 no Clube de Roma por iniciativa de Aurelio Peccei, com uma proposição conciliadora entre desenvolvimento econômico, responsabilidade social e conservação ecológica (ROMEIRO, 2006).

Entretanto, apesar das semelhanças entre eco-desenvolvimento e desenvolvimento sustentável, esse último apresenta um escopo mais completo, o desafio de pensar a passagem do conceito para ação, gerando uma mudança efetiva no próprio processo civilizatório. (OLIVEIRA, 2004).

No ano de 1987, emerge o conceito de desenvolvimento sustentável no encontro da Comissão Mundial de Meio Ambiente e Desenvolvimento sob o patrocínio da Organização das Nações Unidas, em que são detalhados os desafios e os esforços comuns, para a promoção da paz, segurança, desenvolvimento, meio ambiente e propostas de mudança institucional e legal.

O desenvolvimento sustentável ganhou força após a Earth Summit – Rio 1992, a mesma representou o ápice desta construção teórica acerca do desenvolvimento sustentável e da mundialização da consciência sobre a necessidade da administração dos recursos ambientais, e teve como objetivo a sistematização de ações, em nível mundial, para a questão ambiental e social. (DINATO; NASCIMENTO, 2003).

Seus principais resultados foram dois grandes documentos: A Carta da Terra (rebatizada de Declaração do Rio) e a Agenda 21, seu conteúdo norteia as práticas



governamentais, empresariais e civis em relação à problemática ambiental e social que a sociedade vive. (OLIVEIRA FILHO, 2004).

Em 2002, em Joanesburgo, a conferência mundial sobre o tema Gestão Ambiental e Desenvolvimento Sustentável, denominada Rio+10 que realizou um esforço de síntese muito grande ao encontrar um caminho ao dizer que o Desenvolvimento Sustentável tem uma base formada por três pilares – o econômico, o social e o ambiental (*Triple-Bottom Line*) – e um objetivo fundamental, que é a erradicação da pobreza. (OLIVEIRA FILHO, 2004).

Mediante o que foi exposto a seguir, uma análise do termo desenvolvimento sustentável e de seus principais fundamentos, que determinaram e moldaram a base da sustentabilidade empresarial.

O desenvolvimento sustentável possibilita às organizações possuírem uma nova forma de administração, a partir da conscientização de que a inserção da problemática social e ambiental ao cotidiano das empresas. (SOUZA, 2006).

O desenvolvimento sustentável é considerado como o desenvolvimento que maximiza os benefícios líquidos a longo prazo, não somente o aumento de renda ou redução da pobreza, mas também condições de vida mais saudáveis e outros benefícios associados com a melhoria do meio ambiente. (SCHMANDT; WARD, 2000).

Desse modo, podemos fazer um paralelo com as empresas, isto é, cada empresa deve promover este novo modelo de acordo com sua capacidade e estrutura. Pequenas ações podem contribuir muito na elevação da qualidade de vida da população.

### **Sustentabilidade Empresarial**

O desenvolvimento sustentável, que nasceu na esfera pública, chega às organizações privadas, exigindo uma postura mais responsável por parte das empresas. Neste contexto, emerge o conceito de sustentabilidade empresarial que é composta das ações que as mesmas realizam com o objetivo de minimizar de impactos ambientais, a fomentação de programas sociais e sua manutenção econômica viável no mercado.

As empresas são agentes do desenvolvimento sustentável, além disso, são influenciadas por essa nova teoria, na medida em que, precisam estar em uniformidade com as boas práticas de gestão que priorizem a sustentabilidade. (SOUZA, 2006).

Novas formas de gestão que visem ao uso racional dos insumos, à eliminação do desperdício e à utilização de práticas responsáveis em relação aos seus empregados e parceiros. Embora as organizações apresentem um papel chave, os outros agentes sociais com os quais elas se relacionam podem e devem influenciar e incentivar as empresas a se ajustarem a esta nova demanda social.

O setor empresarial, então, exerce um papel fundamental na promoção das mudanças necessárias para que se supere a crise da insustentabilidade (SAFATLE, 2006). Além disso, o empresariado é peça chave para a construção de um mundo melhor e mais sustentável. Porém, não são os únicos, consumidores e governos completam este combustível. (SOUZA, 2006).

Consumidores devem buscar a redução do consumo e o governo estabelecer políticas ecológicas e econômicas sustentáveis (SHRIVASTAVA, 1995).

Todavia, a adesão a sustentabilidade em grande parte, é determinada pelas pressões da sociedade civil ou por perdas associadas a questões socioambientais, como exemplo, pode-se citar às normas internacionalmente reconhecidas (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18000 e SA 8000), estas normas desempenham o papel de base para que as empresas consigam obter performances mais sustentáveis de seus negócios que, de certo modo, abrangem o tripé da sustentabilidade. (RIBEIRO, 2006).

Os benefícios e os incentivos que levam uma empresa a adotar práticas sustentáveis, dentre elas são (SHRIVASTAVA, 1995):

- minimização de custos, através do controle do desperdício, da economia de energia, da reutilização de materiais e do uso de processos eficientes;
- criação de vantagem competitiva. Já existe um largo e crescente grupo de consumidores que valoriza e exige produtos e práticas empresariais responsáveis;
- possibilidade de tornarem-se líderes de mercado;
- reconhecimento e imagem da companhia;

- contribuição para a durabilidade do ecossistema;
- aumento do valor da empresa;
- motivação dos funcionários;
- integração da cadeia de suprimento.

Logo, para mensurar os ganhos adquiridos pelas empresas através de ações sustentáveis, a *Triple Bottom Line* mede os resultados da empresa em termos econômicos, ambientais e sociais.

Neste sentido, empresas estão trabalhando para alcançar desempenho financeiro e sua prestação de contas, um significado triplo: a performance empresarial deve englobar, além de aspectos financeiros, os aspectos sociais e ambientais.

De uma forma geral, estes são os principais componentes das dimensões da sustentabilidade.

As organizações, para serem reconhecidas como sustentáveis, necessitam ter ações e programas que norteiem essas três dimensões.

### **Indicadores da sustentabilidade**

ARAUJO (2006) desenvolveu um quadro com os indicadores empresariais de sustentabilidade: econômicas, ambientais e sociais, que pode ser observado a seguir:

<b>Indicadores Ambientais</b>	<b>Indicadores Econômicos</b>	<b>Indicadores Sociais</b>
Água e energia	Exportações	Direitos humanos
Biodiversidade	Faturamento	Diversidade
Conformidade ambiental	Folha de pagamento	Práticas trabalhistas
Fornecedores	Investimentos	Segurança e saúde
Materiais	Lucro	Sociedade
Reciclagem	Receita	Treinamento



	Tributos	
--	----------	--

Fonte: ARAUJO, 2006.

### **Quadro 1 - Principais indicadores empresariais em relação à sustentabilidade.**

Diante deste contexto, as multinacionais têm investido em sustentabilidade empresarial e, com bases nestas ações, definem-se os principais indicadores sustentáveis:

**Dimensão Ambiental:** redução das emissões de gases nocivos, de efluentes líquidos e de resíduos sólidos; consumo consciente dos recursos água e energia; conformidade com as normas ambientais; exigência de um posicionamento sócio-ambiental dos fornecedores; uso racional dos materiais utilizados na produção; investimentos na biodiversidade; programa de reciclagem e preservação do meio ambiente. (MARQUES, 2007).

**Dimensão Econômica:** aumento ou estabilidade do faturamento; tributos pagos ao governo; folha de pagamento; maior lucratividade; receita organizacional; investimentos; aumento das exportações (relacionamento com o mercado externo). (MARQUES, 2007).

**Dimensão Social:** desenvolvimento da comunidade/sociedade; segurança do trabalho e saúde ocupacional; responsabilidade social; treinamento; cumprimento das práticas trabalhistas; seguridade dos direitos humanos; diversidade cultural. (MARQUES, 2007).

### **Varejo**

O varejo é o intermediário especializado em fornecer bens e serviços para consumo final. Na cadeia de suprimentos, o varejo, é um dos elos mais fortes, já que detém informações sobre o consumidor e consegue fazer com que sua fidelidade aconteça em relação ao ponto de venda, e não só aos produtos. (LEVY; WETZ, 2000).

De acordo com a Associação Brasileira de Supermercados (2004), em pesquisa realizada em 2000, os supermercados detêm cerca de 87% da distribuição de alimentos no Brasil e é um negócio que está se destacando na economia nacional, principalmente no estado de São Paulo, onde faturou R\$ 30 bilhões e criou aproximadamente 170 mil empregos diretos em 2004. (APAS, 2005).

O varejo apresenta uma vocação para a responsabilidade social, não somente devido as suas características, mas, sobretudo pela sua importância a sociedade brasileira. O mesmo destaca os motivos que caracterizam essa vocação. (PARENTE, 2006):

- Proximidade com o consumidor final e articulação social nas comunidades;
- Papel modificador na cadeia de valor;
- Representatividade e capilaridade geográfica.

O varejo é um setor privilegiado, sendo que nenhum outro setor mantém uma relação tão próxima com os consumidores e produtores. Esta posição confere grandes oportunidades e responsabilidades ao varejo. Além disso, possuem enorme poder de influência sobre sua cadeia produtiva, podendo usá-lo de maneira positiva, operando como agente modificador em toda sua extensão, educando consumidores e fornecedores a adotarem práticas de responsabilidade social. (BERINKY, 2006).

No outro extremo, ao reunir uma infinidade de pequenas e médias empresas, o varejo representa um contingente de cidadãos que pode ter um peso elevado, ao adotar em seu dia-a-dia o consumo consciente e o disseminando junto a seus públicos.

De acordo com PARENTE (2006, p. 26), “O varejo socialmente responsável é aquele que mantém um relacionamento ético e respeitoso não apenas com alguns, mas com todos os seus *stakeholders* (...)”, sendo esses funcionários, governo, fornecedores, concorrentes, comunidade do entorno, mídia, meio ambiente, acionistas e os consumidores.

O varejo deve ter uma postura que não se limite apenas em satisfazer às necessidades de consumo do cliente com determinados produtos e serviços, mas também deve focar na justiça social e na sustentabilidade ambiental.

As empresas devem alinhar seus esforços sociais à sua estratégia competitiva. A incorporação da variável social na estratégia corporativa aufere, além de ganhos econômicos, uma credibilidade junto à sociedade. Isso promove uma geração de valor para a empresa. Tanto as empresas como as organizações sociais ganham com essa postura. (REFICO; HERRERO; AUSTIN, 2004).

A empresa obtém ganhos em muitos aspectos, tais como retenção de talentos, na conexão com grupos de interesse, no reposicionamento da marca, na melhoria dos processos internos e na elevação das vantagens competitivas. Já a organização social ganha, em termos de doações, maior visibilidade, capacidade institucional e expansão dos seus programas.

### **As Estratégias Ambientais na Cadeia Varejistas**

Há três razões para que os varejistas tenham buscado melhorar a sua performance ambiental: primeiro, o regime regulatório internacional está mudando em direção à exigências crescentes em relação à proteção ambiental; segundo, o mercado está mudando (tanto de fatores quanto de produtos); e terceiro, o conhecimento está mudando, com crescentes descobertas e publicidade sobre as causas e conseqüências dos danos ambientais. (ROSEN, 2001).

Logo, a gestão é atualmente condicionada pela pressão das regulamentações, pela busca de melhor reputação, pela pressão de acionistas, investidores e bancos para que as empresas reduzam o seu risco ambiental, pela pressão de consumidores e pela própria concorrência.

Apesar desta predominância das regulamentações como fonte de direcionamento das ações ambientais das empresas, a questão da reputação aparece como um fator também importante. Um dos mais importantes fatores, segundo o estudo, foi a "necessidade de relações públicas".

Os resultados mostraram também que a responsabilidade social das evoluções e condicionantes da gestão ambiental nas redes varejistas está relacionada principalmente à

redução de risco financeiro das empresas, na forma de redução de multas e ações judiciais. Os dados do estudo apontaram que reduzir custos e aumentar a lucratividade potencial não foram fatores importantes no direcionamento das ações ambientais das empresas estudadas.

Deve-se considerar que a importância das regulamentações no direcionamento das ações ambientais das empresas se deve principalmente ao fato de que, sobretudo durante as décadas de 80 e 90, houve um intenso processo de criação e implementação de novas leis ambientais, que aumentaram muito em termos de número, abrangência, especificidade e rigor. Com isso, é natural que esta intensa regulamentação imponha uma pressão sobre as empresas muitas vezes maior do que outros fatores, sobretudo quando se analisa setores com alto potencial poluidor.

È neste sentido que, apesar de ressaltarem as oportunidades estratégicas que a gestão ambiental oferece as redes varejistas (como a redução de custos e a diferenciação de produtos).

As regulamentações são necessárias, dentre outras razões, por criarem pressões que motivam as empresas a inovar, por alertar e educar as empresas acerca da provável ineficiência no uso de recursos e áreas potenciais para melhoramentos tecnológicos, por criar demandas para melhoramentos ambientais, e por evitar que empresas que sejam ambientalmente irresponsáveis obtenham vantagens competitivas em função disso. (PORTER; LINDE, 1995).

As maiores vantagens de uma boa gestão ambiental são melhorar a reputação das empresas e permitir a diferenciação de produtos. Outra conclusão importante diz respeito aos investidores, que estariam mais atentos ao potencial de redução dos riscos que traz uma boa gestão ambiental do que propriamente à possibilidade de aumento de lucratividade. (TOMS, 2001).

O fator reputação, também é central na condução das ações ambientais. A reputação é o conjunto de percepções mantidas pelas pessoas internas e externas à empresa. Publicamente, a reputação busca satisfazer as demandas de uma variedade de



stakeholders para que seja permitido à empresa operar na sociedade. (MILES; VIN, 2000).

A reputação é fonte de vantagem competitiva e melhora a habilidade para a firma criar valor.

Ela permite explorar opções de mercado lucrativas e incrementa o valor de mercado da firma. A reputação da empresa é função da credibilidade, confiabilidade e responsabilidade, de forma que ela pode ser melhorada com uma performance ambiental superior. Assim, empresas que são negligentes com a proteção ambiental ficam tanto sujeitas à explicitação de custos implícitos como também podem sofrer erosão em sua posição competitiva devido a danos em sua reputação.

Em pesquisa sobre marketing ambiental com 31 administradores sênior e 24 administradores de marketing, a relação entre reputação e performance da empresa. Segundo os autores, uma das funções do marketing ambiental é melhorar a reputação das empresas (MENON; MENON, 1997).

Pelos resultados da pesquisa, o maior nível de marketing ambiental representa uma maior capacidade para projetar suas preocupações com a sociedade e o meio ambiente, e seriedade por ir além da conformidade com padrões legalmente impostos, o que melhora a reputação da empresa.

Com isso, a empresa ganha visibilidade e uma vantagem competitiva sobre seus competidores.

Determinas redes varejistas estão usando estratégias ambientais para obter vantagem competitiva seja pela melhoria de custos através do contínuo melhoramento de processos e redução de resíduos (estratégia baseada em custos), seja por alcançar vários segmentos de mercado que são ambientalmente mais sensíveis (estratégia baseada na diferenciação).

Diferenciação de produtos e melhoria na imagem da empresa levam a ganhos de mercado, enquanto que melhoria na eficiência de recursos e redução de risco conduzem a reduções de custo (MILES; COVIN, 2000).



Assim, a melhoria na reputação da empresa obtida com uma estratégia ambiental adequada pode contribuir, para a ocupação, manutenção e/ou melhoria de uma posição de mercado.

## **Conclusão**

Pode-se constatar através das referências utilizadas neste trabalho, sobre a importância de ações de responsabilidade social, sobretudo no que tange a gestão ambiental por parte das redes varejistas, com o objetivo de influenciar o comportamento do consumidor, construir uma sólida vantagem competitiva, criar e agregar valor a marca, a empresa e aos colaboradores em geral, paralelamente contribuir com a preservação do meio ambiente e maximizar os ganhos sociais.

Essa situação faz se ainda mais urgente se considerarmos os grandes desafios ambientais contemporâneos (tanto em escala local, quanto global) os graves problemas sociais brasileiros (concentração de renda, fome, miséria e etc.) e o atual nível de competitividade entre as empresas.

Dados essa conjuntura, cabe as organizações, em especial empresariais, liderarem as transformações produtivas necessárias, para a sociedade pós-moderna possa superar os desafios que limitam seu desenvolvimento econômico, social e ambiental em escala global.

O setor varejista, tanto no Brasil quanto no mundo, tem fundamental importância nesse processo de transformação, dado seu peso econômico e posição na cadeia de suprimentos, suas vendas anuais superam R\$ 100 bilhões, somente no Brasil (PARENTE, 2009).

Todavia, ao mesmo tempo, o setor incorre perdas significativas em suas atividades operacionais, segundo o PROVAR e a FIA, em 2008, as perdas registraram cerca de R\$ 11,6 bilhões.

Dado a magnitude do volume financeiro, de mercadorias, clientes e empresas que a rede varejista detém dentro da cadeia de suprimentos, a necessidade de uma gestão

sustentável, focada dentre outras no meio ambiente é de fundamental importância para agregar valor a todos os seus *stakeholders*, todavia a formação de estratégias ambientais é um dos desafios associados com este processo, com a realização de mudanças organizacionais que capacitarão a implementação bem sucedidas de estratégias ambientais.

A complexa relação entre o meio ambiente e a cadeia varejista requer boas técnicas administrativas e habilidade organizacional para que as empresas alcancem a aprendizagem necessária para transformar suas estratégias ambientais em vantagens competitivas e financeiras.

## Referencias

APAS. Disponível em <<http://www.apas.com.br>>. Acesso em: 05 dec. São Paulo. 2009.

ARAÚJO, G. C. de; MORAIS, W. A. C. de; MENDONÇA, P. S. M.M. *O processo de adequação as normas internacionalmente reconhecidas em relação à sustentabilidade*. In: Anais do 9º Simpósio de administração da produção, logística e operações internacionais, 2006, São Paulo: FGV-EAESP.

BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Edições 70, Lisboa. 1997. 222 p.

BELINKI, A. Descobrindo o consumidor consciente. PARENTE, J.; GELMAN, JH. J. (coord.) *Varejo e responsabilidade social: visão estratégica e práticas no Brasil*. São Paulo: Bookman, 2006.

BOVESPA, Bolsa de Valores de São Paulo. *Índice de sustentabilidade empresarial*. Disponível em: <[http://www.institutopharos.org/home/questionario\\_ise.pdf](http://www.institutopharos.org/home/questionario_ise.pdf)>. Acesso em: 05 dec. São Paulo, 2009.

BUARQUE, S. C. *Construindo o desenvolvimento sustentável*. São Paulo: Garamond, 1997. 180 p.

CORAZZA, Rosana Icassatti. *Gestão ambiental e mudanças da estrutura organizacional*. RAE eletrônica., São Paulo, v. 2, n. 2, Dec. 2003 . Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1676-56482003000200006&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482003000200006&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 05 dec. 2009. doi: 10.1590/S1676-56482003000200006.

DINATO, M. R.; NASCIMENTO, L. F. *Consumo sustentável e o sistema produto-serviço: reflexões para um outro desenvolvimento*. ENANPAD, 2003.

LEVY, M; WEITZ, B. A. *Administração de varejo*. Tradução Érika Suzuki. São Paulo: Atlas, 2000.

MARQUES, F. P. *Análise da dimensão social da sustentabilidade no varejo de supermercados de Ribeirão Preto*. Monografia. 2007. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto (FEA-RP), Universidade de São Paulo.

MENON, A.; MENON, A. *Enviropreneurial marketing strategy: the emergence of corporate environmentalism as market strategy*. In Journal of Marketing. New York, v.61, pp.51-67, Jan. 1997.

MILES, M. P.; COVIN, J. G. *Environmental marketing: a source of reputational, competitive and financial advantage*. Journal of Business Ethics. Dordrecht, v..23, pp.299-311, Feb. 2000

OLIVEIRA, E. M.. *Empreendedorismo social no Brasil: fundamentos e estratégias*. 2004. Tese (Doutorado)-Universidade Estadual Paulista - Unesp, Franca, 2004.

OLIVEIRA FILHO, J. E. *Gestão ambiental e sustentabilidade: um novo paradigma econômico para as organizações modernas*. Domus on line: Rev. Teor. Pol. soc. Cidad., Salvador, v. 1, n. 1, jan./jun. 2004. Disponível em: <[http://fbb.br/downloads/domus\\_jaime.pdf](http://fbb.br/downloads/domus_jaime.pdf)>. Acesso em: 05 dec. 2009.

PARENTE, J.; GELMAN, JH. J. (coord.) *Varejo e responsabilidade social: visão estratégica e práticas no Brasil*. São Paulo: Bookman, 2006.

PORTER, M.; LINDE, C. *Green and competitive: ending the stalemate*. In Harvard Business Review, Sep./Oct. 1995.

REFICO, E.; HERRERO, G.; AUSTIN, J. *A nova rota: alianças sociais estratégicas*.

RIBEIRO, G. Os homens que não copiavam. *Adiante: Inovação para Sustentabilidade*. São Paulo: FGV-CES, n. 4, abr. 2006.

RICHARDSON, R. J. (org.). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 334 p.

ROMEIRO, M. C. *Um estudo sobre o comportamento do consumidor ambientalmente favorável: uma verificação na região do ABC Paulista*. 2006. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA), Universidade de São Paulo, São Paulo. Disponível em <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-26022007-102553/>>. Acesso em: 05 dec. 2009.

ROSEN, C. M. *Environmental strategy and competitive advantage: a introduction*. California Management Review. Berkeley, Haas School of Business. V.43, Spr. 2001.

SAFATLE, A. De espírito presente. *Adiante: Inovação para Sustentabilidade*. São Paulo: FGV-CES, n. 8, ago. 2006b.

SEVERO, Lessandra Scherer; DELGADO, Natalia Aguilar; PEDROZO, Eugênio Ávila. *A emergência de “inovações sustentáveis”: questão de opção e percepção*: In: SIMPOSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 9., 2006, São Paulo. Anais... São Paulo: FGV-EAESP, 1 CD-ROM.

SHIRISVATAVA, P. *Ecocentric Management for a risk society*. Academy of Management, Jan, 1995.

SOUZA, A. C. C. *Responsabilidade Social e Desenvolvimento Sustentável: A incorporação dos conceitos à estratégia empresarial*. 2006. 230 f. Dissertação (Mestrado em Ciências em Planejamento Estratégico) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.

TOMS, S. *Eco- logical*. In *Financial Management*. London, FMAI. Jan. 2001.

