

Diagnóstico das Justificativas Empresariais de Iniciativas de Sustentabilidade Corporativa Associadas com o Envolvimento dos Produtores de Alimentos no Setor de Supermercados

Autoria: Gabriela Este Pires da Rosa, Celso Funcia Lemme

RESUMO

O presente estudo teve por objetivo avaliar a construção de justificativas de negócio (*business cases*) de sustentabilidade no setor de supermercados, considerando a etapa de produção de frutas, legumes, verduras e carnes, escolhida por representar a maior parte dos fornecedores da cadeia de valor. A revisão de literatura procurou examinar a associação entre desempenho socioambiental e financeiro nas empresas em geral e algumas características mais importantes do setor de supermercados.

Para a realização da pesquisa, foram selecionados os oito maiores supermercados do mundo, por critério de faturamento, que divulgam relatório de sustentabilidade. À lista, foi adicionado o maior brasileiro, totalizando nove empresas para análise, de seis países e quatro continentes, incluindo americanas, francesas, inglesas, alemãs, japonesas e brasileiras.

Inicialmente, foram identificadas as práticas socioambientais dos supermercados voltadas para a etapa de produção de frutas, legumes, verduras e carnes. A primeira análise realizada foi da quantidade e diversidade de práticas socioambientais que abordassem as questões materiais do setor. A segunda foi um diagnóstico das práticas de sustentabilidade, com base no modelo desenvolvido por Epstein e Roy (2003), no qual os autores buscam verificar como as práticas socioambientais são relatadas, considerando seu relacionamento com o desempenho financeiro da empresa. Para determinação das métricas necessárias à construção de *business cases* para cada prática genérica, foi usado o modelo *sdEffect* (YACHNIN & ASSOCIATES, 2006), que, para identificar a influência de práticas socioambientais no desempenho financeiro, tenta isolar seus efeitos de outras variáveis do negócio e expressá-los em termos quantitativos e financeiros.

Os resultados mostraram que, mesmo tendo iniciativas significativas que envolvem os produtores de alimentos, os supermercados ainda estão distantes de justificar financeiramente a implantação das práticas sustentáveis. Algumas informações divulgadas estão quantificadas, mas ainda não monetizadas, havendo ainda distância significativa entre informações sobre desempenho socioambiental e financeiro nessas empresas. Foram propostas métricas e indicadores para auxiliar os supermercados a justificar financeiramente suas iniciativas socioambientais, inserindo a sustentabilidade nos seus modelos de negócio e aprimorando seu sistema de informações gerenciais.

Uma mudança no conceito de que relatórios de sustentabilidade são escritos principalmente para comunidades envolvidas, clientes e terceiro setor pode ser importante para que os gestores e os investidores comecem a enxergar valor nas empresas que inserem o desenvolvimento sustentável na sua estratégia e estão focadas no tripé da sustentabilidade. A submissão do relatório às diferentes áreas de negócio das empresas pode ser um bom caminho para geração de debates e controvérsias, com consequente melhoria nas informações divulgadas.

1) Introdução e Objetivo

Grandes corporações tendem a inserir sustentabilidade corporativa em suas estratégias motivadas, entre outros fatores, por pressão da sociedade civil. O lançamento nos Estados Unidos do *GoodGuide* (www.goodguide.com) para o celular, aplicativo no qual o consumidor obtém diversas informações sobre o impacto que mais de sessenta mil produtos disponíveis em supermercados americanos têm sobre saúde, ambiente e sociedade, através de uma leitura de código de barras por aparelho de telefone celular, é uma forte evidência de que as corporações que não se moverem na direção do desenvolvimento sustentável podem ter sua existência ameaçada.

Possíveis mudanças no ambiente regulatório também motivam as organizações a entrar nessa agenda. O uso de sacolas plásticas, por exemplo, foi proibido por completo na África do Sul, Taiwan e Bangladesh e está em fase de permuta por sacolas reutilizáveis no estado do Rio de Janeiro. Diversas campanhas pelo mundo sugerem que o mesmo acontecerá em outros países, forçando as empresas, principalmente os varejistas, a antecipar-se à mudança.

Segundo proposto no *Plano B 4.0*, a “bolha alimentar” não tardará a estourar (BROWN, 2009). O setor varejista e, mais especificamente, o setor supermercadista, se vê no centro dessa questão. Participante de uma cadeia de valor extensa e detentor de poder de influência sobre fornecedores e consumidores finais, é um ator importante nesse cenário de mudança.

O setor de supermercados foi escolhido para esta pesquisa por duas principais razões: 1) é integrante de uma cadeia de valor extensa, diversificada e pulverizada; 2) detém forte poder de influência tanto sobre fornecedores, quanto sobre consumidores. Como o setor apresenta crescimento real no Brasil, o estudo mostra-se relevante para a construção de um desenvolvimento sustentável no país.

Uma vez que as redes escolhidas vendem uma imensa variedade de produtos, muito diferentes desde a forma de fabricação até a comercialização, o trabalho contemplou somente alimentos pertencentes às categorias FLV (frutas, legumes e verduras) e carnes. Os primeiros foram escolhidos por representarem a maior parte dos fornecedores da cadeia. Já a carne foi escolhida por ser uma questão relevante no Brasil, devido ao desmatamento para práticas de pecuária e ao impacto relevante na emissão de gases de efeito-estufa, associados às mudanças climáticas. Devido à sua extensão e complexidade, o estudo não abordou toda a cadeia de valor do setor e considerou apenas a etapa de produção de alimentos, escolhida por ser aquela em que a rastreabilidade dos produtos deve ser iniciada.

O movimento das corporações em direção à sustentabilidade parece ser crescente, incluindo as do setor supermercadista, que detêm poder de influência sobre a cadeia de valor. Porém, pode ser difícil engajar parceiros, visto que os benefícios desse movimento ainda são incertos. Este trabalho visou a preencher parte dessa lacuna. Em primeiro lugar, seu objetivo foi diagnosticar a construção de *business cases* (justificativas de negócio) das iniciativas socioambientais relativas à etapa de produção da cadeia de valor do setor de supermercados. Em segundo lugar, buscou propor métricas para futuros cálculos de *business cases*. Assim, o estudo propõe duas questões:

- O nível de informação sobre iniciativas socioambientais existente é suficiente para a construção de *business cases* de sustentabilidade no setor supermercadista?
- Quais as métricas necessárias para a construção de *business cases* de práticas socioambientais que envolvem os fornecedores de alimentos?

O restante deste trabalho está organizado da seguinte forma: o item 2 traz uma breve revisão da literatura; o item 3 explica a metodologia utilizada; o item 4 mostra os resultados da pesquisa; e, por fim, o item 5 apresenta as considerações finais do trabalho.

2)Revisão da Literatura

Há, aproximadamente 20, anos surgiu a percepção de que um bom desempenho ambiental pode ser fonte potencial de vantagem competitiva porque leva a processos mais eficientes, melhoria da produtividade, menores custos de adequação e novas oportunidades de mercado (PORTER, 1991); esse conceito evoluiu quando John Elkington lançou a idéia de *Tripple Bottom Line*, integrando as dimensões ambiental, social e econômica (ELKINGTON, 1998).

A prática da sustentabilidade corporativa se manifesta através de iniciativas sociais e ambientais que visam a explorar oportunidades e a mitigar riscos empresariais. Dessa forma, a definição engloba responsabilidade econômica, ou seja, saúde financeira de longo prazo (Salzmann et. al., 2005).

O termo *business case for sustainability* vem sendo usado para definir estratégias de sustentabilidade, mas ainda não há compreensão suficiente sobre o tema entre os gerentes, devido, entre outros fatores, à falta de estudos na área (SALZMANN, IONESCU-SOMERS e STEGER, 2005) ou a resultados contraditórios ou inconclusivos (BRITO, 2005; MAROM, 2006). Brito (2005), após realizar uma compilação de estudos que buscavam compreender a associação entre desempenho ambiental e financeiro, observou que os resultados não eram conclusivos, encontrando-se correlações positivas, neutras e negativas, dependendo do contexto, amostra e metodologia de cada estudo. Da mesma forma, Marom (2006) afirma que o estudo do relacionamento entre responsabilidade social corporativa e desempenho financeiro corporativo há algumas décadas vem gerando resultados empíricos variados e contraditórios.

Baseados na Teoria dos Stakeholders, diversos estudos apontam que deve haver outras preocupações além da econômica, não havendo ainda consenso sobre a forma de determinar o retorno financeiro de iniciativas de sustentabilidade (SALZMANN, IONESCU-SOMERS e STEGER, 2005). Assim, muitas empresas vêm agindo de forma social e ambientalmente responsável sem estarem baseadas em um *business case*; agem de tal forma porque acreditam que essa é a forma correta de operação de um negócio. Ações desse tipo, porém, são vulneráveis, pois estão sujeitas a mudanças de prioridade da gerência e a ciclos financeiros (EPSTEIN e ROY, 2003).

Mas o que é um *business case* de sustentabilidade? Ele é o mesmo para todas as empresas e setores? De acordo com Salzmann, Ionescu-somers e Steger(2005), o *business case* não é um argumento único para a sustentabilidade em todas as empresas, dependendo de cada uma, do cenário e do setor em que está inserida.

Para um *business case* claro, os gerentes precisam identificar os objetivos do desempenho social e os consequentes impactos na lucratividade corporativa de longo prazo. A identificação e a mensuração de estratégias ambientais e sociais, porém, não são simples; como estão ligadas ao longo prazo, existe alto nível de incertezas e impactos difíceis de serem quantificados (EPSTEIN e ROY, 2003). Salzmann, Ionescu-Somers e Steger(2005) propõem uma abordagem para elaboração de um *business case* para a sustentabilidade, cujos principais motivadores são: 1) redução de custo, devido à melhoria do desempenho ambiental e de saúde e segurança; 2) aumento de receitas, através de ganho de participação de mercado devido aos novos produtos ambientalmente amigáveis; e 3) efeitos positivos sobre os intangíveis (valor da marca, reputação, retenção de talentos, acesso ao capital e gerenciamento de risco).

Diversos autores propuseram diferentes metodologias para calcular o retorno envolvido em práticas de sustentabilidade. Yachnin&Associates (2006) propuseram o *sdEffect*, iniciativa para integrar considerações de desenvolvimento sustentável em tomadas de decisão sobre investimentos, focando o isolamento dos efeitos de práticas de sustentabilidade corporativa no desempenho da empresa e expressando tais efeitos em linguagem financeira. Outros autores, como Arx e Ziegler (2008), Jacobs, Singhal e Subramanian (2010) e Cavalcante, Bruni e Costa (2009) usaram o comportamento das ações de empresas para associar seu desempenho

socioambiental com o financeiro. Esses autores, porém, fizeram associações considerando o mesmo período temporal entre tais desempenhos, o que poderia ser alvo de contestação com base no argumento de que o retorno financeiro de iniciativas socioambientais seja de longo prazo.

Olhando para o setor de supermercados, a empresa Deloitte Touche Tohmatsu Limited, em parceria com a revista *Stores*, publicou em 2009 o relatório *Global Powers of Retailing*, listando os duzentos e cinquenta maiores varejistas do mundo em 2008, segundo o critério de faturamento. De acordo com pesquisa da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS, 2010), o setor supermercadista vem crescendo no Brasil. Em relação a 2007, todos os indicadores básicos e absolutos, como faturamento, número de *check-outs*, área de vendas, quantidade de estabelecimentos e número de funcionários cresceram em 2008, significando o melhor desempenho dos últimos treze anos. Nesse período, o número de lojas teve incremento de 1,5% em relação ao ano anterior, o que representa 1.123 novas lojas em valor absoluto (de 74.602 lojas em 2007 para 75.725 em 2008). Esse crescimento real do setor no Brasil faz com que ele seja de grande influência na cultura de gestão brasileira, explicitando, portanto, a importância da participação dos varejistas em uma agenda de políticas socioambientais (ALIGLERI, 2008).

No plano internacional, Moore (2001) analisou supermercados do Reino Unido e encontrou relação negativa entre desempenho socioambiental e financeiro, também considerando o mesmo período temporal em sua análise. Encontrou, porém, associação positiva quando analisou o desempenho financeiro em momento posterior à implantação de iniciativas socioambientais.

As empresas que atuam no varejo talvez sejam as mais próximas dos consumidores, por serem o elo da cadeia de valor onde termina a produção e o consumo é iniciado. Por essa razão, estão mais expostas à avaliação dos clientes e aquelas que apresentarem preocupações socioambientais poderão ser vistas como comprometidas com a sociedade. Alguns estudos brasileiros indicam essa tendência, mostrando a evolução da percepção do consumidor em relação ao papel das empresas (INSTITUTO AKATU, 2006; INSTITUTO ETHOS, 2005).

Por estarem tão próximos dos seus clientes finais, os varejistas têm um grande poder de influência no dia-a-dia da comunidade onde estão inseridos. Dessa forma, o varejo deve estar sempre buscando diferenciais para ser reconhecido como gerador não só de ações corporativas, mas também sociais (LEVY e WEITZ, 2000; MACEDO, 2005). Além disso, essas empresas podem mudar estruturas sociais, agindo sobre as duas pontas da cadeia (MACEDO, 2005). Segundo Belman e Parente (2007), os varejistas têm condições de ser articuladores de iniciativas comunitárias, portando-se como instrumentos de mobilização social, por conhecerem bem e estarem inseridos na realidade local.

As lojas podem ser vistas como centros de disseminação de valores para a comunidade, educando o consumidor para o consumo consciente de modo a melhorar sua qualidade de vida (MACEDO, 2005). Sua operação pode, ainda, ceder espaço para pequenos produtores locais, estimulando o desenvolvimento da comunidade, além de disseminar práticas responsáveis pela cadeia de valor através de parcerias com fornecedores (BELMAN e PARENTE, 2007).

Os colaboradores também podem ser beneficiados por iniciativas socioambientais. Levy e Weitz (2000) destacam a importância do gerenciamento da diversidade como um fator estratégico, já que as bases étnicas dos clientes do varejo são cada vez mais diversas. Portanto, para competir no mercado, os varejistas precisam gerenciar equipes que correspondam à diversidade de seus mercados-alvo.

Além disso, quanto mais próximo o consumidor está do funcionário, mais exposto está o varejista para avaliação (PARENTE, 2004). Nesse sentido, é fundamental que gestores preocupem-se com as boas condições de trabalho, envolvendo questões ligadas a clima

organizacional, segurança no trabalho, igualdade de oportunidades, política salarial e incentivos (BELMAN e PARENTE, 2007).

Também podem ser encontradas oportunidades na dimensão ambiental. Belman e Parente (2007) ressaltam a importância do comprometimento dessas empresas com utilização de embalagens recicláveis, incentivo à prática de coleta seletiva de lixo, utilização de fontes renováveis de energia e prevenção de desperdício de recursos naturais.

3) Metodologia

A pesquisa adotou a premissa de que os supermercados de grande porte estão mais avançados na inserção da sustentabilidade em suas estratégias corporativas que os de menor tamanho, sendo esperado que eles detenham as melhores práticas do setor em sustentabilidade corporativa. Os maiores supermercados do mundo foram levantados a partir de estudo realizado pela empresa Deloitte em parceria com a revista Stores (DELOITTE TOUCHE TOHMATSU LIMITED; STORES, 2009), que identificou os 250 maiores varejistas do mundo em 2008 pelo critério de faturamento.

Para seleção da amostra, o primeiro filtro aplicado foi relacionado a faturamento: como a dispersão entre o faturamento anual dos varejistas pertencentes à lista é muito grande (de pouco mais de US\$3 bilhões a pouco mais de US\$ 400 bilhões), foram escolhidas as empresas com faturamento maior que US\$50 bilhões anuais, correspondendo aos quatorze primeiros colocados. O segundo filtro buscou excluir os varejistas que não tinham operação de supermercado, uma vez que este trabalho tem foco no setor supermercadista. O terceiro filtro excluiu as empresas que não divulgavam relatórios de sustentabilidade, já que as práticas socioambientais deveriam ser buscadas em tal relatório. A aplicação desses filtros resultou em uma amostra de seis supermercados.

Finalmente, foram incluídos mais três supermercados na lista: Sainsbury, Marksand Spencer e Grupo Pão de Açúcar. Os dois primeiros (29º e 51º maiores, respectivamente) por serem os mais bem avaliados pelo *Green to the Core?* (ALLDER e YATES, 2009), relatório que avalia os supermercados britânicos – tidos como referência em desenvolvimento sustentável – de acordo com critérios de sustentabilidade corporativa. O Grupo Pão de Açúcar foi incluído por ser o primeiro supermercado brasileiro a aparecer na lista, na 92ª posição; por este ser um estudo brasileiro, foi considerada relevante a abordagem de práticas brasileiras. Assim, a lista final a ser estudada foi composta de nove supermercados, de seis países e quatro continentes: Wal-Mart (EUA), Carrefour (França), Tesco (Reino Unido), Rewe-Zentral (Alemanha), Auchan (França), Seven&i (Japão), Sainsbury (Reino Unido), Marksand Spencer (Reino Unido) e Grupo Pão de Açúcar (Brasil).

Para mapeamento das práticas do setor e sua consequente mensuração, foi necessário o delineamento das principais questões materiais socioambientais do setor. O relatório *Green to the core?* (ALLDER e YATES, 2009) propõe algumas dessas questões, que foram adaptadas para uso neste trabalho.

A partir das principais questões materiais, foi necessário entender quais as práticas existentes na fase da cadeia de valor escolhida para o estudo, ou seja, a produção. Para isso, foi usada a cadeia de valor definida na apresentação *Greening Supply Chain in Retail Sector*, feita pelo *United Nations Environment Program* (UNEP, 2008).

As práticas em sustentabilidade das empresas da amostra foram levantadas a partir do relatório de sustentabilidade publicado por cada varejista, referente ao ano de 2008 ou ao ano fiscal 2008/2009, como listado a seguir:

- Wal-Mart: Wal-Mart 2009 Global Sustainability Report;
- Carrefour: 2008 Sustainability Report;
- Tesco: Corporate Sustainability Report 2009;

- Rewe: SustainabilityReport 2008;
- Auchan: AuchanEntrepriseResponsable 2008/2009;
- Seven&i: CSR Report;
- Sainsbury: CorporateResponsibilityReport 2009;
- Marks& Spencer: HowWe Do Business Report 2009;
- Grupo Pão de Açúcar: Relatório de Sustentabilidade 2008.

Informações complementares foram obtidas nos *websites* dos supermercados, consultados no mês de junho de 2010.

Para diagnosticar os *business cases* existentes foi usada a escala de Epstein e Roy (2003), enquanto a definição de métricas para a construção de *business cases* foi inspirado no estudo *sdEffect* (YACHNIN & ASSOCIATES, 2006), modelo de avaliação financeira de práticas socioambientais mencionado anteriormente.

Para levantamento das práticas socioambientais, foi necessário alocar as práticas do setor nas questões materiais. Como mencionado anteriormente, algumas questões materiais do setor supermercadista foram adaptadas do relatório *Green to the core?* (ALLDER e YATES, 2009). Tal relatório propõe três questões: “Pesca, plantio e pecuária sustentáveis”, “Mudanças climáticas” e “Gestão de resíduos”. Como as categorias de alimentos estudadas foram frutas, legumes, verduras e carnes, a questão “Pesca, plantio e pecuária sustentáveis” foi transformada em “Plantio e pecuária sustentáveis”.

Na ausência de estudos acadêmicos que propusessem outras questões, utilizou-se como base um trabalho de consultoria da Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável, desenvolvido em 2009 e 2010 para um grande supermercado brasileiro. De acordo com esse trabalho, além das questões citadas no parágrafo anterior, existem algumas que envolvem relacionamento com seres humanos, ou seja, colaboradores de todas as etapas da cadeia, clientes e comunidade impactada e outras relacionadas à geração de valor para as empresas, como desenvolvimento de negócios indiretos nas comunidades em torno da operação, envolvimento das partes interessadas e transparência e prestação de contas.

Consolidados esses estudos, foram consideradas as seguintes questões materiais para o setor:

- Plantio e pecuária sustentáveis;
- Mudanças climáticas;
- Gestão de resíduos;
- Relacionamento com colaboradores;
- Relacionamento com clientes;
- Comunidade em torno do negócio;
- Engajamento dos *stakeholders*;
- Transparência e prestação de contas.

A cadeia de valor do setor varejista (UNEP, 2008) foi adaptada para a identificação das principais questões socioambientais do setor.

A primeira análise realizada neste trabalho foi da quantidade e diversidade de práticas socioambientais que abordassem as questões materiais do setor. A segunda foi um diagnóstico das práticas de sustentabilidade, com base no modelo desenvolvido por Epstein e Roy (2003), no qual os autores buscam verificar como as práticas socioambientais são relatadas, considerando seu relacionamento com o desempenho financeiro da empresa. Para isso, classificam as informações fornecidas pelas empresas sobre as práticas socioambientais em quatro níveis:

- Nível 1: informações de caráter descritivo, não associadas ao desempenho financeiro, como, por exemplo, a descrição de um programa de engajamento de *stakeholders*;
- Nível 2: informações quantificadas, porém não associadas ao desempenho financeiro, como, por exemplo, o número de *stakeholders* atendidos durante a iniciativa de engajamento e o número de propostas feitas por eles e aceitas pela empresa;
- Nível 3: informações monetizadas e referentes a investimentos e outras despesas, portanto, parcialmente associadas ao desempenho financeiro, como, por exemplo, a divulgação do investimento realizado para execução das propostas feitas pelos *stakeholders* durante a iniciativa de engajamento;
- Nível 4: informações monetizadas e referentes a benefícios dos investimentos, ou seja, diretamente associadas ao desempenho financeiro, como, por exemplo, a divulgação do retorno financeiro conseguido pela empresa a partir dos investimentos realizados para execução das propostas feitas pelos *stakeholders* durante a iniciativa de engajamento.

Assim, foi possível determinar o quão próximo cada supermercado considerado no estudo está da construção de *business cases*, passo importante para a proposição de métricas para a construção de sustentabilidade no setor.

Conforme as práticas socioambientais foram levantadas, percebeu-se que muitas delas eram muito semelhantes. Para facilitar a elaboração e a aplicação das métricas para construção de *business cases* de sustentabilidade, as práticas selecionadas foram consolidadas em nove práticas genéricas, usando critérios de semelhança tais como objetivo final e descrição fornecida nos relatórios de sustentabilidade. As informações disponíveis em cada prática foram, então, alocadas nas práticas genéricas.

Para determinação das métricas necessárias à construção de *business cases* para cada prática genérica, foi usado o modelo *sdEffect* (YACHNIN & ASSOCIATES, 2006), que, para identificar a influência de práticas socioambientais no desempenho financeiro, tenta isolar seus efeitos de outras variáveis do negócio e expressá-los em termos quantitativos e financeiros. Para isso, segue três passos:

- identificar métricas passíveis de tradução para avaliação financeira;
- expressar essas métricas em termos financeiros, empregando cinco técnicas usuais de avaliação: análise de índice financeiro, fluxo de caixa descontado, “regra de bolso”, método do valor adicionado e precificação de opções;
- isolar o valor financeiro que a medida socioambiental adicionou ao valor total da empresa.

Na adaptação do método acima para este estudo, somente a técnica de avaliação financeira de fluxo de caixa descontado foi utilizada, por ser a mais usada e consagrada pelos analistas financeiros.

4) Resultados

No conjunto de supermercados estudados, as práticas de sustentabilidade corporativa na etapa de produção foram localizadas em apenas duas questões socioambientais materiais: 1) Plantio e pecuária sustentáveis; 2) Comunidade em torno do negócio.

É importante ressaltar que somente foram analisadas práticas referentes à etapa de produção da cadeia de valor. As práticas específicas foram consolidadas em nove práticas genéricas considerando a semelhança entre elas, sendo seis relacionadas à questão material “plantio e pecuária sustentáveis” e três relacionadas à questão “comunidade em torno do negócio”, como mostrado na Tabela 1.

Tabela 1 - Consolidação das práticas socioambientais dos supermercados em práticas genéricas

Questão abordada	Prática genérica	Prática	Supermercado
Plantio e pecuária sustentáveis	Promoção de práticas sustentáveis	Clube dos Produtores	Wal-Mart Stores, Inc.
		Quality Lines	Carrefour S.A.
		Sustainable Beef Project	Tesco plc
		KAOGA-MIERU-SHOKUHIN products	Seven & i Holdings Co., Ltd.
		Supplier Exchange	Marks and Spencer Group Plc
		Carne Taeq	Grupo Pão de Açúcar
	Avaliação de fornecedores	Internet-based Self-assessment tool	Carrefour S.A.
		Business Partners Action Guidelines	Seven & i Holdings Co., Ltd.
	Compartilhamento de melhores práticas	Produit en Bretagne	Groupe Auchan S.A.
	Promoção de produtos saudáveis	Best Alliance	Rewe-Zentral AG
		Pesticide Reduction Program	
		Ja!-Natürlich e Echt Blo	Seven & i Holdings Co., Ltd.
		Minimal Use of Agrochemicals	
		Insecticide, Herbicide and Fungicide Residue Free	
		Organic Food	Marks and Spencer Group Plc
		Pesticides (Phase-out)	
	Pesticides (Network)		
	Rastreabilidade	Nurture	Tesco plc
		Meet Your Farmer	Marks and Spencer Group Plc
		Qualidade desde a Origem	Grupo Pão de Açúcar
Redução de importação	Supporting UK Farmers	Tesco plc	
	Seasonal Food	Marks and Spencer Group Plc	
Comunidade em torno do negócio	Compra direta de fornecedores	Direct Farm Program	Wal-Mart Stores, Inc.
		Direct Purchase	Carrefour S.A.
		Landmarkt	Rewe-Zentral AG
	Desenvolvimento de produtores locais	Tierra Fertil	Wal-Mart Stores, Inc.
		Pyme	
		Adopt-an-SME	
		Local Product	Tesco pls
		Austrian Food	Rewe-Zentral AG
		Le Petit Producteur	Groupe Auchan S.A.
		Caras do Brasil	Grupo Pão de Açúcar
	Venda de produtos locais	Fair Supply	Wal-Mart Stores, Inc.
		British Fresh Produce	J. Sainsbury PLC
		Morangos Locais	
		Regional Beef	
		UK and Republic of Ireland	Marks and Spencer Group Plc

Feita a alocação das informações referentes às práticas socioambientais nos níveis propostos por Epstein e Roy (2003), pudemos verificar o quão distante os supermercados estão da construção de *business cases* de sustentabilidade, já que nenhum deles possui práticas com Nível 4 de informação divulgada. Além disso, ainda existem muitas práticas que só divulgam informação de Nível 1 (14, das 37 práticas selecionadas, ou 38%), ou seja, apenas informações descritivas.

Apesar de existir um movimento em direção à quantificação dos resultados (22 práticas, ou 59% do total de práticas, divulgam informação de Nível 2), existe pouco movimento em direção à sua monetização, já que apenas 19% (ou 7 práticas) divulgam informações de Nível 3, nível em que alguma monetização referente a gastos ou investimentos já é realizada. Isso pode significar que:

- a área socioambiental dessas empresas está distante de sua área financeira;
- o público-alvo do relatório divulgado não contempla o mercado financeiro e/ou entidades interessadas no desempenho financeiro das empresas;
- a área responsável pela elaboração do relatório não contempla, adequadamente, a integração entre as diversas funções da empresa.

A Tabela 2 mostra que existe alguma diferença relevante entre o nível de informação das práticas quando alocadas de acordo com as questões materiais que abordam. Três das quinze práticas (20%) que abordam a questão “comunidade em torno do negócio” só divulgam informação de Nível 1, enquanto dez das vinte e duas práticas que abordam a questão “plantio e pecuária sustentáveis” (45%) só divulgam informação desse mesmo Nível. Assim, em relação à proximidade de construção de *business cases*, parece que as práticas que abordam a questão material “plantio e pecuária sustentáveis” estão mais distantes de ter seu valor financeiro mensurado que as práticas que abordam a questão “comunidade em torno do negócio”.

Tabela 2 - Classificação das informações, alocando as práticas de acordo com a questão material

Questão abordada	Somente Nível 1	Níveis 1 e 2	Níveis 1 e 3	Níveis 1, 2 e 3
Comunidade em torno do negócio	4	7	1	3
Plantio e pecuária sustentáveis	10	9	0	3

Quando se trata de quantificação de resultados, também existe alguma diferença relevante quando as práticas são alocadas por questão: 67% das práticas relacionadas à questão “comunidade em torno do negócio” e 54% das práticas relacionadas à questão “plantio e pecuária sustentáveis” divulgam informação de Nível 2. O mesmo acontece quando se trata da monetização de resultados: 27% das práticas relacionadas à questão “comunidade em torno do negócio” e 14% das práticas relacionadas à questão “plantio e pecuária sustentáveis” divulgam informação de Nível 3.

De forma geral, apesar de existirem mais práticas que abordam a questão “plantio e pecuária sustentáveis” (22) do que as que abordam a questão “comunidade em torno do negócio” (15), foi possível observar que as que abordam esta última questão estão mais próximas de tornarem-se *business cases* de sustentabilidade que as que abordam a primeira, já que possuem mais informação de Níveis 2 e 3. Além disso, existem menos práticas que abordam a questão “comunidade em torno do negócio” que só divulgam informação de Nível 1.

Foi possível perceber que existem mais práticas que abordam a questão “plantio e pecuária sustentáveis” que práticas que abordam a questão “comunidade em torno do negócio”. Porém, ao analisar a associação das práticas com o desempenho financeiro corporativo, percebeu-se que as que abordam essa última questão trazem informação de maior proximidade com desempenho financeiro que as que abordam a primeira. Esse resultado é coerente com a observação de que as práticas relacionadas à questão “comunidade em torno do negócio” estão mais próximas de um *business case* que aquelas relacionadas à questão “plantio e pecuária sustentáveis”.

Apesar de estarem menos próximas da mensuração do valor gerado por sua implementação, as práticas relacionadas à questão “plantio e pecuária sustentáveis” ficaram mais bem colocadas quando considerados tanto critérios de quantidade de práticas, quanto de associação com desempenho financeiro corporativo.

As informações disponíveis nas práticas socioambientais levantadas foram, então, alocadas nas práticas genéricas. Quando as informações foram separadas segundo os níveis e alocadas nas práticas genéricas a que correspondem, foi percebido que estão relativamente bem distribuídas pelas práticas, ou seja, não existe concentração de informações de certo nível em alguma prática.

A partir da descrição das práticas socioambientais, foram definidos os benefícios esperados com sua implementação para os produtores, tais como: aumento de produtividade, aumento de lucratividade, aumento do volume de vendas, aumento do preço de venda, diferenciação no mercado e entrada no mercado. Esses benefícios geram consequências positivas para os varejistas, como: melhoria de imagem, diminuição do preço de compra, aumento do volume de vendas, diferenciação no mercado e diminuição do custo de transporte. Os benefícios para ambas as partes estão ilustrados na Tabela 3.

Tabela 3 - Descrição das práticas genéricas, com os respectivos benefícios esperados para o produtor e varejista, a transformação dos benefícios para o varejista em métricas financeiras e o investimento requerido para sua implementação

Prática genérica	Descrição	Benefícios esperados para o produtor	Benefícios esperados para o varejista	Transformação do benefício em métrica financeira	Investimento requerido
Promoção de práticas sustentáveis	Trabalho conjunto com fornecedores para disseminação de práticas sustentáveis, visando ao aumento de produtividade	- Aumento de produtividade - Aumento de lucratividade	- Diminuição do preço de compra - Melhoria de imagem	- Aumento da margem - Aumento da receita	- Pesquisa e desenvolvimento
Avaliação de fornecedores	Avaliação das práticas sustentáveis dos fornecedores, visando à melhoria da gestão	- Aumento de produtividade - Aumento de lucratividade	- Diminuição do preço de compra - Melhoria de imagem	- Aumento da margem - Aumento da receita	- Pesquisa e desenvolvimento
Compartilhamento de melhores práticas	Encontros entre fornecedores, visando à disseminação de melhores práticas sustentáveis de produção	- Aumento de produtividade - Aumento de lucratividade	- Diminuição do preço de compra - Melhoria de imagem	- Aumento da margem - Aumento da receita	- Pesquisa e desenvolvimento
Promoção de produtos saudáveis	Trabalho com fornecedores para desenvolvimento de produtos saudáveis	- Aumento da venda - Diferenciação no mercado	- Aumento da venda - Diferenciação no mercado	- Aumento da receita	- Pesquisa e desenvolvimento
Rastreabilidade	Rastreabilidade de produtos, visando à garantia da sustentabilidade dos produtos vendidos	---	- Aumento da venda	- Aumento da receita	- Processo de produção
Redução de importação	Aumento de safras para reduzir o volume de produtos importados	- Aumento da venda	- Diminuição do custo de transporte	- Aumento da margem	- Pesquisa e desenvolvimento
Compra direta de fornecedores	Compra direta de fornecedores, visando à oferta de produtos frescos a melhores oportunidade para fornecedores	- Aumento do preço de venda	- Diminuição do preço de compra	- Aumento da margem	--
Desenvolvimento de produtores locais	Trabalho conjunto com fornecedores, visando ao desenvolvimento de comunidades locais	- Entrada no mercado	- Diminuição do custo de transporte	- Aumento da margem	- Pesquisa e desenvolvimento
Venda de produtos locais	Priorização de venda de produtos locais, visando ao desenvolvimento de comunidades locais	- Aumento da venda	- Diminuição do custo de transporte	- Aumento da margem	--

Os benefícios esperados para o varejista foram, então, transformados em métricas de avaliação financeira, que dizem respeito a aumento da margem e/ou a aumento da receita de vendas. As iniciativas que implicam em redução de custo para o varejista poderiam ser transformadas em aumento de margem ou em redução do preço de venda e consequente aumento do volume de vendas. Em função da diversidade de produtos e fornecedores, foi assumido que os ganhos em negociação com fornecedores não seriam repassados a clientes, fazendo com que somente a métrica relacionada ao aumento da margem tenha sido considerada.

Além dos benefícios que geram, as práticas demandam algum investimento por parte do produtor e/ou por parte do varejista. Como este trabalho tem foco na geração de valor para o varejista e os investimentos das duas partes envolvidas são independentes, foi considerado

somente o investimento requerido para o varejista, como mostrado na Tabela 3, que pode ser voltado para pesquisa e desenvolvimento ou para melhoria do processo de produção. Investimentos no processo de produção são, em regra, dispêndios de responsabilidade do produtor, exceto na prática relacionada à rastreabilidade dos produtos. Nessa prática, já que não é esperado nenhum benefício direto para o fornecedor, não é esperado que ele tenha despesas com a implantação. É esperado que todas as práticas estudadas gerem benefícios aos varejistas, apesar de nem todas gerarem benefícios aos produtores.

Tendo definidos os retornos esperados e os investimentos requeridos, foi preciso determinar os indicadores de gestão necessários para sua mensuração, ou seja, para a construção do *business case*, como mostrado na Tabela 4. Os indicadores relacionados a retorno foram construídos de forma a permitir comparação temporal, ou seja, o benefício será a diferença entre o momento posterior à implantação da prática e o momento anterior a ela.

Tabela 4 - Tradução das métricas de avaliação financeira em indicadores de gestão

	Métrica	Indicador de gestão
Retorno esperado para o varejista	Aumento da margem	<ul style="list-style-type: none"> - Preço de compra anterior à implementação da prática (<i>PCa</i>) - Preço de compra posterior à implementação da prática (<i>PCp</i>) - Custo de transporte anterior à implementação da prática (<i>CTa</i>) - Custo de transporte posterior à implementação da prática (<i>CTp</i>)
	Aumento da receita	<ul style="list-style-type: none"> - Receita de vendas de produtos antigos, anterior à implementação da prática (<i>RVAa</i>) - Receita de vendas de produtos antigos, posterior à implementação da prática (<i>RVAp</i>) - Receita de vendas de produtos gerados a partir da implementação da prática (<i>RVNa</i>) - Receita de vendas de produtos canibalizados por produtos gerados a partir da implementação da prática, anterior à implementação da prática (<i>RVCa</i>) - Receita de vendas de produtos canibalizados por produtos gerados a partir da implementação da prática, posterior à implementação da prática (<i>RVCp</i>)
Investimento requerido	Pesquisa e desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> - Encargos salariais de equipe dedicada (<i>SA</i>) - Especialização dos colaboradores dedicados (<i>ES</i>) - Desenvolvimento e/ou compra de tecnologia (<i>TEC</i>) - Pesquisa de novas técnicas de produção (<i>TP</i>) - Pesquisa de comportamento de consumidor (<i>CCO</i>)
	Processo de produção	<ul style="list-style-type: none"> - Adaptações requeridas na produção para implementação da prática (<i>AD</i>)

Não foram considerados indicadores referentes a marcas próprias, uma vez que os supermercados fora estudados como varejistas, não como produtores.

Para aplicação do método de fluxo de caixa descontado, será necessário determinar o horizonte de tempo dos projetos e dos investimentos requeridos, além do tempo necessário para que o projeto comece a dar retorno financeiro, que irão variar em cada prática e em cada empresa. Por fim, o custo médio ponderado de capital, que também deverá ser estimado para o setor, não foi calculado neste estudo, já que foram tratadas empresas sob riscos e legislações diferentes (de diferentes nacionalidades e com operação em diferentes países).

Sabendo as variáveis que constroem o modelo, o método do fluxo de caixa descontado poderá ser aplicado nos supermercados que esperam determinar seus criar *business cases* para as práticas socioambientais relacionadas à etapa de produção do setor. O valor presente líquido do projeto (VPL) será o valor adicionado à empresa a partir da implantação das práticas em questão.

5) Considerações Finais

Este estudo analisou as práticas socioambientais de produção de grandes supermercados a partir de relatórios de sustentabilidade divulgados. Teve como objetivo responder a duas perguntas.

A primeira delas visava saber se o nível de informação sobre iniciativas socioambientais existente é suficiente para a construção de *business cases* de sustentabilidade no setor. Como visto, a resposta para essa pergunta é não. Existem, sim, elementos para a sua construção. Foram encontradas muitas informações operacionais que não são, porém, trabalhadas até o nível estratégico-financeiro. Isso mostra que, no setor de supermercados, ainda é necessário maior aproximação entre a gestão financeira e a socioambiental. A falta de aproximação entre essas duas áreas sugere um sistema de informações gerenciais ainda incompleto, com bastante espaço para melhoria.

Também foi percebido que as empresas analisadas valorizam a divulgação dos benefícios gerados tanto para elas quanto para o fornecedores. Esse foi um ponto positivo nos relatórios de sustentabilidade, já que as iniciativas visam a um “ganha-ganha” entre fornecedores e varejistas. O negócio sustentável, contudo, não é justificado para nenhuma das partes, o que é fundamental para a disseminação da sustentabilidade corporativa no setor.

Nesse sentido, o engajamento dos produtores é etapa fundamental no processo de transformação da operação dos supermercados em negócio sustentável. Por esse motivo, é recomendado que os supermercados iniciem a melhoria de sua gestão para a sustentabilidade, por meio de iniciativas de promoção de práticas sustentáveis, trabalhando em conjunto com fornecedores. Diversas iniciativas geram aumento de produtividade e, conseqüentemente, aumento de lucratividade dos fornecedores, mas as voltadas à promoção de práticas sustentáveis, além do benefício mencionado, geram mudanças na estratégia central dos produtores, inserindo a sustentabilidade na tomada de decisão e abrindo caminho para a implementação das demais práticas.

A segunda pergunta deste estudo visava à proposição de métricas para construção de *business cases* de sustentabilidade no setor, considerando as práticas que envolvem os fornecedores de alimentos.

Ao analisar as práticas para diagnosticar o estágio em que os supermercados se encontram em relação à sustentabilidade corporativas, foram identificados alguns determinantes de valor, porém insuficientes para a elaboração de *business cases*, mesmo que combinados. A proposição de métricas surgiu, então, a partir da percepção dos benefícios esperados para o produtor, que inicia o ciclo virtuoso de geração de valor. Tais benefícios geram outros para o varejista, passíveis de transformação em métricas financeiras e em indicadores de gestão estratégica.

Os indicadores propostos neste estudo, no entanto, forma de nível gerencial; novos estudos seriam necessários para seu desmembramento em indicadores operacionais. É possível, porém, a partir dos indicadores propostos, fazer um ensaio preliminar de avaliação financeira das práticas socioambientais e, com isso, aferir, aproximadamente, o incremento do valor da empresa a partir da inserção de tais práticas.

Além de responder às perguntas propostas, ao perceber que a maioria das informações divulgadas pelos supermercados em seus relatórios de sustentabilidade não são suficientes

para a construção de *business cases*, este trabalho também verificou que os relatórios apresentam deficiências quanto à sua materialidade.

As informações de Nível 1 e 2 representam a grande maioria das divulgadas, não trazendo quantificação de resultado financeiro. Além disso, foi constatado que grande parte dizia respeito ao benefício gerado para o produtor e não para o varejista. Quanto às informações de Nível 3 (monetizadas) divulgadas, a maioria tratava somente de receita com a venda dos produtos envolvidos na prática em questão e apenas uma trazia o investimento requerido. Essas duas informações, porém, não são suficientes para a construção de *business cases*.

Os relatórios de sustentabilidade não parecem ter como parte do seu público-alvo a comunidade financeira, ou seja, investidores e analistas, já que não parecem ter o objetivo de mostrar o valor gerado para as empresas a partir da inserção das práticas socioambientais. Uma mudança no conceito de que esses relatórios são escritos principalmente para comunidades envolvidas, clientes e terceiro setor pode ser importante para que os gestores e os investidores comecem a enxergar valor nas empresas que inserem o desenvolvimento sustentável na sua estratégia e estão focadas no tripé da sustentabilidade. Para que isso ocorra com mais facilidade, seria interessante que a equipe responsável pela preparação do relatório não estivesse preocupada apenas em atender diretrizes de elaboração de relatórios. A submissão do relatório às diferentes áreas de negócio das empresas pode ser um bom caminho para geração de debates e controvérsias, com conseqüente melhoria nas informações divulgadas.

Referências Bibliográficas

ABRAS. **Detalhes que fizeram a diferença em 2008**, 2009. Disponível em: <<http://www.abrasnet.com.br/economia-e-pesquisa/ranking-abras/analises-especiais/>>. Acesso em: Junho 2010.

ABRAS. **Números do Autosserviço**, 2010. Disponível em: <<http://www.abrasnet.com.br/economia-e-pesquisa/ranking-abras/os-numeros-do-setor/>>. Acesso em: Junho 2010.

ALIGLERI, L. Gestão estratégica da responsabilidade social em supermercados: Uma proposta para o processo de engajamento. **Varejo Sustentável**, Outubro 2008. Disponível em: <<http://www.varejosustentavel.com.br/noticia.php?id=32>>. Acesso em: Dezembro 2010.

ALLDER, J.; YATES, L. **Green to the core?** How supermarkets can help make greener shopping easier. *Consumer Focus*. 2009.

ARX, U. V.; ZIEGLER, A. **The effect of CSR on stock performance:** New evidence for the USA and Europe. Zurich: Center of Economic Research at ETH Zurich. Working Paper: 08/85. 2008.

BELMAN, J. J.; PARENTE, J. **Varejo Socialmente Responsável**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

BRITO, B. **A reação do mercado acionário a eventos ambientais**. 2005. Dissertação (Mestrado). Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.

BROWN, L. R. **Plano B 4.0: Mobilização para salvar a civilização.** [S.l.]: New Content, 2009.

CAVALCANTE, L. R.; BRUNI, A. L.; COSTA, F. J. M. Sustentabilidade empresarial e valor das ações: uma análise na bolsa de valores de São Paulo. **Revista de Gestão Socioambiental**, v. 3, n. 1, p. 70-86, 2009.

DELOITTE TOUCHE TOHMATSU LIMITED. **A cadeia da sustentabilidade** - Uma pesquisa sobre visões e práticas de empresas brasileiras que impactam o futuro do planeta. 2009. Disponível em: <<http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Brazil/Local%20Assets/Documents/Cadeia%20de%20sustentabilidade2.pdf>>. Acesso em: Dezembro 2010.

DELOITTE TOUCHE TOHMATSU LIMITED; STORES. **Global Powers of Retailing.** 2009. Disponível em: <[http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Kazakhstan/Local%20Assets/Documents/dtt_2008globalpowersofretailing\(2\)\(2\).pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Kazakhstan/Local%20Assets/Documents/dtt_2008globalpowersofretailing(2)(2).pdf)>. Acesso em: Janeiro 2011.

ELKINGTON, J. **Cannibal with forks.** Gabriola Island: New Society Publishers, 1998.

EPSTEIN, M. J.; ROY, M.-J. Making the business case for sustainability: linking social and environmental actions to financial performance. **Journal of Corporate Citizenship**, v. 9, p. 79-96, 2003.

INSTITUTO AKATU. **Como e por que os brasileiros praticam o consumo consciente?** Pesquisa n. 7. São Paulo: Instituto Akatu. 2007.

INSTITUTO ETHOS. **Responsabilidade social das empresas: Percepção do consumidor brasileiro.** 2005. Disponível em: <http://www.ethos.org.br/_Uniethos/Documents/consumidor_2002.pdf>. Acesso em: Dezembro 2010.

JACOBS, B. W.; SINGHAL, V. R.; SUBRAMANIAN, R. An empirical investigation of environmental performance and the market value of the firm. **Journal of Operations Management**, v. 28, n. 5, p. 430-441, 2010. Disponível em: <ssrn.com/abstract=1320721>. Acesso em: Outubro 2010.

LEVY, M.; WEITZ, B. A. **Administração de Varejo.** São Paulo: Atlas, 2000.

MACEDO, L. C. **A prática da responsabilidade social no setor varejista brasileiro.** 2005. Monografia (Especialização). COPPE, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.

MAROM, I. Y. Toward a unified theory of the CSP-CFP link. **Journal of Business Ethics**, v. 67, p. 191-200, 2006.

MOORE, G. Corporate social and financial performance: An investigation in the UK supermarket industry. **Journal of Business Ethics**, v. 34, p. 299-315, 2001.

PARENTE, J. **Responsabilidade social no varejo: conceitos, estratégias e casos no Brasil**. São Paulo: Saraiva, 2004.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1991.

SALZMANN, O.; IONESCU-SOMERS, A.; STEGER, U. **Quantifying economic effects of corporate sustainability initiatives - Activities and drivers**. Forum for CSM. 2005.

_____; _____. The business case for corporate sustainability: Literature review and research options. **European Management Journal**, v. 23, n. 1, p. 27-36, 2005.

UNEP-United Nations Environmental Program. **Greening Supply Chain in Retail Sector**. 2008.

YACHNIN & ASSOCIATES. **The sdEffect: Translating sustainable development into financial valuation measures - A pilot analytical framework**. Yachnin & Associates. 2006. Disponível em: <<http://www.rseneews.com/public/dossiers/Etudes06/sdEffect-0206.pdf>>. Acesso em: Fevereiro 2011.