

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS

EDUARDO LUÍS HEPPEL

ADOÇÃO DE PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS COMO DIFERENCIAL
COMPETITIVO:
UM ESTUDO DE CASO NO VAREJO

SÃO LEOPOLDO

2015

Eduardo Luís Hepper

ADOÇÃO DE PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS COMO DIFERENCIAL
COMPETITIVO:
UM ESTUDO DE CASO NO VAREJO

Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica de Negócios, pelo MBA em Gestão Estratégica de Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos- UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Emir José Redaelli

São Leopoldo
2015

A todos aqueles que acreditam no aperfeiçoamento constante e no
aprendizado contínuo.

AGRADECIMENTOS

À Instituição de Ensino pela oportunidade de ampliar meus conhecimentos e por proporcionar o relacionamento interpessoal.

Ao professor Dr. Emir José Redaelli pela dedicação, apoio e confiança para o bom andamento do trabalho.

A minha família, meu pai Helmar e minha mãe Deriva pelo apoio que sempre me deram. Aos meus irmãos Sônia, Márcia e Helmar e Hernán.

A minha namorada, Michelli, por estar sempre ao meu lado e ao meu filho Chaves.

E, por fim, a todos que direta ou indiretamente colaboraram para a minha formação, o meu obrigado.

“O negócio deve ser pensado levando em consideração o impacto da economia como um todo, considerando os aspectos ambientais e de responsabilidade social, e não apenas os resultados financeiros que serão obtidos”

Oliveira et al. (2010)

RESUMO

Estamos em uma era na qual o questionamento sobre a preservação dos recursos naturais está sendo cada vez mais colocado em pauta. Casos de ausência de água potável e escassez de recursos começam a aparecer em manchetes dos principais jornais e revistas de nosso país. Com isso, as empresas estão investindo no desenvolvimento sustentável, com o intuito de colaborar na preservação dos recursos e também de obter uma diferenciação frente aos concorrentes do mercado. A fim de proporcionar um estudo que possibilite avaliar a percepção dos clientes nestes tipos de serviços, o trabalho se propõe a revisar a literatura relativa ao tema e propor um modelo de pesquisa para o estudo de um caso no varejo, avaliando se há a percepção deste valor agregado pelo cliente. Com os dados, é possível realizar um estudo qualitativo, baseado na metodologia pertinente, e disponibilizar ao público com o intuito de incentivar esta prática em outras empresas ou corrigir a divulgação deste propósito para que ganhe mais adeptos.

Palavras-chave: Competitividade, Sustentabilidade, Diferenciação, Varejo, Vantagem Competitiva.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Descrição e operacionalização do critério nas pesquisas qualitativas	34
Tabela 2: Questões para entrevistas.....	37
Tabela 3: Respostas dos entrevistados para a questão 1.....	40
Tabela 4: Respostas dos entrevistados para a questão 2.....	42
Tabela 5: Respostas dos entrevistados para a questão 3.....	43
Tabela 6: Respostas dos entrevistados para a questão 4.....	44
Tabela 7: Respostas dos entrevistados para a questão 5.....	46
Tabela 8: Respostas dos entrevistados para a questão 6.....	47

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de Análise Competitiva	31
Figura 2: Modelo de Cadeia de Valor.....	32
Figura 3: Conjunto de Estratégias Genéricas.....	33
Figura 4: Desenho da Pesquisa	36

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 DEFINIÇÃO DO TEMA OU PROBLEMA	11
1.2 DELIMITAÇÕES DO TRABALHO	11
1.3 OBJETIVOS	12
1.3.1 OBJETIVO GERAL.....	12
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
1.4 JUSTIFICATIVA	13
1.5 HISTÓRICO DA EMPRESA	14
1.5.1 PONTO SUSTENTÁVEL do VAREJISTA X.....	16
1.5.1.1 Gestão de Energia	17
1.5.1.2 Gestão de Resíduos.....	18
1.5.1.3 Gestão de Materiais	20
1.5.1.4 Gestão de Água	22
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	25
2.1 SUSTENTABILIDADE SOB A ÓTICA DO CONCEITO <i>TRIPLE BOTTOM LINE</i> 25	
2.1.1 Desenvolvimento Sustentável.....	26
2.2 VAREJO	27
2.3 ESTRATÉGIA.....	27
2.3.1 Estratégia como Plano:.....	28
2.3.2 Estratégia como Pretexto:	28
2.3.3 Estratégia como Padrão:	28
2.3.4 Estratégia como Posição:.....	28
2.3.5 Estratégia como Perspectiva:	29
2.4 VANTAGEM COMPETITIVA	29
2.5 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DE PORTER.....	30
2.5.1 Modelo de Análise Competitiva	30
2.5.2 Noções de Cadeia de Valor	31
2.5.3 Conjunto de Estratégias Genéricas	32
3 MÉTODO DE PESQUISA	34
3.1 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE	36
3.2 PROTOCOLO DE PESQUISA	37
3.3 VALIDAÇÃO DO QUESTIONÁRIO DE PESQUISA.....	38

3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	38
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO.....	38
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	40
4.1 ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO.....	40
4.1.1 Análise das Respostas da Questão 1.....	40
4.1.2 Análise das Respostas da Questão 2.....	42
4.1.3 Análise das Respostas da Questão 3.....	43
4.1.4 Análise das Respostas da Questão 4.....	44
4.1.5 Análise das Respostas da Questão 5.....	46
4.1.6 Análise das Respostas da Questão 6.....	47
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	50
5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	51
REFERÊNCIAS.....	52
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA.....	55

1 INTRODUÇÃO

A questão da sustentabilidade vem sendo cada vez mais debatida e praticada nas últimas décadas. Já sob a ótica de considerar as iniciativas sustentáveis como uma real necessidade para os dias atuais, as empresas acabam por optar cada vez mais por esta prática, talvez por reconhecer como uma real necessidade, ou pelo fato de atender um público cada vez mais crescente de consumidores deste segmento. Mas a realidade atual já é preocupante, com a falta de água e recursos naturais em diversos estados brasileiros, que mesmo após adotar práticas de racionamento hoje sofrem com a falta de recursos.

Para Sachs (1993),

“a sustentabilidade ambiental pode ser alcançada por meio da intensificação do uso dos recursos potenciais... para propósitos socialmente válidos; da limitação do consumo de combustíveis fósseis e de outros recursos e produtos facilmente esgotáveis ou ambientalmente prejudiciais, substituindo-se por recursos ou produtos renováveis e/ou abundantes e ambientalmente inofensivos; redução do volume de resíduos e de poluição...; intensificação da pesquisa de tecnologias limpas “ (p. 23)

Já no artigo “Por uma crítica ao conceito de desenvolvimento sustentável” (Vizeu, Meneghetti e Seifert, 2012) os autores se propõem a uma reflexão ao conceito de desenvolvimento sustentável:

‘Baseada na teoria tradicional, a proposta de desenvolvimento sustentável apresenta-se também como concepção aparente, que mascara as contradições da relação dialética destruição/sustentabilidade: a sustentabilidade torna-se cada vez mais importante na medida em que a destruição econômica e da natureza se intensificam. É por esse movimento dialético que não teve sentido a concepção de sustentabilidade em contextos históricos em que a destruição econômica e da natureza não se faziam presentes’.

Grandes construtoras já incorporam práticas sustentáveis nos seus empreendimentos, empresas procuram diversificar seus produtos através da sustentabilidade, cooperativas adotam estas práticas na produção de seus alimentos orgânicos e mais diversos exemplos que poderíamos aqui citar, mas não é o foco do presente trabalho.

Seguindo esta linha, o varejo também adotou esta ideia de desenvolvimento sustentável.

1.1 DEFINIÇÃO DO TEMA OU PROBLEMA

O VAREJISTA X, um distribuidor do ramo de varejo atuante no Brasil nas mais diversificadas áreas, desenvolveu a sua revenda sustentável afim de aderir a corrente do desenvolvimento sustentável, sendo pioneiro no segmento. A sua revenda é muito mais que um simples varejo de poucos produtos. Ele atua no segmento de gêneros alimentícios, bebidas, serviços de troca de óleo, padaria, comércio de bens através da internet e combustível. Os pontos de vendas estão distribuídos por todo o país e localizados nos grandes centros urbanos e rodovias e ainda possuem hospedagem e demais serviços que proporcionam o bem estar para motoristas. Considerando a grande diversidade de produtos e serviços oferecidos por este segmento e a variedade de iniciativas sustentáveis adotadas, consideramos ser este o objeto ideal para nosso estudo de caso.

Este trabalho objetiva analisar sob a ótica qualitativa como as práticas de sustentabilidade adotadas pelos varejistas são percebidas pelos públicos consumidores. Podemos considerar como uma vantagem competitiva para o segmento? Ou os clientes se mostram indiferentes a isto?

Diante do apresentado, a questão de pesquisa do presente trabalho é: **Como é percebida a adoção de práticas sustentáveis no PONTO SUSTENTÁVEL do VAREJISTA X pelo consumidor na cidade de Porto Alegre?**

1.2 DELIMITAÇÕES DO TRABALHO

Esta pesquisa será realizada através de questionários aplicados nos clientes de varejo do VAREJISTA X que adotam as práticas sustentáveis, conhecidos como PONTO SUSTENTÁVEL situados na região de Porto Alegre, estado do Rio Grande do Sul. Para a pesquisa será utilizado o modelo descritivo localizando prováveis afinidades entre as variáveis (GIL, 2010). De acordo com ANDRADE (2010, p. 112) na pesquisa descritiva “os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles”. Através de suas respostas será realizada uma análise qualitativa. De acordo com Godoy (1995),

este método não utiliza métodos estatísticos para medir ou analisar dados e sim, obtém dados descritivos sobre os respondentes, analisando com o contexto em que se encontram. A opção por este método é por considerar o mais adequado para este estudo de caso, tendo em vista que possibilita uma revisão mais ampla das opiniões dos entrevistados.

1.3 OBJETIVOS

Para responder à questão problemática formulada, o trabalho possui um objetivo geral e quatro objetivos específicos, descritos a seguir.

1.3.1 OBJETIVO GERAL

Avaliar como é percebida a adoção das práticas sustentáveis nas unidades do modelo PONTO SUSTENTÁVEL da empresa VAREJISTA X na cidade de Porto Alegre.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Verificar se há a compreensão do conceito de sustentabilidade pelos consumidores;
- b) Analisar como é a percepção dos consumidores referente às práticas sustentáveis, se eles percebem que há no mercado a oferta de produtos/serviços adotantes destas iniciativas;
- c) Identificar se, após tomar conhecimento destas práticas, os consumidores tem interesse em adquirir estes produtos/serviços.
- d) Identificar se é a adoção das práticas sustentáveis que faz que o consumidor opte por este em detrimento de outro, ou se são por outros fatores.

1.4 JUSTIFICATIVA

No mercado competitivo, aquele que prestar o serviço dentro da normalidade poderá ser preterido por outro sem nenhuma razão aparente. Desta forma, os revendedores procuram maneiras de se diferenciar, seja no custo ou na qualidade do produto prestado (PORTER, 1999). Nas situações na qual o custo é homogêneo para todos os concorrentes, a maneira de diferenciação será no valor agregado do serviço prestado. De acordo com Porter (1999), o foco da estratégia é posicionar-se de forma exclusiva e valiosa, desempenhando atividades diferentes dos concorrentes. A essência da estratégia é justamente esta diferenciação. Desta forma, as empresas se diferenciam para obter o sucesso.

A sustentabilidade vem sendo implementada no mercado de maneira cada vez mais contundente. No início, era considerado como utópico e desnecessário pela maioria da população. Com o passar do tempo e evidências que comprovam o desgaste e desabastecimento de recursos naturais, este tema foi tornando-se um assunto cada vez mais sério e mais difundido pelos meios de comunicação.

Atualmente, percebe-se uma crescente procura por produtos e serviços sustentáveis. Isto tende a aumentar com o passar do tempo, tendo em vista que esta necessidade é cada vez maior devido ao aumento populacional e à escassez de recursos.

Aliando a necessidade com a oportunidade, as empresas estão procurando a diferenciação através de produtos que incluam as práticas e iniciativas sustentáveis. Em muitas situações, estas práticas demandam maiores investimentos no seu processo produtivo e devido a isso e aliado com a necessidade da sustentabilidade também sob um aspecto econômico, é importante que o objetivo da empresa da diferenciação seja alcançado a fim de possibilitar uma rentabilidade desejável e um balanço financeiro positivo.

Os estudos apresentam a sustentabilidade sendo composta de três aspectos que se inter-relacionam: econômico, ambiental e social. Esses aspectos são também conhecidos como *triple bottom line*. O aspecto econômico inclui não só a economia formal, mas também as atividades informais que disponibilizam serviços para os indivíduos e grupos e aumentam, assim, a renda monetária e o padrão de vida destes (ALMEIDA, 2002). O aspecto ambiental ou ecológico estimula as organizações a considerarem o impacto de suas atividades sobre o meio ambiente,

na forma de utilização dos recursos naturais, e contribui para a integração da administração ambiental na rotina de trabalho (ALMEIDA, 2002). O aspecto social está relacionado às qualidades dos seres humanos, como suas habilidades, dedicação e experiências, abrangendo tanto o ambiente interno quanto o externo da organização (ALMEIDA, 2002).

1.5 HISTÓRICO DA EMPRESA

A empresa VAREJISTA X iniciou seus trabalhos na década de 30. Ela enfrentou uma Guerra Mundial, mudanças na política econômica, falta de matéria-prima e disputa com multinacionais. Na década de 40, por causa da 2ª Grande Guerra, chegou a paralisar suas atividades, realizando apenas serviços de manutenção.

Com as medidas legais restritivas provocadas pela guerra, a sobrevivência da VAREJISTA X dependia de providências rápidas e criativas. E para driblar algumas proibições, tornou-se sua própria fornecedora, criando a primeira unidade para fabricação de seu produto no país.

Nos tempos do pós-guerra, o Brasil ainda era um país pouco urbanizado, a indústria engatinhava e o mercado de seu segmento era modesto. A intuição da VAREJISTA X dizia que era o momento de continuar investindo.

Na década de 50 era assinado o contrato de aquisição de uma concorrente de menor porte.

A década de 60 pontua o crescimento e a consolidação da VAREJISTA X como um grande sucesso empresarial. Antecipando-se de certa forma às imposições do cenário macroeconômico, a VAREJISTA X vinha aos poucos redimensionando suas áreas de atuação e abrindo novas frentes de mercado.

Hotéis, couro, agropecuária, pescados e transportes eram alguns dos novos negócios do grupo, que chegaram a concentrar mais de trinta empresas. Mas o grande investimento da VAREJISTA X se deu mesmo na indústria petroquímica.

A chegada da década de 90 trouxe também novos desafios. O avanço da globalização aguçou a concorrência e aprofundou as exigências de eficiência e competitividade na economia mundial. Para ficar mais forte e mais ágil, a VAREJISTA X repensou sua estratégia de diversificação, preparando-se para acelerar ainda mais o crescimento.

NA década de 90, a VAREJISTA X repetia o feito na década de 90 e adquiria outra concorrente direta de mercado. O fato histórico, comparado ao nascimento de um gigante, acabaria se transformando no marco definidor da trajetória de ajustamento e expansão da VAREJISTA X.

No ano de 2008, a VAREJISTA X passou por uma nova fase. Um grande grupo de negócios, um dos maiores conglomerados privados do Brasil, firmou acordos para a aquisição dos ativos de distribuição da VAREJISTA X localizados nas Regiões Sul e Sudeste. Resultado: a marca VAREJISTA X, sinônimo de tradição e qualidade, manteve-se forte nestas regiões.

Em 2009, a este mesmo grupo realizou novas aquisições comprando uma nova rede, e desta forma a VAREJISTA X aumentou a sua rede em 2 mil pontos, totalizando, desde então, 5,9 mil pontos com abrangência em todo o território nacional.

A incorporação destes pontos nas regiões Centro-Oeste, Nordeste e Norte permitiu à VAREJISTA X atender com maior eficiência clientes com operações e necessidades em escala nacional. Com isso, a VAREJISTA X voltou a ter acesso a regiões de altas taxas de crescimento de consumo. Os ganhos de escala gerados pela união entre VAREJISTA X e esta rede adquirida resultaram em serviços de melhor qualidade e em maior competitividade para todos os pontos da rede, com benefícios para o consumidor.

A VAREJISTA X está entre as maiores empresas do seu segmento no Brasil. Seus mais de 6.400 pontos de venda são voltados a atender às necessidades diárias dos consumidores.

Com vocação declarada para o varejo, a VAREJISTA X se diferenciou por meio da diversificação de produtos e serviços. Lançada em 2009, a loja virtual da

VAREJISTA X é um exemplo disso. Criada para facilitar a vida do cliente, ela permite que consumidores possam comprar produtos que vão desde eletroeletrônicos e unidades domésticas a artigos infantis, entre outros. Além disso, a marca ainda criou diversos e-commerce.

Outra iniciativa pioneira no segmento foi o lançamento, na década de 200, de um plano de fidelização de seus clientes. Além deste, investe em iniciativas sustentáveis pioneiras no seu segmento. Outras ações ligadas ao tema também demonstram que a sustentabilidade está cada vez mais incorporada nos seus negócios. Projetos sociais, ambientais, são signatários do Pacto Global e do Pacto da Erradicação do Trabalho Escravo, e desenvolvem produtos e serviços que reduzem o uso dos recursos naturais e minimizam os impactos. A VAREJISTA X busca iniciativas que beneficiem o meio ambiente e a sociedade.

A trajetória de sucesso da VAREJISTA X só vem ocorrendo, porque depende diretamente da sua rede, parceiros, fornecedores e também dos seus funcionários. Por essa razão, a empresa trabalha forte para agregar valor em todos os pontos de sua cadeia desde o início até a entrega de mais benefícios na ponta.

O conceito de ecoeficiência também integra o compromisso da empresa com a sustentabilidade. A VAREJISTA X tem ampliado a sua rede de revenda sustentável no Brasil. Já são mais de 750 unidades com este perfil em funcionamento ou em processo de implantação em todo País.

1.5.1 PONTO SUSTENTÁVEL do VAREJISTA X

A revenda VAREJISTA X desenvolveu um projeto adotante das práticas sustentáveis. De acordo com o material de divulgação do projeto para os clientes revendedores, o projeto será apresentado detalhadamente.

A eficiência sustentável é um princípio onde se busca o melhor uso dos recursos naturais disponíveis, sem prejudicar financeiramente ou operacionalmente as atividades que deles dependem.

Objetivo:

- O Projeto Sustentável do VAREJISTA X tem como objetivo adequar as instalações dos seus pontos de venda a uma postura de **preservação** dos recursos naturais, de forma **economicamente viável**, em todas as fases do negócio.

Filosofia do projeto:

- Otimizar o consumo de recursos naturais;
- Manter ou até incrementar a qualidade dos serviços do ponto;
- Proporcionar ganhos no resultado do negócio (viabilidade financeira);
- Replicabilidade em toda a rede.

Tecnologias propostas:

- Equipamentos;

Detalhes de projeto;

- Ações que devem ser tomadas durante a obra;
- Ações que devem ser mantidas durante a operação do ponto.
- O resultado da implantação desses benefícios não é apenas uma construção civil, mas um novo produto.

- Um produto de maior valor agregado, que dará um importante passo rumo à excelência nos negócios e preservação dos recursos naturais.

Selo de Sustentabilidade:

- Conjunto de itens selecionados, atuando sobre o uso de todos os recursos naturais:

- água;
- energia;
- materiais;
- destinação de resíduos.

Para cada item atendido, o ponto recebe uma sinalização específica, assim, cada ação é valorizada.

Ao atender a todos os itens “padrão” e “pré-requisito”, o ponto recebe o Selo de Sustentabilidade do VAREJISTA X.

1.5.1.1 Gestão de Energia

Eficiência Energética:

- Eficiência energética da iluminação artificial
- Integração da iluminação natural à artificial

- Sensor de presença para acionamento da iluminação

Sombreamento:

- *Brise-soleil* na vitrine
- *Brise-soleil* no escritório
- Vidro verde na vitrine

Sistema de exaustão:

- *Shafts* de exaustão com cobertura ventilada
- Isolamento térmico sobre o forro

Aquecimento da água por energia solar:

- Energia solar

1.5.1.2 Gestão de Resíduos

Diretrizes da gestão de resíduos, em ordem de prioridade (baseado no princípio dos 4 R's):

- Repensar - não gerar os resíduos;
- Reduzir os desperdícios e o volume de resíduos gerados;
- Segregar os resíduos por classes e tipos;
- Reutilizar materiais que não requeiram transformações;
- Reciclar os não reutilizáveis, convertendo-os em matéria-prima para novos produtos.

Coleta Seletiva de lixo:

- Separação dos materiais recicláveis (papéis, vidros, plásticos e metais) do restante do lixo orgânico (restos de alimentos) e também dos perigosos (contaminados com combustível);

- Destinação adequada: descarte em aterros regularizados pelo órgão ambiental;

- Solução economicamente viável e ecologicamente correta;

- Permite a transformação destes materiais em matéria-prima bruta para a fabricação de novos produtos.

Benefícios:

- Diminuição da quantidade de materiais em aterros sanitários, rios e oceanos;

- Melhoria da imagem do ponto perante os consumidores;

- Benefícios sociais com a geração de emprego e renda.

Coleta Seletiva de Lixo - adaptações necessárias no ponto:

- Descartar e segregar em apenas dois tipos: recicláveis e não recicláveis;
- Substituir lixeiras existentes para permitir essa separação (o tamanho e modelo podem variar de acordo com o volume de lixo produzido e a localização);
- Instalar lixeira para resíduos perigosos (panos/ flanelas sujos com óleo ou combustível) na pista de abastecimento
- Três alternativas de coleta seletiva:
 - Companhia municipal de limpeza urbana – no caso de disponibilizar do serviço de coleta seletiva;
 - Empresas particulares de coleta e descarte de resíduos;
 - Cooperativas de catadores.
- Móvel do fast-food com dois compartimentos de lixo, reciclável e não reciclável;

Kit de Proteção Ambiental:

- Solução para conter pequenos vazamentos de combustível líquido na pista.

Composto de:

- Cordão absorvente: utilizado para isolar o produto derramado;
- Manta absorvente: empregada para a remoção do combustível contido pelo cordão. É indicada para grandes quantidades de produto;
- Turfa: tem a mesma função da manta, entretanto, é mais indicada para pequenas quantidades de produto derramado. O saco de turfa de 10 kg, por exemplo, é capaz de conter um vazamento de até 60 litros.
- A VAREJISTA X fornece uma lista de empresas que vendem este recurso;
- Há um mobiliário apropriado para abrigar este kit, que conta também com uma lixeira exclusiva para resíduos perigosos.

Benefícios:

- Evita a contaminação do lençol freático ou que o resíduo vá para a rede de esgoto pública;
- Garante a segurança dos funcionários e dos clientes do ponto;
- Evita as multas emitidas pelos órgãos ambientais.

1.5.1.3 Gestão de Materiais

- Tinta à base de água:
- Tinta que usa água como solvente, ao invés de derivados de petróleo;
- Lavável e resistente aos mais comuns detergentes;
- Aplicável em todas as superfícies do ponto onde se aplica a tinta comum (testeiras, pilares, suportes de comunicação visual etc).

Benefícios:

- Odor menos agressivo durante a aplicação;
- Menos tóxica;
- Secagem mais rápida, conferindo maior agilidade à obra;
- Menor impacto ambiental:
- fabricação da tinta sem aguarrás;
- limpeza dos utensílios com água, sem utilizar aguarrás;
- maior facilidade na reutilização de pincéis, trinchas e rolos de espuma.

Construção seca *steel framing*:

- Método construtivo seco
- Composto por montantes aço e painéis de fechamento aparafusados (gesso acartonado, madeira OSB ou cimentício)

Benefícios:

- Mais eficiente, empregando menos materiais tanto na fabricação dos componentes quanto na construção;
- Processo de montagem rápido, limpo e seco;
- Fácil montagem e desmontagem;
- Fácil manutenção;
- Permite utilização de subsistemas mais eficientes, como tubulação flexível e revestimento modular;
- Custo compatível com sistema tradicional (compensa diferenças de material com menor necessidade de funcionários na obra).

Tubulação flexível:

- Polietileno reticulado (PEX)
- Sem emendas ou cotovelos

Benefícios:

- Sem rugosidades internas

- evita entupimentos;
- reduz riscos de vazamento, evitando desperdício de água;
- caso aconteça, o vazamento será facilmente identificado e reparado.
- Material adequado ao sistema de construção seca;

Revestimentos modulares:

- Réguas de PVC modulares para revestimentos de paredes;
- Fácil aplicação sobre o steel framing, sem utilizar água ou massa.
- Uma obra convencional gera em média uma área equivalente a 30m² de resíduos de cerâmica, argamassa de emboço, chapisco e ciment-cola. Ou seja, é o custo de 30m² jogado no lixo.

Benefícios:

- maior rapidez na execução
- canteiro de obras mais organizado
- peso menor da estrutura: fundações mais simples e menos consumo de material
- redução da geração de resíduos desta etapa da obra
- redução de custo de manutenção
- redução do número de funcionários da obra

Single deck:

- Sistema de construção com peças pré-fabricadas e montadas na obra;
- O nome *Single Deck* é porque há uma só superfície cobrindo a área de abastecimento, reunindo as funções de telhado e forro;
- Proporciona uma maior velocidade da obra, com redução substancial de resíduos em relação ao sistema construtivo tradicional (estrutura metálica soldada na obra).

Benefícios:

- Reutilizável - possibilita a desmontagem e aproveitamento em outro local;
- Reciclável - o aço é 100% reciclável;
- Mais eficiente do que coberturas de pista convencionais, compostas de pilares e treliças metálicas que são executadas e soldadas na obra;
- Suprime o uso de alguns materiais tradicionalmente empregados, como o forro de PVC;
- Tempo de execução na obra em média 50% mais rápido.

Obra sustentável:

- Conjunto de procedimentos que objetivam a preservação dos recursos naturais no estágio da obra.

- Este conjunto está descrito no Caderno de Diretrizes para Canteiros de Obra, documento entregue às construtoras no momento da concorrência.

- Obrigatório a partir da assinatura do contrato com a construtora vencedora, indica como efetuar da forma mais eficiente possível a gestão dos recursos na obra:

- água;
- energia;
- materiais;
- Resíduos (destinação);
- humanos (segurança).

Benefícios:

- Todos ganham: Construtora, Revendedor e VAREJISTA X;
- Sistema de gestão para a obra;
- Otimiza custos: obra organizada e controlada é mais rápida e mais barata;
- Construtoras mais eficientes são mais competitivas e promovem melhoria de qualidade para todo o setor;
- melhoria contínua através do monitoramento dos índices de eficiência no uso dos recursos.

1.5.1.4 Gestão de Água

Controle de consumo de água:

- Descargas com fluxo de água controlado
- Propicia economia nos casos em que o volume de dejetos a serem eliminados é menor.

- Torneiras com fechamento automático

- Torneiras cujo botão de acionamento fecha automaticamente após determinado volume de água.

- Chuveiros com fechamento automático (pré-requisito)

- Chuveiros cujo botão de acionamento fecha automaticamente após determinado volume de água.

Benefícios:

- Todos estes dispositivos evitam mal uso, e assim como a descarga de fluxo controlado funciona como lembrete da importância de se usar os recursos naturais de forma racional.

- Foram especificados considerando o regime de uso de um ponto (resistência e sistemas anti-vandalismo)

Coleta de águas pluviais:

- Sistema de tubulações, filtros e reservatório para recolhimento e tratamento da água da chuva proveniente das coberturas da edificação e de abastecimento.

- A água tratada é direcionada para uso nas descargas, rega de jardins ou na lavagem, quando existir.

Benefícios:

- Conforme o regime de chuvas, esta medida somada ao sistema para reaproveitamento de água da lavagem pode até zerar o consumo de água proveniente da concessionária para este fim.

- Reduzir o consumo de água é uma das ações que proporcionarão um ganho significativo no fim do mês.

Reuso da água da lavagem:

- Sistema composto de tanques e tubulações que proporcionam a reciclagem da água usada na lavagem de veículos.

Benefícios:

- Reduz substancialmente o consumo de água da concessionária para este fim;

- Pode ser combinado com a coleta de águas pluviais como fonte complementar de água "nova".

Fachada

- O ponto que implantar qualquer item sustentável terá um totem especial na fachada que exibirá os itens aplicados;

- O que reunir todos os itens padrão e pré-requisitos receberá o cata-vento como coroaamento referente ao Selo PONTO SUSTENTÁVEL .

Permanente

-Todos os itens sustentáveis que forem implantados no ponto terão uma sinalização própria no interior da loja.

-Estas peças foram pensadas a fim de explicar melhor, e de uma maneira fácil, cada item, tornando assim a sinalização do Ponto Sustentável mais completa e eficiente.

Sinalização do PONTO SUSTENTÁVEL se comunica com o público: valorização da imagem do ponto e da VAREJISTA X perante o consumidor final.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste tópico serão abordados os principais conceitos do tema a ser abordado, passando pelos conceitos de varejo, estratégia, diferenciação, sustentabilidade e desenvolvimento sustentável a fim de fornecer um embasamento teórico para a pesquisa que será desenvolvida.

2.1 SUSTENTABILIDADE SOB A ÓTICA DO CONCEITO *TRIPLE BOTTOM LINE*

Quando se fala de sustentabilidade é inevitável começar com o conceito do *Triple Bottom Line*.

O *Triple Bottom Line* mede uma empresa de acordo com o seu desempenho baseado em três aspectos fundamentais: o aspecto econômico, social e o ambiental. Muitas das principais empresas do mundo adotam este modelo, e aquelas que dirigem seus negócios de acordo com os indicadores do *Triple Bottom Line* são as mais rentáveis a longo prazo (SAVITZ, WEBER, 2006). De acordo com Oliveira (2010), a teoria do *Triple Bottom Line* foi desenvolvida na década de 90 e também é conhecida pela sigla 3P tendo o seguinte significado: *People, Planet e Profit*, traduzindo, “Pessoas, Planeta e Lucro”. Andrew Savitz e Karl Weber (2006) compara o conceito do *Triple Bottom Line* como um BSC (*Balanced Scorecard*), que avalia se a empresa está ou não criando valor para seus acionistas e sociedade.

No aspecto econômico do *Triple Bottom Line* considera-se os gastos, impostos, fatores do ambiente empresarial e diversidade empresarial.

No aspecto sociedade, as variáveis referem-se às dimensões sociais de uma comunidade ou região e podem também incluir o bem estar, qualidade de vida, recursos sociais e o capital social.

Já no aspecto ambiental avalia-se as medições quanto a recursos naturais, os impactos que um projeto teria sobre estes na região de instalação. Nos últimos anos o interesse em produzir com sustentabilidade vem crescendo frente a necessidade e escassez de recursos.

O aspecto ambiental do *Triple Bottom Line* foi expandido juntamente com o termo sustentabilidade. O que anteriormente referia-se apenas ao viés ambiental, agora engloba também os aspectos social, político e cultural (LUGOBONI, PEREIRA

e PINTO, 2012). Avalia a questão da utilização dos recursos preservando para as gerações futuras. O negócio deve ser pensado levando em consideração o impacto da economia como um todo, considerando os aspectos ambientais e de responsabilidade social, e não apenas os resultados financeiros que serão obtidos, conforme cita Oliveira et al. (2010).

2.1.1 Desenvolvimento Sustentável

De acordo com DIAS, 2009, p.39, o desenvolvimento sustentável nas organizações passa pelas dimensões econômica, ambiental e social. Apesar deste ser um conceito adotado por todos atualmente, os aspectos ambientais demoraram a ser considerados.

O primeiro registro encontrado da preocupação com a sustentabilidade é da Conferência de Estocolmo em 1972 (*UN Conference on the Human Environment*), no qual foi debatido a necessidade de repensar as práticas para se preservar o planeta e garantir a continuidade dos recursos para as próximas gerações. O conceito de desenvolvimento sustentável foi formalizado pela Organização das Nações Unidas, no documento *Nosso Futuro Comum*, publicado em 1987, sendo definido como “Desenvolvimento sustentável é aquele que busca as necessidades presentes sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atender suas próprias necessidades.” Já na Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (Rio-92) ele passou ao status de política ambiental. Após a Rio 92 foi desenvolvido um documento chamado Agenda 21, que estabeleceu a importância dos países refletirem sobre as formas pelo quais poderiam cooperar nos problemas socioambientais, a nível global, nacional e local. O ponto mais importante, contudo, é a preocupação quanto aos sistemas de produção e consumo para que sejam sustentáveis e combatam o desperdício.

No arquivo da Declaração de Joanesburgo sobre Desenvolvimento Sustentável - Das nossas origens ao futuro, evento realizado em Joanesburgo, África do Sul, entre 2 e 4 de setembro de 2002, foi reafirmado o compromisso com o desenvolvimento sustentável.

Na literatura, encontramos o termo desenvolvimento sustentável definido por Starke (1991), no documento Estratégia da Conservação Mundial, sendo definido como “conservação dos recursos vivos para o desenvolvimento sustentável”.

Neste trabalho utilizaremos o conceito de sustentabilidade que é mais utilizado no meio acadêmico, que é a da Comissão Brundtland (WCED, 1987), que considera que o desenvolvimento sustentável deve satisfazer às necessidades da geração presente sem comprometer as necessidades das gerações futuras.

2.2 VAREJO

De acordo com Parente (2000, p.22), varejo consiste em todas as atividades do processo de vendas e serviços para atender a uma necessidade do consumidor final. Podemos complementar com a definição de Kotler (1998, p.493) que diz que inclui todas as atividades envolvidas na venda de bens e serviços diretamente aos consumidores finais para uso pessoal. De acordo com estes conceitos, enquadramos a revenda foco do nosso estudo como um modelo de varejo bem diversificado, dado a gama de produtos e serviços oferecidos ao seu consumidor final.

De acordo com Sandhusen [2000, p. 358], o varejista deve desempenhar diferentes funções para atender às demandas do consumidor, entre elas:

- Compras: de bens e serviços e os dispõe para venda. Cabe a cada varejista tomar decisões individuais sobre a variedade de bens e serviços;
- Manuseio: armazenagem, preço e exposição dos produtos.
- Informação: aos clientes, através de material promocional e pessoal de atendimento e vendas, além de comunicar aos outros elementos do canal de distribuição os resultados de pesquisas e de vendas.
- Vendas: de produtos, devendo contar com a oferta de serviços ao cliente para contribuir no fechamento da transação.

2.3 ESTRATÉGIA

A Estratégia possui inúmeras definições e diferentes compreensões dependendo do contexto na qual é aplicada. Mintzberg (1987) no seu famoso artigo *Five Ps for*

Strategy define a estratégia de 5 maneiras distintas que apresentamos resumidamente aqui:

2.3.1 Estratégia como Plano:

- Algum tipo de curso de ação conscientemente pretendido, uma diretriz para lidar com uma situação.
- No campo militar: estratégia relacionada a criação de um plano de guerra.
- Na teoria dos jogos: plano completo: especifica que escolhas fazer em cada situação possível.

2.3.2 Estratégia como Pretexto:

- Como plano, uma estratégia também pode ser um pretexto, apenas uma “manobra” específica para superar um oponente ou concorrente.
- Em administração: plano unificado, amplo e integrado criado para assegurar que os objetivos básicos da empresa sejam atingidos.

2.3.3 Estratégia como Padrão:

- Estratégia é um padrão em uma corrente de ações.
- Consistência no comportamento, pretendida ou não.

2.3.4 Estratégia como Posição:

- Força mediadora – ou a combinação entre organização e ambiente, ou seja, entre o interno e externo.
- Em termos ecológicos, estratégia torna-se um “nicho”;
- Em termos econômicos, um local que gera “renda” em um local “único”;
- Em termos administrativos, o local no ambiente onde os recursos estão concentrados;

2.3.5 Estratégia como Perspectiva:

- Estratégia é para organização aquilo que a organização é para o indivíduo;
- Sugere que estratégia é um conceito.
- Perspectiva compartilhada, mente coletiva.

Ainda de acordo com este mesmo autor e artigo, “nenhuma definição tem precedência sobre os demais; elas se complementam”.

2.4 VANTAGEM COMPETITIVA

O conceito de Vantagem Competitiva, também conhecida como Diferencial Competitivo, evoluiu com o passar do tempo. Os estudos atuais de estratégia empresarial tem como tema de grande relevância esta questão.

A origem deste tema remonta aos estudos da Economia Industrial com Edward Mason e Joe Bain, que foram seguidos por Caves e Porter (VASCONCELOS; CYRINO, 2000); após esta fase podemos ainda mencionar a chamada Escola Austríaca com fortes influências nos trabalhos de Joseph Schumpeter e a perspectiva revolucionária proposta por Richard Nelson e Sidney Winter. (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). Estes trabalhos tratam da concorrência sob aspectos da inovação desequilíbrio e descontinuidade ao invés da perspectiva estática de análise estática proposta anteriormente.

Numa citação direta de VASCONCELOS, F., CYRINO, A.(2000):

É nos trabalhos de Schumpeter que o empreendedor adquire sua expressão mais plena. O empreendedor é, segundo esse autor, o responsável pela introdução de inovações capazes de melhor satisfazer as demandas do mercado. Segundo ele, o desenvolvimento econômico ocorre quando as firmas desenvolvem inovações perturbando o equilíbrio de forças competitivas anteriormente prevalentes. Para Schumpeter, é esse processo de destruição criadora., a renovação constante de produtos, processos e formas organizacionais, que permite o estabelecimento temporário de rendas do empreendedor e que impede o mercado de manter uma posição de equilíbrio.

E ainda, de acordo com Kretzer e Menezes (2006):

[...] A distinção fundamental entre as duas maneiras de abordar a vantagem competitiva está na natureza dos mecanismos de proteção. Enquanto a primeira enfatiza o desenvolvimento da vantagem competitiva (posicional) com base em restrições deliberadas (poder de mercado ou eficiência) e legais (direitos de propriedades bem definidos), a segunda focaliza as restrições complexas (a auto-reprodução dos recursos pela firma em si é tão difícil quanto a imitação pelos competidores, porque eles são sutis e difíceis de entender) e tácitas (dificuldade de codificar e transferir conhecimento). (p. 80).

2.5 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DE PORTER

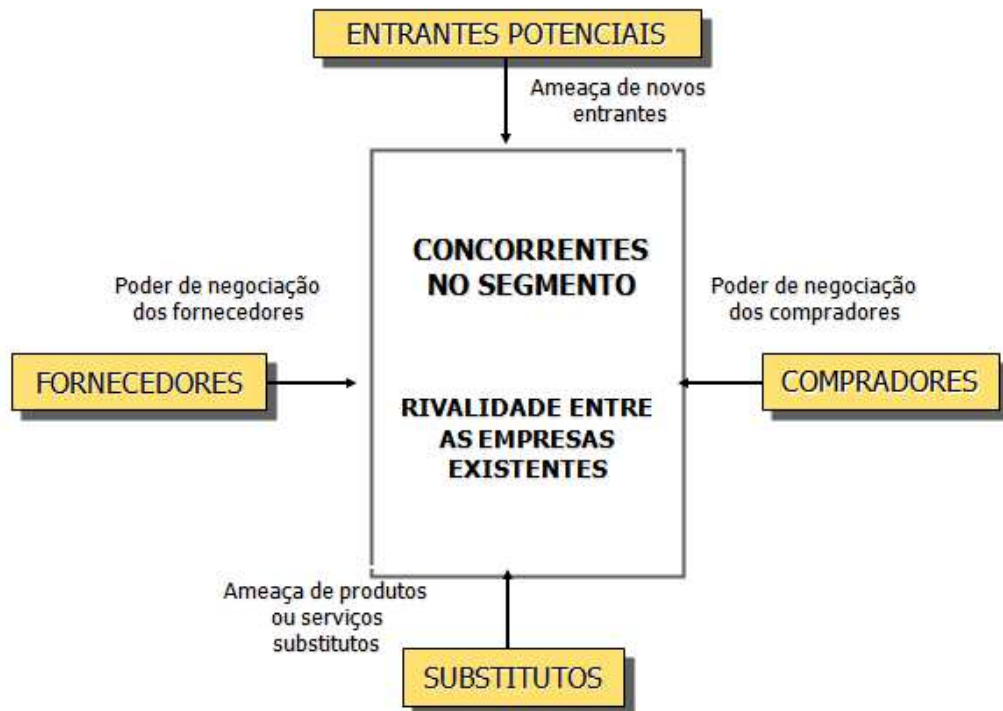
Em 1980, Michael Porter lançou seu livro **ESTRATÉGIA COMPETITIVA**. Neste, Porter abordava técnicas para análise das indústrias e da concorrência. O seu trabalho abordava as estratégias como posições genéricas, especificamente comuns e identificáveis no mercado. O cenário descrito era de um mercado econômico e competitivo. O processo de formação da estratégia era uma seleção das posições genéricas do mercado com base em cálculos analíticos. Havia analistas que desempenhavam um papel importante no processo que era de repassar os seus cálculos para os gerentes que, com bases nos resultados, adotavam a opção que julgavam ser mais adequada ao contexto. Desta forma as estratégias saiam do processo totalmente desenvolvidas para serem articuladas e implementadas. Esta época foi denominada de Escola de Posicionamento (conforme MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL - Safari de Estratégia: Um roteiro pela selva de planejamento estratégico). Os conceitos mais importantes desenvolvidos por Porter neste trabalho são:

2.5.1 Modelo de Análise Competitiva

Este modelo levava em consideração os concorrentes do segmento, o poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos compradores, ameaça de produtos ou serviços substitutos e a ameaça de novos entrantes. Dentro destes tópicos diversos fatores eram analisados a fim de conhecer e analisar o mercado no qual o negócio estava inserido. A empresa deveria adotar, assim, ações ofensivas e defensivas para criar uma posição sustentável dentro da indústria, em resposta a

estas cinco forças competitivas que o autor indicou como determinantes da natureza e grau de competição que cerca uma empresa.

Figura 1: Modelo de Análise Competitiva



Fonte: Adaptado de Porter, 1980

2.5.2 Noções de Cadeia de Valor

Porter sugeria decompor a organização de acordo com as atividades que apresentavam relevância estratégica. Ao fazer isto é possível analisar o comportamento dos custos bem como potenciais de diferenciação em cada processo do negócio. Esta decomposição consistia em:

Atividades primárias: incluem as atividades relacionadas diretamente com a criação ou transformação de produtos e serviços.

Atividades secundárias: são as atividades de apoio, ou suporte, as atividades primárias.

A vantagem competitiva deste modelo é fruto da capacidade de gerir este sistema.

Figura 2: Modelo de Cadeia de Valor



Adaptado de Porter, 1980

2.5.3 Conjunto de Estratégias Genéricas

Porter identificou estratégias genéricas para serem usadas pelas empresas com o intuito de criar uma posição que seja sustentável no longo prazo.

A primeira estratégia competitiva citada seria a do custo, na qual a empresa deve concentrar seus esforços na busca da eficiência produtiva, com ampliação do volume de produção e na minimização de gastos com propaganda, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, e tem no preço um dos principais atrativos para o consumidor. Desta forma a empresa poderá oferecer seus produtos a um custo mais baixo do que os seus concorrentes e assim obter um market share maior vendendo a baixo custo

A outra estratégia competitiva desenvolvida por Porter é a da diferenciação. Esta estratégia faz com que a empresa invista mais pesado em imagem, tecnologia, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos, pesquisa de mercado e qualidade, com a finalidade de criar diferenciais para o consumidor. Estes diferenciais podem ser identificação com a marca, inovação, entre outros. Isto faz com que a empresa consiga obter uma margem de lucro maior com o seu produto em relação aos seus concorrentes.

A terceira e última estratégia competitiva, a de foco indica que a empresa deve escolher um nicho específico, atendendo necessidades específicas de um determinado grupo. Desta forma, a empresa pode oferecer algo único aos seus clientes.

Figura 3: Conjunto de Estratégias Genéricas

		TIPO DE VANTAGEM COMPETITIVA	
		CUSTO	DIFERENCIAÇÃO
ESCOPO	AMPLIO	1 Liderança em Custo	2 Diferenciação
	RESTRIITO	3A Foco em Custo	3B Foco na Diferenciação

Fonte: Adaptado de Porter, 1980

Neste trabalho adotaremos a estratégia competitiva de diferenciação proposta por Porter (1980), considerando que o ponto que queremos avaliar será a percepção pelo cliente da adoção de práticas sustentáveis como um diferencial competitivo no varejo e demais produtos e serviços oferecidos.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Para realização desta pesquisa, será utilizado o modelo de estudo de casos, por tratar-se de um caso específico e a amostra não ser significativa de tal maneira que pudesse ser extrapolada para outros casos. Para tanto, será utilizado o modelo proposto por Yin (2010), sugerido para situações de eventos contemporâneos cujos principais comportamentos não podem ser alterados. Desta forma o autor expõe que pode ser utilizada uma vasta gama de evidências como documentos, artefatos, entrevistas e observações. Um dos ganhos com a pesquisa qualitativa é o ganho de confiabilidade. A figura 4 apresenta um quadro com as principais descrições e operacionalização do critério nas pesquisas qualitativas.

Tabela 1 - Descrição e operacionalização do critério nas pesquisas qualitativas

Critério	Descrição e operacionalização do critério nas pesquisas qualitativas
Descrição detalhada	Descrição em profundidade das situações delimitadas. Descrição do recorte espaço temporal de realização do estudo, bem como evidenciar as categorias de análises em discussão.
Tempo de permanência no campo	Permanência a longo tempo no campo permitindo a captura das dinâmicas sociais de forma longitudinal e transversal
Saturação Teórica	Busca dos autores no sentido de centralizar as articulações teóricas
Triangulação dos dados	Utilização de diferentes estratégias de coleta e análise de dados
Reprodução e avaliação das análises	Divulgação e avaliação das análises entre os pares
Transparência	Descrição detalhada de todos os procedimentos utilizados na pesquisa empírica e na construção teórica
Limitação da pesquisa	Exposição das limitações da pesquisa
Coerência	Coerência entre os dados empíricos e a teoria que está sendo construída

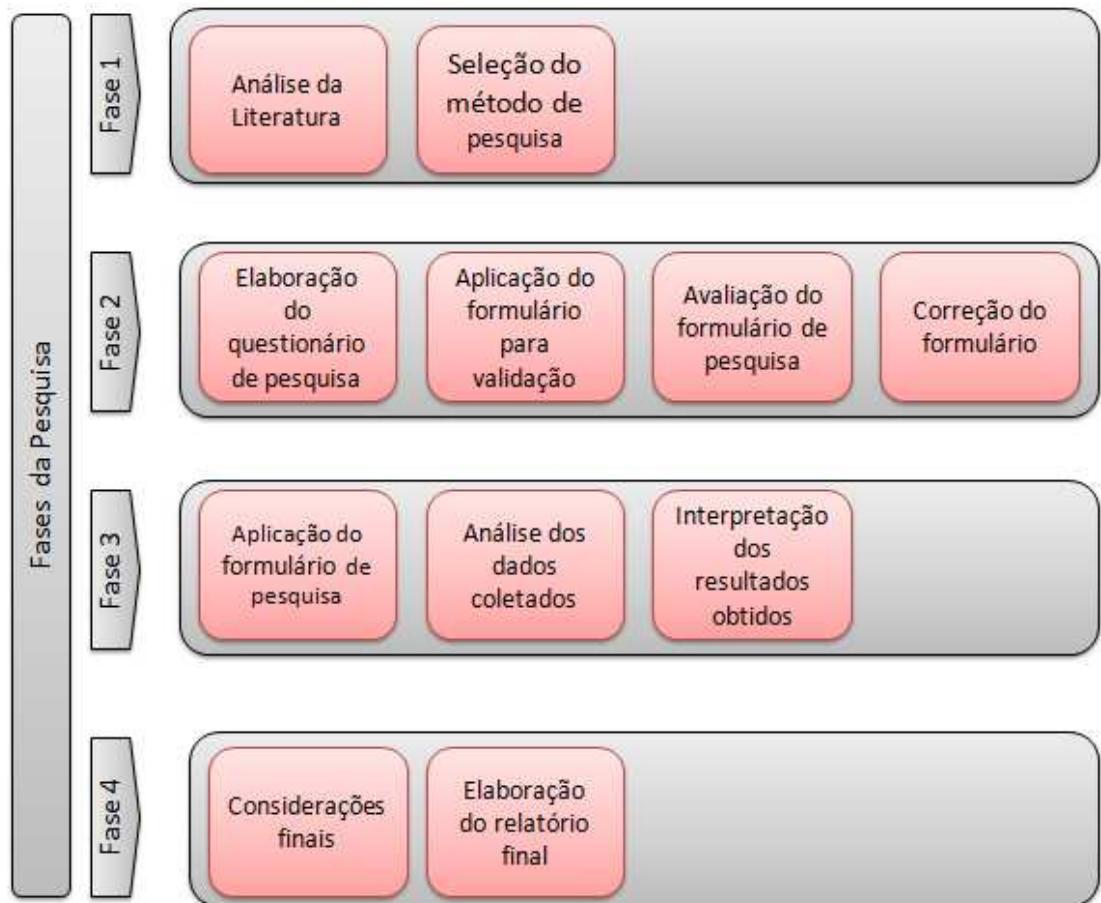
Exploração dos significados	Exploração dos significados e dos fenômenos relacionados ao campo onde o estudo é conduzido
Reflexividade	Articulação das proposições de estudos a realidade social onde o mesmo é conduzido. Reconhecer as diversas possibilidades teóricas-empíricas de análise e situar sociohistoricamente as escolhas realizadas pelo pesquisador.

Fonte: Extraído de Ullrichet al (2012), p. 25

Para atingir os objetivos propostos neste estudo a seguinte estrutura de pesquisa será utilizada:

- a) análise do referencial teórico para embasar o estudo do tema;
- b) seleção do método de pesquisa;
- c) elaboração do questionário de pesquisa, embasado na teoria pertinente;
- d) aplicação do formulário para validação;
- e) avaliação do formulário de pesquisa;
- f) correção do formulário;
- g) aplicação do formulário de pesquisa;
- h) análise dos dados coletados;
- i) interpretação dos resultados obtidos;
- j) conclusões e
- k) relatório final, conforme descrito na figura 5.

Figura 4: Desenho da Pesquisa



Fonte: elaborado pelo autor

3.1 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE

A pesquisa será realizada em alunos da pós graduação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul e da graduação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul que utilizam os serviços disponibilizados pela rede do PONTO SUSTENTÁVEL do VAREJISTA X na cidade de Porto Alegre. Como todas as unidades seguem um projeto padrão a pesquisa será aplicada em clientes usuários destas unidades em específico para identificar corretamente a percepção dos usuários quanto ao PONTO SUSTENTÁVEL do VAREJISTA X. Os usuários não são apenas de um PONTO em específico, já que utilizam estes serviços conforme necessidade e ocasião. Antes da aplicação dos questionários os possíveis respondentes serão indagados verbalmente para identificar os clientes habituais ou esporádicos desta rede e apenas para aqueles que são usuários será aplicado a pesquisa.

3.2 PROTOCOLO DE PESQUISA

De acordo com YIN (2005), o protocolo constitui uma das melhores formas de aumentar a confiabilidade do estudo de caso.

Para a coleta de dados será utilizado um questionário semi-estruturado no qual os respondentes poderão expor as suas opiniões sobre os temas questionados, conforme análise e validação prévia do questionário a ser aplicado.

O questionário é composto de 6 questões que possibilitará uma investigação afim de responder as questões propostas no Objetivo Geral e Objetivos Específicos, conforme tabela 2:

Tabela 2: Questões para entrevistas

Categoria de Análise	Trecho	Autor, ano	Perguntas para entrevista
Sustentabilidade	O desenvolvimento sustentável deve satisfazer às necessidades da geração presente sem comprometer as necessidades das gerações futuras.	Comissão Brundtland (WCED, 1987)	Como você definiria SUSTENTABILIDADE?
			Você considera importante as empresas adotarem práticas sustentáveis nos seus produtos/serviços? Por quê?
Estratégia	Estratégia como posição: Em termos econômicos, um local que gera “renda” em um local “único”.	MINTZBERG (1987)	Você percebe no mercado a disponibilidade de produtos e serviços sustentáveis?
Competitividade	Estratégia competitiva de diferenciação faz com que a empresa invista mais pesado em imagem, tecnologia, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos, pesquisa de mercado e qualidade, com a finalidade de criar diferenciais para o consumidor.	PORTER (1980)	Você faz distinção entre uma empresa preocupada com a questão da sustentabilidade e outra sem esta preocupação? Por que?
			Se você tiver a oportunidade de escolha entre um produto/serviço sustentável e outro não, você daria preferência pelo sustentável? Caso negativo, qual fator pesa mais no momento da escolha?

Varejo	O varejo que inclui todas as atividades envolvidas na venda de bens e serviços diretamente aos consumidores finais para uso pessoal	KOTLER (1998, p.493)	Em Porto Alegre, você identifica alguma empresa que adote práticas sustentáveis no segmento do varejo? Qual(is)? Você já conhecia os pontos do VAREJO X?
---------------	---	----------------------	--

Fonte: Desenvolvido pelo próprio autor.

3.3 VALIDAÇÃO DO QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Antes da aplicação dos questionários, foram realizadas três entrevistas a fim de testar a validade e coerência das perguntas da pesquisa. Para tanto, foi analisado se as respostas dadas pelos respondentes nesta validação estavam condizentes com o que se propunha a investigar.

O resultado foi positivo, sendo necessário apenas uma alteração que era de retirar as palavras “ e metropolitana de Porto Alegre” da questão 6, tendo em vista que a pesquisa visa analisar apenas as unidades esta cidade. Para delimitar esta área os respondentes escolhidos eram usuários dos serviços disponibilizados pelo VAREJISTA X identificados verbalmente antes da aplicação do questionário de pesquisa.

3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS RESULTADOS

De acordo com YIN (2010), a análise de dados consiste na organização, categorização, tabulação e testes para que se possam extrair conclusões fundamentadas na experiência. Para dar mais rigor a análise dos dados, será utilizado o método da triangulação. A triangulação é um modo de institucionalização de perspectivas e métodos teóricos, buscando reduzir as inconsistências e contradições de uma pesquisa (GASKELL; BAUER, 2005).

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Este trabalho foi desenvolvido utilizando-se da metodologia do estudo de caso e pode ser replicado considerando as mesmas condições de aplicação para outros segmentos, confirmando assim a sua credibilidade.

A credibilidade é um conceito que engloba em si os três critérios tradicionais de aferição da qualidade de qualquer trabalho de investigação com carácter científico: a generalização dos resultados, a replicabilidade e a questão do rigor ou validade das conclusões. De acordo com Firestone (1993, citado em Punch, 1998:155) podemos considerar três graus na generalização: a generalização da amostra para a população, a generalização analítica ou relacionada à teoria e a transferência caso a caso. A generalização no estudo de caso é do segundo tipo, ou seja, analítica, relacionada à teoria ou, como refere Stake (1995) é uma generalização teórica que contrapõe à generalização científica da investigação experimental clássica. Há uma concorrente ideológica que contrapõe esta opinião mas neste trabalho iremos adotar a vertente citada.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A pesquisa foi realizada em campo entre os dias 27 de maio e 3 de junho. Foram realizadas 13 entrevistas presenciais no programa de pós graduação em Administração da UFRGS e 3 entrevistas em alunos da graduação da PUCRS, sendo 2 do curso de Engenharia de Produção e um da Administração. Antes da aplicação do formulário os entrevistados foram questionados se utilizavam os serviços do VAREJISTA X e em quais unidades afim de identificar se estas eram do modelo do PONTO SUSTENTÁVEL . Conforme previsto, apenas para aqueles que eram usuários foi aplicado a pesquisa. Os dados coletados serão apresentados sem a identificação dos respondentes. As respostas utilizadas para validação do questionário foram incluídas pois atenderam ao objetivo proposto e na havia nenhuma razão para exclusão.

4.1 ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO

Serão apresentadas as respostas dadas por cada respondente, organizadas por questões. Através das respostas será realizado a análise a fim de encontrar as respostas para as questões gerais e específicas deste estudo de caso.

4.1.1 Análise das Respostas da Questão 1

Tabela 3: Respostas dos entrevistados para a questão 1

Pergunta para entrevista	1. Como você definiria SUSTENTABILIDADE?
EN1	Sustentabilidade consiste na capacidade das pessoas de sobreviver sem causar impactos no ambiente em que vivem. Esta sustentabilidade não deve estar relacionada apenas com o meio ambiente mas como também a economia e a sociedade em que está inserida.
EN2	É a prática de desenvolvimento econômico sem agredir o planeta para as gerações futuras.
EN3	Sustentabilidade é o desenvolvimento que atende as necessidades das gerações presentes sem comprometer das próximas gerações suprir suas necessidades.

EN4	Sustentabilidade são as práticas que visam manter ou melhorar as condições futuras da sociedade.
EN5	Trabalhar visando a otimização de recursos e lastros
EN6	É um conjunto de ações que tem em vista a manutenção de algo, pode ser o meio ambiente, mas também aplicada a área financeira. Pode ser fonte de vantagem competitiva.
EN7	Práticas empresariais que consideram o meio ambiente e a sociedade, visando sua repetição no longo prazo.
EN8	Ações, práticas que visam sustentar a vida na terra.
EN9	Não geração de resíduos; manutenção de uma cadeia que se sustente ao longo do tempo.
EN10	Sustentabilidade é o resultado de 3 forças: ecologicamente correto, socialmente aceito e economicamente possível.
EN11	Perspectiva de longo prazo, com visão ampla de toda a sociedade.
EN12	Tudo que pode ser contínuo em relação a produto, processos. Todas as ações que levam os fatores não agredir o meio ambiente.
EN13	O cumprimento de uma atividade e objetivo através da utilização responsável dos recursos disponíveis, isto é, sem a destruição do meio ambiente e observando o impacto social também.
EN14	Produção e/ou consumo isentos de agressão ao meio ambiente, bem como a todas as formas de preservação da natureza.
EN15	Sustentabilidade é uma forma de abordagem que se preocupa com o lado social, ambiental e econômico, buscando uma forma de desenvolvimento mais humano e menos "danoso" ao planeta.
EN16	Capacidade de determinado recurso de permanecer, não se esvair, acabar.

Fonte: Desenvolvido pelo próprio autor

De acordo com as respostas dadas pelos entrevistados a questão 1, todos tem a compreensão do conceito de sustentabilidade, portanto podemos continuar com a análise das demais resposta de todos. Caso algum deles não soubesse definir, inviabilizaria a análise da sua percepção.

4.1.2 Análise das Respostas da Questão 2

Tabela 4: Respostas dos entrevistados para a questão 2

Pergunta para entrevista	2. Você considera importante as empresas adotarem práticas sustentáveis nos seus produtos/serviços? Por quê?
EN1	Sim, pois através dessas práticas e ideias sustentáveis existe a possibilidade de melhoria da sociedade e do ambiente que estamos inseridos.
EN2	Sim. Se não houver a conscientização o planeta vai esgotar seus recursos. As práticas de hoje, são o futuro de amanhã para nossos filhos, netos e etc.
EN3	Considero importante as empresas adotarem práticas sustentáveis para manter o desenvolvimento com o menor agressão ao ambiente onde vivemos.
EN4	Sim, caso contrário destruirão seu próprio negócio.
EN5	Sim, pois hoje em dia não temos mais espaço para desperdícios.
EN6	Sim, isso demonstra preocupação com o meio ambiente e com as pessoas e recursos. Gera valor de marca.
EN7	Sim, pois como um agente social, as empresas devem estar alinhadas ao seu ambiente de atuação.
EN8	Sim, para sinalizar que pensam nos clientes e na sociedade como um todo.
EN9	Sim, para a existência humana sobreviver.
EN10	Sim, pois gera valor ao produto/serviço.
EN11	Obviamente, pois essas práticas importam indiretamente todas as pessoas e seres no mundo.
EN12	Sim. Para dar continuidade ao processo, produto e serviço, com objetivo de sucesso.
EN13	Sim, visto que demonstra uma preocupação não só com o sucesso da empresa, mas também com a preservação ambiental e o bem estar social, considerando o impacto da empresa e na sociedade como um todo.

EN14	Sim, nossa própria sobrevivência de longo prazo depende disso.
EN15	Sim. Estamos em um momento de esgotamento da natureza e em que não se pode permitir abuso das pessoas. Para mim ser sustentável agrega valor.
EN16	Sim, porque a sobrevivência da empresa no mercado está atrelada a disponibilidade de recursos.

Fonte: Desenvolvido pelo próprio autor

Foi unânime a opinião dos entrevistados quanto a importância das empresas adotarem práticas sustentáveis nos seus produtos/serviços. Todos entendem que se faz necessário e inclusive elencam razões para tal iniciativa, como esgotamento dos recursos, preservação do ambiente, sobrevivência da empresa, sobrevivência dos seres e geração de valor para a empresa.

4.1.3 Análise das Respostas da Questão 3

Tabela 5: Respostas dos entrevistados para a questão 3

Pergunta para entrevista	3. Você percebe no mercado a disponibilidade de produtos e serviços sustentáveis?
EN1	Ainda que com uma certa dificuldade é possível perceber alguns produtos sustentáveis no mercado.
EN2	Pouco. A maioria dessas práticas ainda estão em desenvolvimento.
EN3	Percebo que a disponibilidade de produtos ou serviços sustentáveis vem crescendo de forma gradativa nos últimos anos.
EN4	Cada vez mais, é uma tendência.
EN5	Pouco. A maioria das ofertas não se preocupa com isso.
EN6	Sim, cada vez mais. Na área de alimentos e roupa principalmente. Feitos a partir de fibras naturais ou biodegradáveis por exemplo.

EN7	Sim, em escala moderada, variando muito de setor para setor.
EN8	Poucos, a maior parte diz que é sustentável, mas a preocupação é mais na comunicação do que nos processos das empresas como um todo.
EN9	Não muito. Alguns tentam ser, mas não acho que seja de fato.
EN10	Percebo alguns (poucos).
EN11	Sim, ainda insuficiente mas a demanda é crescente e pode ser mais estimulada. Os produtos veganos, por exemplo, crescem a cada mês no Brasil.
EN12	Sim em diferentes setores, mas ainda de maneira fraca.
EN13	Sim.
EN14	Sim, mas ainda de forma muito superficial ou incipiente.
EN15	Sim. A oferta ainda é baixa e muitas vezes bastante cara, em função do desafio de produzir serviços e produtos desta natureza.
EN16	Percebo mais um discurso de sustentabilidade do que práticas sustentáveis. Mas não posso afirmar com convicção que as empresas não adotem práticas sustentáveis. Apenas acredito que elas não são evidentes.

Fonte: Desenvolvido pelo próprio autor

A maioria dos respondentes percebe a oferta de produtos e serviços sustentáveis no mercado, porém em baixa escala. Há ainda dois entrevistados que acreditam que a falácia de sustentabilidade se sobrepõe as práticas propriamente ditas.

4.1.4 Análise das Respostas da Questão 4

Tabela 6: Respostas dos entrevistados para a questão 4

Pergunta para entrevista	4. Você faz distinção entre uma empresa preocupada com a questão da sustentabilidade e outra sem esta preocupação? Por que?
EN1	Ao meu ver o conceito de sustentabilidade ainda está dando seus passos no Brasil, apesar de um avanço significativo nos últimos anos, a preocupação com a sustentabilidade está cada vez mais difundida porém ainda faltam atitudes, sendo assim ainda é difícil distinguir entre uma empresa sustentável ou não.
EN2	Faço. Entretanto muitas vezes a diferença de valor entre um produto e outro obriga a escolha de empresas sem esta preocupação.
EN3	Sempre que possível opto por produtos sustentáveis, pois uma empresa preocupada com o ambiente certamente se preocupa com a qualidade de seus produtos.
EN4	A princípio não, porém caso me afete diretamente presto mais atenção.
EN5	Não. Há pouca informação a respeito, principalmente de empresas grandes. Procuro sempre comprar produtos de pequenos produtores locais.
EN6	Sim. Valorizo essa empresa e a tendência é optar por esse produto sustentável.
EN7	Faço distinção pois acho que deve ser uma temática de preocupação das empresas.
EN8	Raramente, pois dificilmente temos esta opção.
EN9	Não muito, pois não acho que as que sejam sustentáveis o sejam de fato.
EN10	Sim, pois me sinto melhor ao escolher empresas sustentáveis.
EN11	Pode ser, mas é difícil saber quais têm essa preocupação legítima e atitudes.
EN12	Sim. Procuro empresas que possuem preocupação com a sustentabilidade.
EN13	Sim porque acredito que essa preocupação é de extrema relevância.
EN14	Sim. Há vários indícios disso, como as suas preocupações com relação a produção limpa, embalagens, informações aos usuário, etc.

EN15	Faço. Por exemplo, não compro de quem tem trabalho escravo.
EN16	Não, justamente, conforme resposta anterior, porque não percebo na prática as ações sustentáveis que as empresas divulgam.

Fonte: Desenvolvido pelo próprio autor

Do total de 16 entrevistados 10 fazem distinção entre as empresas que optam por produtos sustentáveis e 6 não. De maneira geral, a razão alegada para não fazerem distinção é o fato de não perceberem na prática estas ações sustentáveis, pouca informação ou por não acreditar que sejam sustentáveis de fato.

4.1.5 Análise das Respostas da Questão 5

Tabela 7: Respostas dos entrevistados para a questão 5

Pergunta para entrevista	5. Se você tiver a oportunidade de escolha entre um produto/serviço sustentável e outro não, você daria preferência pelo sustentável? Caso negativo, qual fator pesa mais no momento da escolha?
EN1	Acredito que hoje em dia o que ainda pesa na tomada de decisão no momento da compra é o preço dos produtos, como os produtos sustentáveis ainda possuem um custo um pouco mais elevado que os outros, dependendo do caso a opção de escolha seria pelo produto não sustentável.
EN2	Sim. Os dois fatores tem que estar igualmente em todos os quesitos.
EN3	Procuro escolher os serviços sustentáveis.
EN4	Sob as mesmas condições de mercado sim, porém outros fatores como preço e qualidade são mais relevantes.
EN5	Sim.
EN6	Sim, daria preferência.
EN7	Daria preferência, no sentido de agregar na avaliação. Mas isso não quer dizer que seu peso na avaliação seja grande.

EN8	Eu daria preferência, mas escolha dependeria sim de outros atributos. O produto precisa satisfazer minhas necessidades e estar dentro do que quero/posso pagar.
EN9	Não, os fatores dependem do produto e da situação da compra.
EN10	Sim. Daria.
EN11	Obviamente sim.
EN12	Sim,daria preferência pelo sustentável.
EN13	Se estiver ao meu alcance prefiro o sustentável, mas muitas vezes o preço ou o fato de não encontrá-los facilmente dificultam essa compra.
EN14	Sim; atualmente os entraves estão no preço. Os sustentáveis estão mais caros.
EN15	Daria a não ser que fosse muito caro e que a utilidade percebida por mim fosse muito baixa.
EN16	O que mais pesa na escolha é a relação custo x benefício do produto ou serviço adquirido.

Fonte: Desenvolvido pelo próprio autor

Nesta questão na qual avaliamos a preferência pelo produto ou serviço ofertado com a prática sustentável, percebemos que 60% preferem este modelo. O restante que não tem preferência por produtos sustentáveis alega o preço como a principal razão, mas também foi citada a disponibilidade e a qualidade como fatores mais relevantes. Contudo, mesmo aqueles que dizem optar por produtos e serviços sustentáveis também alegam que estes costumam ter o preço mais elevado que os demais. Este é um aspecto que ficou bem evidente na pesquisa e pode ser um dificultador na propagação deste tipo de iniciativa.

4.1.6 Análise das Respostas da Questão 6

Tabela 8: Respostas dos entrevistados para a questão 6

Pergunta para entrevista	6. Você identifica alguma empresa que adote práticas sustentáveis no segmento do varejo? Qual(is)? Você já conhecia os pontos do VAREJISTA X?
EN1	Desconheço empresas que adotem práticas sustentáveis em Porto Alegre. Sim, já conhecia.
EN2	Sim, Goldstein Cirella, Boticário, Bradesco. Conhecia por propaganda na televisão.
EN3	Conheço os “pontos sustentáveis”, uma iniciativa diferenciada da “VAREJISTA X” que agrega valor aos produtos e colabora com o desenvolvimento sustentável.
EN4	Sim, conheço os “pontos sustentáveis”. A princípio não consigo me lembrar de outro programa semelhante.
EN5	Não conheço os “pontos sustentáveis”.
EN6	Não conheço esta área da “VAREJISTA X”. Sim, a Unisinos, por exemplo, atua no varejo e tem ISO14000 o que demonstra preocupação com práticas sustentáveis. Empresas que atuam na área de orgânicos também entram nesta categoria.
EN7	Não me lembro neste momento. Conhecia no sentido de saber da existência, mas nunca tive maior contato.
EN8	Não. Não entendo um posto de combustível como sustentável. Ele está no fim de uma cadeia que explora um recurso natural.
EN9	Só de nome. Não sei porque se denominam assim.
EN10	Sim, conheço algumas pequenas empresas de moda e alguns restaurantes. Conhecia os postos ecoeficientes da rede BR.
EN11	Eu conheço os postos mas não acredito neles. É difícil ser “sustentável” vendendo gasolina.
EN12	Sim, várias. Natura, Big, Postos Ipiranga, São João Farmácias. Sim, já conhecia os “pontos sustentáveis” da “VAREJISTA X”. Sempre deixo lá as pilhas e baterias.
EN13	Não. Tampouco conhecia os “pontos sustentáveis”.
EN14	Não consigo identificar; Não conhecia.

EN15	Mercur, Colibri. Não sei muitos exemplos de cabeça.
EN16	Não. Conheço os “pontos sustentáveis” do “VAREJISTA X” mas não sei identificar qual é o diferencial deles.

Fonte: Desenvolvido pelo próprio autor

A análise desta questão nos mostra que os entrevistados conhecem alguns exemplos de empresas que adotam práticas sustentáveis nos seus negócios, mas não são todos. A maioria desconhece a rede de pontos sustentáveis foco desta pesquisa, mesmo sendo usuárias destas unidades. Apenas dois conhecem e identificam corretamente o objetivo e dois acreditam que este objetivo não seja atendido na prática. Desta forma, não podemos afirmar que a adoção de práticas sustentáveis por esta rede do varejo seja um diferencial competitivo para esta rede, com base nesta amostra.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após analisar as repostas dos entrevistados, observamos que há a compreensão do conceito de sustentabilidade pelos consumidores, respondendo desta forma nosso primeiro objetivo específico.

Quanto ao segundo objetivo específico, observamos que os entrevistados entendem como importante as empresas adotarem práticas sustentáveis nos seus produtos/serviços. Todos entendem que se faz necessário e inclusive elencam razões para tal iniciativa, como esgotamento dos recursos, preservação do ambiente, sobrevivência da empresa, sobrevivência dos seres e geração de valor para a empresa.

Quanto ao terceiro objetivo específico, a maioria dos respondentes percebe a oferta de produtos e serviços sustentáveis no mercado, porém em baixa escala. Alguns acreditam que a falácia de sustentabilidade se sobrepõe as práticas propriamente ditas. A maioria faz distinção entre as empresas que optam por produtos sustentáveis e aqueles que não fazem. De maneira geral, a razão alegada para não fazerem distinção é o fato de não perceberem na prática estas ações sustentáveis, pouca informação ou por não acreditar que sejam sustentáveis de fato.

Na questão na qual avaliamos a preferência pelo produto ou serviço ofertado com a prática sustentável, que responde nosso quarto objetivo específico, percebe-se que mais da metade preferem este modelo sustentável. O restante que não tem preferência por produtos sustentáveis alega o preço como a principal razão, mas também foi citada a disponibilidade e a qualidade como fatores mais relevantes, assim como a relação custo x benefício. Contudo, mesmo aqueles que dizem optar por produtos e serviços sustentáveis também alegam que estes costumam ter o preço mais elevado que os demais. Este é um aspecto que ficou bem evidente na pesquisa e pode ser um dificultador na propagação deste tipo de iniciativa. As empresas devem comprovar para seus clientes que as práticas existem e são aplicadas a fim de mudar esta imagem atual.

No caso específico da empresa foco deste estudo de caso e respondendo a questão do objetivo geral deste trabalho, a maioria dos entrevistados desconhece a rede de pontos sustentáveis foco desta pesquisa, mesmo sendo usuários. Para estes não há a distinção com os demais que não são usuários deste modelo. Poucos conhecem e identificam corretamente o objetivo desta rede e alguns

acreditam que este objetivo não seja atendido na prática. Desta forma, não podemos afirmar que a adoção de práticas sustentáveis por esta rede do varejo seja um diferencial competitivo para esta rede, com base nesta amostra. De acordo com estes dados, esta empresa deverá investir mais forte na divulgação destas práticas e também deverá convencer os seus clientes que estas iniciativas ocorrem realmente na prática e não são apenas objeto de propaganda. Outro aspecto que deve ser trabalhado é o preço, que é entendido como mais alto nos produtos que adotam as práticas sustentáveis nos seus processos. Caso a empresa foco desta pesquisa identifique que realmente agrega custo no sistema produtivo, ela deverá contornar esta situação para poder concorrer com os demais; se não for o caso, deve, de alguma maneira, desmistificar este aspecto para os seus clientes e assim fidelizá-los, conseguindo inclusive ampliar a sua clientela, tendo em vista que a pesquisa demonstrou que todos da amostra tem consciência da importância e relevância do tema sustentabilidade.

5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

O estudo limitou-se a pesquisar e analisar respondentes da região de Porto Alegre, estado do Rio Grande do Sul, e devido a isso não pode ser extrapolada para toda a rede de PONTOS SUSTENTÁVEIS de outras regiões.

A sugestão de continuidade de pesquisa seria ampliar a região geográfica do estudo e também do objeto de análise, não se limitando apenas ao varejo em específico mas também para outras empresas e segmentos que utilizam práticas sustentáveis. O tamanho da amostra também deverá ser aumentada para dar maior confiabilidade numa nova pesquisa.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, F. **O bom negócio da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.

ANDRADE, M. M. de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 10ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DIAS, Reinaldo. **Gestão Ambiental – Responsabilidade Social e sustentabilidade**. São Paulo, Atlas, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 5º ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KRETZER, J.; MENEZES, E. **A importância da visão baseada em recursos na explicação da vantagem competitiva**. Revista de Economia Mackenzie. São Paulo: Ed. Mackenzie, v. 4, n.4, p.63-87, 2006.

LUGOBONI, L. F.; PEREIRA, R. S.; & PINTO, G. S. **Relação da indústria automotiva com o tema sustentabilidade no mercado brasileiro**. XIX ENGEMA. São Paulo: 2012.

Mintzberg, Henry. **THE STRATEGY CONCEPT I: FIVE Ps FOR STRATEGY**
California Management Review; Fall 1987; 30, 1; ABI/INFORM Global pg. 11

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL. J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre, Bookman, 2000

OLIVEIRA, L. R.; MEDEIROS, R. M.; TERRA, P. B.; & QUELHAS, O. L. G. **Sustentabilidade: da evolução dos conceitos a implementação como estratégia nas organizações**. Produção, Niterói – Rio de Janeiro: 2010.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

PORTER, Michael. E. *Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 15 ° edição, 1986.

PUNCH, Keith (1998). *Introduction to Social Research: Quantitative & Qualitative Approaches*. London: SAGE Publications.]

SACHS, I. (1993). **Estratégias de transição para o século XXI: desenvolvimento e meio ambiente**. São Paulo: Studio Nobel/Fundap.

SANDHAUSEN, R. L., **Marketing básico**. São Paulo: Saraiva, 2000.

SAVITZ, A. W.; WEBER, K. **The Triple Bottom Line: How Today's Best-Run Companies Are Achieving Economic, Social and Environmental Success - and How You Can Too**. San Francisco: 2006.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalisme, socialisme ET démocratie**. Paris : Editions Payot, 1982

SCHUMPETER, J. A. **The Theory of Economic Development: an inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle**. Cambridge, MA : Harvard University Press, 1934/1955.

Site da Universidade Municipal de São Caetano do Sul, visitado em 15 de abril de 2015 .Endereço: http://www.uscs.edu.br/comu/mktvarejo/faq_sobre_varejo.php

STAKE, Robert E (1995). *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

STARKE, L. **Lutando por Nosso Futuro em Comum**. Rio de Janeiro: FGV, 1991.

ULLRICH, D. R.; OLIVEIRA, J.S.; BASSO, K.; VISENTINI, M.S. **Reflexões teóricas sobre confiabilidade e validade em pesquisas qualitativas: em direção à reflexividade analítica**. *Análise (PUCRS)*, Porto Alegre, v. 23, n. 1, p. 19-30, jan./abr. 2012. Disponível em: <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/face/article/viewArticle/11329>. Acesso em: 29 mar. 2014.

VASCONCELOS, F., CYRINO, A. **Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional.** Revista de Administração de Empresas - RAE, v. 40, n. 4, p. 20-37, out. / dez. 2000. Disponível em: <http://www.rae.com.br>.

VIZEU, F. , MENEGHETTI, F.K., SEIFERT R. E., **Por uma crítica ao conceito de desenvolvimento sustentável.** Cad. EBAPE.BR, v. 10, nº 3, artigo 6, Rio de Janeiro, Set. 2012

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA



Universidade do Vale do Rio dos Sinos
Faculdade de Administração
Unidade Acadêmica de Educação Continuada
MBA Gestão Estratégica de Negócios

TÍTULO DO TRABALHO

A adoção de práticas sustentáveis como diferencial competitivo: um estudo de caso no varejo

Aluno: Eduardo Luís Hepper (didihep@yahoo.com.br)

Orientador: Emir José Redaelli (emir.redaelli@terra.com.br)

O objetivo desta pesquisa é analisar como os serviços e/ou produtos ofertados nos “Pontos Sustentáveis” da “VAREJISTA X” são percebidos pelos clientes usuários. Informamos que os dados da pesquisa serão analisados garantindo total confidencialidade quanto a identificação dos respondentes, que serão tratados como EN1, EN2, EN3, EN4 e assim por diante.

Aproveitamos a oportunidade para agradecer a sua participação nesta pesquisa.

1. Como você definiria SUSTENTABILIDADE?

2. Você considera importante as empresas adotarem práticas sustentáveis nos seus produtos/serviços? Por quê?

3. Você percebe no mercado a disponibilidade de produtos e serviços sustentáveis?

4. Você faz distinção entre uma empresa preocupada com a questão da sustentabilidade e outra sem esta preocupação? Por quê?

5. Se você tiver a oportunidade de escolha entre um produto/serviço sustentável e outro não, você daria preferência pelo sustentável? Caso negativo, qual fator pesa mais no momento da escolha?

6. Você identifica alguma empresa que adote práticas sustentáveis no segmento do varejo? Qual(is)? Você já conhecia os “pontos sustentáveis” do “VAREJISTA X”?

Nome: _____

Telefone: _____