



Atribuição-NãoComercial-Compartilhável - CC BY-NC-SA



EDITORA  
ENTERPRISING

## Sustentabilidade do Varejo na Amazônia Oriental

Sheila Trícia Guedes Pastana<sup>1</sup>

### RESUMO

Com o objetivo de analisar a gestão das empresas de grande porte do varejo de Macapá, à luz do tripé da sustentabilidade, realizou-se pesquisa exploratória e descritiva, abordagem qualitativa e quantitativa, com estudo de casos múltiplos em empresas do segmento de hipermercado e magazine. Devido à contemporaneidade e abrangência da temática à sociedade e ao ambiente organizacional, o presente estudo buscou analisar o seguinte problema: As empresas de grande porte do varejo de Macapá buscam na gestão de seus empreendimentos alcançar seus objetivos atendendo equilibradamente os critérios do tripé da sustentabilidade? Assim, após análise das percepções, evidências e relevância das ações desenvolvidas nas empresas pesquisadas, concluiu-se que não há uma gestão pautada no equilíbrio do tripé da sustentabilidade. É importante ressaltar que para a adequada operacionalização da sustentabilidade empresarial, as três dimensões: econômica, social e ambiental, devem caminhar em sincronia.

**Palavras-chave:** Gestão empresarial; Gestão do varejo; Tripé da sustentabilidade; responsabilidade social, ambiental e econômica.

### 1 INTRODUÇÃO

Os termos sustentabilidade, desenvolvimento sustentável, responsabilidade social e ambiental empresarial e sustentabilidade empresarial, hodiernamente se fazem presentes no Brasil e demais países em razão da tendência e urgência de fazer algo significativo pelo meio ambiente e sociedade. Porém, a maior parte do que se propaga nos meios de comunicação como sustentável geralmente, não são.

Ainda estamos longe da sustentabilidade ideal, mas conscientes de que ela deva ser definida globalmente, para um sistema econômico-social-ecológico completo, Elkington (2012), que se dissemine regionalmente e localmente.

Nessa perspectiva, nas últimas décadas, o ambiente organizacional vem se tornando mais competitivo e a gestão sustentável vem a cada dia desempenhando um papel mais importante, especialmente, junto à sociedade, cada vez mais consciente de sua representatividade e exigindo das empresas privadas e instituições governamentais, políticas, ações e projetos mais consistentes relacionados a sustentabilidade.

---

<sup>1</sup>Doutora em Administração, Docente do Curso de Administração da Universidade Federal do Amapá (UNIFAP).

Pastana, S.T.G.; Sustentabilidade do Varejo na Amazônia Oriental. Revista Portuguesa de Gestão Contemporânea, V.2, Nº2, p.26-43, Ago./Dez. 2021. Artigo recebido em 25/09/2021. Última versão recebida em 20/10/2021. Aprovado em 15/11/2021.

O aumento da importância da sustentabilidade fez suscitar o desejo de investigar o tema no segmento corporativo do comércio varejista macapaense, visto que o varejo está na ponta da cadeia comercial, em interação face a face com o consumidor, recebendo e percebendo as demandas, os anseios e sentindo os impactos advindos da sociedade. O varejo é o elo entre a indústria e o cliente final.

Assim, vislumbrando analisar a adoção de práticas que apoiem os gestores na condução dos negócios, o presente estudo buscou respostas ao seguinte problema de pesquisa: As empresas de grande porte do varejo de Macapá buscam na gestão de seus empreendimentos alcançar seus objetivos atendendo equilibradamente os critérios do tripé da sustentabilidade? O tripé da sustentabilidade abordado nesse trabalho, está alicerçado nas concepções de Elkington (2012), quanto ao equilíbrio econômico, social e ambiental empresarial.

Com o objetivo de analisar a gestão das grandes empresas do varejo de Macapá à luz do tripé da sustentabilidade, a presente pesquisa desdobrou-se com os seguintes objetivos específicos: 1. Analisar as empresas e ações de sustentabilidade incorporadas na gestão dos empreendimentos varejistas de Macapá; 2. Investigar as evidências e relevância das ações de gestão sustentável, no que se refere à sustentabilidade na percepção dos gestores, funcionários e clientes; 3. Compreender de que maneira essas empresas percebem e lidam com a sustentabilidade.

Destarte, no entendimento da relevância e urgência de fomentar a sustentabilidade empresarial, suscitaremos reflexões, sem a pretensão de serem conclusivas, mas vislumbrando preparar o caminho para discussão e quiçá, adoção de práticas efetivas.

## **2 GESTÃO SUSTENTÁVEL EMPRESARIAL**

### **2.1 Sustentabilidade**

Nos últimos anos, o termo sustentabilidade tornou-se comum nos discursos, pois segundo Pereira et al (2011), o conceito abrange as relações entre equidade social, cuidado ambiental e desenvolvimento econômico. Para o mesmo autor, tal termo configura-se como um sistema ou processo que possui um período determinado.

Nesse contexto, Almeida (2009) assevera que a sustentabilidade afeta as estruturas de poder estabelecidas e busca o equilíbrio no tripé, resultando em um mundo tripolar entre organizações da sociedade civil, governos e empresas.

Lemme (2010, p. 38) acrescenta que, “a sustentabilidade corporativa pode ser vista como uma etapa na busca pela excelência de gestão, correspondendo ao desafio de ter empresas economicamente viáveis, ambientalmente corretas e socialmente justas”.

A sustentabilidade apresenta-se como uma nova possibilidade de harmonizar os interesses e relações dos atores envolvidos. Configura-se como uma quebra de paradigmas.

## **2.2 Responsabilidade Social Empresarial**

A responsabilidade social e ambiental das empresas tem sua origem nos mesmos movimentos das discussões acerca do desenvolvimento sustentável, a partir dos anos de 1960. Segundo Reis e Medeiros (2007), fundamentada por pressões da sociedade acerca de maior responsabilidade das empresas pelo meio ambiente e dos direitos dos consumidores.

Com o passar do tempo, ocorreram transformações no panorama econômico mundial, os problemas ambientais e sociais agravaram-se e a pressão dos consumidores foi ampliando seu escopo sobre as empresas.

Para Karkotli (2006) a responsabilidade social das organizações está atrelada a forma como elas se relacionam e atuam na sociedade. O consumidor exerce grande influência sobre as decisões das empresas, principalmente se ele for articulado(r). Na administração utiliza-se o termo *stakeholders*, para designar as partes interessadas, envolvidas com determinado negócio; esse envolvimento dá-se também em sua cadeia de fornecimento, abrangendo os parceiros do negócio.

Nesse ínterim, Reis e Medeiros (2007) apresentam sua adaptação dos degraus da responsabilidade social empresarial: Filantrópico; Econômico; Ético; Legal. Quando os autores utilizam o termo “responsabilidade social”, referem-se ao conjunto de obrigações que a empresa assumiria perante a sociedade. Neste caso, eles não estão privilegiando somente a dimensão social.

É oportuno compreender que a dimensão legal é o alicerce de todas as atividades da empresa. É o mínimo que se espera que ela cumpra. Porém algumas organizações entendem que cumprindo o requisito legal já estão contribuindo o suficiente.

Desse modo, o Instituto Ethos (2013) que é referência às empresas nesse aspecto e tem sua importância para o meio empresarial, ressalta que a responsabilidade empresarial está alicerçada na gestão e relação ética a transparente da empresa com todos os *stakeholders*.

A mudança de mentalidade, a concepção de novo olhar e atitude, a sensibilização de seu dever ético e moral, e até mesmo novas estratégias de mercado são primordiais à sustentabilidade e precisam ser implementadas.

Então, quando há referência à sustentabilidade organizacional ou responsabilidade social e ambiental empresarial, busca-se harmonizar o tradicional pilar econômico, com seu enfoque na prosperidade econômica, com o pensamento emergente na qualidade ambiental e na justiça social, Elkington (2012), em toda a cadeia, envolvendo fornecedores de matéria-prima, indústria, atacado e varejo.

É importante ressaltar que não é comum encontrar casos espontâneos de sucesso na gestão sustentável, com sua responsabilidade social e ambiental perfeita no meio empresarial. Normalmente esses casos estão atrelados a questões estratégicas de competitividade no mercado, exigência dos clientes e/ou em atenção à legislação pertinente. Dessa forma, há que se considerar a sustentabilidade na elaboração do planejamento e nas práticas da administração.

### 2.3 Sustentabilidade Empresarial

Na visão dos autores Meadows e Randers (1992) apud Munck (2013, p.69), “a sustentabilidade é definida como uma estratégia de desenvolvimento que resulta na melhoria de qualidade da vida humana e na minimização simultânea dos impactos ambientais negativos”. Nesse sentido, os autores ressaltam a importância da gestão integrada, que representa a visão conexa e holística dos aspectos do desenvolvimento social, crescimento econômico e proteção ambiental aliados às estratégias de gestão empresarial.

#### 2.3.1 Tripé da Sustentabilidade

Refinando a definição anteriormente apresentada, a sustentabilidade está fundamentada em três dimensões que são: social, ambiental e econômica; que consistem no tripé da sustentabilidade. Alicerçados nos pilares: pessoas, planeta e lucro.

Nesse cenário, Elkington cunhou o termo *triple bottom line: profit – planet – people*; o tripé da sustentabilidade composto pelos pilares econômico, ambiental e social.

Segundo Elkington (2012, p. 111), a linha Pilar Econômico – *Profit*, “é composto pelo lucro, representando ganhos por ação, como parte da contabilidade padrão”.

O outro é o Pilar Ambiental – *Planet*, segundo Elkington (2012, p.116) “atualmente os executivos sentem-se mais desafiados nas questões ambientais”.

O último é o Pilar Social – *People*, Elkington nos apresenta o conceito de Capital Social “considerando o capital humano, na forma de saúde, habilidades e educação, mas também deve abranger medidas mais amplas de saúde da sociedade e do potencial de criação de riqueza” (Elkington, 2012, p.123).

Em cada um dos três pilares apresentados, econômico, ambiental e social, Elkington discorre acerca da responsabilidade compromissada, contabilidade, indicadores, auditorias, relatórios e avaliações que as organizações devem atentar para que alcancem resultado.

À luz de Pereira (2011), a ideia central de Elkington é de que as organizações não avaliem o sucesso apenas com base no desempenho financeiro, que não tenham foco somente nos acionistas. Assim, se faz necessário avaliar o impacto sobre a economia mais ampla, a sociedade e o meio ambiente que a empresa está inserida.

Barbieri e Cajazeira (2012) corroboram com Elkington e ressaltam a importância da utilização conscienciosa do modelo *triple botton line* ou de suas variações, pois segundo os autores, permite obter melhorias em todas as dimensões da sustentabilidade.

É importante ressaltar que para a adequada operacionalização da sustentabilidade empresarial, as três dimensões devem caminhar em sincronia.

Outros teóricos também abordam os três pilares propostos por Elkington. Sachs, sem o enfoque essencialmente empresarial, também analisa tais dimensões e acrescenta outras quatro, resultando em sete: sustentabilidade biofísica; sustentabilidade política; sustentabilidade econômica; sustentabilidade social; sustentabilidade ecológica; sustentabilidade cultural e sustentabilidade espacial (Sachs, 2007).

Quando o tema é sustentabilidade, e dada sua amplitude, transversalidade e complexidade, é possível que surjam outras novas dimensões, e mesmo assim é provável que nelas haja coerência.

### **3 SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL NO VAREJO**

Ao se fazer o resgate histórico do varejo no Brasil, é possível identificar a interligação entre os principais momentos da formação econômica e social do país, inicialmente alicerçado na oferta de itens básicos de subsistência, geralmente comercializados via escambo. A evolução natural das relações, e do mercado, levou a uma sofisticação até chegar aos modelos de diferentes segmentações, hodiernamente, encontrados.

Segundo Richert (1954), citado por Terra (2005), os primeiros registros da atividade do varejo no mundo são antigos, antiguidade, na época em que Atenas, Alexandria e Roma foram grandes áreas comerciais e os gregos antigos eram conhecidos como grandes comerciantes.

Segundo Varotto (2006), o comércio propriamente dito nasce, no Brasil, a partir das “formações populacionais nas primeiras vilas litorâneas”, orientado quase que totalmente para a exportação e internamente com o escambo.

Pela sua importância crescente no cenário empresarial e na economia nacional e internacional, segundo Parente e Barki (2014), o varejo se consolida e exerce relevante papel no investimento em tecnologia da informação, na modernização do sistema de distribuição, geração de empregos, desenvolvimento da economia, novos formatos de negócio, e atendimento das necessidades do consumidor.

Nesse contexto, visando maior compreensão do tema, é oportuno conceituar o varejo, segundo Kotler, (2012, p. 482) “o varejo inclui todas as atividades relativas à venda de bens e serviços diretamente ao consumidor final, para uso pessoal e não comercial”. Nas últimas décadas o varejo tem ganhado destaque, considerando sua posição estratégica na distribuição de produtos e serviços, e passado por transformações tanto global como no Brasil.

O varejo ocupa posição estratégica, pois no mercado tem o papel de negociador, articulador da relação entre fabricantes, fornecedores e clientes finais. Em muitos casos, é o varejo que decide, que oferta o produto que o cliente vai comprar, e a contrapartida dos fabricantes e fornecedores para ganhar espaço nos pontos de venda. A magnitude do varejo no desenvolvimento do país é notória.

Conquanto, o varejo está intimamente ligado com a política econômica do governo e com o consumidor final. Tal setor é sensível às oscilações do mercado, sendo afetado e afetando rapidamente em função das alterações na conjuntura macroeconômica, podendo ocasionar variações nas vendas, emprego e/ou desemprego.

Na concepção de Parente e Barki (2014, p.411), o conceito de sustentabilidade surge a partir de uma “percepção da escassez de recursos do planeta e do uso abusivo desses recursos. Pelos padrões de consumo atuais, precisamos de mais recursos do que o planeta é capaz de gerar”. Nesse entendimento, ao se discutir a sustentabilidade, o varejo possui um papel central, por ser o elo entre os fornecedores e os consumidores, ou seja, por suas conexões na cadeia de valor a qual pertence.

Tais conexões na cadeia de valor do varejo, perpassam desde a matéria-prima e insumos até o descarte do produto no pós-consumo e direcionamento para reciclagem. Essas concepções e práticas ganham cada vez mais espaço e tornam-se cruciais para o futuro.

John Elkington (2014, p. 37), afirma que “os próximos anos exigirão das empresas mais ambição, transparência e objetivos agressivos. A boa notícia: o Brasil pode se destacar nessa área [...] serão privilegiadas as empresas que aprenderem com a natureza e a operar na emergente economia circular”. Nesse ínterim, segundo o autor, nos últimos anos o mundo dos negócios já presenciou a discussão de conceitos diversos acerca da necessária quebra de

paradigmas vislumbrando uma mudança global na relação com a natureza, a sociedade e com o jeito de fazer negócios.

Dentre os modernos conceitos, Elkington (2014, p. 38), relaciona os seguintes: “ecoeficiência, sustentabilidade, tripé da sustentabilidade (social, ambiental e econômico), valor compartilhado e economia circular”. Tais abordagens e conseqüentemente suas implementações, vislumbram como possibilidades tangíveis de um novo caminho à gestão responsável.

#### **4 A IMPORTÂNCIA DO VAREJO EM MACAPÁ**

O comércio varejista de Macapá exerce um papel preponderante para o desenvolvimento econômico e social não só da capital, mas do estado do Amapá. Na trajetória do comércio na capital, em sua história recente, a aquisição dos mais variados produtos, desde alimentícios, de cuidados pessoais, utilidades para o lar e outros, eram comercializados pelos antigos “regatões”, que atracavam no antigo Igarapé das Mulheres, atual bairro Perpétuo Socorro e negociavam no mesmo local, ou na “beira”, rua do comércio, Rua Cândido Mendes e/ou no Mercado Central.

Atualmente, muitos dos descendentes dos pioneiros do comércio em regatões, em carrinhos que vendiam de porta em porta, e/ou no Mercado Central de Macapá são empreendedores de médio e grande porte, que fomentam o desenvolvimento da economia local.

Especialmente, após 1988/1991, quando da transformação do Amapá em Estado, e a criação da Área de Livre Comércio de Macapá e Santana (ALCMS) em 1991/1992, implantada oficialmente em 03/1993, que ofereceu a promessa de benefícios fiscais.

Com tais oportunidades, houve um crescimento acentuado da população, e segundo Chelala (2008, p. 132), “de fato, a instalação dos Regimes Aduaneiros Especiais estimulou o incipiente mercado local. Rapidamente centenas de empresas cadastraram-se na SUFRAMA, e incrementou-se o fluxo migratório”. Ainda segundo o IBGE (2016), a população residente no Estado do Amapá e na capital Macapá, por censos e estimativas, passou de 179.777 habitantes no ano de 1991, para 283.308 no ano de 2000, onde apresentou maior taxa de crescimento populacional, de 5,68%, enquanto a média nacional foi de 1,63%, conforme (IBGE, 2016) e (Chelala, 2008). Em 2015 a população de Macapá foi estimada 456.171, com um acréscimo populacional de aproximadamente 154%, se comparado com o ano de 1991.

Em decorrência do crescimento populacional, o comércio evoluiu de forma vertiginosa, perceptivelmente em função do volume de negócios firmados e do crescimento da



concorrência; os empreendedores passaram a investir na qualidade e variedade dos produtos e serviços, tecnologia, infraestrutura, conforto e ambientação das lojas.

Destarte, os empresários do comércio passaram a desenvolver uma gestão mais profissional dos negócios e organizaram-se em sindicatos e federações, como a Federação do Comércio do Estado do Amapá (FECOMÉRCIO-AP), vislumbrando defender seus interesses, ampliar mercado e articular políticas e parceria para o desenvolvimento do setor.

Indubitavelmente, quando o setor comercial está fortalecido e comprometido com a sociedade, ele tem a possibilidade de atuar como propulsor do desenvolvimento econômico, social e ambiental local. Segundo Filocreão (2015), constata-se o crescimento do número de estabelecimentos comerciais entre os anos de 1991 e 2010, e tal setor tem crescido ao longo dos anos em número de estabelecimentos comerciais. E também segundo informações estatísticas do cadastro central de empresas do IBGE (2013), Macapá possui 6.704 unidades locais comerciais; com aproximadamente 70% das lojas do Estado do Amapá, localizadas na capital; Macapá concentra a maior parte da economia do Estado.

O comércio de modo geral, aliado aos demais setores produtivos, corrobora para alavancar a economia no estado. O comércio varejista em Macapá, ao longo dos últimos 28 anos vem se desenvolvendo, com a implantação de grandes lojas de departamento, supermercados, hipermercados, lojas de materiais de construção, redes de franquias, restaurantes, bares, rede hoteleira, shopping centers e outros formatos de negócio que possuem interação direta com o consumidor final.

Analisando tal conjuntura, é perceptível o progresso do comércio por meio do empreendedorismo local. Por outro lado, sabe-se da necessidade e importância do planejamento e implementação de matriz econômica eficaz por parte dos poderes públicos estadual e municipal. Pois alguns entraves tributários, legais, burocráticos e precária infraestrutura (elétrica, asfáltica...) podem ocasionar atrasos ao desenvolvimento, como é o caso da falta de um Plano Diretor do Município de Macapá atualizado, e da Lei do Uso e Ocupação do Solo do Município de Macapá, ambos de 2004, já não atendem a realidade e necessidade de expansão do comércio e da sociedade.

É cada vez mais comum encontrar instituições disseminando ideias e práticas de gestão sustentável nos negócios, como a Fecomércio-SP e o Centro SEBRAE de Sustentabilidade – Cuiabá/MT. Com tais iniciativas, ganham as empresas, a sociedade, o meio ambiente e o planeta. O presente trabalho também visa estimular a adoção da gestão sustentável no comércio varejista



## 5 METODOLOGIA

Quanto aos procedimentos metodológicos, a tipologia adotada foi de pesquisa exploratório e descritiva, de natureza aplicada, onde o método de abordagem do problema foi o qualitativo e quantitativo. A estratégia de pesquisa utilizada para o atendimento dos objetivos do trabalho foi a abordagem de estudo de caso, com análise de casos múltiplos.

A princípio, foi realizada a pesquisa bibliográfica, coleta de dados com base em fontes secundárias, e no segundo momento a realização de entrevistas semiestruturadas. Desse modo, as entrevistas foram realizadas com os sócios-diretores, representantes das empresas selecionadas do comércio varejista de Macapá, funcionários e clientes das mesmas. Para apropriada análise dos dados, utilizou-se a análise do conteúdo.

### 5.1 Caracterização da amostra

O referido trabalho teve por objetivo analisar dentre as empresas de grande porte, segundo critérios do SEBRAE e BNDES, e atuantes há mais tempo no comércio varejista macapaense, se buscam na gestão de seus empreendimentos alcançar seus objetivos atendendo equilibradamente os critérios do tripé da sustentabilidade. Adotou-se o espaço temporal de 1989 a 2015, pois se considera tempo suficiente para consolidação, amadurecimento do negócio e conscientização da gestão quanto a retribuição à sociedade.

O tripé da sustentabilidade abordado neste trabalho, está alicerçado predominantemente, nas concepções de Elkington (2012), quanto ao equilíbrio econômico, social e ambiental empresarial.

Com o propósito de analisar tal gestão sustentável, desenvolveu-se um estudo de casos múltiplos, com duas empresas de grande porte, do ramo de supermercados, hipermercado e magazine, representados pelas empresas A e B.

Deste modo, foram pesquisadas empresas de grande porte e abrangeu entrevistas com 21 pessoas, sendo 2 gestores; pesquisa semiestruturada e aleatória com um total de 9 funcionários lotados na loja matriz de cada grupo, sendo: A=4; B=5 (quantitativo de funcionários entrevistados por empresa: empresa A, empresa B). E ainda pesquisa semiestruturada e aleatória com um total de 10 clientes das respectivas empresas, sendo: A=5; B=5. Quanto aos procedimentos de definição da amostra, trabalhou-se com o método de amostragem por saturação, quando novas entrevistas passam a apresentar uma quantidade de repetições em seu conteúdo.

As empresas A e B, possuem sólida experiência de mercado, variando entre 28 e 40 anos de formalização do empreendimento comercial. Expandiram os negócios após a

transformação do Amapá em Estado, e implantação da Área de Livre Comércio de Macapá e Santana (ALCMS); possuem liderança de mercado na capital Macapá e em Santana que é o segundo maior município do estado; uma delas atuando também em outros municípios relevantes do Amapá.

Seus empreendimentos estruturalmente estão entre os maiores e mais modernos do estado para o segmento; comercializam produtos diferenciados e de qualidade que atendem classes com perfis distintos, em alguns casos com lojas e/ou espaços específicos para cada demanda; e geram muitos empregos formais.

São empresas familiares, normalmente na segunda geração, encaminhando a terceira; que profissionalizaram o negócio, cujos dirigentes são os sócios-proprietários, experientes e qualificados, com forte prestígio e influência nas instituições locais e no mercado.

## **6 ANÁLISE E DISCUSSÃO**

Almejando um melhor entendimento acerca do tripé da sustentabilidade nas empresas estudadas, os dados foram categorizados e analisados em três dimensões: econômica, social e ambiental, como veremos a seguir.

### **6.1 Dimensão Econômica**

Quanto às respostas e observações oriundas da pesquisa, é possível inferir que das três dimensões aqui categorizadas, a econômica é a mais desenvolvida.

Analisando a dimensão econômica à luz de Elkington (2012, p. 78), que diz “o cérebro empresarial continua esperando que os desafios ambientais e sociais desapareçam”. Embora na oratória de muitos esteja presente a preocupação com a gestão sustentável e importância das questões que envolvem o meio ambiente e sociedade, elas ainda são preteridas.

Pereira (2011, p. 77), diz que o cerne da teoria de Elkington (2012) é de que as “organizações avaliem o sucesso não somente com base no desempenho financeiro, geralmente expresso em termos de lucro, retorno sobre investimento ou valor para os acionistas”. Assim, se faz necessário avaliar o impacto sobre a economia mais ampla, a sociedade e o meio ambiente que a empresa está inserida. Nos casos estudados, percebeu-se a ênfase no desempenho financeiro, no lucro, na competitividade, na busca por maior fatia do mercado; mas no que tange o desenvolvimento de projetos ou ações relevantes à sociedade, como preconizam Pereira (2011) e Elkington (2012), as evidências são incipientes.

Sabe-se que não é comum encontrar casos espontâneos de sucesso na gestão sustentável, com equilíbrio do tripé no meio empresarial. Normalmente esses casos estão

atrelados a questões estratégicas de competitividade no mercado, exigência dos clientes e/ou em atenção a legislação pertinente. Dessa forma, há que se considerar a sustentabilidade na elaboração do planejamento e nas práticas da administração. Nos casos analisados, nenhuma empresa possuía planejamento formal, certificações ou selos de responsabilidade socioambiental; e a comunicação interna não está clara aos demais colaboradores.

Parente e Gelman (2006) asseveram que empresa responsável é também aquela que exerce uma gestão competente de seus negócios e obtém resultados satisfatórios. Desse modo, atividades direcionadas à sobrevivência e à expansão do negócio devem receber atenção prioritária e estão intimamente ligadas à lucratividade. Nessa perspectiva, os negócios estudados alinham-se com os preceitos de Parente e Gelman (2006), quando conduzem adequadamente a gestão administrativa e financeira.

Ainda no que tange o aspecto financeiro, para que um negócio cresça e se desenvolva, ele deve ser economicamente viável, toda empresa deve prezar o meio ambiente, as relações humanas e a sua vida financeira e crescer de forma planejada e sustentável.

Sob esse prisma, Piketty (2014, p. 27) pondera que “a história da desigualdade é moldada pela forma como os atores políticos, sociais e econômicos enxergam o que é justo e o que não é”. O autor refere-se ao jogo de forças travado entre os atores envolvidos. Tal desigualdade, em alguns casos, atrela-se ao fato de ainda atribuírem ao poder público a responsabilidade unilateral, de proporcionar o bem-estar social.

Analisando a dimensão econômica, segundo de Reis e Medeiros (2007), quando apresenta os pilares: legal, ético, econômico e filantrópico; ressaltando que a dimensão legal é o alicerce de todas as atividades da empresa, e é o mínimo que se espera que ela cumpra. Porém algumas organizações entendem que cumprindo o requisito legal já estão contribuindo o suficiente. Embora na oratória, os gestores tenham expressado o desejo de desenvolver projetos de responsabilidade social e ambiental empresarial; retificando o que preconizam Reis e Medeiros (2007), alguns empresários se ressentem da grande carga tributária, das dificuldades criadas pelo poder público e da falta real e pragmática de estímulos ao engajamento.

Nesse ínterim, quando se discute sustentabilidade, o termo *stakeholder* está intrínseco, que são: sociedade, clientes, funcionários, empresários e acionistas, poder público. Pois não é possível ter uma gestão sustentável sem envolver as partes afetadas pelas decisões tomadas por empresas.

### 6.2 Dimensão Social

Quanto as respostas e observações oriundas da pesquisa, é possível inferir que das três dimensões aqui categorizadas, a social é a segunda mais pensada; porém ainda aquém dos requisitos desejáveis de sustentabilidade.

Sen (2010), enfatiza que existem problemas novos convivendo com antigos, que a desigualdade econômica é basilar nesse processo de privações. “A privação de liberdade econômica pode gerar a privação de liberdade social, assim como a privação de liberdade social ou política pode, da mesma forma, gerar a privação de liberdade econômica” (Sen, 2010, p. 23).

Nesse contexto, o cidadão brasileiro, em especial o amapaense, já é privado de tantas oportunidades, direitos, serviços essenciais de qualidade; e as empresas, por meio do desenvolvimento da responsabilidade social corporativa, ou como também denominamos neste trabalho, sustentabilidade social, pode assumir papel relevante no enfrentamento das desigualdades, oportunizando projetos que fomentem a educação, empreendedorismo, trabalho e outros.

Segundo Piketty (2014, p. 27), “a história da desigualdade é moldada pela forma como os atores políticos, sociais e econômicos enxergam o que é justo e o que não é, assim como pela influência relativa de cada um desses atores”. No desenrolar dos interesses, normalmente os que possuem maior poder e influência saem fortalecidos. Esse é um grande gargalo, pois comumente o poder público não cumpre sua responsabilidade social, e as instituições privadas, de modo geral, não se sentem responsáveis por cumprir, e o lado mais fraco, comumente, fica desassistido.

Porém, a iniciativa privada e o poder público esquecem que quem os sustenta são os consumidores por meio de suas compras e a sociedade por meio dos impostos pagos. Por esse motivo, retribuir à sociedade, aos consumidores, as benesses oriundas das suas relações comerciais, não só significa ser bem-vista, ampliar mercado, manter-se competitiva, mas também respeito e cuidado com o próximo.

Sob esse prisma, para Karkotli (2006, p. 53), “a responsabilidade social das empresas está intimamente ligada às obrigações que a empresa tem para com a sociedade na qual elas atuam. Esta relação de compromisso para com a sociedade fica mais acentuada quando se trata do consumidor”. Entende-se que a sociedade, por meio dos consumidores, contribui bastante com o crescimento das empresas, e nada mais justo que elas retribuam. Tal retribuição deve ser relevante, consistente, contínua, abraçada por toda empresa, que favoreça não somente os funcionários e familiares, mas também a sociedade e/ou comunidade do entorno.

Na concepção de Elkington (2012, p.123), o pilar social – *People*, entendido como Capital Social, “considerando o capital humano, na forma de saúde, habilidades e educação, e abrangendo medidas mais amplas de saúde da sociedade e do potencial de criação de riqueza”, são fundamentais para manutenção de mercado, competitividade e sustentabilidade no presente e futuro. Nos casos estudados, tal pilar direciona-se para os funcionários, normalmente visando atender os interesses do negócio.

### 6.3 Dimensão Ambiental

À luz de Sachs (2007, p.22), tem-se “desenvolvimento socialmente incluyente, ambientalmente sustentável e economicamente sustentado, ou seja, um tripé formado por três dimensões básicas da sociedade”. É preciso que haja equilíbrio nos alicerces do tripé, fomentando investimentos, acabando com a falta de ética, a pobreza, o desemprego, a desigualdade, o desperdício e uso desregrado dos recursos naturais. A preocupação ambiental foi o ponto de partida para toda discussão que se tem hoje acerca da sustentabilidade, mas na maioria dos casos estudados, por pertencerem ao varejo, não visualizam quais ações poderiam desenvolver. Como dito ao longo desse trabalho, o varejo é um canal privilegiado, pois está em contato com o consumidor final, e exerce influência em toda cadeia produtiva e de consumo.

Sob esse prisma, segundo Elkington (2012, p. 98), “à medida que o mundo se movimenta de forma inexorável em direção à desregulamentação, iniciativas privadas e mercados globais, o crescimento econômico e a proteção ambiental estarão inexoravelmente conectados”, esse processo é irreversível, e em termos de competitividade, quem não se adequar correrá riscos.

Elkington (2012, p. 117), conceitua o pilar ambiental – *planet*, denominado também de capital natural, que pode ser visto de duas formas principais: “capital natural crítico” e “capital natural renovável ou substituível”; incluindo o cuidado com o meio ambiente, desenvolvendo modelos de gestão pautados, como por exemplo, na eco eficiência em Amaral (2004), e fomentando a economia circular (Tennenbaum & Gejer, 2015). Os casos analisados, em termos efetivos, ainda não aplicam tais conceitos e nem fomentam tais iniciativas.

Quanto às respostas e observações oriundas da pesquisa, é possível inferir que das três dimensões aqui categorizadas, a ambiental é a menos desenvolvida; porém ainda assim, e dada sua importância, as empresas poderiam atender melhor tal requisito de sustentabilidade, especialmente pelo fato de estarem na Amazônia.

A partir dessas considerações, vislumbrando identificar o equilíbrio, evidências e relevância das ações de gestão sustentável nos casos estudados, e compreender como as empresas percebem e lidam com o tripé da sustentabilidade, estruturamos no quadro a seguir.

Quadro 1 – Percepção dos respondentes sobre as dimensões do tripé da Sustentabilidade

| DIMENSÃO                             | EMPRESAS  |             |         |        |             |         |
|--------------------------------------|---|-------------|---------|--------|-------------|---------|
|                                      | Percepção dos Gestores, Funcionários e Clientes |             |         |        |             |         |
|                                      | A   |             |         | B      |             |         |
|                                      | Gestor  | Funcionário | Cliente | Gestor | Funcionário | Cliente |
| <b>ECONÔMICA</b>                     | 5   | 4           | 4       | 5      | 4           | 4       |
| <b>SOCIAL</b>                        | 5   | 4           | 3       | 4      | 3           | 2       |
| <b>AMBIENTAL</b>                     | 4   | 4           | 1       | 3      | 3           | 1       |
| <b>Média das respostas por grupo</b> | 4,6   | 4           | 2,6     | 4      | 3,3         | 2,3     |

Fonte: Elaborado pela autora

Nota: baseado nas respostas das questões específicas sobre as dimensões. Questionário dos G= gestores, questões 28 a 31; questionário dos F= funcionários, questões 25 a 28; questionário dos C= clientes, questões 13 a 16.

Ao analisar o quadro 1, referente às respostas dos gestores, funcionários e clientes, de acordo com suas percepções sobre as três dimensões da sustentabilidade nas empresas; é possível inferir que nos casos analisados, não há equilíbrio no tripé da sustentabilidade, como preconiza Elkington (2012), pois as percepções/ respostas não convergem.

A divergência de percepções acerca do tripé da sustentabilidade nos casos estudados, é notória, especialmente ao se analisar os pilares social e ambiental. Na comparação das respostas entre gestores e clientes, o desequilíbrio fica mais evidente. Mesmo nas percepções envolvendo gestores e funcionários, o desequilíbrio do tripé da sustentabilidade é relevante.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

É importante ressaltar que para a adequada operacionalização da sustentabilidade empresarial, as três dimensões: econômica, social e ambiental, devem caminhar em sincronia. Assim, corroborando com a hipótese elencada nessa pesquisa, percebe-se que as empresas estudadas ainda estão em uma fase incipiente na gestão da sustentabilidade empresarial, pois de modo geral, atuam quando demandadas, estimuladas por terceiros, em ações de filantropia, de caridade e não com projetos de caráter continuado.

Sendo assim, após análise das percepções, evidências e relevância das ações desenvolvidas nas empresas pesquisadas, conclui-se que não há uma gestão pautada no equilíbrio do tripé da sustentabilidade. Cabe ressaltar que os empreendimentos são bem administrados e estão no mercado há décadas, fomentando a economia e o desenvolvimento regional.

Destarte, os próprios gestores admitiram que priorizam primeiramente a dimensão econômica, depois a social e por último a ambiental. Os Dirigentes consideram importante desenvolver o equilíbrio do tripé da sustentabilidade, porém ainda não implementaram adequadamente, mas ratificaram os planos e desejo de fazê-lo.

Posto isso, é possível inferir que, se as empresas de médio/grande porte do varejo macapaense não desenvolvem a gestão sustentável nos seus empreendimentos, provavelmente, as empresas de menor porte não desenvolvem também. Fato que é preocupante, pois de modo geral, a prática adotada no Amapá caminha em sentido oposto ao que se discute nos grandes centros.

Ao analisar os dados oriundos da presente pesquisa, comparados com os 5 Estágios da Cidadania Corporativa de Mirvis e Googins, (2006), também abordado por Lauriano *et al* (2014), observou-se que as empresas estudadas estão na transição do estágio 1 elementar, para o 2 engajado, buscando evoluir com ganho de credibilidade.

Nesse entendimento, é importante que os gestores de fato administrem seus negócios pautados na gestão sustentável, seja em função de manter sua competitividade, por adequação às novas demandas dos consumidores, dos funcionários, da sociedade, do planeta, em retribuição as benesses oriundas dos cidadãos, mas principalmente por questões éticas e morais.

A sustentabilidade reflete o que acontece com a sociedade, e a gestão sustentável é reflexo dos líderes, acionistas, clientes e sociedade. A adoção de práticas efetivas de sustentabilidade nas organizações ocorrem fundamentalmente a partir do interesse, motivação, iniciativa e decisão dos líderes.

Não há fórmula mágica, tampouco receitas prontas, cada organização deverá analisar sua realidade e características, buscar boas práticas de responsabilidade socioambiental. Como caminho, sugerimos seguir as orientações contidas nesse trabalho e as diretrizes da norma ISO 26000, pois ela facilita a escolha dos instrumentos gerenciais e o seu uso, de modo a levar as organizações a optarem por escolhas alinhadas com suas estratégias e necessidades. O desafio dos gestores perpassa pela habilidade de construir mudanças, inovar e desenvolver visão integrada e de longo prazo.



## REFERÊNCIAS

- Almeida, Fernando. (2009). *Responsabilidade social e meio ambiente*. – Rio de Janeiro: Elsevier.
- Amaral, Sergio Pinto. (2004). *Sustentabilidade ambiental, social e econômica nas empresas: como entender, medir e relatar*. – São Paulo: Tocalino.
- Barbieri, José Carlos., & Jorge Emanuel Reis Cajazeira (2012). *Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática*. – 2.ed., atual. e ampl. – São Paulo: Saraiva.
- Banerjee, Subhabrata Bobby. (2003). *em Contra-discurso do desenvolvimento sustentável /* Organizado por Marcionila Fernandes e Lemuel Guerra. – Belém: Associação de Universidades Amazônicas.
- Boff, Leonardo. (2013). *Sustentabilidade: o que é: o que não é*. 2 ed. – Petrópolis, RJ: Vozes.
- Carvalho, David Ferreira. (2003). *em Contra-discurso do desenvolvimento sustentável /* Organizado por Marcionila Fernandes e Lemuel Guerra. – Belém: Associação de Universidades Amazônicas.
- Chelala, Charles Achcar. (2008). *A magnitude do Estado na Socioeconomia Amapaense*; Orientador Prof. Dr. Jadson Luís Rebelo Porto. Macapá, UNIFAP.
- Dias, Reinaldo. (2015). *Sustentabilidade: origem e fundamentos; educação e governança global; modelo de desenvolvimento*. – São Paulo: Atlas.
- Elkington, J. (1994). *Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development*. *California Management Review*, v.36, n.2, p.90-100.
- Elkington, John. (2012). *Sustentabilidade, canibais com garfo e faca*  
Os três pilares da Sustentabilidade – TRIPLE BOTTOM LINE: Profit – Planet – People. – São Paulo - M.BOOKS.
- Elkington, John. (2014). *Revista Exame. Guia Exame – Sustentabilidade*. – Editora: Abril, nov/.
- Fernandes, Marcionila. (2003). *em Contra-discurso do desenvolvimento sustentável /* Organizado por Marcionila Fernandes e Lemuel Guerra. – Belém: Associação de Universidades Amazônicas.
- Filocreão, Antonio Sergio Monteiro. (2015). *Amapá 2000-2013* – São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo. 140 p. : il. ; 23 cm – (Estudos Estados Brasileiros).
- Flick, Uwe. (2004). *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. trad. Sandra Netz. - 2. ed. - Porto Alegre: Bookman.
- Goldenberg, Mirian. (2004). *A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais*. 8ª.ed. – Rio de Janeiro: Record.

Karkotli, Gilson. (2006). *Responsabilidade social empresarial* – Petrópolis, RJ: Vozes.

Lemme, Celso Funcia, David Zylbersztajn, & Clarissa Lins. (2010). *em Sustentabilidade e geração de valor: a transição para o século XXI* – Rio de Janeiro: Elsevier.

Lauriano, Lucas Amaral, Bueno, João Henrique Dutra, & Spitzreck, Heiko. (2014). *Estado da Gestão para Sustentabilidade nas Empresas Brasileiras – 2014*. – São Paulo – Janeiro de 2014: Fundação Dom Cabral - Núcleo de Sustentabilidade.

Mirvis, Philip, & Googins, Bradley. (2006). *Stages of Corporate Citizenship*. California Management Review. Vol. 48, N°2, p.104-126.

Morin, E. (2005). *Introdução ao pensamento complexo*. Porto Alegre: Sulina.

Munck, Luciano. (2013). *Gestão da sustentabilidade nas organizações: um novo agir frente à lógica das competências*. – São Paulo: Cengage Learning.

Nascimento, Elimar, & Vianna, João. (2007). *Dilemas e desafios do desenvolvimento sustentável no Brasil* / organizadores, Elimar Pinheiro do Nascimento e João Nildo Vianna – Rio de Janeiro: Garamond,.

Parente, Juracy, & Jacques Gelman. (2006). *Varejo e responsabilidade social, visão estratégica e práticas no Brasil* / coordenação Juracy Parente, Jacques Gelman. – Porto Alegre: Bookman.

Parente, Juracy, & Edgar Barki. (2014). *Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia* / Juracy Parente, Edgar Barki. – 2.ed. – São Paulo: Atlas.

Pereira, Adriana Camargo. (2011). *Sustentabilidade, responsabilidade social e meio ambiente*/ Adriana Camargo Pereira, Gibson Zucca da Silva, Maria Elisa Ehrhardt Carbonari. – São Paulo: Saraiva.

Piketty, Thomas. (2014). *O capital no século XXI* / Thomas Piketty; tradução Monica Baumgarten de Bolle. – I. ed. – Rio de Janeiro: Intrínseca.

Redclift, M. (1992). *Sustainable development and global environmental change: implications of a changing agenda*. *Global Environmental Change*, v.2, n.1, p.32-42.

Reis, Carlos Nelson dos, & Luiz Edgar Medeiros. (2007). *Responsabilidade social das empresas e balanço social: meios propulsores do desenvolvimento econômico e social* / .- São Paulo: Atlas.

Sachs, Ignacy. (2007). *em Dilemas e desafios do desenvolvimento sustentável no Brasil* / organizadores, Elimar Pinheiro do Nascimento e João Nildo Vianna – Rio de Janeiro: Garamond.

Sen, Amartya. (2010). *Desenvolvimento como liberdade*; tradução Laura Teixeira Motta; revisão técnica Ricardo Doninelli Mendes. – São Paulo: Companhia das Letras.

SEBRAE . Disponível em: <<http://sustentabilidade.sebrae.com.br/dimensoes/>>. Acesso em: 28/01/2016.

Tennenbaum, Carla; Léa Gejer. Disponível em: <<http://www.ideiacircular.com/#!O-que-%C3%A9-a-Economia-Circular/cmbz/55da40db0cf2083e080d9bf7>>. Acesso em: 07/12/2015.

Varotto, Luís Fernando. (2006). *Ponto de vista: história do varejo*. FGV-EAESP - vol.5 • nº1 • fev./abr.

Vivien, Franck-Dominique. (2011). *Economia e ecologia*; tradução de Virgilia Guariglia. – São Paulo: Editora Senac. São Paulo.

Yin, R. K. (2003). *Estudo de caso – planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.