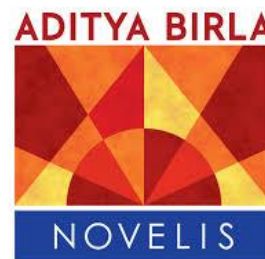

BENCHMARKING DE SUSTENTABILIDADE DO VAREJO

*Núcleo de Sustentabilidade
Fundação Dom Cabral*

AUTORES:
HEIKO HOSOMI SPITZECK
LUÍS FERNANDO TELES
ANNA CLARA CHAGAS
JÚLIA GONÇALVES BACHETTI
DAISY CAMPOS QAZI

Agradecimentos

O Núcleo de Sustentabilidade da FDC agradece o apoio das empresas e organizações afiliadas e apoiadoras deste *Benchmarking* de Sustentabilidade no setor de varejo:



PREFÁCIO NÚCLEO DE SUSTENTABILIDADE

O **Núcleo de Sustentabilidade da Fundação Dom Cabral** tem o objetivo de apoiar empresas na busca por sistemas de gestão, boas práticas e referências, que criam valor tanto para os acionistas e proprietários quanto para a sociedade em geral. Uma maneira de apresentar o estado da arte da gestão sustentável é produzir um *benchmarking* e comparar o desempenho socioambiental de várias empresas de um mesmo setor. Muitos **desafios e oportunidades** de sustentabilidade são definidos na base da atividade econômica e, por isso, existem poucos assuntos que variam de uma empresa para outra no mesmo setor. Por exemplo, empresas mineradoras sempre terão o desafio de se engajar com comunidades locais, empresas têxteis confrontam o risco de trabalho infantil e escravo, e montadoras estão sendo pressionadas a reduzir emissões. Nesse sentido, um *benchmarking* setorial permite:

- ▶ Identificar os principais temas socioambientais confrontadas pelo setor analisado;

- ▶ Identificar os atores com o melhor desempenho em relação a certos temas, como emissões, água e relacionamento com comunidades, por exemplo;

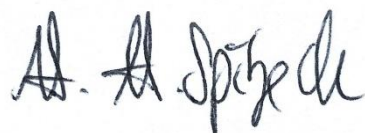
- ▶ Identificar e destacar as práticas dos líderes para inspirar outros atores a seguir o exemplo;

- ▶ Destacar as empresas mais engajadas do setor em relação à gestão de sustentabilidade;

- ▶ Orientar as empresas que querem começar a adotar práticas mais sustentáveis.

Esperamos que este *benchmarking* de sustentabilidade do setor de varejo ajude os varejistas a serem mais competitivos e contribua para o desenvolvimento sustentável do Brasil.

Heiko Hosomi Spitzack



Gerente do Núcleo de Sustentabilidade
Fundação Dom Cabral

Lista de Gráficos

Gráfico 1: Consolidação do Desempenho das Empresas em Desafios Ambientais

Gráfico 2: Consolidação do Desempenho das Empresas em Desafios Sociais

Gráfico 3: Matriz de Materialidade Consolidada

Gráfico 4: Projeto Sustentabilidade de Ponta a Ponta do Walmart

Gráfico 5: Pressões ao Longo da Cadeia de Valor

Gráfico 6: Consolidação do Desempenho das Empresas em Desafios Sociais

Gráfico 7: Consolidação do Desempenho das Empresas em Desafios Ambientais

Lista de Tabelas

Tabela 1: Temas Ambientais e Sociais

Tabela 2: Riscos e Oportunidades de Sustentabilidade no Varejo

Tabela 3: Até onde varejistas fiscalizam a cadeia de valor frente a trabalho infantil/escravo

Tabela 4: Empresas Analisadas

Tabela 5: Pontuações das Empresas nos Desafios Ambientais

Tabela 6: Pontuações das Empresas nos Desafios Sociais

Tabela 7: Pontuação da Autoavaliação

Agradecemos pelo apoio neste estudo a:

Leonardo Antunes Nogueira Coutinho,
Sofia Moreira Lima,

João Henrique Dutra Bueno, Amanda Granha, Raysa França e
Mariana Campello D'Ávila Lery Santos.

Sumário

Agradecimentos	2
Prefácio	3
Sumário Executivo	6
Introdução	13
Assuntos Ambientais	18
<i>Energia</i>	18
<i>Água</i>	20
<i>Construções Sustentáveis</i>	23
<i>Emissões</i>	27
<i>Produtos</i>	30
<i>Resíduos</i>	34
Assuntos Sociais	38
<i>Fornecedores</i>	38
<i>Comunidade</i>	43
<i>Consumidores</i>	45
<i>Funcionários</i>	48
Benchmarking	50
Temas Emergentes	57
Autoavaliação	66
Anexo A - Metodologia	70



1 Sumário Executivo

Empresas no Brasil confrontam vários desafios socioambientais como escassez de água, falta de transparência ou mão de obra qualificada. Mas nem todos os desafios são relevantes para todas as empresas, e.g. efluentes têm menos impacto em um banco que em uma empresa petroquímica. Para identificar temas relevantes do setor de varejo, analisamos os relatórios de sustentabilidade das 40 maiores varejistas atuando no Brasil. Os grandes temas encontrados nos relatórios da maioria das varejistas foram:

Temas Ambientais	Temas Sociais
Água	Fornecedores
Construções Sustentáveis	Comunidade
Emissões	Consumidores
Energia	Funcionários
Produto	
Resíduos	

Tabela 1: Temas Ambientais e Sociais

Após a identificação dos temas materiais, avaliamos o desempenho das empresas em cada tema a partir da análise dos relatórios de sustentabilidade. As avaliações das empresas que não publicaram relatórios de sustentabilidade foram feitas a partir dos seus *websites*. O desempenho das empresas em cada desafio foi avaliado de acordo com os seguintes estágios de maturidade:

Pontuação 0: *Não há referência sobre o desafio;*

Pontuação 1: A empresa aborda o desafio somente em seu *website*;

Pontuação 2: A empresa aborda o desafio em seu *relatório de sustentabilidade*;

Pontuação 3: A empresa aborda o desafio em seu relatório de sustentabilidade e apresenta *indicadores de desempenho*;

Pontuação 4: A empresa aborda o desafio em seu relatório de sustentabilidade, apresenta indicadores de desempenho e possui *melhoria de desempenho* com relação ao tema **ou** a empresa aborda o desafio em seu relatório de sustentabilidade, apresenta indicadores de desempenho, possui *metas estratégicas*, mas os indicadores reportam que não houveram melhorias relacionadas ao tema;

Pontuação 5: A empresa aborda o desafio em seu relatório de sustentabilidade, apresenta indicadores de desempenho, apresenta melhoria de desempenho e possui *metas estratégicas* com relação ao tema;

Pontuação 6: A empresa aborda o desafio em seu relatório de sustentabilidade, apresenta indicadores de desempenho, possui metas estratégicas e apresenta *um dos melhores e mais relevantes desempenhos* do setor em relação ao tema.

A partir, então, da avaliação dos relatórios dentro dos temas relevantes identificados, foi possível chegar nos resultados consolidados mostrados abaixo. Nestes, as linhas que representam o Pior Desempenho e o Melhor Desempenho dizem respeito à pior e à melhor nota, dentre todas as empresas, em cada desafio:

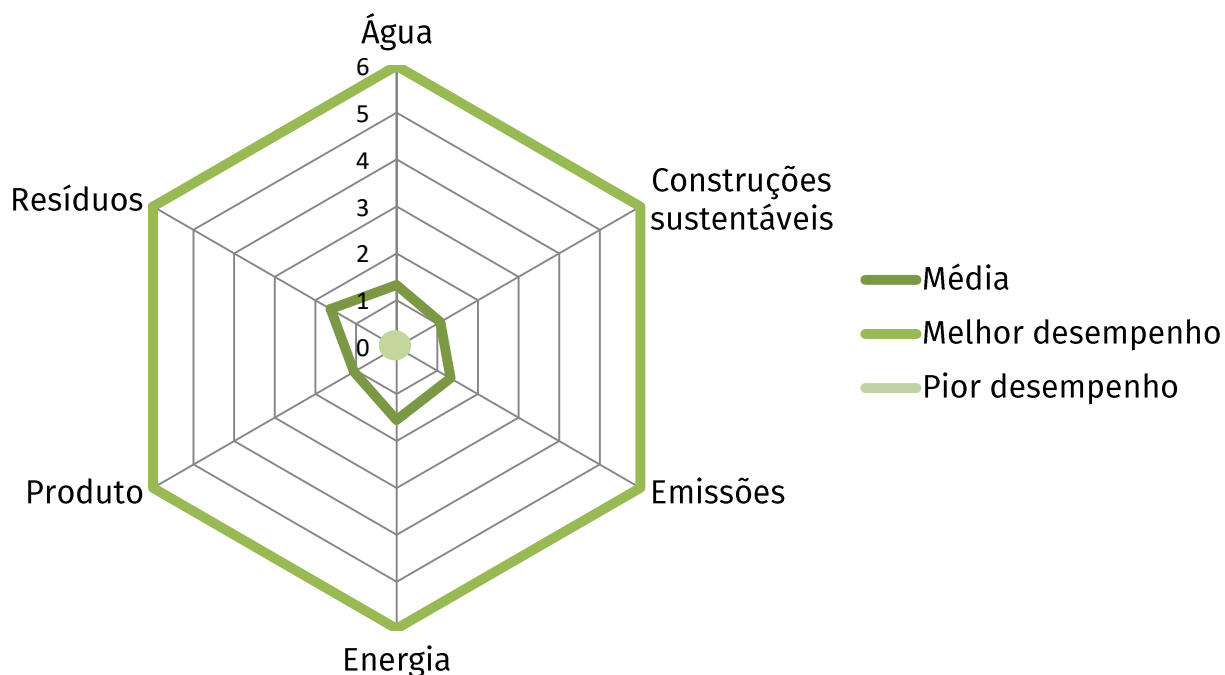


Gráfico 1: Consolidação do Desempenho das Empresas em Desafios Ambientais.

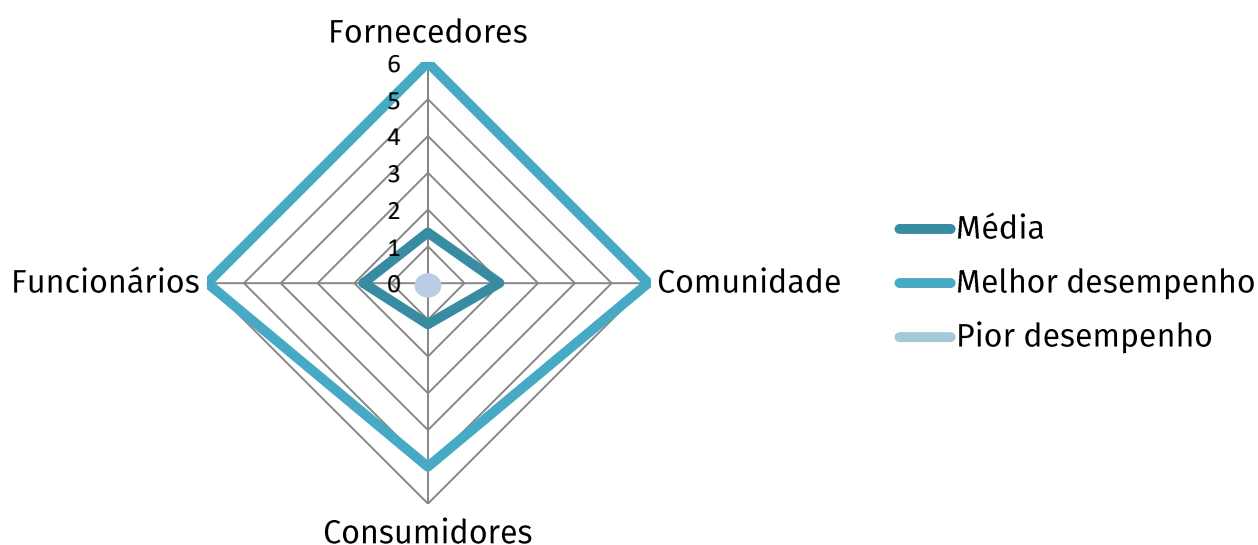


Gráfico 2: Consolidação do Desempenho das Empresas em Desafios Sociais.

Analisando os gráficos é possível observar que a média dos desempenhos das empresas varejistas analisadas nos quesitos social e ambiental ainda é baixa. Com isso, pode-se concluir que o setor de varejo possui muito potencial para evoluir no que diz respeito à sua maturidade ao tratar de tais questões, em especial em temas ambientais, como água, energia, produto e resíduos, nos quais existe uma relação com os resultados do negócio via redução de riscos operacionais, legais e prejuízos ligados à imagem.

A partir das análises, percebe-se também a existência de uma grande disparidade entre as empresas quanto aos seus desempenhos em relação aos desafios, uma vez que há empresas que receberam notas máximas e mínimas em quase todos os temas. Devido a isso, é possível sugerir que os integrantes do setor varejista brasileiro busquem boas práticas em varejistas performando em nível de *benchmark*, além de procurarem estabelecer parcerias visando ao intercâmbio de conhecimento e habilidades. Aqui o papel de associações setoriais como a Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo, Instituto para o Desenvolvimento do Varejo, fecomércio, e outros, pode ser crucial. Um aspecto relevante é que o setor varejista é um elo das cadeias muito descentralizado, com atores por vezes pequenos e que, por isso, dependem da atuação dos seus parceiros. Essa característica reforça, ainda mais, a necessidade de uma atuação integrada dentro do setor.

Com base no nosso estudo, formulamos as seguintes recomendações para empresas do setor que desejam evoluir em questões ambientais e sociais relevantes:

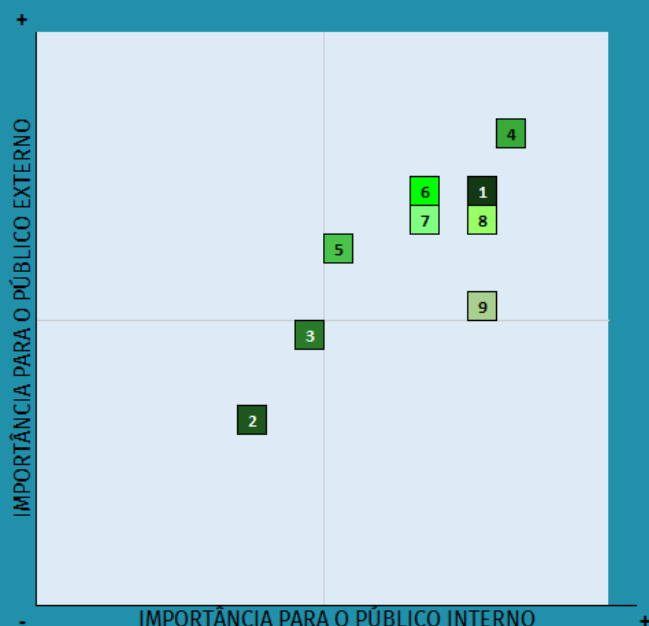
1 Defina os temas sociais e ambientais relevantes para o seu negócio

Como primeiro passo, recomendamos a análise dos temas identificados em uma lógica financeira e a discussão sobre quais temas têm mais impactos nos seus resultados e no ambiente em que está inserido. Por exemplo, temas como água e energia podem ter alto potencial de redução de custos e riscos. A construção de uma matriz de materialidade pode ser de grande ajuda nesse ponto, uma vez que ela organiza os temas de acordo com a sua importância para o público interno e externo da empresa. Tanto os temas abordados como o posicionamento de cada um deles na matriz variam de acordo com a empresa analisada.

Por isso, é importante que cada empresa consulte representantes do seu público externo e interno e construa a sua própria matriz de materialidade.

Neste relatório, analisamos as matrizes de materialidade publicadas pelas empresas analisadas e construímos uma matriz consolidada do setor.

Caso a sua empresa ainda não tenha construído a sua própria matriz de materialidade, a matriz apresentada a seguir pode servir de referência para a priorização dos temas ambientais e sociais na sua empresa até que a sua própria matriz de materialidade seja construída. A matriz desse *benchmarking* foi construída a partir da consolidação das matrizes de outras empresas do setor de varejo.



- 1 Atendimento e Relacionamento com o Cliente
- 2 Desenvolvimento da Comunidade Local
- 3 Gestão de Resíduos / Efluentes
- 4 Corrupção / Conduta Ética e Transparente
- 5 Impacto Ambiental
- 6 Gestão Socioambiental na Cadeia
- 7 Fornecedores mais Engajados com o Meio Ambiente / Desenvolvimento de Fornecedores
- 8 Emprego, Saúde e Treinamento
- 9 Direitos Humanos

Gráfico 3: Matriz de Materialidade Consolidada

2 Implemente as boas práticas existentes

Esse relatório identifica várias boas práticas que servem como *benchmark*. Esses *benchmarks* podem orientá-lo a aprender com o exemplo de outros e ajudá-lo a criar valor para sua empresa. Para definir quais são as boas práticas mais relevantes para o seu negócio, busque selecionar aquelas que mais estiverem relacionadas aos temas com maior impacto nos resultados financeiros.

3 Competir ou Colaborar?

Os temas sociais e ambientais que identificamos podem ser agrupados em duas categorias: a) temas que dão uma vantagem competitiva à empresa (ex. eficiência energética, que reduz custos) e b) temas que são um desafio para todo o setor ou até vários setores (ex. corrupção). Nos temas que criam vantagem competitiva, recomendamos competir, de modo a desenvolver expertise para se diferenciar da concorrência. Nos temas que são um desafio comum, recomendamos colaborar, desenvolver metodologias e processos conjunto para criar soluções que ajudam todo o setor a lidar melhor com esses temas. A colaboração tem também a vantagem que nenhuma empresa precisa arcar com todos os custos envolvidos sozinha. Instituições como a fecomércio têm um papel particularmente importante para articular a colaboração frente a temas comuns e no desenvolvimento de boas práticas, metodologias e políticas.

4 Olhe para o futuro

É fundamental que as empresas fiquem atentas a temas que podem ganhar relevância no futuro para que possam ganhar tempo para enfrentar essas questões e, também, se destaquem dentro do seu setor com relação aos seus concorrentes.

Na nossa avaliação, encontramos quatro temas que poderão ganhar relevância no futuro:

- ▶ Políticas Anticorrupção;
- ▶ Desmatamento;
- ▶ Parcerias;
- ▶ Políticas de Diversidade.

Esses temas já são abordados por algumas das empresas analisadas, e, além disso, já possuem relevância no cenário nacional. As Políticas Anticorrupção, por exemplo, já são abordadas por empresas como Walmart, Magazine Luiza, O Boticário e Renner nos seus Relatórios de Sustentabilidade, visto que a Corrupção tem gerado prejuízos sociais e riscos legais e econômicos. O desmatamento, por sua vez, é um tema relevante no cenário brasileiro que já está sendo abordado por empresas como Hering e Walmart, e que fica mais necessário com as pressões sociais e de ONG's para que as ações das empresas sejam normatizadas e fiscalizadas. As parcerias entre diferentes atores, por outro lado, podem facilitar o intercâmbio de conhecimento e habilidades úteis na abordagem dos desafios enfrentados pelo setor e já possuem bons exemplos com grandes resultados, como a parceria do Boticário e seus fornecedores para projetos de ecoeficiência. Por fim, a diversidade é um tema amplamente tratado em nossa sociedade atual e as empresas já vêm trazendo essa realidade para dentro das organizações.

Todos esses temas e projetos citados são tratados neste relatório com detalhes na sessão “Temas emergentes”.



2 Introdução

O setor de varejo tem um papel chave na busca por um desenvolvimento econômico sustentável. Por um lado, varejistas moldam hábitos de consumo por meio da oferta de produtos, serviços e campanhas de marketing. Por outro, eles exercem controle sobre padrões de qualidade, condições de trabalho e aspectos de distribuição e produção dos bens de consumo.

O poder econômico do setor também é impressionante: só no Brasil, o setor varejista criou 1 em cada 4 empregos no setor privado em 2014¹. Já em 2015, apenas as 300 maiores varejistas do país foram responsáveis por empregar 1,4 milhões de pessoas, além de terem seu faturamento somado em cerca de R\$ 483 bilhões².

Apesar do alto potencial de criação de Valor Compartilhado³, o setor varejista figura entre os menos avançados em termos de sustentabilidade: em uma pesquisa realizada pelo Núcleo de Sustentabilidade da Fundação Dom Cabral sobre o Estado da Gestão para a Sustentabilidade no Brasil em 2014³, o setor de varejo, juntamente com o agronegócio e a administração pública, foi classificado

1 Onde o Varejo Cresce. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/carreira/onde-o-varejo-cresce/>>. Acesso em em 31.01.2017.

2 Ranking com Dados sobre o Varejo brasileiro. Disponível em <<https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/novarejo-divulga-novo-ranking-com-dados-do-varejo-brasileiro/>>. Acesso em 31.01.2017.

3 PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. Creating shared value. In: Managing Sustainable Business. Springer, Dordrecht, 2019. p. 327-350.

4 Veja mais em: Estado da Gestão para a Sustentabilidade no Brasil em 2014 – Fundação Dom Cabral

entre os três setores menos avançados. Estas pesquisas confirmam a existência de alto potencial de melhoria das práticas. Algo que surpreende é a existência de várias instituições buscando identificar e disseminar boas práticas do setor. Nesse sentido, a Fundação Getúlio Vargas tem um Programa de Responsabilidade Social e Sustentabilidade no Varejo, a fecomércio promove o Prêmio fecomércio de Sustentabilidade, e a Fundação Dom Cabral mantém um Centro de Desenvolvimento de Sustentabilidade no Varejo. As discordâncias entre essas iniciativas e os resultados do setor levam a crer que as ações existentes ainda não encontraram argumentos efetivos para promover a adoção de boas práticas.

Nesse sentido, em conversa com executivos do setor, descobrimos que a maior barreira se encontra na tradução de assuntos socioambientais ao negócio da empresa. Até hoje, as abordagens foram motivadas principalmente pela minimização de impactos sociais e ambientais negativos - mas o tema de sustentabilidade ainda não foi analisado tendo como objetivo o aumento da competitividade da empresa.

Em um workshop com 100 diretores do setor, as alavancagens de valor mais citadas como relevantes para a estratégia dos varejistas foram:

- ▶ Atração e Retenção de Talentos;
- ▶ Redução de Custos;
- ▶ Poder de Precificação;
- ▶ Participação no Mercado.

Avaliando assuntos sociais e ambientais com base nessas alavancagens de valor, os diretores priorizavam temas como:

- ▶ Corrupção;
- ▶ Qualidade de Vida dos Colaboradores;
- ▶ Desenvolvimento de Pequenos e Médios Fornecedores;
- ▶ Redução dos Impactos Socioambientais de Produtos e Processos.

Assuntos socioambientais afetam a competitividade de uma empresa por duas frentes: riscos e oportunidades. Nesse sentido, muitos executivos do varejo brasileiro reconhecem as seguintes situações e impactos no negócio:

Riscos	Oportunidades
Falta de Acesso a Recursos (ex.: Energia, Água etc.); Nova Legislação e <i>Compliance</i> (ex.: Resíduos Sólidos); Alta Rotatividade; Mídia Negativa (ex.: Trabalho Escravo);	Redução de Custos (ex.: Eficiência Energética); Poder de Precificação de Produtos Sustentáveis (ex.: orgânicos); Diferenciação da Marca (ex.: Native, Suco do Bem, Natura); Crescimento das Classes C, D, E no Brasil; Atração e Retenção de Talentos;

Tabela 2: Riscos e Oportunidades de Sustentabilidade no Varejo

Para evitar os riscos e capitalizar as oportunidades do varejo sustentável, é necessário repensar as operações e a estratégia dos varejistas tanto no Brasil como fora. Em 2007, a Marks & Spencer lançou, na Inglaterra, seu famoso “Plano A”, um plano estratégico de 100 iniciativas éticas e ambientais que deveriam ser atingidos em 5 anos. Em 2010, a empresa renovou o compromisso com o objetivo de se tornar o varejista mais sustentável do mundo em 2015⁵.

Mas nem todos varejistas são tão ambiciosos. Por isso, esse relatório de *benchmarking* de sustentabilidade quer apoiar executivos do varejo a encontrar estratégias e iniciativas que criem valor tanto para a empresa quanto para a sociedade em geral, o que é entendido pelo conceito de Valor Compartilhado:

5 About a plan – Mark and Spencer. Disponível em <<http://corporate.marksandspencer.com/plan-a/our-stories/about-plan-a>>. Acesso em 31.01.2017.

Valor Compartilhado: ganha-ganha entre empresa e sociedade.

Michael Porter, Professor da Universidade de Harvard, nos Estados Unidos, referência mundial em competitividade, publicou, em parceria com Mark Kramer, o artigo “**Criação de Valor Compartilhado**”. Na visão dos autores, Valor Compartilhado envolve a geração de valor econômico de forma a criar também valor para a sociedade.

Tendo em vista o entendimento dessas relações, o Núcleo de Sustentabilidade da Fundação Dom Cabral tem trabalhado na identificação e na análise dos principais desafios do setor varejista em relação à sustentabilidade corporativa. Com base em uma revisão da literatura e uma análise de relatórios de sustentabilidade de varejistas, temas como: Água, Energia, Consumidores, Resíduos e Fornecedores foram identificados como os cinco principais desafios. A análise de cada um desses temas, além de outros identificados nesse estudo, podem ajudar as varejistas a se tornarem mais sustentáveis e, ao mesmo tempo, mais competitivos.

Estudos de caso e boas práticas mostram que algumas empresas têm desenvolvido iniciativas, como as que tratam do tratamento de resíduos ou da otimização do consumo de água e energia, que podem ajudar a aumentar a eficiência operacional e a reduzir custos e riscos. Nesse cenário, este relatório de *benchmarking* tem como objetivo identificar os principais temas sociais e ambientais que as empresas do setor deveriam considerar sob o escopo da gestão sustentável, além de avaliar o desempenho das empresas selecionadas e dar destaque às boas práticas existentes.

Assim, primeiramente, serão identificados os principais desafios e oportunidades do desempenho social e ambiental das empresas, o que antecederá a avaliação do desempenho de cada uma das varejistas avaliadas. Juntamente com os principais desafios, também serão apresentadas as boas práticas adotadas pelas empresas que apresentaram o melhor desempenho do setor, o que fornecerá orientações às demais para que elas possam alcançar o mesmo desempenho.

Por fim, apresentaremos temas que poderão se tornar relevantes para o futuro do varejo sustentável, além de fornecer orientações para que as empresas envolvidas possam lidar satisfatoriamente com eles, e práticas consideradas relevantes adotadas por algumas das empresas avaliadas.



3 Assuntos Ambientais

Selecionados a partir de uma revisão de literatura e da análise dos relatórios de sustentabilidade das empresas selecionadas, abaixo são apresentados os principais temas ambientais para as empresas varejistas com atuação no Brasil. Além disso, o panorama atual, os desafios e as boas práticas do setor em relação a esses temas também podem ser conferidos nas próximas páginas.

3.1 Energia

Panorama: O comércio é um dos setores com maior participação no consumo energético do país. Em 2013, ele foi responsável por 15% da demanda do consumo de energia elétrica no Brasil⁶, segundo informações do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae)

De acordo com uma análise da Reuters, os grandes blocos de custos no varejo são⁷:

- ▶ Folha de pagamento
- ▶ Energia
- ▶ Aluguel

Logo, o consumo de energia é o segundo maior bloco de custos mensais dos varejistas. Segundo a Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (SBCV), a conta de energia elétrica subiu até 40% entre o fim de 2014 e junho de 2015. "Como essa despesa chega a representar 1 por cento do faturamento do supermercado, um aumento de até 40% tem impacto de 0,4%", disse o presidente da SBCV, Eduardo Terra. "Isso é monstruoso", completou⁸. Conseqüentemente, fica claro que um dos maiores potenciais de redução de custos é o investimento na eficiência energética.

No setor, a iluminação representa um dos maiores gastos com energia. Por isso, o aproveitamento da iluminação natural, o uso de lâmpadas eficientes e de energias limpas, que são as medidas mais utilizadas pelos varejistas, podem ter impactos relevantes na busca por um consumo energético sustentável, além de serem grandes aliados na redução dos custos das empresas.

Desafio: Reduzir o consumo de energia gerada por fontes mais poluentes, por meio de investimentos em tecnologias mais limpas e eficientes e adotar práticas eficazes capazes de reduzir o consumo.

6 MgComunicação. Disponível em <<http://www.mgcomunicacao.com/?p=4571>>. Acesso em 18.08.2015.

7 Disponível em <<http://br.reuters.com/article/topNews/idBRKBN0OQ2OB20150610>>. Acesso em 18.08.2015.

8 Disponível em <<http://br.reuters.com/article/topNews/idBRKBN0OQ2OB20150610>>. Acesso em 18.08.2015.

Boas Práticas:

GPA

O GPA tem uma busca contínua por tecnologias, ferramentas e metodologias que possam proporcionar redução no uso de recursos naturais. Em 2015, o GPA implementou novas tecnologias para a redução do uso de energia elétrica por meio da GreenYellow⁹, empresa do Grupo Casino dedicada a projetos de eficiência energética e energias renováveis, que já mostram resultados positivos. O trabalho incluiu automação do sistema de ar-condicionado, troca da iluminação por LEDs e outras lâmpadas mais eficientes, segmentação dos circuitos, automação e colocação de portas nos equipamentos de frio alimentar (freezer) para reduzir as perdas térmicas nas lojas.

Até o final de 2015, todas as 137 lojas de hipermercado do Extra já haviam passado pelas mudanças, que resultaram em redução do consumo de energia. Em uma das lojas, a redução do consumo total de energia elétrica alcançou 24%. Para 2016, os supermercados das bandeiras Extra e Pão de Açúcar também serão equipados. Outra ação implementada foi a verificação, em cada uma das lojas de Multivarejo, para promover a autogeração de energia nos horários de pico, a partir da ativação dos geradores (80% das lojas de Multivarejo possuem geradores próprios – exceto Proximidade).

3.2 Água

Panorama: Segundo estudo da ONU, a demanda mundial por água pode exceder em 44% a quantidade anual disponível do recurso em 2050. Ao mesmo tempo, segundo publicação da Folha de São Paulo, são gastos, em média, 166,3 litros de água por pessoa diariamente no Brasil, 56,3 litros a mais do que a ONU considera suficiente. As interrupções e reduções de abastecimento ocorridas em 2014 e 2015 durante a crise hídrica, além de consequentes aumentos das tarifas, coloca em destaque este desafio para o setor varejista.

⁹ GreenYellow. Disponível em <<http://www.groupe-casino.fr/en/activities/greenyellow/>>. Acesso em 22.03.2016.

Nos anos de 2014 e 2015, o Brasil estava enfrentando a maior seca dos últimos 80 anos, com impacto acentuado no estado de São Paulo¹⁰. Um estudo da fecomércio previu perdas de R\$ 36,5 milhões por dia no setor de varejo por causa da crise hídrica na Grande São Paulo. Essas perdas aconteceriam caso 5% dos estabelecimentos fossem forçados a fechar as portas por falta de água¹¹.

Tendo em vista esse cenário, é fácil perceber por que a água é um dos temas ambientais que ganhou destaque nos relatórios de sustentabilidade analisados, ainda que não seja satisfatoriamente abordado. As principais práticas do setor em relação à água dizem respeito à reutilização e à redução do consumo, o que pode gerar rápidos retornos financeiros.

Desafio: Um grande desafio para o setor é a conscientização de toda a cadeia produtiva em relação ao uso dos recursos hídricos. Dentro desse desafio, inclui-se também a tentativa de influenciar e acompanhar as práticas dos fornecedores por meio de incentivos, contratos ou realização de auditorias para a verificação do padrão de consumo hídrico da cadeia.

Boas Práticas:

O Boticário

O Boticário tem como meta de até 2018 reduzir em 50% o consumo de água em relação a 2005. No próximo triênio, também pretende engajar 40% dos fornecedores-alvo (aqueles que atendem a critérios específicos definidos pelo Grupo) no Programa de Parceria em Ecoeficiência, uma forma efetiva de levar melhorias para a cadeia produtiva. Tais metas foram definidas após uma série de pesquisas e diagnósticos realizados pela empresa entre 2013 e 2016.

10 Dados sobre a estiagem em São Paulo. Disponível em http://www.bbc.com/portuguese/noticias/2015/05/150427_estiagem_sp_mv. Acesso em 14.11.2015.

11 Fecomércio – Cartilha sobre a água. Disponível em https://issuu.com/fecomercio/docs/cartilha_agua_grafica_tela_vers__o_. Acesso em 14.11.2015.

Em relação ao manejo interno de água nas atividades do Grupo, foram usados, aproximadamente, 31.800 m³ de água de reúso e água de chuva em suas instalações: 27% do total utilizado na planta de São José dos Pinhais (PR) e 32% do total utilizado no Centro de Distribuição de Registro (SP). No Paraná, o efluente da fábrica passa por sistema de tratamento próprio e é reutilizado no próprio local. Já em Camaçari (BA), as águas cinzas (de banhos e torneiras) são tratadas em estação própria e depois reutilizadas. O Grupo também reciclou, reutilizou ou fez coprocessamento de 96% dos resíduos gerados em suas instalações. Esse número só não chega a 100% porque os 4% restantes se classificam como ‘perigosos’ ou estão relacionados a serviços de saúde e requerem destinação especial.

GPA

Nas empresas do Grupo uma das principais iniciativas foi a aceleração da implementação de redutores de vazão nas torneiras, válvulas especiais e sistemas de reúso nas lojas. Na Via Varejo, o teste dessas ações foi feito em um dos prédios administrativos, a fim de verificar a viabilidade do investimento, resultando na previsão de instalação desses componentes em todos os outros prédios. Segundo o Relatório de 2014, com o projeto, em média, é possível economizar de 10 a 15% no uso da água das torneiras. Desde 2007, a Via Varejo também possui sistemas de reúso para lavagem de veículos pesados, nos Centros de Distribuição de Jundiaí, São Bernardo do Campo, Duque de Caxias e São José dos Pinhais. A iniciativa permite economizar 25 m³/dia no consumo de água, totalizando uma redução de mais de 2 mil m³/mês.

O Grupo tem como meta, ainda, incrementar o volume de água consumida proveniente de tratamento de esgoto e reúso da água da torre de ar condicionado e de captação de chuva em todas as suas empresas.

Leroy Merlin

Desde 2014, a empresa reforçou a disponibilidade de produtos ecoeficientes como torneiras temporizadas, válvula de descarga de duplo acionamento, sistemas de captação de água de chuva, arejadores, entre outros para seus clientes. Também trabalhou para a redução de consumo em suas unidades. Entre as iniciativas adotadas estão o melhoramento nas taxas de uso das Estações de Tratamento de Efluentes (ETE's), o reúso dos efluentes em vasos sanitários e torneiras externas, o tratamento de acidez da água para evitar corrosões nos reservatórios e campanhas de sensibilização dos colaboradores. Em todas as lojas foi realizado o acompanhamento de consumo para a rápida identificação de excessos e ineficiências. Nas unidades com certificação AQUA, o consumo é controlado desde a etapa de construção por meio de equipamentos e soluções que reduzem o consumo e incentivam o uso eficiente deste insumo. Em 2014, o consumo de água nas lojas da Leroy Merlin Brasil totalizou 197.641 m³

3.3 Construções Sustentáveis

Panorama: No Brasil, o número de construções sustentáveis têm crescido, podendo ser encontradas em variados estabelecimentos, como indústrias, empresas, hotéis, casas e shoppings. Existem, atualmente, 87 estabelecimentos certificados com o selo de Alta Qualidade Ambiental (AQUA), e 79 com certificação Leadership in Energy and Environmental Design (LEED) no país, além de existirem outros 640 em processo¹².



AQUA: É um sistema de avaliação de desempenho ambiental de edificações baseado no sistema francês, sendo distribuído e avaliado em 14 categorias.

¹² A construção civil mais sustentável. Disponível em <<http://www.secovipr.com.br/A+construcao+civil+mais+sustentavel+104+6627.shtml>>. Acesso em 31.01.2017.



LEED: Também é uma avaliação de sustentabilidade de construções, porém segue o sistema americano e avalia o desempenho em 7 categorias.

As chamadas construções verdes têm variados níveis de comprometimento com princípios sustentáveis, podendo incluir desde a construção até o uso final. Unidades desse tipo podem apresentar desempenhos superiores em relação à utilização de água e energia, materiais de construção, gerenciamento de resíduos e relacionamento com o ambiente em que estão inseridas. Além disso, construções sustentáveis também têm potencial de alavancar a imagem da empresa frente aos seus *stakeholders*.

Desafio: Adequar-se aos princípios de sustentabilidade e, paralelamente, gerar retorno financeiro e melhoria da imagem da empresa.

Boas Práticas:

O Boticário

Para o desenvolvimento de instalações mais sustentáveis, o Grupo Boticário investiu na formação de parcerias através do Programa de Parceria em Ecoeficiência com Fornecedores¹³, que teve seu projeto piloto rodado em 2014 e se consolidou como programa em 2015. A partir do conhecimento do Grupo sobre o tema, são realizadas consultorias técnicas em fornecedores selecionados para avaliar quais os potenciais de melhoria ecoeficientes nas instalações da empresa. A partir das sugestões, as parceiras avaliam quais melhorias são viáveis de serem executadas e a implementação das ideias selecionadas ocorrem sob supervisão e apoio do Grupo Boticário, que também auxilia na mensuração dos resultados.

¹³ O boticário. Disponível em <<http://relatoweb.com.br/boticario/15/files/Programa-de-parceria-em-ecoeficiencia.pdf>>. Acesso em 25.01.2017.

O objetivo do projeto é o compartilhamento de tecnologias sustentáveis já utilizadas pelo Grupo Boticário de forma a aumentar a ecoeficiência em toda cadeia produtiva. Em 2014, três fornecedores foram contemplados pela iniciativa e, com as melhorias implementadas, o ganho energético das parceiras somadas chegará a 3174 mil Kwh/ano, além da redução de emissão de gases no ambiente. A meta é que, até 2018, 40% dos fornecedores-alvos participem do programa.

O Grupo também promove ações para construções sustentáveis dentro de suas unidades. Em 2015, foram instaladas dômus prismáticos nos centros de distribuição, tecnologia que aproveita ao máximo a iluminação natural, evitando, assim, a necessidade de acender lâmpadas durante o dia. Também possui instalação para captação de água da chuva e de água de reúso, de forma que uma parte do consumo de duas instalações vem dessas fontes. Outra ação é voltada para pontos de vendas mais sustentáveis, projeto piloto que fica localizado na cidade de São Paulo. Essa iniciativa conta com iluminação LED, tinta menos tóxica, ar-condicionado inteligente – regulado de acordo com a temperatura e o número de pessoas da loja, é feita com materiais sustentáveis e é próxima ao transporte público. Por todas essas ações, a loja foi certificada com o LEED CI Retail Platinum do Brasil e o objetivo é que essas tecnologias sejam espalhadas por outros pontos de venda do Grupo.



Outro exemplo de construção sustentável é a nova loja da Reserva¹⁴, localizada no Rio de Janeiro, toda construída com sobras de madeira que iriam para o lixo. Ela ainda foi idealizada baseada em um conceito inovador: para evitar a logística de remessa e de transferência de estoques para uma loja que libera em média 350kg de CO₂ no meio ambiente por mês, o cliente experimenta e escolhe a roupa na loja e o pedido é entregue direto do estoque central da marca para a casa dele. E o trajeto é todo feito de bicicleta!

Leroy Merlin

A Leroy Merlin foi pioneira na implantação da certificação AQUA no Brasil, contando, em 2014, com 10 unidades certificadas pelos processos de construção sustentável e uso e operação da loja, 5 lojas certificadas pelo processo de uso e operação e 1 pelo processo de Construção Sustentável. Além disso, a empresa ainda patrocinou a Casa AQUA, conceito que busca incentivar iniciativas de construção sustentável. Essa certificação, reconhecida internacionalmente, busca destacar operações mais sustentáveis, como aquelas que economizam água, reduzem o uso de energia elétrica e otimizam a gestão de resíduos, por exemplo. A obtenção do selo AQUA pode tornar a empresa mais atraente e segura para os fornecedores, tendo potencial para incentivar o desenvolvimento local e gerar melhorias na experiência do consumidor. Além disso, pode trazer benefícios financeiros para a organização por meio da economia de recursos, o que já pode ser visto na implementação da Leroy Merlin: o acompanhamento do consumo, realizado em todas as lojas da empresa, comprovou que as lojas AQUA são mais eficientes na gestão hídrica. Já na questão energética, em 2014, das 32 lojas, o consumo de energia elétrica das 15 unidades certificadas representou apenas 36% do total consumido, demonstrando, assim, que práticas sustentáveis podem trazer retornos concretos.

Como comercializa produtos utilizados na construção civil, a Leroy Merlin ainda atuou em outra frente para sustentabilidade, uma vez que aumentou a oferta de produtos ecoeficientes, como sistemas de captação de água da chuva e torneiras vaporizadas, por exemplo. Em relação aos processos internos, a empresa melhorou as taxas de uso das Estações de Tratamento de Efluentes, o reúso de água em vasos sanitários e torneiras externas, o tratamento da acidez da água e realizou campanhas de sensibilização dos seus colaboradores.

14 Iniciativa da Reserva. Disponível em <<https://www.instagram.com/p/BQQ7iF7gUYI/?taken-by=usereserva&hl=pt-br>>. Acesso em 30.01.2017.

3.4 Emissões

Panorama: O setor de energia – incluindo produção e consumo de combustíveis e energia elétrica – representa a segunda maior fonte de emissões brutas de GEE no Brasil, com 26% das emissões em 2016, atrás apenas de mudança de uso do solo¹⁵. Quando consideradas as emissões líquidas, energia já é a principal fonte, com 36% das emissões. Este é o setor onde mais cresceram as emissões nos últimos anos. Entre 1970 e 2014 as emissões se multiplicaram por quatro. Desde 2009, quando foi aprovada a Política Nacional sobre Mudança do Clima, as emissões de energia aumentaram 42%, especialmente devido à queda da participação do etanol e ao aumento do consumo de gasolina e diesel, além do aumento de geração termelétrica no Brasil. Grande parte das emissões de empresas do varejo vem dos gases refrigeradores e da logística, o que torna o setor um dos maiores emissores de GEE do país.

Desafio: Fomentar a redução de emissões em toda a cadeia, além de optar pelo uso de equipamentos menos poluentes.

Boas Práticas:

Carrefour

Com o Programa de Logística Inteligente, o Grupo Carrefour reduziu em 5% as viagens de caminhões atuantes na distribuição de mercadorias, o que corresponde a 450 mil quilômetros de deslocamentos. O programa funciona em todo o Brasil e tem como objetivo reavaliar rotas e formas de carregamento das mercadorias, otimizando o transporte e reduzindo impactos ambientais. Somente com essa iniciativa, em 2014 evitou-se a emissão de mais de 300 toneladas de CO₂ para a atmosfera. Para 2015, a meta é alcançar 10% de redução nas viagens.

¹⁵ Síntese de relatório. Disponível em <<http://seeg.eco.br/wp-content/uploads/2016/09/WIP-16-09-02-RelatoriosSEEG-Sintese.pdf>>. Acesso em 25.01.2017.

Outra iniciativa do Grupo foi com o investimento na manutenção e modernização das atuais instalações, e já em 2014 o Carrefour conseguiu uma redução significativa no consumo de gases refrigerantes. A maioria dos equipamentos ainda utiliza o gás R-22, porém, em todas as modernizações, é realizada a substituição dos equipamentos para a utilização de gases com menor impacto no meio ambiente. Aproximadamente 35% do total de equipamentos já foram modernizados.

O Boticário

Até 2018, todas as transportadoras responsáveis pela distribuição dos produtos da empresa pelo país devem reduzir em 5% a emissão de gases causadores do efeito estufa (GEE) comparado a 2014. Para atingir essa meta, o Boticário conta com alguns projetos, como o Kit Bicomcombustível, fruto do Programa de Parceira em Ecoeficiência pelo Grupo Boticário, Grupo DSR, Landirengo e Compagás. Ele permite o abastecimento dos caminhões com 50% de gás natural veicular (GNV) e 50% diesel, diminuindo aproximadamente pela metade o uso de diesel nos caminhões – um dos combustíveis que mais emite GEE. Também são monitoradas semestralmente as emissões, acordando planos de ação de redução com cada uma das transportadoras e verificando o cumprimento nas visitas realizadas pela equipe de sustentabilidade. Por meio do incentivo e das iniciativas realizadas em parceria, a redução absoluta das emissões das transportadoras que atuam com o Grupo foi de 11,8% (tCO₂) em 2015, no comparativo com 2014. Com isso, reduziu-se o indicador relativo do Grupo Boticário em 36,8% tCO₂/ton transportada por km rodado. No mesmo período, também aumentaram o uso de outros combustíveis menos poluentes em 87% (Etanol e GNV).

GPA

O GPA desenvolve o seu inventário de emissões de carbono desde 2010, seguindo as especificações do Programa Brasileiro GHG Protocol. Com o apoio de uma consultoria externa, a empresa utiliza as metodologias Intergovernmental Panel on Climate, Department for Environment, Food and Rural Affairs (Defra) e World Resource Institute (WRI/WBCSD GHG Protocol Initiative). As informações registradas permitem ao GPA

identificar pontos de melhoria e estabelecer metas de redução de emissões. A companhia também integra o Índice Carbono Eficiente – ICO₂, uma criação da BM&FBovespa em conjunto com o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). O indicador é formado por empresas que adotam práticas transparentes em relação a suas emissões de gases de efeito estufa (GEE) e que possuem iniciativas eficientes para a gestão de suas emissões. O objetivo do índice é incentivar empresas a tratar o tema com responsabilidade, aferindo, gerindo, monitorando e mitigando suas emissões, impulsionando uma economia de baixo carbono.

O GPA responde, ainda, ao CDP, antigo Carbon Disclosure Project, um questionário desenvolvido por investidores institucionais, destinado a empresas listadas nas principais bolsas de valores do mundo com o objetivo de divulgar informações sobre políticas, ações e metas desenvolvidas pelo setor para o combate ao aquecimento global. O Grupo responde ao CDP Climate Change, sendo uma das principais iniciativas do setor financeiro para mitigar o efeito das mudanças climáticas.

Em 2014, o Grupo Casino implementou um estudo internacional em todas as filiais com objetivo de consolidar as melhores práticas dos equipamentos instalados nas unidades, comparar as soluções de ecoeficiência implementadas e desenvolver uma ferramenta de cálculo que auxilie na comparação das soluções propostas pelos fornecedores. Atualmente, o GPA testa, em duas lojas-piloto, um sistema de refrigeração que utiliza em parte CO₂, que tem um poder de aquecimento global mais baixo que as soluções geralmente utilizadas no mercado.

3.5 Produto

Panorama: O mercado para produtos sustentáveis, como o de comércio justo, por exemplo, cresce, em média, 30% por ano¹⁶. Além disso, o poder de precificação desses produtos é alto: um exemplo disso é o caso de diferentes tipos de açúcar, que têm a mesma funcionalidade, como a de deixar o café mais doce, por exemplo. Nesse sentido, tanto o açúcar da União como o da Native entregam essa funcionalidade, mas os preços são bem diferentes. No Pão de Açúcar delivery, o preço de 1kg Açúcar Native Orgânico Demerara é R\$5,25¹⁷, enquanto o quilo do açúcar refinado da União custa R\$3,19¹⁶. O que o consumidor está comprando nesses casos? Certamente, mais que a funcionalidade básica do produto. Nesse caso, o consumidor compra a sensação de saúde e segurança, além de se identificar com a marca da empresa por meio do compartilhamento de valores. Reconhecemos esse comportamento de consumidores das classes A e B, que mesmo durante uma crise econômica tende a continuar comprando produtos singulares. Nesse tipo de situação, surge a oportunidade de aumentar o lucro via alinhamento de valores com consumidores dispostos a pagar preços maiores por produtos e serviços diferenciados. Dados da Época Negócios 360º, por outro lado, demonstram que só 10% dos varejistas oferecem produtos sustentáveis que foram avaliados instituições independentes.

“Mesmo durante a crise, o mercado de orgânicos vai continuar a crescer” Laura Pires, GPA.

¹⁶ Venda de produtos saudáveis cresce na contramão da crise econômica. Disponível em <<http://emais.estadao.com.br/blogs/comida-de-verdade/venda-de-produtos-saudaveis-cresce-na-contramao-da-crise-economica/>>. Acesso em 22.03.2016.

¹⁷ Preço observado no dia 25/01/2017.

O conceito de ciclo fechado diz respeito a produtos que têm seus resíduos reutilizados ao máximo, sendo transformados em matéria-prima secundária. No setor varejista, a intenção da adoção do ciclo fechado é reduzir a poluição, desperdícios e o acúmulo de resíduos. Além disso, a preocupação dos consumidores em relação à qualidade do produto e ao impacto ambiental e social de seus processos produtivos e de comercialização têm aumentado. Uma pesquisa, da GS&MD, publicada em agosto de 2015, indicou que os consumidores brasileiros estão dispostos a pagar, em média, 8% a mais por produtos sustentáveis¹⁸.

Desafio: Adequar os produtos às exigências de qualidade e gerenciar o impacto social e ambiental em todo o ciclo de vida.

Boas Práticas:

C&A

O tema Algodão Sustentável, cujos compromissos começaram a ser trabalhados na empresa em 2013, diz respeito a ações e iniciativas que promovam a utilização de uma matéria-prima feita com menor impacto ambiental. Uma das primeiras medidas tomadas nessa direção foi a de identificar o valor que os clientes dão a esse tipo diferenciado de produto, por meio de uma pesquisa que envolveu as áreas de Sustentabilidade e de Marketing. Em 2013, a C&A comprou peças infantis feitas com algodão orgânico, que foram comercializadas nas lojas em 2014. Essas peças foram identificadas com uma etiqueta própria, demonstrando o valor agregado por meio de uma produção mais equilibrada e preocupada com as questões ambientais. Essa é uma iniciativa piloto, a partir da qual a empresa pretende elevar a oferta de produtos fabricados com matérias-primas mais sustentáveis.

Outro tema bastante importante é o da segurança mecânica em roupas infantis: embora o Brasil não tenha uma legislação própria para o assunto, a empresa adota,

¹⁸ O impacto da sustentabilidade no comportamento do consumidor. Disponível em <<http://ideiasustentavel.com.br/impacto-da-sustentabilidade-no-comportamento-do-consumidor/>>. Acesso em 18.08.2015.

desde 2008, a norma europeia de segurança mecânica – uma das mais rigorosas do mundo – para 100% dos modelos do segmento infantil.

A terceira frente de atuação dentro do pilar Impacto de Produtos está focada no desafio de garantir a não utilização de elementos químicos que impactam o meio ambiente ou a saúde humana no processo de confecção de produtos. Esse compromisso foi assumido globalmente pela C&A na iniciativa Zero Descarte de Químicos Perigosos. Essas substâncias são divididas em 11 categorias e podem ser empregadas em diferentes etapas do processo produtivo de toda a cadeia têxtil – em especial estamparia, tinturaria e lavanderia. Uma das metas é eliminar na cadeia de fornecimento o uso do perfluorocarbonetos, conhecidos como PFC, até janeiro de 2015. Os compostos perfluorados são substâncias usadas em peças de vestuário com a propriedade impermeabilizante, mas que podem gerar impactos negativos ao meio ambiente. A substituição dessas substâncias começou a ocorrer em 2014 e será realizada com o apoio da C&A aos fornecedores, que devem realizar modificações em seus processos. Até 2020, existe o compromisso de eliminar todas as substâncias químicas definidas no compromisso ZDHC da cadeia produtiva.

GPA

O Grupo possui o programa Caras do Brasil¹⁹, iniciativa que busca valorizar e estimular a compra de produtos com impacto social positivo para a sociedade. Todos os produtos da linha são feitos por pequenos fornecedores em comunidades espalhadas pelo Brasil, incentivando a produção artesanal e oferecendo ao consumidor um produto diferenciado que possui grande responsabilidade social. Assim, promove o crescimento econômico com a premissa de gerar riqueza a populações menos favorecidas e difundir o uso de produtos ecológicos, além de possibilitar que estes fornecedores possam se aprimorar, profissionalizando sua produção. O programa foi relançado em 2016 como um canal de comercialização para produtos que perpetuam a cultura gastronômica brasileira e respeitam os pilares da sustentabilidade.

19 Caras do Brasil. Disponível em <<http://www.carasdobrasil.com.br/>>. Acesso em 05.09.2016.

Em 2014, o GPA criou o Comitê de Segurança Alimentar, com foco nas operações do Multivarejo. O objetivo é discutir o tema em âmbito da alta administração, elevando o nível de monitoramento e gestão da segurança alimentar na companhia. Composto de todos os diretores do varejo alimentar, o Grupo se reúne periodicamente para tratar de temas como controle de pragas, produtos vencidos e capacitação técnica de colaboradores nas lojas. Com os resultados, foram estabelecidas medidas como treinamentos para trabalhar temas de maior criticidade.



Leontino Balbo Júnior, vice-presidente da Native²⁰, fez a maior cultura orgânica do mundo e virou exemplo de agricultura que combate o aquecimento global. Hoje, presente em 67 países, a Native comanda 95% do mercado brasileiro e 30% do mercado mundial de açúcar orgânico. Essa empresa brasileira é líder mundial na produção e comercialização de açúcar e álcool orgânicos. A preocupação da empresa não diz respeito apenas ao produto em si, mas também à sua entrega ao consumidor. As embalagens da Native são feitas em celofane a base de celulose pura e as tintas são atóxicas. Além disso, o verniz de proteção é à base de água²¹. Todas estas práticas permitem à empresa abordar um mercado de consumidores mais exigentes e com valores relacionados à sustentabilidade.

20 Natureza Inovadora. Disponível em <<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,EMI85999-16380,00-NATUREZA+INOVADORA.html>>. Acesso em 11.09.2015.

21 Native produtos orgânicos. Disponível em <<http://embalagenssustentavel.com.br/2008/08/25/native-produtos-organicos/>>. Acesso em 11.09.2015.

3.6 Resíduos

Panorama: Um panorama de 2015 do Descarte de Resíduos Sólidos do Brasil feito pela Associação Brasileira das Empresas de Limpeza Pública e Resíduos Especiais (Abrelpe), revela que o país vem se desenvolvendo na gestão de resíduos sólidos, embora o sistema ainda apresente graves limitações²². Em 2013, o país era o quinto maior gerador de resíduos sólidos urbanos do mundo, dos quais apenas 3% foram reciclados²³. Uma das razões para isso é que o padrão de consumo do brasileiro inclui grande volume de materiais descartáveis e uma consequência direta do alto consumo é o alto descarte. Esse padrão foi mantido apesar da crise econômica vivenciada pelo país, no qual mesmo com a atividade econômica (PIB) retraindo 3,8% em 2015, o total de resíduos sólidos gerados no país aumentou 1,7% de 2014 a 2015.

Nesse cenário, a adoção de práticas sustentáveis no setor do varejo é de suma importância, uma vez que este é um dos grandes canais de ligação entre a indústria e o consumidor. Sendo assim, o setor tem um papel estratégico na implementação de logística reversa, além de estar exposto a riscos de *compliance* com a nova lei de resíduos sólidos, que, entre outras ações, institui a responsabilidade compartilhada dos geradores de resíduos: dos fabricantes, importadores, distribuidores, comerciantes e cidadãos.

Desafio: Reduzir, reutilizar e reciclar os resíduos gerados em toda a cadeia produtiva e definir o papel da empresa ou do setor na logística reversa para cumprir a legislação de resíduos sólidos.

Boas Práticas:

Walmart

A empresa possui a meta global de, até 2025, enviar 0% de resíduos sólidos aos aterros

²² Disponível em <<http://www.abrelpe.org.br/Panorama/panorama2015.pdf>>. Acesso em 20.01.2017.

²³ Brasil o 5º maior produtor de resíduos sólidos. Disponível em <<http://www.abras.com.br/supermercadosustentavel/logistica-reversa/brasil-e-o-quinto-maior-produtor-mundial-de-residuos-solidos-e-recicla-apenas-3-do-que-e-descartado/>>. Acesso em 20.01.2017.

sanitários e para isso investe em iniciativas que estimulam a reciclagem e a reutilização. Em 2015, inaugurou o projeto piloto Ponto Limpo, um novo conceito de pontos de reciclagem, que conta com a presença de um monitor na loja, que orienta o público sobre a correta destinação de resíduos, além de poder receber adequadamente 14 tipos de materiais. Neste mesmo ano, a empresa gerou 144.343.480 toneladas de resíduos, das quais 40% foram recicladas e de eletroeletrônicos, lâmpadas, resíduos perigosos e óleo vegetal foram coletados 223.107,83 quilos.

Já o programa “Sustentabilidade de Ponta a Ponta” promovido pela empresa incentiva seus fornecedores a reavaliarem seus processos de produção buscando minimização de impactos ambientais e sociais, sendo a geração de resíduos um dos pilares abordados. A iniciativa já está na quarta edição, e alguns resultados das edições anteriores dentro desta temática foram positivos, com a redução de 1.340 toneladas de resíduos e a redução da geração de 140 toneladas de material de embalagem²⁴.

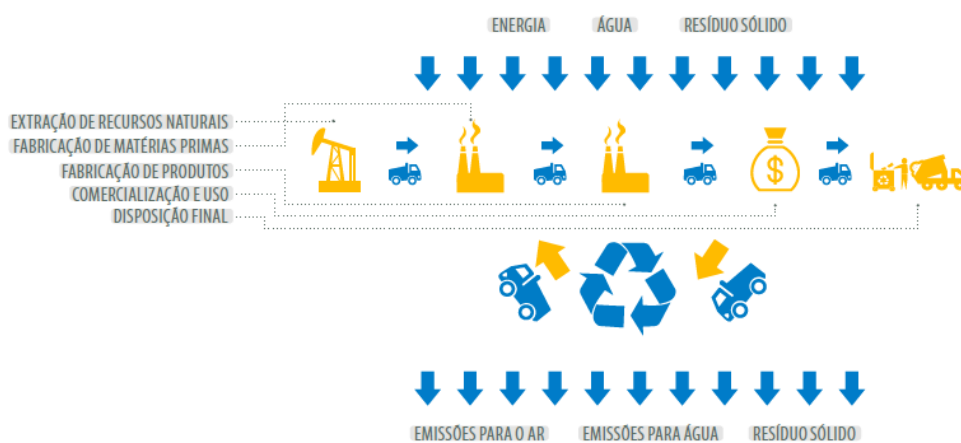


Gráfico 4: Projeto Sustentabilidade de Ponta a Ponta do Walmart

“A ideia é mostrar que toda a cadeia pode melhorar. o Walmart influencia seu fornecedor, que influencia o fornecedor dele”, Eloísa Garcia, Walmart

24 Instituto Ethos: sustentabilidade de ponta a ponta. Disponível em <http://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2013/12/Walmart_Sustentabilidade-de-Ponta-a-Ponta-2.pdf>. Acesso em 20.01.2017.

GPA

Em 2015, o GPA arrecadou mais de 14 mil toneladas de materiais reciclados. O Grupo conta ainda com o Programa Reviva, que trata da gestão de resíduos e da conscientização ambiental nas operações das lojas Ponto Frio e Casas Bahia. Desde 2008, mais de 70.000 toneladas de materiais foram enviadas para a reciclagem pelo programa. Mais de 196 lojas do Multivarejo têm os resíduos aproveitados em compostagem, fazendo com que o mínimo de resíduos possível sejam enviados aos aterros. Para reduzirem ainda mais o desperdício, as lojas possuem o projeto “Parceria contra o desperdício”, nos quais as frutas e legumes que ainda estão em condições de serem consumidas, embora estejam esteticamente inadequadas para serem vendidas para os consumidores, são doadas para instituições.

McDonald's

A rede de fast-food norte-americana lançou, em 2010, no Brasil, um projeto de geração de biodiesel a partir do óleo de cozinha em parceria com uma das maiores empresas de distribuição e logística o país, a Martin-Brower²⁴. Cerca de três milhões de litros de óleo utilizados no McDonald's já eram utilizados para a fabricação de sabão, mas agora, com a criação do projeto, o óleo de cozinha descartado começa a ser transformado em biodiesel, sendo utilizado como combustível pelos caminhões que transportam e entregam os produtos alimentícios às lojas.

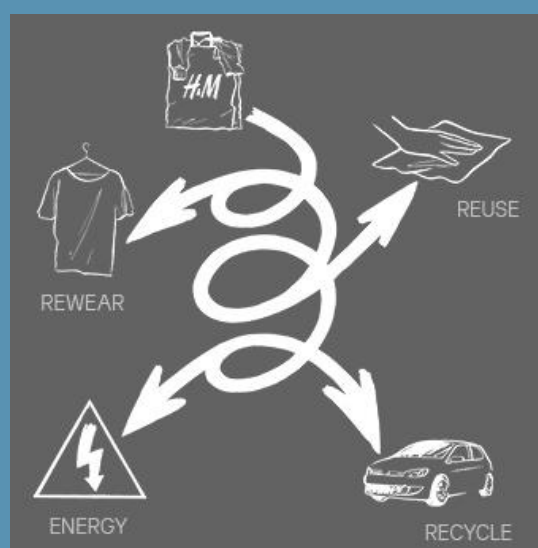
Em 2010, o programa contava com 20 restaurantes em São Paulo e quatro veículos rodando e o objetivo é de ampliação da coleta de óleo para outros restaurantes da rede.

O programa foi resultado de três anos de pesquisa e envolve outros novo parceiros, entre eles a Shell, Volkswagen, SP BIO e ATA. Dados mostram que, com a implantação, do projeto, haveria a redução de 26% de emissões de gás carbônico nessa área de abastecimento de restaurantes e a necessidade de compra de diesel pelas empresas

²⁵ Disponível em <<http://revistagloborural.globo.com/GloboRural/0,6993,EEC1711075-1934,00.html>>. Acesso em 20.01.2017.

diminuiria em torno de 40%, além de uma melhor destinação ao óleo de cozinha, que, quando descartado incorretamente, apenas um litro pode contaminar até 20 mil litros de água. Por meio do programa, 61,9 mil litros de combustível já foram produzidos. No entanto, o biocombustível mostrou-se menos eficiente que o diesel, o que gerou um aumento 6% no consumo de litros/km.

A H&M²⁶, varejista de vestuário, criou o programa “Don’t Let Fashion Go to Waste”, cujo objetivo é o desperdício zero. Esse projeto começou, principalmente, motivado pelo potencial de reutilização de 95% dos tecidos, e consiste em recolher roupas velhas ou qualquer tipo de tecido que seria jogado fora para a confecção de novas roupas. A ideia é dar uma “nova vida” ao que seria um resíduo, de acordo com as premissas de reusar (vender como peça de segunda mão), reutilizar (transformar em novo produto) e reciclar (virar fibra de tecido). Além disso, o dinheiro ganho com esta ação deverá ser investido em projetos sociais, pesquisas e inovações para a reciclagem. Desde que iniciou a campanha, em 2013, a loja já arrecadou mais de 32 mil toneladas de vestuários, o que totaliza mais tecidos do que os utilizados em 100 milhões de camisetas.



26 Recycle your clothes. Disponível em <<http://about.hm.com/en/sustainability/get-involved/recycle-your-clothes.html>>. Acesso em 25.01.2017.



4 Assuntos Sociais

Após terem sido apresentados os principais temas ambientais, abaixo são apresentados os temas sociais considerados mais relevantes para as empresas varejistas brasileiras. Além disso, o panorama atual, os desafios e as boas práticas do setor em relação a esses temas também podem ser conferidos nas próximas páginas.

4.1 Fornecedores

Panorama: Ao longo dos últimos anos, grandes empresas varejistas têm implementado estratégias para desenvolver e capacitar seus parceiros na cadeia produtiva, com o objetivo de garantir que toda sua produção esteja alinhada às exigências do público e às dos órgãos reguladores quanto aos impactos sociais e ambientais. Dados da pesquisa da Época Negócios 360º do ano 2014 revelam que, por exemplo, 53% dos varejistas avaliam o risco de trabalho escravo como “elevado” ou “muito elevado” para o negócio. Para o trabalho infantil, são 47%. Essas preocupações de riscos sociais, no entanto, não necessariamente alteram as práticas das empresas com relação às suas cadeias produtivas.

No Brasil, só 53% dos grandes varejistas monitoram seus fornecedores quanto a aspectos ambientais e sociais, inclusive trabalhistas. Isso significa que 47% - quase a metade do mercado - não sabe dos riscos a que podem estar expostos. Para alguns temas, no entanto, as empresas são mais cuidadosas. Tal fato fica evidente, por exemplo, se desdobramos os dados na cadeia de valor para a pergunta “Até que ponto a empresa fiscaliza sua cadeia de valor para coibir uso de mão-de-obra infantil ou escrava?”. Pode-se perceber que 60% fiscalizam, ao menos, seus fornecedores nesse quesito, embora apenas 7% fiscalizem todo o processo produtivo.

Percentual	Alcance da fiscalização
13%	Em todas as unidades da empresa
20%	Em todas as unidades da empresa e terceirizados
40%	Em todas as unidades da empresa, terceirizados e fornecedores
13%	Em todas as unidades da empresa, terceirizados, fornecedores e nos fornecedores dos fornecedores
7%	Fiscaliza a cadeia de valor completa, incluindo todos os envolvidos no processo produtivo

Tabela 3: Até onde varejistas fiscalizam a cadeia de valor frente a trabalho infantil/escravo (Dados da Época Negócios 360º, Edição 2015, Dados de 2014)

Em relação a parcerias, 33% dos varejistas tem programas para desenvolver práticas sociais e ambientais dos fornecedores, enquanto 38% dos varejistas tem programas de desenvolvimento conjunto com fornecedores.

No entanto, poucos varejistas usam o apoio tecnológico que está disponível para a gestão da cadeia de valor. De acordo com dados da Época Negócios 360º, 48% usam Supplier Relationship Management Systems (SRMS), que é um sistema de gerenciamento da cadeia produtiva, ao passo que 79% usam Client Relationship Management Systems (CRM), um sistema para gerenciamento de contato com clientes.

O gráfico a seguir demonstra as pressões e implicações de temas socioambientais, além de direitos humanos, ao longo da cadeia de valor.



Gráfico 5: Pressões ao longo da cadeia de valor

Desafio: Desenvolver e acompanhar os atores envolvidos na cadeia produtiva, com o objetivo de reduzir riscos ligados à reputação e melhorar os impactos socioambientais de toda a cadeia.

Boas Práticas:

Walmart

No ano de 2015, ocorreu a consolidação dos resultados dos 5 anos do Pacto pela Sustentabilidade do Walmart. Mais de 160 empresas, além de fornecedores de marcas próprias de diversos setores, participaram da iniciativa. O Pacto pela Sustentabilidade tem como pilares as iniciativas Amazônia, Compras Responsáveis e Gestão de Resíduos. Ele engloba o acompanhamento e a redução de riscos, o estreitamento de parcerias com fornecedores estratégicos e o incentivo à melhoria contínua.

Os participantes do programa devem buscar assumir compromissos que visam à redução de impactos socioambientais de todo o ciclo de vida dos produtos. O Pacto já tem como resultado a oferta de produtos mais sustentáveis. Mais detalhadamente, no pilar Amazônia, 100% dos fornecedores que atuam no bioma amazônico são monitorados pelo Walmart, além de 100% das empresas que possuem propriedades na região realizarem controle de desmatamento, entre outros indicadores.

No pilar Compras Responsáveis, as conquistas mais relevantes são a oferta, por parte de 100% dos participantes da categoria lavanderia, de produtos com rendimento superior por serem mais concentrados, além de 75% das empresas consultadas utilizarem menos energia para fornecer seus produtos, 87% dos fornecedores analisados terem ações de redução e compactação de embalagens e 40% das empresas acompanharem o impacto ambiental gerado pelos seus processos.

Além desses resultados, os participantes do Pacto também foram chamados a otimizar um item do portfólio que possuem. Nesse sentido, desde a criação do Pacto pela Sustentabilidade, 29 empresas lançaram 41 produtos inovadores e socialmente responsáveis. Os resultados desses novos produtos foram a redução do consumo de 19.883 GWh de energia, 745.000 m³ de água, 290.000 litros de óleo combustível, 140.000 toneladas de embalagens, 1.340 toneladas de resíduos e 4.291 toneladas de CO₂ e GEE (dados de 2015).

“Mas não basta apenas o olhar atento para seu próprio negócio, já que apenas 8% do impacto na cadeia de valor vem das operações de loja. Todo o restante é relativo às atividades de produção, distribuição e consumo dos produtos vendidos em nossas gôndolas”, Relatório de Sustentabilidade Walmart 2015

C&A

Desde 2011, todos os contratos estabelecidos pela C&A com fornecedores incluem cláusulas de direitos humanos, sendo 100% dos fornecedores de vestuário e seus subcontratados no programa da ABVTEX, certificação que permite controlar fornecedores quanto a aspectos dos direitos humanos. Até 2013, a cadeia de fornecedores da C&A era constituída por 166 empresas fabricantes de vestuário, calçados e acessórios e monitoradas segundo o código de Conduta da C&A. Dos fornecedores diretos, em 2013, 237 foram auditados. Entre os subcontratados dos fornecedores, por sua vez, 864 auditorias foram realizadas.

Pelas normas da C&A, infrações a essas cláusulas dos direitos humanos do Código de Conduta podem gerar sanções comerciais aos fornecedores, como a suspensão da relação comercial, o que de fato acontece. Em 2013, por exemplo, a empresa recusou 13,9% dos contratos com fornecedores significativos, o que totalizou 23 contratos.

Entretanto o cuidado com os direitos humanos não se restringe a normas técnicas, indo além disso. Ao observar o imigrante como o público mais fragilizado e vulnerável da cadeia, a C&A estabeleceu parcerias com a Missão Paz e com o Centro de Apoio ao Imigrante (CAMI), promovendo treinamentos com foco nos direitos humanos, formação de agentes sociais, além de melhoras na forma de atendimento a esse público. Além disso, A C&A é signatária do Pacto Nacional Pela Erradicação do Trabalho Escravo e teve importante participação na criação do InPacto, instituto para fortalecimento do Pacto na busca pela erradicação do trabalho escravo no Brasil. A C&A também é signatária do programa de certificação da Associação Brasileira de Varejo Têxtil (ABVTEX) e, em 2013, cumpriu antes do prazo acordado a meta de certificar 100% dos fornecedores de vestuários, inclusive aqueles subcontratados, segundo as normas do programa ABVTEX.

Renner

Desde 2013, a Companhia conta com o Projeto Sustentabilidade na Cadeia do Jeans, voltado ao desenvolvimento dessa expressiva categoria de fornecedores de revenda dentro dos pilares da Sustentabilidade (ambiental, econômico e social).

O Projeto mapeou todos os processos da produção do jeans, principalmente o de confecção, que envolve fornecedores diretos, e identificou a situação atual das cadeias envolvidas como base para definição dos padrões desejados de produção dentro do conceito de sustentabilidade. Em 2014, o projeto atendeu a três fornecedores, que aderiram ao projeto piloto realizando o plano de ação de melhorias proposto. A média de desempenho dos três fornecedores na avaliação realizada no início do projeto foi de 30,08% e, no fim dos seis meses de projeto, evoluiu para 67,5%, superando a meta que era de 51%. Os benefícios alcançados pelos fornecedores foram a redução de custos com iluminação, a identificação e redução de desperdícios por meio da gestão de indicadores (principalmente de matéria-prima), o desenvolvimento de projeto para reúso de água, a geração de receita com a comercialização de resíduos recicláveis, entre outros. No período, também foram distribuídas aos fornecedores cartilhas de orientação sobre gestão de energia e sustentabilidade nas lavanderias. Em 2015, o objetivo era ampliar o projeto para 100% dos fornecedores ativos de jeans.

4.2 Comunidade

Panorama: As lojas e centros do varejo, além de proporcionar o acesso do consumidor a uma série de produtos e serviços, também impactam a comunidade onde estão inseridas ao gerar empregos, apoiar negócios locais e contribuir para o desenvolvimento regional. Para que a relação entre as organizações varejistas e as comunidades onde elas estão inseridas gerem benefícios para os diversos atores envolvidos, essas organizações podem adotar algumas medidas, como investimentos em educação, oferecimento de bolsas de estudos, patrocínios a centros de educação e doações para organizações locais, por exemplo. Por meio desse relacionamento, varejistas podem colher diversos benefícios, como a obtenção de informações sobre as necessidades locais, a melhoria da reputação e a redução de riscos legais. Além disso, ao incentivar o voluntariado dos colaboradores, os varejistas podem estreitar os laços entre seus funcionários, a empresa e a comunidade.

Desafio: Desenvolver o relacionamento entre a empresa e a comunidade, com o objetivo de gerar resultados positivos para as partes envolvidas.

Boas Práticas:

GPA

A bandeira Extra lançou em 2015 o projeto Viva Bairro²⁷. O projeto foi concebido em parceria com a Aoka Labs, Instituto Aromeiasezero e representantes da comunidade e tem como objetivo criar e apoiar ações de impacto socioambiental que envolvam as comunidades no entorno das lojas, fomentando o desenvolvimento local. Depois de mapear o local, um grupo de voluntários locais são empoderados para definir a atuação do projeto no seu bairro. Como resultado foi implementado, por exemplo, o Projeto Tabajaras & Cabritos, em Copacabana, que desenvolve turismo comunitário integrando atividades culturais, reflorestamento e educação ambiental no morro dos Tabajaras e Cabritos a partir de ações existentes. Ações como grafite, horta comunitária, formação de jovens condutores turísticos, manejo de manutenção de trilhas criam uma melhor experiência para o turista. A partir de 2016, também foram iniciadas ações de valor compartilhado entre o bairro e a loja do Extra presente no local. Por exemplo, as vagas disponíveis nas lojas são comunicadas para a comunidade, ações e eventos culturais da comunidade são divulgados na loja e contam com a participação de colaboradores.

²⁷ Disponível em <<http://imprensa.gpabr.net/gpa-lanca-novo-projeto-de-engajamento-social-e-apresentara-o-tema-no-sustainable-brands/>>. Acesso em 05.09.2016.

Walmart

O Instituto Walmart, programa que comemorou em 2015 dez anos de atuação, busca promover o desenvolvimento social das comunidades onde a empresa atua por meio de duas plataformas: **Criar Oportunidades para a Juventude** e **Viver Melhor Comunidade**.

Atuando em parceria com o Instituto Aliança, desde 2010, a iniciativa Criar Oportunidades para a Juventude já formou em torno de 7.000 jovens pela Escola Social do Varejo (ESV), dos quais aproximadamente 80% conseguiram oportunidades profissionais. Já a Iniciativa Viver Melhor Comunidade, por sua vez, possui diversas frentes de atuação por ações espalhadas por todo Brasil. Um exemplo é o Caravana, ação itinerante que qualifica e desenvolve organizações sociais vizinhas às unidades do Walmart Brasil.

Além dessas iniciativas, o Instituto também estimula o engajamento dos funcionários para atuarem de forma voluntária nas regiões onde trabalham. Em 2015, foram contabilizadas 370 atividades, o que representou 728 horas destinadas ao voluntariado, incluindo doações de alimentos e interação com crianças, jovens e idosos.

4.3 Consumidores

Panorama: O varejo brasileiro, para atender às necessidades de variados grupos de consumidores, deve considerar as diferenças sociais e as possíveis novas exigências dos seus públicos. Nesse sentido, é importante que o varejo esteja apto a oferecer produtos com preços acessíveis a grupos de consumidores com menor poder de compra, uma vez que assim poderia contribuir para a inclusão desses grupos. Além disso, é importante que ele também seja capaz de contar com ofertas social e ambientalmente responsáveis, apoiando assim um consumo mais consciente.

Nesse sentido, de acordo com uma pesquisa de 2015, realizada pela publicação Estilo de Vida Sustentável no Contexto Brasileiro, o consumidor está mais consciente na hora de comprar: 85% da população brasileira entende que o progresso não está em consumir mais, mas em consumir melhor.

Enquanto 75% acreditam que um consumo exagerado pode impor riscos ao planeta e à sociedade. Em ambas pesquisas, a porcentagem brasileira superou a mundial, que é de 78% e 70%, respectivamente²⁸.

Desafio: Ser capaz de oferecer produtos acessíveis a consumidores com poder de compra reduzido, com o objetivo de incluir esse público, ao mesmo tempo em que também visa a oferecer produtos com impacto social e ambiental reduzidos.

Boa Prática:

GPA

Em parceria com a Unilever, o Pão de Açúcar mantém em suas lojas pontos de entrega voluntária para materiais recicláveis, como papel, plástico, metal, vidro e óleo de cozinha usado. Em 2015, foram arrecadadas 14 mil toneladas de materiais recicláveis, os quais foram doados para cooperativas. Já a iniciativa Ecoampla, desenvolvido em parceria com a concessionária de energia Ampla, que está instalado na loja de Alcântara (RJ), da rede Assaí, visa ao descarte de materiais recicláveis entregues voluntariamente pelos consumidores em troca de desconto na conta de luz. Em 2015 foram concedidos R\$15.178,76 reais em descontos em troca de 261 toneladas de materiais recolhidos.

Uma forma de consumo consciente é o compartilhamento de bens com outras pessoas. Um exemplo disso é a Zazcar²⁹ – uma empresa de car sharing. A empresa começou em 2009 com apenas 10 carros. Em 2016, ela já tem 60 carros em 45 pontos. O serviço é simples: o usuário se cadastra via internet e recebe seu cartão magnético de sócio. Com o cartão, o sócio consegue desbloquear o veículo reservado por meio de um *website*.

²⁸ Consciência e consumo para brasileiro. Disponível em <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2015-07/brasileiro-esta-mais-consciente-na-hora-de-consumir-superando-media-mundial-ap>>. Acesso em 20.01.2017.

²⁹ Disponível em <<https://economia.terra.com.br/carros-motos/conheca-o-servico-de-compartilhamento-de-carros-em-sao-paulo,46febff5c8ca0410VgnVCM3000009acceb0aRCRD.html>>. Acesso em 31.01.2017.

Renner

Desde 2010, a Renner conta com o Programa de Gestão de Resíduos Sólidos (PGRS), desenvolvido com base no princípio de responsabilidade compartilhada pelo ciclo de vida dos produtos e objetivando definir procedimentos e critérios para coletar, transportar e destinar resíduos de todas as lojas da empresa. O principal projeto do PGRS é o Projeto EcoEstilo, que oferece à sociedade um espaço adequado para o descarte de resíduos de perfumaria e beleza nas lojas da Renner, sejam eles provenientes de sua operação ou não. Os resíduos coletados são posteriormente separados e recebem a destinação correta. Em 2014, o Projeto EcoEstilo superou a meta de aumentar a coleta de resíduos em 10% em relação ao ano anterior, alcançando a marca de 32% de evolução.

O Boticário

O Programa Reciclagem de Embalagens está presente no varejo em todas as unidades de negócio (UNs) do Grupo Boticário, além dos escritórios corporativos e áreas operacionais da organização. Com a iniciativa, as embalagens pós-consumo de produtos de beleza devolvidas em qualquer uma das lojas e centrais de serviço (CSs) são enviadas a cooperativas de catadores homologadas. Assim, o Grupo Boticário possui, atualmente, uma das maiores operações em logística reversa de embalagens do país, considerando o número de pontos de coletas, apoiando a reciclagem em todo o Brasil.

Em 2015, o Dia do Beijo, campanha já tradicional da marca **‘Quem Disse, Berenice?’**, incentivou as consumidoras a trocarem batons usados por novos e enviou para reciclagem 17.800 itens de diversas marcas. Os resíduos da bala (parte pigmentada) do batom foram aproveitados como combustível em fornos da indústria cimenteira a partir de coprocessamento. Já o plástico foi enviado para reciclagem.

4.4 Funcionários

Panorama: Dados da Organização Internacional do Trabalho (OIT) sugerem que ocorrem 337 milhões de acidentes de trabalho não fatais por ano, resultando em, no mínimo, três dias de afastamento do trabalho³⁰. Além disso, a cada ano surgem 160 milhões de novos casos de doenças relacionadas ao trabalho, e 2,31 milhões de mortes são ocasionadas por acidentes ou doenças ocupacionais. O varejo é responsável por 8,9% dos casos de doenças de trabalho³¹. Garantir o bom cumprimento de saúde e segurança na empresa significa diminuir os riscos de acidentes trabalhistas, o que contribui para um crescimento sustentável.

De acordo com dados do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE), em 2010, o índice de rotatividade do setor varejista alcançou a taxa de 59%³². A alta rotatividade gera diversos problemas, como custos com rescisões e treinamento e perdas de venda devido à ausência ou à inexperiência dos funcionários. Salários justos, planos de carreira e benefícios, além do conteúdo da atividade exercida, são alguns dos itens que podem contribuir para a atração e a retenção de talentos³³.

Desafio: Diminuir a taxa de rotatividade do setor, de forma a atrair e reter novos funcionários por meio de capacitações, planos de carreira, remuneração justa e benefícios.

30 Disponível em <<http://www.ftieg.com.br/eficiente/sites/ftieg.com.br/pt-br/site.php?secao=eventos&pub=715>>. Acesso em 11.09.2015.

31 Site oficial da previdência. Disponível em

<http://www1.previdencia.gov.br/aeps2007/16_01_03_01.asp>. Acesso em 11.09.2015.

32 Rotatividade no Brasil. Disponível em <<http://reporterbrasil.org.br/2011/11/cresce-a-taxa-de-rotatividade-de-mao-de-obra-no-brasil/>>. Acesso em 11.09.2015.

33 Retenção de talentos. Disponível em <<http://www.couromoda.com/noticias/ler/varejo-pode-reter-bons-talentos-com-programas-e-ferramentas-adequados>>. Acesso em 14.04.2015.

Boas Práticas:

GPA

A companhia possui diversas ações para desenvolvimento, qualidade de vida e retenção dos colaboradores. A **Universidade Assaí**, por exemplo, é uma escola de formação voltada aos funcionários que possui o objetivo de estimular o conhecimento sobre gestão e a operação do atacado de autosserviço. A iniciativa possui, ainda, ações como o Programa Aprende Mais, que disponibiliza cursos de formação básica para colaboradores e familiares diretos e graduação em **Processos Gerenciais** para colaboradores que ocupam cargos estratégicos. Já o Via Varejo possui programas voltados para o desenvolvimento de lideranças, como o Líderes do Futuro, com foco na formação de gestores da área de operações. Já para qualidade de vida, a companhia possui ações como GPA Clube, GPA Academia e GPA Nutrição, todas disponíveis para aos colaboradores, com o objetivo de ampliar os programas até que todos estejam disponíveis para todas as unidades do país.

A rede Norte-americana de supermercado Whole Foods Market³⁴ é exemplo em atração e retenção de talentos, com um *turnover* de 11%, índice baixo para o setor varejista. Entre seus programas de atração, a rede oferece seguro de vida, planos médicos e dentários, desconto para compras na loja, plano para economizar para aposentadoria, dentre outros. No ano de 2014, foram criados 8.800 novos empregos. A empresa tem o que chamam de "Team Member Happiness and Excellence," em tradução livre para o português "Felicidade e Excelência dos Membros", que procura encorajar e gerar criatividade e colaboração entre os funcionários. Além de todas essas ações, a Whole Foods Market realiza de três em três anos uma votação para saber a opinião de seus colaboradores sobre investimentos em programas e benefícios que gostariam de receber, o que mostra o engajamento da companhia com seus funcionários.

34 Site oficial Whole Foods. Disponível em: <<http://www.wholefoodsmarket.com/careers/about-our-benefits>>. Acesso em 15.11.2015.



5 Benchmarking

Os *benchmarks* dos desafios de sustentabilidade do setor varejista foram escolhidos a partir da análise das informações disponibilizadas pelas empresas nos seus Relatórios de Sustentabilidade mais recentes, abrangendo documentos de 2011 a 2016. As empresas que não apresentaram esse tipo de documento para divulgação das práticas e iniciativas foram avaliadas por meio da análise de seus *websites*.

A avaliação contida neste documento, portanto, foi feita totalmente com base nas informações divulgadas publicamente pelas empresas nos seus Relatórios de Sustentabilidade mais recentes ou em seus *websites*. A partir dessas informações, a avaliação do desempenho das empresas em cada desafio foi realizada com base na seguinte metodologia de pontuação, desenvolvida pela equipe do Núcleo de Sustentabilidade da FDC:

Pontuação 0: Não há referência sobre o desafio;

Pontuação 1: A empresa aborda o desafio somente em seu *website*;

Pontuação 2: A empresa aborda o desafio em seu *relatório de sustentabilidade*;

Pontuação 3: A empresa aborda o desafio em seu relatório de sustentabilidade e apresenta *indicadores de desempenho*;

Pontuação 4: A empresa aborda o desafio em seu relatório de sustentabilidade, apresenta indicadores de desempenho e possui *melhoria de desempenho* com relação ao tema **ou** a empresa aborda o desafio em seu relatório de sustentabilidade, apresenta indicadores de desempenho, possui *metas estratégicas*, mas os indicadores reportam que não houveram melhorias relacionadas ao tema;

Pontuação 5: A empresa aborda o desafio em seu relatório de sustentabilidade, apresenta indicadores de desempenho, apresenta melhoria de desempenho e possui *metas estratégicas* com relação ao tema;

Pontuação 6: A empresa aborda o desafio em seu relatório de sustentabilidade, apresenta indicadores de desempenho, possui metas estratégicas e apresenta *um dos melhores e mais relevantes desempenhos* do setor em relação ao tema.

Após todas as empresas terem sido analisadas em relação a cada desafio de acordo com a metodologia de pontuação acima, os resultados das análises foram consolidados nos gráficos abaixo, tendo sido agrupados em desafios sociais e ambientais.

Para oferecer uma visão consolidada de todas as empresas analisadas, os gráficos abaixo contêm a média das pontuações das empresas em cada desafio, além do pior desempenho, que apresenta a menor nota, dentre todas as empresas, atribuída a cada desafio, e o *benchmark*, que apresenta a melhor nota, dentre todas as empresas, atribuída a cada desafio.

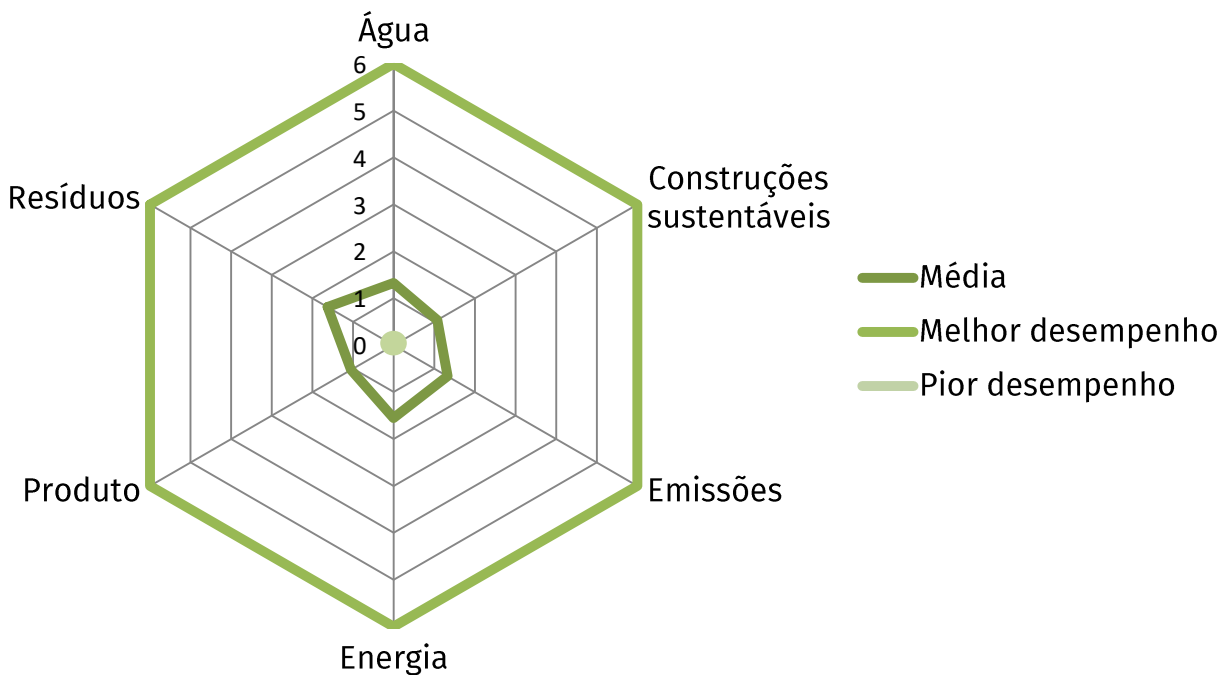


Gráfico 6: Consolidação do Desempenho das Empresas em Desafios Ambientais.

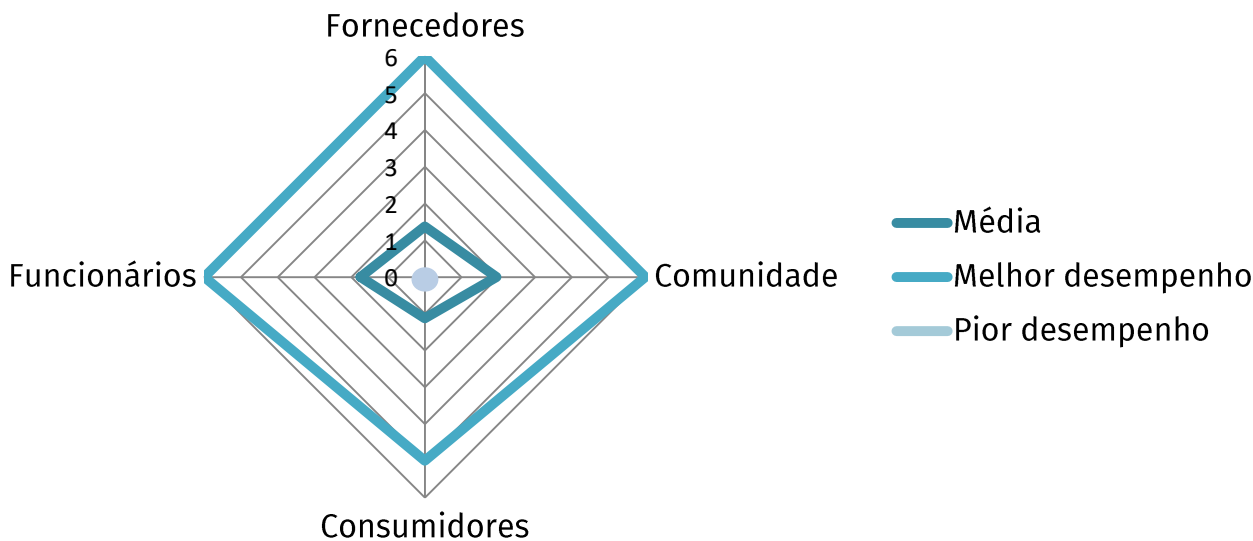


Gráfico 7: Consolidação do Desempenho das Empresas em Desafios Sociais.

Os resultados disponibilizados nos gráficos acima representam a consolidação da análise das informações publicadas pelas 40 empresas varejistas com atuação no Brasil que apresentaram os maiores faturamentos no período entre 2013 e 2014, de acordo com o Instituto Brasileiro de Executivos de Varejo e Mercado de Consumo (IBEVAR). Essas empresas podem ser consultadas na tabela abaixo. Além disso, ela também informa o tipo de publicação analisada - *website* ou relatório -, o ano da publicação e a existência ou não de verificação externa das informações divulgadas pela empresa.

Para as avaliações das empresas com atuação internacional, somente as iniciativas realizadas no Brasil foram pontuadas. Devido a isso, ocorreu um caso em que o relatório de sustentabilidade não pode ser analisado, uma vez que não havia diferenciação entre as práticas realizadas no Brasil e em outras localidades. Isso ocorreu com o McDonald's, cujo *website* foi analisado em vez do relatório de sustentabilidade.

A seguir, está a relação das empresas e relatórios analisados, bem como as pontuações recebidas por cada empresa, onde a primeira apresenta as pontuações relativas aos desafios ambientais, enquanto a segunda apresenta aquelas relativas aos desafios sociais. Nesse ponto, é importante destacar que todas as práticas, que se enquadravam em algum dos 10 desafios, realizadas pelos fornecedores das empresas analisadas foram pontuadas no desafio Fornecedores, sendo que somente aquelas realizadas pela própria empresa foram pontuadas em algum dos outros desafios.

Empresas Analisadas

Empresas	Somente Site	Relatório de Sustentabilidade	Auditoria Externa dos Dados	Ano da Publicação	Relatório baseado no GRI	Construção de Matriz de Materialidade
Angeloni e CIA	✓	X	X	-	x	x
Brasil Pharma	X	✓	X	2012	x	x
C&A	X	✓	✓	2012/13	✓	✓
Carrefour	X	✓	X	2014	x	x
Casas Pernambucanas	✓	X	X	-	x	x
Cencosud	✓	X	X	-	x	x
Condor Supercenter	✓	X	X	-	x	x
DMA	✓	X	X	-	x	x
Dpaschoal	✓	X	X	-	x	x
Drogarias São Paulo	✓	X	X	-	x	x
Fast Shop	✓	X	X	-	x	x
Gazin	X	✓	X	2014	x	x
Grupo Boticário	X	✓	✓	2015	✓	x
Grupo Mateus	✓	X	X	-	x	x
GPA	X	✓	✓	2015	x	✓
Grupo SBF	✓	X	X	-	x	x
Grupo Zaffari	X	✓ - Relatório Site	X	2013	x	x
Habib's	✓	X	X	-	x	x
Havan	✓	X	X	-	x	x
Hering	X	✓	X	2015	✓	x
Hermes S/A	✓	X	X	-	x	x
Irmãos Muffato e Cia	✓	X	X	-	x	x
Leroy Merlin	X	✓	✓	2014	✓	✓
Lojas Americanas	X	✓	X	2015	✓	✓
Lojas Cem	✓	X	X	-	x	x
Lojas Guarapes - Riachuelo	✓	X	X	-	x	x
Magazine Luiza	X	✓	X	2015	✓	✓
Makro	✓	X	X	-	x	x
Máquina de Vendas	✓	X	X	-	x	x
Marisa	✓	X	X	-	x	x
McDonald's Brasil	✓	X	X	-	x	x
Pague Menos	✓	X	X	2011	x	x
Raia Drogasil	X	✓	X	2014	x	x
Renner	X	✓	✓	2014	✓	✓
SDB Comper	✓	X	X	-	x	x
Sonda Supermercados	✓	X	X	-	x	x
Supermercados BH	✓	X	X	-	x	x
Tenda Atacados	✓	X	X	2015	x	x
Walmart Brasil	X	✓	X	2016	x	x
Yyamada	✓	X	X	-	x	x

Tabela 4: Empresas Analisadas

Desafios Ambientais – Pontuação das Empresas

Empresas	Água	Construções Sustentáveis	Emissões	Energia	Produto	Resíduos	Total
Grupo Boticário	6	6	5	5	5	5	32
GPA	5	5	5	6	5	5	31
C&A	5	5	4	5	6	5	30
Walmart Brasil	4	2	4	5	5	6	26
Carrefour	4	2	6	4	4	4	24
Leroy Merlin	4	4	3	4	3	4	22
Lojas Americanas	3	4	4	5	2	4	22
Hering	4	2	2	4	2	4	18
Magazine Luiza	4	3	3	3	0	5	18
Renner	0	5	4	5	0	4	18
Grupo Zaffari	0	0	3	3	0	3	9
Raia Drogasil	3	0	0	3	0	3	9
Gazin	2	0	0	2	0	2	6
Irmãos Muffato e Cia	1	1	1	1	1	1	6
McDonald's	1	1	1	1	1	1	6
Pague Menos	1	1	1	1	1	1	6
Condor Supercenter	1	1	1	1	0	1	5
Cencosud	1	0	1	1	0	1	4
Dpaschoal	0	1	1	0	1	1	4
Brasil Pharma	0	0	3	0	0	0	3
Grupo Mateus	1	0	0	1	1	0	3
Lojas Guarapes – Riachuelo	1	0	1	0	0	1	3
Angeloni e CIA	0	0	0	1	1	0	2
Casas Pernambucanas	0	0	0	0	1	1	2
Lojas Cem	1	0	0	1	0	0	2
Makro	0	0	0	0	1	1	2
SDB Comper	1	0	0	0	0	1	2
Tenda Atacados	0	0	0	0	0	1	1
Habib's	0	0	0	0	1	0	1
Yyamada	0	0	0	0	1	0	1
DMA	0	0	0	0	0	0	0
DPSP	0	0	0	0	0	0	0
Havan	0	0	0	0	0	0	0
Sonda Supermercados	0	0	0	0	0	0	0
Fast Shop	0	0	0	0	0	0	0
Grupo SBF	0	0	0	0	0	0	0
Hermes S/A	0	0	0	0	0	0	0
Máquina de Vendas	0	0	0	0	0	0	0
Marisa	0	0	0	0	0	0	0
Supermercados BH	0	0	0	0	0	0	0

Tabela 5: Pontuações das Empresas nos Desafios Ambientais

Desafios Sociais – Pontuação das Empresas

Empresas	Fornecedores	Comunidade	Consumidores	Funcionários	Total
GPA	5	6	5	6	22
Renner	5	5	5	5	20
Grupo Boticário	5	4	4	4	17
Walmart Brasil	6	4	3	4	17
C&A	5	4	2	5	16
Hering	4	4	2	4	14
Leroy Merlin	3	4	2	4	13
Carrefour	2	4	2	4	12
Lojas Americanas	2	5	2	3	12
Gazin	2	4	2	4	12
Magazine Luiza	2	4	2	4	12
Raia Drogasil	3	3	2	3	11
Brasil Pharma	2	3	2	3	10
Condor Supercenter	1	1	1	1	4
Dpaschoal	1	1	1	1	4
Grupo Mateus	1	1	1	1	4
Makro	1	1	1	1	4
Supermercados BH	1	1	1	1	4
McDonald's	1	1	1	1	4
Angeloni e CIA	1	1	0	1	3
Cencosud	0	1	1	1	3
Grupo Zaffari	0	3	0	0	3
Irmãos Muffato e Cia	0	1	1	1	3
Lojas Cem	1	1	0	1	3
Pague Menos	0	1	1	0	2
Tenda Atacados	0	1	0	1	2
Casas Pernambucanas	0	1	0	1	2
DPSP	0	1	0	1	2
Habib's	1	0	0	1	2
Hermes S/A	0	1	0	1	2
Lojas Guarapes – Riachuelo	0	1	0	1	2
SDB Comper	0	1	1	0	2
Sonda Supermercados	0	1	0	1	2
DMA	0	1	0	0	1
Havan	0	1	0	0	1
Yyamada	0	1	0	0	1
Fast Shop	0	0	0	0	0
Grupo SBF	0	0	0	0	0
Máquina de Vendas	0	0	0	0	0
Marisa	0	0	0	0	0

Tabela 6: Pontuações das Empresas nos Desafios Sociais



6 *Temas Emergentes*

A grande diferença entre as maiores e as menores notas recebidas, além do baixo valor da média das notas dos desafios, sugere que há muita possibilidade de intercâmbio de conhecimento e habilidades, além do estabelecimento de parcerias entre as empresas varejistas. Apesar de poder gerar resultados positivos para o setor em geral, é importante destacar que isso pode não ser o suficiente para a busca por um varejo mais sustentável. Isso ocorre porque um relatório de *benchmarking* somente fornece os desafios socioambientais considerados relevantes pelas empresas no momento da publicação das suas informações. Com isso, temas que poderão se tornar relevantes no futuro não seriam abordados nesse tipo de estudo. Por isso, buscamos identificar desafios socioambientais que têm possibilidade de ganhar mais relevância no futuro do varejo. Esses desafios foram identificados por meio de revisão de estudos acadêmicos, entrevistas realizadas por integrantes do Núcleo de Sustentabilidade da Fundação Dom Cabral e *workshops* realizados com 100 diretores do GPA. Eles foram identificados como Temas Emergentes, cujas informações e práticas relevantes por parte de algumas empresas estão disponibilizadas abaixo.

6.1 Políticas Anticorrupção

Por consequência de investigações anti-corrupção, como a operação Lava-Jato, o tema de corrupção ganha relevância em vários setores, inclusive no varejo. Corrupção foi citada nos *websites* e relatórios de sustentabilidade analisados para este estudo. Essas políticas anticorrupção têm se resumido ao oferecimento de orientações e treinamentos aos funcionários, com o objetivo de conscientizá-los e orientá-los sobre os valores éticos esperados pela empresa. De todas as organizações analisadas, Walmart, Magazine Luiza, O Boticário e Renner já abordam essa questão nos seus relatórios de sustentabilidade. Além de já ser explorado por essas empresas, o crescente interesse da população e a magnitude dos prejuízos causados pela corrupção no Brasil nos últimos anos contribuíram para que o tema Políticas Anticorrupção fosse considerado emergente. Algumas das práticas podem ser conferidas abaixo:

Magazine Luiza

O Combate à Corrupção da companhia estimula os colaboradores a aderirem ao Código de Conduta, que conta com a adesão de 77% dos funcionários, além de utilizarem um plano de comunicação, que atingiu 24 mil funcionários no ano de 2014. Visando à prevenção, a empresa também já treinou 3.063 profissionais sobre procedimentos de combate à corrupção.

Walmart

A empresa exige que seus funcionários assinem o Código de Ética do Walmart, além de informá-los sobre a Política Global de Combate à Corrupção. No ano de 2014, mais de 8.500 colaboradores da empresa receberam treinamento de *compliance* e anticorrupção, contando com mais de 2.500 líderes e 6.200 empregados.

O Boticário

O Boticário realiza encontros de capacitação de gestores sobre temas importantes do Código de Conduta da empresa. Em 2014, o tema foi Conflito de Interesses e Anticorrupção, assuntos atrelados à Lei Anticorrupção sancionada no mesmo ano. Em números, 76% dos coordenadores, gerentes e diretores, além de 44% dos gestores, participaram dos encontros.

GPA

O GPA acredita que o compromisso com a ética e a integridade traz benefícios como a proteção da marca e reputação, redução de perdas, fraudes e abusos, maior atratividade de financiamento e retenção de talentos³⁵. As normas e procedimentos do Programa de Compliance do GPA estabelecem diretrizes para orientar as decisões e atividades dos nossos colaboradores e parceiros comerciais. O Código de Ética apresenta as principais diretrizes do GPA, relacionadas à condução dos negócios e a Norma Anticorrupção estabelece as diretrizes gerais sobre práticas anticorrupção, contribuindo no atendimento da legislação existente, em especial, a Lei nº 12.846/13, o Decreto nº 8.420/15 e a Lei norte-americana sobre práticas de corrupção no exterior (United States Foreign Corrupt Practices Act – FCPA).

Nota-se que a maioria das empresas implementa um código de conduta e treinamento dos colaboradores em *compliance*. Cada empresa desenvolve seu próprio programa. Como a corrupção não atinge só uma empresa, mas é um desafio para todos varejistas, recomendamos colaborar e potencialmente desenhar um código de conduta aplicável ao setor como um todo, além de um treinamento em *compliance* organizado por entidades de classe, como a fecomércio, por exemplo. Essa padronização poderia ajudar o setor a proteger sua reputação, e cada empresa poderia contar com redução de custos, uma vez que não precisa desenvolver uma metodologia própria.

³⁵ Institucional GPA. Disponível em <<http://hmlinux.gpabr.com/pao-de-acucar-institucional-wp/pt/investidores/nosso-programa-e-a-lei-anticorruptcao/>>. Acesso em 05.09.2016.

6.2 Desmatamento

O Brasil é um dos países com maior cobertura vegetal do mundo. Apesar disso, dados de dois dos biomas mais importantes do país – Amazônia e Cerrado – demonstram a necessidade de haver melhorias na gestão dos recursos naturais brasileiros. Segundo publicação da CIFOR, Centre for International Forestry Research, entre 1991 e 2000, a área total de floresta amazônica desmatada para a pecuária e estradas aumentou de 415.000 km² para 587.000 km² - uma área mais que seis vezes maior do que Portugal, sendo a maior parte dessa floresta substituída por pastagem para o gado³⁶. Em relação à Mata Atlântica, um estudo publicado no Mundo Educação sugere que 93% da sua cobertura original já não existe mais³⁷. Esses números, somados à abordagem do tema em alguns dos relatórios de sustentabilidade analisados, fizeram com que o desmatamento e a preservação ambiental fossem considerados temas cuja importância para as empresas varejistas com atuação no Brasil pode aumentar nos próximos anos.

Ao mesmo tempo, as empresas varejistas também estão sofrendo outros dois tipos de pressão da sociedade: a primeira vem do Greenpeace e outras organizações ambientais para que, entre outras coisas, os varejistas declarem a origem da carne³⁸, objetivando verificar se a carne vem ou não de áreas desmatadas. A segunda é uma pressão que o IBAMA está fazendo em bancos, *tradings* e outras empresas que atuam na cadeia produtiva em áreas embargadas por órgãos de fiscalização, por serem áreas de proteção ambiental³⁹. Demonstrando consciência em relação a esse assunto, Hering e O Boticário já apresentam práticas relevantes, cujos maiores destaques podem ser conferidos abaixo.

36 Centre for International Forestry Research (CIFOR) (2004)

37 Desmatamento da mata atlântica. Disponível em <http://www.infoescola.com/geografia/desmatamento-da-mata-atlantica/>. Acesso em 20.01.2017.

38 Greenpeace alerta sobre carne. Disponível em <http://exame.abril.com.br/marketing/greenpeace-alerta-para-carne-ao-molho-madeira/>. Acesso em 20.01.2017.

39 IBAMA multa Santander. Disponível em <http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,ibama-multa-o-santander-em-r-47-5-milhoes,10000083694>. Acesso em 20.01.2017.

O BOTICÁRIO

Em 2006, a Fundação Grupo Boticário lançou o Projeto Oásis⁴⁰, que consiste no incentivo financeiro a produtores rurais para que eles preservem mananciais por meio da proteção da natureza e da adoção de práticas conservacionistas de uso e manejo do solo. Além disso, a Fundação também fornece suporte técnico a municípios e instituições parceiras, visando à propagação da ideia. Em 2014, o Projeto já estava implantado em 4 municípios brasileiros e havia previsão de expansão para outras 4 localidades. Naquele ano, 223 proprietários de terras já haviam sido beneficiados e 2.213 hectares preservados, o que acarretou na proteção de cerca de 724 nascentes e na conservação de mananciais responsáveis pelo abastecimento de mais de 8 milhões de pessoas.

GPA

O GPA foi pioneiro na publicação de uma política pública para controlar toda a cadeia produtiva da carne bovina que abastece as lojas Extra e Pão de Açúcar em todo o país⁴¹. Por meio do documento, construído em parceria com a organização não governamental The Forest Trust (TFT), os fornecedores se comprometem a abastecer um sistema eletrônico com detalhes sobre o percurso e a origem da carne. A ideia é lutar contra os impactos da produção pecuária sobre o bioma Amazônia, a fim de evitar o desmatamento e outros possíveis impactos sociais, engajar fornecedores e oferecer um produto de qualidade ao consumidor.

“Não é questão de ser bonzinho, é questão de inteligência” Malu Nunes, diretora executiva da Fundação Grupo Boticário de Proteção à Natureza sobre o Projeto Oásis⁴²

40 Fundação Boticário. Disponível em <<http://www.fundacaogrupoboticario.org.br/pt/o-que-fazemos/oasis/pages/default.aspx>>. Acesso em 16.02.2017.

41 Política de compra de carne bovina. Disponível em <<http://www.gpabr.com/pdf/politica-de-compras-carne-bovina.pdf>>. Acesso em 05.09.2016.

42 Disponível em <<http://planetasustentavel.abril.com.br/noticia/desenvolvimento/como-ambev-fibria-boticario-buscam-ir-alem-verde-715767.shtml>>. Acesso em 16.02.2017.

6.3 Parcerias

De acordo com Michael Porter, um dos mais reconhecidos autores de estratégia empresarial na Universidade de Harvard nos Estados Unidos, as empresas passaram a ser mais cobradas a agir em relação a questões socioambientais. A grande amplitude entre as maiores e as menores pontuações obtidas pelas empresas nos desafios socioambientais analisadas neste estudo, por sua vez, sugere que o intercâmbio de habilidades e conhecimento entre empresas do setor poderia contribuir para o desenvolvimento do varejo sustentável no país. Além disso, essas trocas poderiam envolver também outras organizações, uma vez que práticas desenvolvidas em conjunto com o governo e organizações da iniciativa pública visando a solução de questões socioambientais foram relatadas em alguns dos documentos analisados.

Frente a esse quadro, parcerias entre empresas do varejo, ou entre essas empresas e outras organizações, foram consideradas necessárias e potencialmente capazes de contribuir efetivamente tanto para o desenvolvimento da sustentabilidade nas empresas varejistas como para a solução de problemas socioambientais. Algumas dessas parcerias podem ser conferidas nos exemplos abaixo.

O Boticário

O Grupo Boticário investiu na formação de parcerias voltadas para sustentabilidade através do Programa de Parceria em Ecoeficiência com Fornecedores. O objetivo do projeto é o compartilhamento de tecnologias sustentáveis já utilizadas pelo Grupo Boticário de forma a aumentar a ecoeficiência em toda cadeia produtiva e os resultados dos primeiros projetos já obtiveram bons resultados. Mais detalhes podem ser conferidos na sessão 3.2 deste Relatório.

LOJAS RENNER

Por meio de parcerias entre a empresa e organizações sociais, prefeituras e também fornecedores, a Renner desenvolve projetos de capacitação de mulheres em costura industrial nos locais em que possui fornecedores de produtos têxteis de revenda. Após serem capacitadas, essas mulheres podem ser contratadas pelos fornecedores da Renner ou por outras empresas do ramo. Além disso, quando abrem novas unidades, as Lojas Renner doam roupas para serem distribuídas pelos governos locais. Nesse sentido, foram relatadas parcerias com os Governos Estaduais do Rio Grande do Sul, de Santa Catarina e de São Paulo.

C&A

A partir da conscientização de que imigrantes são o público em situação mais vulnerável na cadeia têxtil, a empresa estabeleceu parcerias com a Missão e Paz e o Centro de Apoio ao Imigrante (CAMI), com o objetivo de contribuir para a melhoria das condições de vida e trabalho dessas pessoas. As atividades resultantes dessas parcerias foi a realização de treinamentos sobre direitos sociais e leis trabalhistas, o oferecimento de eventos culturais em comunidades, a formação de agentes sociais e a realização de reformas e melhorias em um espaço de atendimento a imigrantes.

6.4 Políticas de Diversidade

Nos últimos anos, as empresas já vêm percebendo a importância das Políticas de Diversidade nas organizações. Para além disso, elas também perceberam o potencial do bom gerenciamento da diversidade de pessoas nas organizações, já que um ambiente interno multicultural pode elevar o desempenho organizacional por meio

de membros com experiências e habilidades distintas⁴³. Políticas voltadas à equidade de gênero, por exemplo, já são realidade em diversas organizações que perceberam a importância de terem em seu quadro de funcionários e, principalmente, nas posições de lideranças, números equilibrados entre homens e mulheres. Apesar desse movimento, no entanto, a realidade ainda está longe da ideal: apenas 19% das empresas brasileiras possuem mulheres em cargos de liderança, segundo dados de 2016⁴². É preciso, assim, que as empresas se engajem ainda mais nesse sentido, considerando os movimentos sociais de empoderamento feminino que ganham cada vez mais força.

Outro ponto que merece atenção especial são políticas mais amplas de diversidade, que abordem não só a questão de gênero, mas também raciais, de etnia, de orientação sexual, de idade e de deficiências. Essas últimas questões, por exemplo, são pouco abordadas nos relatórios analisados, evidenciando o caráter emergencial de iniciativas nesse sentido.

O Boticário

O Grupo possui algumas iniciativas em prol da equidade de gênero: é signatário dos Princípios de Empoderamento da Mulher, documento criado pela ONU que apresenta práticas que estimulam empresas e organizações a promoverem a equidade de gênero em seu ambiente interno e também participa do movimento +Mulher 360, uma associação sem fins lucrativos de organizações empresariais brasileiras que buscam promover a equidade de gênero e o aumento da participação feminina no ambiente corporativo e em ambientes que possuem influência. Segundo dados do Relatório de Sustentabilidade de 2015, o Grupo possui 23% de suas diretorias lideradas por mulheres, porcentagem acima da média brasileira, 19%, e próxima da mundial, de 24%, o que reflete a efetividade de suas ações⁴⁴.

43 ALVES, Mario Aquino; GALEÃO-SILVA, Luis Guilherme. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. RAE-revista de administração de empresas, v. 44, n. 3, p. 20-29, 2004.

44 Veja em: <http://www.investmentosenoticias.com.br/noticias/dia-internacional-da-mulher-2016/numero-de-mulheres-em-cargos-de-lideranca-tem-ligeira-alta-no-brasil-indica-estudo> (acessado em 25.01.2017)

GPA

O GPA busca oferecer um ambiente de trabalho baseado nas diferenças e no “viver juntos”, visando o bem-estar e a realização pessoal de cada uma e um⁴⁴. Assim, o Grupo se compromete em combater todas as formas de discriminação e promover a diversidade, garantindo a igualdade de oportunidades para todos. A Política de Diversidade do Grupo foca em 5 temas prioritários: pessoas com deficiência, gênero, idade, orientação sexual e diversidade racial. Por exemplo, no final de 2015, 4286 pessoas com algum tipo de deficiência trabalham nos negócios do GPA. Também, desde 2014, o Comitê Executivo de Equidade de Gênero faz parte das iniciativas de Diversidade do GPA e estabelece metas e planos de ações para fomentar a participação das mulheres nos cargos de liderança da companhia. _

45 Grupo Pão de Açúcar: oportunidades de inclusão. Disponível em <http://www.grupopaodeacucar.com.br/candidatos/oportunidades/diversidade-e-inclusao/>. Acesso em 05.09.2016.



7

Autoavaliação

Onde está minha empresa na gestão da sustentabilidade?

As avaliações e boas práticas disponibilizadas acima já dão uma pista sobre os temas nos quais a sua empresa pode melhorar. A autoavaliação a seguir tem o objetivo de medir a maturidade da sua gestão frente a esses desafios. Empresas mais avançadas medem os impactos (ex.: consumo de energia), têm metas de redução (ex.: 20% até 2017) e vinculam as metas ao processo de avaliação de desempenho e bônus dos executivos.

“Precisamos integrar a sustentabilidade nos nossos objetivos e tratá-la como parte intrínseca das nossas marcas.”, Marc Bolland, CEO da Marks & Spencer

Autoavaliação:

Capturar o valor de um varejo mais sustentável requer um compromisso forte da alta liderança da empresa e um plano de ação que esteja alinhado com a estratégia corporativa. Para avaliar a maturidade da sua organização, responda as seguintes 10 perguntas – para cada “sim”, você ganha 1 ponto:

- ▶ A empresa sabe claramente quais são os 3 principais impactos socioambientais que afetam a sua competitividade?
- ▶ A empresa tem indicadores de desempenho para acompanhar os temas socioambientais mais importantes?
- ▶ A empresa define metas (ex.: redução de 20% do consumo de energia até 2017) para melhorar o desempenho dos assuntos socioambientais?
- ▶ Os executivos têm parte da remuneração variável (bônus) vinculada a indicadores socioambientais?
- ▶ A empresa pode demonstrar uma melhoria no desempenho socioambiental ao longo dos últimos 3 anos?
- ▶ A empresa já adotou boas práticas socioambientais de outras organizações?
- ▶ Boas práticas da empresa já foram compartilhadas (ex.: por meio o Prêmio fecomércio de Sustentabilidade)?
- ▶ Frente aos projetos de sustentabilidade implementados, a empresa consegue apontar o valor econômico que eles geram?
- ▶ Boas práticas socioambientais da empresa já foram citadas pela mídia?
- ▶ A empresa engaja os fornecedores para melhorar o desempenho socioambiental ao longo da cadeia de valor?

Essa pequena autoavaliação nos leva aos seguintes níveis de maturidade da gestão frente à sustentabilidade:

Estágio de Maturidade	Explicação	Recomendação
Iniciante (0-3 pontos)	No nível iniciante, existem algumas iniciativas socioambientais, mas elas não estão alinhadas à estratégia da empresa. A maioria das organizações que se encontram nesse nível não consegue explicar como as iniciativas agregam valor ao negócio.	Priorize de 2 a 3 temas socioambientais frente aos objetivos estratégicos da empresa e comece medir e melhorar o desempenho. Reavalie as ações atuais e cancele aquelas que não agregam valor ao negócio.
Gerencial (4-7 pontos)	No nível gerencial, a empresa administra bem os temas socioambientais para evitar riscos e reduzir custos. Mas não usa os temas para se diferenciar no mercado.	Faça um <i>benchmarking</i> para identificar em quais temas sua empresa é líder. Comece a inserir esses temas na sua comunicação e no marketing.
Estratégico (8-10 pontos)	No nível estratégico, a empresa busca se diferenciar no mercado.	Tente alinhar suas ações com as preocupações da sociedade para mostrar que sua empresa trabalha por um Brasil melhor.

Tabela 7: Pontuação da Autoavaliação

Para quem quer começar a explorar as oportunidades socioambientais, recomendamos os seguintes passos:

1

Defina sua visão sobre como abordar o tema de sustentabilidade na sua empresa. Para empresas que oferecem os melhores preços para os consumidores, isso pode significar um foco na redução de riscos e custos. Para empresas que querem diferenciar no mercado, pode significar foco em produtos diferenciados, em presença *online* ou oferecimento de serviços para fidelizar clientes.

2

Com base na sua estratégia, defina quais temas (ex.: eficiência energética) têm mais impacto no seu negócio. Para esses temas, defina indicadores e metas para melhorar o desempenho organizacional. Para ajudar nesse passo, após a análise das matrizes de materialidade publicadas nos relatórios de sustentabilidade das empresas analisadas, construímos uma matriz consolidada que pode ser encontrada em sessões anteriores. Ela pode servir de referência para a definição dos temas sociais e ambientais a serem priorizados até que a matriz específica da sua empresa seja construída.

3

Engaje sobre os temas priorizados com os seus fornecedores, uma vez que isso pode trazer impactos significantes na cadeia de valor.

4

Adote as boas práticas que outros já implementaram. Casos registrados no Prêmio fecomércio de Sustentabilidade podem ser um bom começo para identificá-las.

5

Avalie o impacto dos temas considerados relevantes para o futuro (ex.: a relevância da água em 2020) e identifique as áreas onde a sua empresa pode implementar as próximas práticas para se preparar para o futuro. Compartilhe sua experiência no Prêmio fecomércio de Sustentabilidade em 2018 ou 2019.



Anexo A: Metodologia

Este relatório foi produzido com os seguintes insumos: (1) Um *benchmarking* realizado com base nas informações divulgadas nos *websites* e relatórios de sustentabilidade, (2) entrevistas com executivos do setor, (3) dados consolidados da Época Negócios 360º - um *ranking* das maiores e melhores empresas do Brasil, (4) uma revisão sistemática da literatura internacional sobre sustentabilidade e varejo e (5) insumos de um *workshop* de sustentabilidade realizado com 100 diretores do GPA.

Benchmarking de sustentabilidade

Seleção das Empresas Avaliadas e dos Temas Relevantes

Para selecionar as empresas a serem avaliadas neste *benchmarking*, o critério utilizado foi o porte das organizações, uma vez que o objetivo era avaliar o estado da sustentabilidade nas empresas com a maior presença no setor varejista. Seguindo esse critério, foi encontrado um estudo contendo as 120 maiores empresas do varejo brasileiro entre 2013 e 2014, de acordo com o Instituto Brasileiro de Executivos de Varejo e Mercado de Consumo (IBEVAR). A partir disso, a análise se concentrou nas 40 empresas varejistas brasileiras de maior faturamento.

Após terem sido definidas as empresas a serem analisadas, a próxima etapa consistiu na definição dos temas sociais e ambientais mais relevantes para o setor varejista, o que foi feito, inicialmente, a partir da primeira análise dos relatórios de sustentabilidade mais recentes publicados por essas empresas. Mais detalhadamente, esses temas foram obtidos com base nos títulos e subtítulos dos capítulos, que eram classificados como “Grandes Temas” de sustentabilidade abordados pelas empresas. Dentre as empresas analisadas, 14 publicaram relatórios de sustentabilidade, dos quais 9 seguiram padrões GRI. Dessas 9 empresas, todas construíram Matriz de Materialidade para orientar as ações sobre sustentabilidade, enquanto 5 publicaram as matrizes que construíram. Os temas materiais foram classificados em uma nova planilha denominada “Materialidade”.

Os temas materiais são levantados pelas empresas a partir da aplicação de questionários e entrevistas aos *stakeholders*. Por meio desses métodos, os *stakeholders* também apontam os temas que consideram mais importantes, levando em consideração os impactos gerados pelas atividades do negócio. A partir das respostas coletadas, a matriz de materialidade é construída. Nessa matriz, os temas são posicionados de acordo com o nível de relevância tanto para as empresas quanto para os *stakeholders*. Os temas que levamos em consideração dizem respeito aos temas materiais relativos a questões sociais e ambientais.

Como ainda há muitas empresas no mercado que não trabalham com a elaboração de relatórios de sustentabilidade, também foram analisadas as informações contidas nos *websites* dessas empresas. Da mesma forma que na análise inicial dos relatórios de sustentabilidade, os temas foram listados a partir dos títulos e subtítulos das seções e acrescentados aos “Grandes Temas”.

Como a maioria das empresas analisadas não possuía a matriz de materialidade, os temas listados na “Materialidade” não eram representativos do setor em geral. Portanto, para o levantamento dos principais desafios enfrentados pelo setor de varejo frente à sustentabilidade, os “Grandes Temas” foram adicionados à “Materialidade”, constituindo os “Temas Materiais”. Além disso, com base na análise das 5 Matrizes de Materialidade publicadas, foi construída uma matriz de materialidade consolidada. Apesar de não ser representativa do setor em geral, essa matriz consolidada pode ajudar gestores na definição de temas a serem priorizados até que a matriz de materialidade específica da empresa em que eles trabalham seja construída.

A partir da análise da frequência com que as empresas abordam os temas, foi definida a importância dos desafios para o setor varejista. Esses desafios foram organizados de acordo com o pilar da sustentabilidade com os quais estão relacionados, o que deu origem aos desafios ambientais e sociais. É importante ressaltar que essa divisão foi feita para facilitar o acesso à informação pelas empresas, uma vez que, na prática, a maioria dos desafios estão relacionados a mais de um dos pilares da sustentabilidade.

Processo de Benchmarking

Os *benchmarks* dos desafios de sustentabilidade do setor varejista foram escolhidos a partir da análise das informações disponibilizadas pelas empresas nos seus Relatórios de Sustentabilidade mais recentes (2011-2016). As empresas que não apresentavam esse tipo de documento para divulgação das práticas e iniciativas foram avaliadas por meio de seus *websites*.

A análise, portanto, foi feita totalmente tomando como base as informações divulgadas publicamente pelas empresas nos seus Relatórios de Sustentabilidade mais recentes ou em seus *websites*. A avaliação do estágio de desenvolvimento da empresa em cada tema foi realizada a partir de uma metodologia de pontuação criada pelo Núcleo de Sustentabilidade da FDC, cujo objetivo era pontuar o desempenho das empresas analisadas em relação a cada desafio de acordo com o nível de empenho e a dimensão dos resultados alcançados por elas. Com base nessa metodologia, cada empresa pode receber de 0 a 6 pontos em cada desafio, com já foi reportada em sessões anteriores.

A análise de todos os *websites* ou relatórios de sustentabilidade foi realizada por dois pesquisadores diferentes. Após terem finalizado as análises, os dois pesquisadores comparavam os resultados encontrados. Quando as duas avaliações concordavam, a nota final era fechada. Se as duas avaliações não concordavam, os dois pesquisadores retornavam às bases de dados para verificar e definir conjuntamente qual avaliação seria a mais justa. Essa metodologia é conhecida no mundo acadêmico como *interrater agreement*.

O resultado da análise está apresentado nas duas tabelas de resultados, divididas entre os desafios ambientais e os sociais. Essas tabelas providenciaram os dados utilizados na criação dos gráficos de *benchmark* apresentados no relatório. Os desafios econômicos, que formam os três pilares da sustentabilidade juntamente com os desafios sociais e ambientais, não foram analisados.

Entrevistas com Executivos do Setor Varejista

Estamos gratos aos executivos que compartilharam sua visão conosco. Foram consultados:

Laura Pires - Sustentabilidade Corporativa do GPA ;

Alexandre Poni - Sócio-Proprietário da Rede Verdemar;

Matthieu Riché - Diretor de Sustentabilidade e Responsabilidade Social Corporativa, Grupo Casino.

Dados Consolidados da Época Negócios 360º

A Época Negócios 360º, um ranking das maiores e melhores empresas do Brasil, é realizado em colaboração com a Editora Globo e a FDC. O ranking avalia o desempenho das empresas em seis dimensões: Finanças, Governança Corporativa, Inovação, Visão do Futuro, RH e Socioambiental. Dentro do universo de respondentes da edição de 2015, identificamos 15 empresas participantes do setor de varejo e analisamos as suas respostas frente a questões socioambientais. Neste estudo, só relatamos dados consolidados, nunca dados particulares de uma empresa, uma vez que a pesquisa da Época Negócios é feita com compromisso de confidencialidade.

Revisão Sistemática de Literatura

Publicamos, já em 2014, os resultados de uma revisão sistemática de literatura, que analisou 45 artigos acadêmicos sobre o tema de varejo e sustentabilidade. Dos 45 artigos, 34 são estudos qualitativos, 9 estudos teóricos, 2 estudos quantitativos, 2 revisões de literatura e 2 artigos sugerindo frameworks. Os temas ambientais discutidos foram: poluição do ar, água, uso da terra, energia, insumos, biodiversidade e produtos e serviços sustentáveis. Os temas sociais foram: condições de trabalho, comunidade, consumidores, fornecedores e relações com setor público. Algumas das referências internacionais deste relatório foram extraídas da revisão de literatura.

Workshop de Sustentabilidade com 100 Diretores do GPA

O workshop contou com a participação de 100 diretores do GPA, que reúne empresas como Pão de Açúcar, Extra, Casas Bahia, Assaí, Ponto Frio, entre outras. Em um primeiro passo, tratamos de identificar quais alavancagens de valor são mais relevante para o setor. Isso permitiu avaliar e ranquear temas sociais e ambientais relevantes na contribuição de criação de valor.

VEJA TAMBÉM AS OUTRAS PUBLICAÇÕES DO NÚCLEO DE SUSTENTABILIDADE:

Pesquisa

Futuro da Sustentabilidade Corporativa no Brasil (2016)

Benchmarkings de Sustentabilidade

Relatório de *Benchmarking* de Sustentabilidade no Setor de Pneus (2015)

Relatório de *Benchmark* – Mineradora do Futuro 2030 (2016)

Benchmarking de Sustentabilidade da Construção Civil (2017)

GRS Insight

Como engajar o Conselho de Administração? (2014 e 2015)

Guias

TELLO, R. (2014): Guia de Boas Práticas de Sustentabilidade na Construção.

SCACCHETTI, R., HOSOMI, M., SPITZECK, H.; FIGUEIREDO, F. (2014). *Mudanças Climáticas – O que Conselheiros precisam saber*. Fundação Dom Cabral, Nova Lima.

Plataformas Virtuais & Vídeos

FDC Ideas Vídeo “Intraempreendedorismo Social”, Fundação Dom Cabral, Brasil, videoteca.fdc.org.br/Videos/130

Globo News (2013): Mundo SA – Negócio Social gera Renda para Comunidades Pobres, veja: <http://www.youtube.com/watch?v=j9jzS0lgC4A>

Livros

FERREIRA, M.; BOECHAT, C. (2014). *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável Pós-2015*. Livro Eletrônico.

GRAYSON, D., MCLAREN, M.; SPITZECK H. (2014). *Social Intrapreneurism and all that Jazz*, Greenleaf, Sheffield.

GRAYSON, D., MCLAREN, M.; SPITZECK H. (2017). *Intraempreendedorismo, Jazz e outras coisas*, Atlas Books, Rio de Janeiro.