



**VIII SINGEP**

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



## **Práticas Socioambientais no Varejo Supermercadista: Um Estudo Multicasos**

*Socio-environmental Practices in Supermarket Retailing: A Multi-Case Study*

**CAROLINE MIRANDA CORREA**

UNESP

**JOÃO GUILHERME DE CAMARGO FERRAZ MACHADO**

UNESP

**GESSUIR PIGATTO**

UNESP

**SERGIO SILVA BRAGA JUNIOR**

UNESP

### **Nota de esclarecimento:**

Comunicamos que devido à pandemia do Coronavírus (COVID 19), o VIII SINGEP e a 8ª Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) foram realizados de forma remota, nos dias **01, 02 e 03 de outubro de 2020**.



**VIII SINGEP**

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



## **Práticas Socioambientais no Varejo Supermercadista: Um Estudo Multicasos**

### **Objetivo do estudo**

O presente estudo tem como objetivo analisar as práticas socioambientais em supermercados da região da Alta Paulista, noroeste do Estado de São Paulo.

### **Relevância/originalidade**

Moravcikova et al. (2017) afirmam que seis de cada dez empresas irão investir em iniciativas sustentáveis. Independentemente do tamanho, as empresas estão reconhecendo os benefícios de se tornarem verdes (Lu, Bock & Joseph, 2013). Portanto, ser sustentável é um elemento necessário e um custo inevitável para o funcionamento de uma empresa

### **Metodologia/abordagem**

Para a verificação do objetivo proposto, foi realizada uma pesquisa descritiva, de abordagem qualitativa, por meio de um estudo de caso múltiplo, em que foram estudados dois supermercados da região da Alta Paulista. Sendo assim, a primeira etapa da pesquisa foi constituída a partir do levantamento bibliográfico. Essa busca proporcionou suporte teórico para a pesquisa. A segunda etapa da pesquisa caracterizou-se no planejamento dos casos. Nessa etapa, foram escolhidas as unidades de análise. Justifica-se a escolha das lojas, por fazerem parte de redes de supermercados. E também pelo acesso e disposição das empresas em participarem da pesquisa. Nessa fase também foram determinados os métodos e técnicas para a coleta e análise dos dados. Para a terceira etapa, a coleta de dados, a técnica escolhida foi a entrevista, para tanto foi elaborado um formulário composto por questões abertas. O formulário foi embasado nas principais práticas socioambientais das três maiores redes de supermercado presentes no Brasil: GPA, Carrefour e, Walmart.

### **Principais resultados**

Foi possível observar que nos casos pesquisados, os aspectos ambientais e sociais são tratados de forma declarada na política da empresa e existe uma preocupação para que os impactos ambientais sejam reduzidos, que ficou demonstrado com a prática de separação de produtos para reciclagem e com a busca pela eficiência no uso dos recursos, por exemplo.

### **Contribuições teóricas/metodológicas**

Apesar de ser um pesquisa de caráter qualitativo, o método empregado se mostrou eficiente para se atingir o objetivo proposta. Desta forma, o estudo permitiu observar que, na pesquisa descritiva quando os procedimentos são realizados dentro dos procedimentos exigidos pelo método, os resultados podem ser valiosos.

### **Contribuições sociais/para a gestão**

Os resultados demonstram que as práticas sócio=ambientais adotadas pelo varejo supermercadista trazem contribuições relevantes para a empresa, sociedade e meio ambiente. Também demonstram que o retorno em marketing e financeiro, superam os custos de investimento.

**Palavras-chave:** Práticas Socio-Ambientais, Varejo, Sustentabilidade



**VIII SINGEP**

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



## *Socio-environmental Practices in Supermarket Retailing: A Multi-Case Study*

### **Study purpose**

The present study aims to analyze socio-environmental practices in supermarkets in the Alta Paulista region, northwest of the State of São Paulo.

### **Relevance / originality**

Moravcikova et al. (2017) state that six out of ten companies will invest in sustainable initiatives. Regardless of size, companies are recognizing the benefits of going green (Lu, Bock & Joseph, 2013). Therefore, being sustainable is a necessary element and an inevitable cost for the functioning of a company

### **Methodology / approach**

To verify the proposed objective, a descriptive research was carried out, with a qualitative approach, through a multiple case study, in which two supermarkets in the Alta Paulista region were studied. Thus, the first stage of the research was constituted from the bibliographic survey. This search provided theoretical support for the research. The second stage of the research was characterized in case planning. In this stage, the units of analysis were chosen. The choice of stores is justified, as they are part of supermarket chains. And also for the access and willingness of companies to participate in the research. In this phase, the methods and techniques for data collection and analysis were also determined. For the third stage, data collection, the technique chosen was the interview, for which purpose a form was created with open questions. The form was based on the main socio-environmental practices of the three largest supermarket chains present in Brazil: GPA, Carrefour and, Walmart.

### **Main results**

It was possible to observe that in the researched cases, the environmental and social aspects are treated in a declared way in the company policy and there is a concern for the environmental impacts to be reduced, which was demonstrated with the practice of separating products for recycling and with the search for the efficient use of resources, for example.

### **Theoretical / methodological contributions**

Despite being a qualitative research, the method used proved to be efficient to achieve the proposed objective. In this way, the study allowed to observe that, in the descriptive research when the procedures are performed within the procedures required by the method, the results can be valuable.

### **Social / management contributions**

The results demonstrate that the socio = environmental practices adopted by the supermarket retailer bring relevant contributions to the company, society and the environment. They also demonstrate that the returns in marketing and finance outweigh the investment costs.

**Keywords:** Socio-environmental Practices, Supermarket, Sustainability



## 1 Introdução

Com a crescente preocupação da população em torno de questões ambientais e sociais, há evidências de que os consumidores esperam e exigem que as empresas forneçam produtos e serviços que sejam socialmente e ambientalmente responsáveis (Parsa *et al.*, 2015). Com isso, as empresas passaram a adotar práticas mais sustentáveis em seus produtos e serviços (Karna *et al.*, 2017; Dangelico & Vocalelli, 2017).

Segundo Delmas e Burbano (2011), o compromisso ambiental se tornou uma variável importante de competitividade. Nesse cenário, Moravcikova *et al.* (2017) afirmam que seis de cada dez empresas irão investir em iniciativas sustentáveis. Independentemente do tamanho, as empresas estão reconhecendo os benefícios de se tornarem verdes (Lu, Bock & Joseph, 2013).

Portanto, ser sustentável é um elemento necessário e um custo inevitável para o funcionamento de uma empresa (Lewandowska, Witczak & Kurczewshi, 2017). Sendo assim, desenvolver e fabricar produtos ou serviços ambientalmente sustentáveis é essencial para reduzir o impacto ambiental das atividades industriais e promover uma produção mais limpa (Dangelico & Vocalelli, 2017).

A crescente preocupação como as operações ambientalmente integradas ao desenvolvimento do negócio, contribuiu para que os valores econômicos, ambientais e sociais, conhecido como *triple bottom line*, entrasse cada vez mais no planejamento estratégico das empresas varejistas (Dias & Braga Junior, 2015).

Nesse cenário, o varejo passou a visualizar uma oportunidade de ganho com a responsabilidade socioambiental e passou a consolidar a gestão ambiental nas empresas (Braga Junior, Merlo & Nagano, 2009). Sendo que, a sustentabilidade ambiental é uma crescente e importante questão enfrentada pelos varejistas atualmente (Dias & Braga Junior, 2015).

Segundo Claro, Laban Neto e Claro (2013), é por meio de investimentos em sustentabilidade que os varejistas podem desenvolver uma forte posição no mercado competitivo.

O supermercado é um dos principais tipos de varejo (Kotler & Keller, 2006). Segundo o Ranking da Associação Brasileira de Supermercado (ABRAS, 2017), em 2017, o setor representou 5,4% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro e registrou um faturamento de R\$ 353,2 bilhões, 89,3 mil lojas e 1,8 milhões de funcionários. As três maiores empresas do setor em 2017, no Brasil, segundo este ranking foram: Carrefour, com um faturamento de R\$ 49,7 bilhões, Grupo Pão de Açúcar (GPA), com um faturamento de R\$ 48,4 bilhões e Walmart que faturou R\$ 28,2 bilhões.

Essas três empresas, a fim de alcançarem o desenvolvimento econômico, social e ambiental, realizam, conforme as informações apresentadas nos relatórios de sustentabilidade dessas redes, práticas sustentáveis no âmbito dos produtos, resíduos, eficiência de recursos e proteção climática e empregados e sociedade (Relatório de Sustentabilidade do GPA, 2016; Relatório de Sustentabilidade do WALMART, 2016; Relatório de Sustentabilidade do CARREFOUR, 2017).

Dentro desse contexto, a presente pesquisa tem o seguinte problema: “Quais as práticas socioambientais realizadas por supermercados?”. Orientado por esta questão, o artigo teve como objetivo analisar as práticas socioambientais em supermercados da região da Alta Paulista, noroeste do Estado de São Paulo.

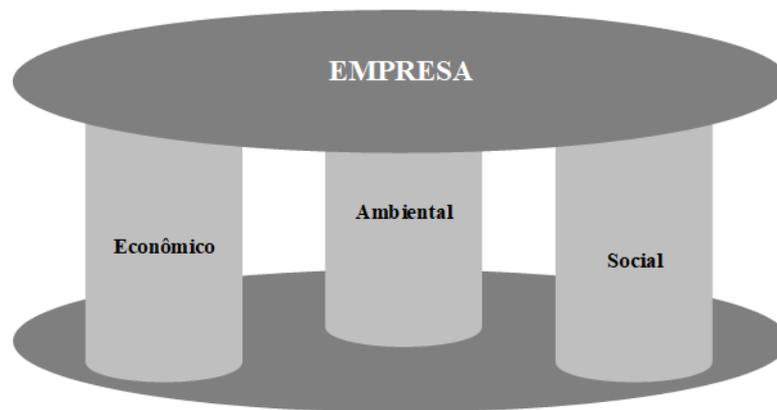
Desse modo, a próxima seção apresentou a revisão teórica em torno dos assuntos que englobam a presente pesquisa. Logo após, foi apresentada a metodologia da pesquisa, e, por conseguinte os resultados e discussões, em que são narradas as práticas socioambientais dos supermercados estudados. Por fim, foram apresentadas as considerações finais da pesquisa.



## 2 Revisão Teórica

### 2.1 Responsabilidade socioambiental

As novas exigências do mercado global fizeram com que as empresas passassem a adotar o modelo de negócios conhecido como *triple bottom line*, que trabalha o desenvolvimento em três dimensões: objetivos econômicos, sociais e ambientais – desenvolvimento sustentável (figura 1) (Gelman & Parente, 2008).



**Figura 1** – Sustentabilidade Empresarial  
Fonte: Gelman & Parente (2008)

Empresas de todos os tamanhos e setores estão reconhecendo os muitos benefícios de incorporar a práticas socioambientais em seu planejamento estratégico (Albus & Ro, 2013). Assim, é crescente o interesse das organizações de integrar seus modelos de negócio a práticas sustentáveis e perspectivas que conciliem ganhos econômicos, sociais e ambientais (Menezes & Dapper, 2013). Além de que, é essencial para as organizações criarem uma imagem positiva perante a sociedade para que possam permanecer competitivas e rentáveis (Delmas & Burbano, 2011; Zutshi *et al.*, 2016).

Segundo Gelman e Parente (2008), as práticas sustentáveis vêm evoluindo de uma maneira muito intensa, passando de uma lógica pontual, com a realização de ações eventuais e assistencialistas, para uma visão integrada de desenvolvimento sustentável focado nos resultados, centrada nos públicos de interesse e baseada no alinhamento estratégico mais consciente entre empresa e a sua missão. Assim, de acordo com esses autores, isso ajuda a construir a sustentabilidade empresarial a longo prazo.

As atividades socioambientais para atrair a demanda por sustentabilidade podem: incorporar características do produto que são ecologicamente corretas (produtos verdes); minimizar os resíduos (programa de reciclagem); conscientizar o uso de energia elétrica e água; reduzir poluentes (redução de fluorocarbonos e isopor); incorporar projetos socialmente conscientes que atendem às necessidades de diversas populações (acesso especial para idosos e deficientes físicos); adotar práticas socialmente conscientes de marketing e recursos humanos (benefícios justos e equitativos) e; apoiar as necessidades da comunidade doando dinheiro e tempo (Parsa *et al.*, 2015).

Para Mendes (2012) uma empresa do setor de serviços pode ter mais dificuldades em enxergar os benefícios das práticas sustentáveis na organização, do que uma empresa de produtos manufaturados. Segundo a autora, o setor varejista, não acreditava que era o responsável pela consequência da comercialização dos seus produtos e serviços e muito menos



pela preservação do meio ambiente, pois oferta serviços e vende produtos de outras empresas. Essa visão passou a mudar a partir do século XXI, por meio da pressão do consumidor para melhores práticas ambientais, traduzidas às vezes por Lei e regulação e outras vezes por meio da persuasão moral (Fransen & Conzelmann, 2015).

Desse modo, o próximo item busca apresentar a responsabilidade socioambiental no varejo, para assim discutir as práticas ambientais que estão sendo realizadas pelo varejo supermercadista, objeto de estudo desta pesquisa.

### 2.1 Varejo

De acordo com Kotler e Keller (2006), o varejo inclui todas as atividades relacionadas a venda de produtos ou serviços diretamente ao consumidor final. Os tipos de varejo variam em tamanho desde a chamada loja de vizinhança, até as gigantescas cadeias de hipermercados. Inclui tanto o varejo com lojas quanto o varejo sem lojas, tais como empresas de pedidos pelo correio, varejistas de venda direta, vendas pela TV e comércio eletrônico (Rosenbloom, 2002).

Segundo Kotler e Keller (2006), o setor supermercadista é um dos mais importantes tipos de varejo. Segundo os autores, os supermercados realizam operações de auto-serviço relativamente grandes, de baixo custo, baixa margem e alto volume, projetadas para atender a todas as necessidades de alimentação, higiene e limpeza doméstica.

De acordo com Guyader, Ottosson e Witell (2017), os varejistas poderiam influenciar o comportamento das compras ecológicas dos consumidores por meio de práticas de marketing na loja. Uma vez que, os varejistas estão próximos aos consumidores (Galvez-Martos, Styles & Schoenberger, 2013).

Para Lehner (2015), o setor varejista precisa encontrar um equilíbrio entre seguir o discurso da sociedade e, ao mesmo tempo, garantir que seus esforços não neutralizem seus interesses comerciais.

Segundo o *Retail Sustainability Management Report* (2017), as iniciativas do varejo em programas de sustentabilidade se iniciam com definição de valores corporativos de linha de base e iniciando os programas filantrópicos e de voluntariado. Em seguida, eles se concentram em suas próprias operações - com ênfase na redução de energia e resíduos em lojas centros de distribuição - para depois voltar-se para os impactos na cadeia de produtos e suprimentos. Por último, as empresas auxiliam os consumidores a compreenderem o impacto total de suas compras.

### 2.4 Práticas de responsabilidade socioambiental no varejo

A difusão de práticas que promovem a sustentabilidade vem sendo bastante disseminada pelas empresas, sociedade, mídia e por pesquisadores (Feitoza *et al.*, 2008). Visto que, o varejo desempenha um papel fundamental nas iniciativas de sustentabilidade devido à sua proximidade com o consumidor (Guyader, Ottosson & Witell, 2017), os varejistas têm o poder de introduzir a sustentabilidade na cadeia de valor (Chkanikova *et al.*, 2013).

De acordo com Guyader, Ottosson, Witell (2017), após o Walmart apresentar seu índice de sustentabilidade em toda a cadeia de suprimentos em 2008, outros varejistas passaram a adotar algumas dessas práticas. Por exemplo, segundo estes autores, os varejistas podem adicionar marcas que são ecológicas para o sortimento dos produtos. Ao aumentar a quota de mercado de produtos ecológicos, os revendedores podem alcançar economias de escala significativas e alavancar ganhos incrementais.

Segundo Guivant (2009), no Brasil, há diversas iniciativas ligadas ao uso de sacolas retornáveis e redução do consumo de sacolas plásticas. Como também a produção de sacolas plásticas mais resistentes, que reduzem em até um terço a distribuição destas (Guivant, 2009).



Para Rodrigues *et al.* (2015), a logística reversa também é uma prática comum em supermercados, principalmente após a implementação da Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS). A Lei nº 12.305/2010, da PNRS, estabelece normas obrigando os principais agentes de o mercado providenciarem uma destinação adequada para os resíduos sólidos gerados na manufatura e após o consumo de diversos bens.

As práticas ambientais das três maiores redes de varejo supermercadistas no Brasil, GPA, Carrefour e Walmart, estão na venda de produtos mais sustentáveis, na gestão dos resíduos, na eficiência de recursos e proteção climática e, ações em benefício dos empregados e da sociedade (Figura 2).

	<b>Carrefour</b>	<b>GPA</b>	<b>Walmart</b>
<b>Produtos</b>	Comercialização de produtos verdes de marca própria, certificados com garantia de origem e; programa de rastreabilidade da carne e da soja.	Oferta de produtos orgânicos em espaço exclusivo; funcionários que explicam os benefícios dos produtos orgânicos, além de divulgação de informações sobre esses produtos; oferta de produtos verdes de marca própria com embalagem certificada pelo FSC ( <i>Forest Stewardship Council</i> ); programas de rastreabilidade da carne e de frutas, legumes e verduras; venda a granel para evitar desperdício; programa de qualidade de origem de produtos perecíveis e; oferta de produtos regionais.	Programa com fornecedores para reduzirem o impacto negativo, social e ambiental, do ciclo de vida de seus produtos; rastreabilidade da carne bovina; e programas que reduzem o número de intermediários na cadeia produtiva; inclusão dos fornecedores de hortifrúti em auditorias para a certificação de boas práticas agrícolas; produtos com marcas próprias inseridos no programa de qualificação e certificação para fornecedores de alimentos e com embalagens com certificação FSC.
<b>Gestão de resíduos</b>	Estações de coleta de aço, metais, plástico, papel, vidro e óleo pós-consumo e; parcerias com cooperativas e com empresas para retirar o material reciclado.	Estações de reciclagem que recebem papel, papelão, vidro, metal, plástico e óleo de cozinha usado; parcerias com cooperativas e com empresas para retirar o material reciclado; coletores de pilhas, celulares e medicamentos vencidos ou sem uso; parceria de algumas estações de reciclagem com distribuidoras de energias locais que oferecem descontos na conta de luz aos clientes que doarem material reciclável; clientes caixas verdes, para o cliente descartar a embalagem de papel ou plástico do produto adquirido; doação dos alimentos em boas condições para entidades, e aqueles que não estão em bom estado são enviados para a compostagem.	Estações de reciclagem de vidro, papel, papelão, plástico e metal; coletores de medicamentos vencidos; e informações nas lojas sobre a destinação adequada dos resíduos.



<b>Eficiência de recursos e proteção climática</b>	<p>Uso de lâmpadas mais econômicas (como as lâmpadas T5 ou LED); reuso da água da chuva; telhas que privilegiam a luz natural; sensores para apagar as luzes em áreas que não estão sendo utilizadas; torneiras com redutores de vazamento; realização de campanhas para a conscientização do uso da água; compartilhamento da frota de veículos com seus principais fornecedores para assim reduzir o número de viagens e; substituição dos gases refrigerantes R22 pelo gás R404A e Glicol.</p>	<p>Monitoramento do uso da água, para evitar desperdícios e vazamentos; reuso da água da chuva, para lavar pátios e banheiros; tratamento do esgoto; substituição do ar condicionado por sistemas de aspersão de água; uso de lâmpadas mais econômicas (como as lâmpadas T5 ou LED); uso de carreta Rodotrem, que usa gás natural como combustível e carrega 50% mais carga; vendas de sacolas renováveis; programas de incentivo para o uso de sacolas renováveis; e uso de sacolas mais resistentes, para colocar mais produtos e diminuir a quantidade usada.</p>	<p>Instalação de mais caixas d'água nas lojas menores, para aumentar a capacidade de armazenamento; para sanar vazamentos e outros desvios por meio de um ranking de consumo das lojas, foram identificadas aquelas que fugiam do padrão em relação a outras do mesmo tamanho, essas lojas foram visitadas e os casos de vazamentos, sanados; campanhas de conscientização dos funcionários, voltadas para a economia tanto na empresa quanto na residência, para tanto, foi criada uma cartilha de boas práticas; instalação de portas nos refrigeradores em para reduzir o consumo de energia; instalação de iluminação LED; substituição dos equipamentos de ar-condicionado por outros de maior eficiência; substituição dos gases refrigerantes R22 pelo gás R404A e Glicol, e por gás RA410 o R407 para os sistemas de ar-condicionado, considerados menos agressivos por não destruírem a camada, de ozônio; e cargas conjuntas para diminuir as viagens, o que antes era feito em três viagens – uma para cargas secas, outra para resfriadas e outra ainda para congeladas –, hoje segue em apenas um deslocamento.</p>
<b>Empregados e Sociedade</b>	<p>Diversidade; inclusão de pessoas com deficiência; parcerias com instituições e; Institutos próprios em prol do desenvolvimento local.</p>	<p>Equidade de gênero; inclusão de pessoas com deficiência; parcerias com instituições, por meio de patrocínio e doações de alimentos; apoio a iniciativas locais e; institutos próprios em prol do desenvolvimento local.</p>	<p>Equidade de gênero; diversidade; inclusão de pessoas com deficiência; plano de carreira; contratação de pessoas das comunidades locais; diálogos com governos, associações empresariais de varejo e de atacado (regionais e nacionais) e até mesmo com os concorrentes, sempre na busca de alianças que fortaleçam o negócio, o setor, as entidades, o consumidor e a sociedade em geral; e; institutos próprios em prol do desenvolvimento local.</p>

Figura 2 - Práticas socioambientais nas três maiores redes de supermercados do Brasil

Fonte: Elaborado a partir do Relatório de Sustentabilidade do GPA (2016) e do Walmart (2016) e site do Carrefour (2017).

Segundo Junior, Merlo e Silva (2016) as ações socioambientais fortalecem a imagem do supermercado sobre o aspecto sustentável, reduzem assim, custos operacionais e



umentando a produtividade da empresa. No entanto, as práticas de responsabilidade socioambiental só serão vantajosas para a empresa se estiverem incorporadas à cultura da organização e seguirem um caminho consistente com os princípios que as guiam (Bittar *et al.*, 2013).

### 3 Metodologia

Para a verificação do objetivo proposto, foi realizada uma pesquisa descritiva, de abordagem qualitativa, por meio de um estudo de caso múltiplo, em que foram estudados dois supermercados da região da Alta Paulista.

Justifica-se o objetivo descritivo, pois este tem como propósito descrever um fenômeno (Nassaji, 2015). Quanto a abordagem qualitativa, esta busca informações e interpretações sobre o ambiente em que a problemática acontece (Martins, 2010). E o estudo de caso foi escolhido, pois, tenta esclarecer o motivo pelo qual decisões foram tomadas, como foram implementadas e quais os resultados alcançados (Miguel, 2007).

Seguindo as recomendações de Miguel (2007), a pesquisa consistiu no levantamento bibliográfico, no planejamento dos casos, na coleta e análise dos dados (figura 3).

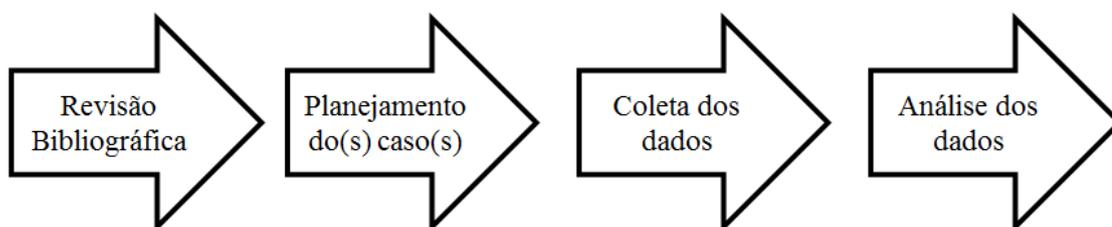


Figura 3 – Elaboração de estudo de caso  
Fonte: Adaptado de Miguel (2007).

Sendo assim, a primeira etapa da pesquisa foi constituída a partir do levantamento bibliográfico. Essa busca proporcionou suporte teórico para a pesquisa. A segunda etapa da pesquisa caracterizou-se no planejamento dos casos. Nessa etapa, foram escolhidas as unidades de análise. Justifica-se a escolha das lojas, por fazerem parte de redes de supermercados. E também pelo acesso e disposição das empresas em participarem da pesquisa. Nessa fase também foram determinados os métodos e técnicas para a coleta e análise dos dados.

Para a terceira etapa, a coleta de dados, a técnica escolhida foi a entrevista, para tanto foi elaborado um formulário composto por questões abertas. O formulário foi embasado nas principais práticas socioambientais das três maiores redes de supermercado presentes no Brasil: GPA, Carrefour e, Walmart. Portanto, o formulário englobou questões sobre os produtos verdes, gestão dos resíduos, eficiência de recursos e proteção climática e, empregados e sociedade.

O formulário foi avaliado e validado por dois professores: um da área de marketing e outro com experiências no varejo. Desse modo, os formulários foram aplicados aos gerentes dos supermercados estudados, durante a última semana de outubro de 2017 e primeira semana novembro de 2017. Quanto ao registro das informações, foram realizadas anotações no momento da entrevista.

A partir do conjunto de dados coletados, foi realizada a análise destes. Para tanto, foi conduzida uma narrativa geral dos casos, apresentada na próxima seção.



## 4 Resultados

Os supermercados estudados não serão identificados. Sendo denominados para a presente pesquisa como “supermercado A” e “supermercado B”.

O supermercado A está presente desde 2005 em uma cidade da região da Alta Paulista. Possui uma área total de 5.500 m<sup>2</sup> entre estacionamento, centro de vendas e armazenamento de mercadorias, com um fluxo médio mensal de 75 mil pessoas. Este supermercado faz parte de uma rede com 70 anos de atividades e com 21 lojas presentes no Estado de São Paulo e Paraná. O supermercado “B” está em atividade desde 2013 em uma cidade da região da Alta Paulista. Possui uma área de 6.000 m<sup>2</sup> composta por estacionamento, centro de vendas e armazenamento de mercadorias. Não foi informado o fluxo médio mensal de pessoas que realizam compras nessa loja. Este supermercado faz parte de uma rede com 32 anos em atividade e com seis lojas no Estado de São Paulo. A figura 4 apresenta as ações socioambientais dos supermercados A e B, com o intuito de realizar uma comparação entre tais práticas.

As ações realizadas tanto pelo supermercado “A” quanto pelo supermercado “B” são bastante semelhantes. Os dois supermercados realizam as mesmas práticas no âmbito de produtos e serviços.

	Supermercado “A”	Supermercado “B”
Produtos	Venda de produtos regionais.	Venda de produtos regionais.
Resíduos	Logística reversa de resíduos sólidos e orgânicos.	Logística reversa de resíduos sólidos e orgânicos.
Eficiência de Recursos e Proteção Climática	Venda de sacolas ecológicas; monitoramento do uso da água; campanhas de conscientização do uso da água e energia; captação da água da chuva; utilização de lâmpadas LED; utilização de carretas.	Utilização de sacolas resistentes; venda e incentivo para o uso de sacolas ecológicas; captação da água da chuva; uso de lâmpadas LED; sistemas de aspersão de água em alguns setores; utilização de carretas.
Empregados e Sociedade	Equidade de gênero; contratação de jovens e pessoas com deficiência; processos seletivos internos e treinamento mensais. Parcerias com entidades e ações em prol da sociedade local.	Equidade de gênero; contratação de jovens e pessoas com deficiência; processos seletivos internos e treinamentos. Parceria com entidades.

Figura 4 – Práticas socioambientais realizadas nos supermercados estudados

Fonte: Elaborada pela autora.

Com relação a eficiência de recursos e proteção climática, as práticas também se assemelham. O supermercado “A” apresenta algumas ações como o monitoramento da água, campanhas de conscientização do consumo de água e energia, devido as metas estabelecidas



pela rede da qual a loja pertence. O supermercado “B” não realiza essas práticas, mas incentiva o uso de sacolas ecológicas e utiliza sistema de aspersão de água em alguns setores.

Quanto ao último tópico, empregados e sociedade, as práticas novamente são as mesmas. No entanto, o supermercado “A” diferente do “B”, realiza ações em prol da comunidade que está inserido.

A sustentabilidade é parte integrante da estratégia de ambas as redes, por meio da preocupação com o impacto de suas atividades no meio ambiente e na sociedade. Com isso, a rede “A” estabelece metas para redução do consumo da água, energia e sacolas plásticas. Realiza também por meio das lojas ações de responsabilidade social, cultural e esportiva, com patrocínios, ações e eventos. Também são feitas doações para asilos, APAES, escolas e igrejas. E desde 2014, adotou uma forte política para adoção da logística reversa em todas as lojas. Todas as lojas da rede devem cumprir as metas de sustentabilidade. E quando estas não são cumpridas, a loja é advertida pela rede.

A rede “B” realiza a gestão de resíduos como papelão e plástico em toda a rede. No entanto, a rede não estabelece metas como a rede do supermercado “A”.

No que tange os produtos oferecidos pelo supermercado, nenhuma das lojas vendem produtos ecológicos. Existem algumas opções de produtos com características sustentáveis, mas é devido à estratégia das marcas transformarem produtos tradicionais em ambientalmente responsáveis. Até o momento também não são oferecidos produtos orgânicos. No entanto, a loja “A” pretende em breve ofertar estes produtos, devido à grande procura dos consumidores, para o supermercado “B” não há previsão da oferta destes produtos.

Com relação à rastreabilidade dos produtos, toda carne bovina vendida nos supermercados é rastreada. No entanto, a rastreabilidade é para verificar de qual unidade a carne veio, para quando houver problemas com o produto. Mas não para verificar se o produto advém de áreas de desmatamento ou de não atendimento das leis trabalhistas.

No entanto, de acordo com o gerente do supermercado “A”, toda carne vendida na loja é da JBS. E segundo informações obtidas no site dessa marca, é realizada a venda apenas da carne procedente de fazendas que não estão localizadas em áreas de desmatamento, terras indígenas ou áreas de conservação ambiental e que não utilizam mão de obra escrava. Apesar dessas características, a carne da JBS é vendida pela loja devido a fatores econômicos e não ambientais. O supermercado “B” vende marcas variadas de carne, também levando em consideração fatores econômicos.

Os supermercados estudados não possuem programas de qualidade desde a origem dos produtos e, programas para incentivar os seus fornecedores a repensarem na sua cadeia de produção, buscando oportunidades para reduzir o impacto negativo, social e ambiental, no ciclo de vida de seus produtos.

No entanto, as lojas, assim como suas respectivas redes, realizam a venda de produtos de fornecedores regionais desde sua inauguração. Os supermercados oferecem alguns legumes e verduras de produtores da região. O supermercado “A” também oferta marcas de café produzidas localmente. Essa venda é realizada devido à procura dos consumidores por produtos locais, pela qualidade dos produtos e por estes serem mais frescos. E não em prol do desenvolvimento local.

No âmbito da gestão dos resíduos, a loja não possui estações de reciclagem. Segundo o gerente houve uma ação em conjunto com a prefeitura para o recolhimento de materiais eletrônicos. No entanto, devido ao grande volume de materiais que eram descartados, tornou-se inviável para a loja.

Dentro das lojas também não há a opção de descartar as embalagens de papel e plástico no *checkout* no momento da compra. Segundo o gerente do supermercado “A”, essas ações não são permitidas pela rede, pois não há espaço adequado para armazenar as embalagens ou



produtos descartados. E para a gerente do supermercado “B”, essas práticas não são realizadas por não estarem inseridas na cultura local.

As lojas estudadas geram um alto volume de papelão e plástico. No entanto, não foi informado o volume gerado. Esses resíduos sólidos são vendidos para empresas de reciclagem. O supermercado “A” vende este material à R\$0,40 o quilo. O supermercado “B” não informou o valor vendido.

Os supermercados também geram resíduos orgânicos como: frutas, legumes, verduras, óleo, osso e, sebo. As frutas, legumes e verduras são doados para alimentação de porcos. E no supermercado “A”, os produtos ainda em bom estado são reaproveitados em salada de frutas e molhos que são vendidos no estabelecimento. Ainda na loja “A”, o óleo é doado para JBS. No supermercado “B”, o óleo de cozinha que sobra é doado para uma pessoa da cidade, que faz sabão. E recentemente, o supermercado em conjunto com uma empresa de óleo, está realizando a troca de 4 litros de óleo usado por 1 litro de óleo novo para os consumidores. E com relação ao osso e sebo, ambas as lojas os vendem à R\$0,05/kg para uma graxaria da região, que produz ração animal.

Sobre a preocupação da eficiência de recursos e proteção climática, foi perguntado sobre o uso da sacola plástica. A loja “A” utiliza sacolas oxibiodegradáveis, que se degradam em até 18 meses. No entanto, esse tipo de sacola é menos resistente. Como já mencionado a rede possui uma meta mensal para a redução desse tipo de sacolas, no entanto, apesar do supermercado vender sacolas ecológicas desde 2011, a loja não incentiva o uso destas. Com isso, possui uma venda mensal de apenas 40 sacolas.

A loja “B” utiliza as sacolas plásticas convencionais, pois são mais resistentes e cabem mais produtos em uma mesma sacola. Com isso, a loja acredita que utiliza menos sacolas. A loja também vende sacolas ecológicas, e incentiva o seu uso, por meio de sorteios exclusivos para os consumidores que não utilizarem as sacolas plásticas. No entanto, a venda dessas sacolas é muita baixa, e não há um controle de quantas são vendidas mensalmente.

Quanto ao consumo da água, no supermercado “A” há medições da quantidade consumida durante a manhã e tarde. Essa medição é realizada manualmente, por meio da leitura do hidrômetro. Com isso, é possível monitorar se há algum evento atípico, como vazamentos, uma vez que a loja não possui sensores para detectar esse tipo de irregularidade. Além disso, para o cumprimento da meta de redução de água, são realizadas reuniões com os funcionários para a conscientização do consumo desta. Esses procedimentos são realizados desde a inauguração da loja. E no supermercado “B” não há medições ou o monitoramento da água. O consumo atípico da água é verificado apenas no valor da conta, quando este é maior que o normal, é verificado se está havendo vazamento ou o consumo irresponsável. O supermercado “B” também não possui campanhas internas com os funcionários para a conscientização do uso da água.

Ainda com relação ao consumo da água, ambas as lojas possuem cisternas para a capacitação da água da chuva. No supermercado “B” essa água é utilizada nas descargas e na prevenção de incêndio. E no supermercado “B” é utilizada para lavar a área externa da loja. Na loja “B” também é utilizado um equipamento para a limpeza que permite utilizar apenas 20 litros de água.

Com relação ao consumo de energia, a loja “A” não possui um sistema de resfriamento por aspersão de água ao invés de ar condicionado, enquanto a loja “B” possui parcialmente. A loja “A” possui metade das lâmpadas comuns por LED, e a loja “B” já foi construída com a iluminação de lâmpadas do tipo LED.

Na loja “A” há reuniões e orientações com os funcionários para o consumo consciente de energia, para estarem dentro da meta estabelecida pela rede. Essas questões relacionadas à energia começaram a serem tratadas com maior ênfase a partir de 2015, com a adoção do



sistema de bandeiras tarifárias. E na loja “B”, não há campanhas internas com os funcionários para a conscientização do uso de energia.

Com relação à logística, a frota de caminhões das duas lojas não utilizam gás natural ou outro combustível menos poluente. Mas com o intuito de diminuir as viagens e com o aumento da oferta de produtos, ambas as lojas utilizam carretadas, pois cabem mais produtos, assim, conseguem realizar uma única viagem com mais produtos.

No âmbito dos empregados, a loja “A” possui 95 funcionários, sendo 55 mulheres. Das nove posições de liderança, quatro são ocupadas por mulheres. A loja contrata jovens entre 14 e 24, devido a Lei 10.097/2000, que obriga as empresas de médio e grande porte a contratarem de 5% a 15% sobre o total de empregados. Sendo assim, a loja possui nove jovens aprendizes, e todos trabalham como empacotadores.

A empresa “A” contrata pessoas com deficiência, seguindo a Lei 8.213/1991, que deve destinar de 2% a 5% dos cargos para essas pessoas. A loja possui cinco funcionários com necessidades especiais nos cargos: operador de caixa, empacotador, repositor e no monitoramento de câmeras.

O supermercado “B” possui 90 funcionários, em que mais de 50% dos funcionários são mulheres (não foi informado à quantidade exata), e das posições de liderança 60% são ocupadas por mulheres. A loja também contrata jovens entre 14 e 24 anos e pessoas com deficiência, seguindo as leis 10.097/2000 e 8.213/1991. Dos quais 5% dos funcionários são aprendizes, ocupando os cargos de repositor e empacotador. E 7% dos funcionários possuem necessidades especiais, porcentagem maior que a exigida pela Lei. Estes trabalham como empacotadores. E dentro dos dois supermercados há processos seletivos internos. Com isso, o funcionário tem a possibilidade de crescer dentro da empresa.

Com relação à sociedade, as lojas ajudam pontualmente algumas instituições, por meio de doações de brinquedos e alimentos. A loja “A” realiza ações socioambientais em benefício da comunidade local, por meio de parcerias com o programa escola da família, em que são realizadas oficinas de reciclagem; e com a polícia ambiental e a prefeitura, em que são realizadas doações de mudas de árvores para a população. A loja “B” não realiza nenhuma campanha em benefício da comunidade local.

Por fim, os gerentes dos dois supermercados afirmam que os ganhos econômicos são os mais expressivos em todas as ações destacadas, principalmente na gestão dos resíduos sólidos. Enquanto o social e ambiental não são tão visíveis, mas a empresa tem a consciência que é algo que será alcançado aos poucos. Apesar dos supermercados estudados não realizarem a comunicação de suas práticas sustentáveis para os consumidores, como forma de agregar valor a imagem da empresa, o gerente da loja “A” disse perceber o reconhecimento dos consumidores diante as ações do supermercado, que preferem realizar compras em empresas responsáveis. Enquanto a gerente da loja “B”, a loja não sente a valorização dos consumidores diante ações socioambientais.

## 5 Considerações Finais

Considerando que o objetivo da presente pesquisa foi analisar as práticas socioambientais em supermercados, foi possível observar que nos casos pesquisados, os aspectos ambientais e sociais são tratados de forma declarada na política da empresa e existe uma preocupação para que os impactos ambientais sejam reduzidos, que ficou demonstrado com a prática de separação de produtos para reciclagem e com a busca pela eficiência no uso dos recursos, por exemplo.

Quanto as práticas sociais, os supermercados assumiram sua responsabilidade perante a comunidade local, participam de projetos sociais, realizando parcerias para buscar a



qualificação de seus funcionários para que tenham oportunidade de crescimento pessoal e profissional.

É possível notar que as práticas adotadas são tratadas internamente como investimento e não como custo. Esta visão permite aos varejistas alcançar um retorno financeiro além de seu lucro líquido sobre práticas que não fazem parte do escopo de negócio do varejo.

Neste sentido, foi possível notar que as práticas socioambientais das duas lojas estudadas se assemelham, estão voltadas para a gestão dos resíduos e da eficiência de recursos e proteção climática. No entanto, a principal característica das ações dessas lojas está no aspecto financeiro, apesar de acarretar benefícios sociais e ambientais. Portanto, embora as duas lojas afirmem que a sustentabilidade faça parte da estratégia da rede, as ações nos aspectos ambiental e social podem ser melhoradas para aumentar a participação e inserção dos supermercados em sua área de atuação.

Atualmente, as ações realizadas pelos supermercados, além de serem impulsionadas por aspectos econômicos, também são impulsionadas por questões legais. A principal prática realizada pelos supermercados é a logística reversa, resultado da PNRS, que responsabiliza todos os agentes da cadeia produtiva pela destinação adequada dos resíduos, no caso do varejo, precisa cumprir com a sua parte na cadeia. A contratação de jovens e pessoas com deficiência também é impulsionado por legislações, contudo, foi possível notar que os supermercados empregam mais pessoas nesta condição do que é exigido por lei.

Como resultado, percebe-se que essas práticas não estão sendo utilizadas no fortalecimento da imagem corporativa diante a sociedade, isto é, a empresa não está utilizando essas práticas como marketing institucional. Uma vez que não é realizada a comunicação dessas ações. Isso demonstra que as empresas estudadas ainda têm dificuldades de enxergar os benefícios que as práticas sustentáveis podem trazer para a organização.

Por fim, como limitação da pesquisa, não foram entrevistados os funcionários dos supermercados para analisar e “sentir” qual o grau de envolvimento com as práticas ligadas a questão ambiental e social. Mesmo assim, acredita-se que a principal contribuição deste estudo foi que quando existe vontade e disposição para implementar ações ambientais e sociais, os resultados surgem direta ou indiretamente e todos acabam ganhando (empresa, funcionários e a sociedade como um todo).

Diante dessas constatações, pode-se dizer que o varejo está assumindo a sua responsabilidade perante a cadeia de suprimentos, ao consumidor e a sustentabilidade do próprio negócio.

## Referências

Albus, H., & Ro, H. (2017). Corporate social responsibility: The effect of green practices in a service recovery. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 41(1), 41-65.

Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS). **Ranking Abras**. 2017. Disponível em: <<http://www.abras.com.br/economia-e-pesquisa/ranking-abras/os-numeros-do-setor/>>. Acesso em: 10 nov. 2017.

Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS). **Ranking Abras**. 2016. Disponível em: <<http://www.abrasnet.com.br/clipping.php?area=20&clipping=55616>>. Acesso em: 10 nov. 2017.

Bittar, F. S. O., Ferreira, J. E. D. O. D., Borba, M. L., & S6, B. (2013). Práticas de responsabilidade ambiental em supermercados: um estudo da relevância para os consumidores. *Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia*, 13(3), 88-105.



Braga Junior, S. S. B., Merlo, E. M., & Nagano, M. S. (2009). Um estudo comparativo das práticas de logística reversa no varejo de médio porte. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 3(2), 64-81.

BRASIL. Lei nº 12.305. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/lei/l12305.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12305.htm) >. Acesso em: 20 out. 2017.

Callegaro-de-Menezes, D., & Dapper, D. (2013). Percepção dos consumidores sobre programa de descarte de resíduos recicláveis em redes supermercadistas de Porto Alegre. *Revista de gestão ambiental e sustentabilidade-GeAS. São Paulo. Vol. 2, n. 2 (jul./dez. 2013), p. 146-166.*

CARREFOUR. *Sustentabilidade*. 2017. Disponível em: < <https://www.carrefour.com.br/institucional/sustentabilidade/ambiental> >. Acesso em: 18 out. 2017.

Chkanikova, O., Klintman, M., Kogg, B., Lehner, M., Mont, O., Nebelius, N., & Plepys, A. (2013). SUSTAINABILITY LANDSCAPE OF SWEDISH FOOD RETAILERS IN THE EUROPEAN CONTEXT. (IIIEE Reports; Vol. 2013:02). International Institute for Industrial Environmental Economics, Lund University.

Claro, D. P., Neto, S. A. L., & de Oliveira Claro, P. B. (2013). Sustainability drivers in food retail. *Journal of retailing and consumer services*, 20(3), 365-371.

Dangelico, R. M., & Vocalelli, D. (2017). “Green Marketing”: an analysis of definitions, strategy steps, and tools through a systematic review of the literature. *Journal of cleaner production*, 165, 1263-1279.

Delmas, M. A., & Burbano, V. C. (2011). The drivers of greenwashing. *California Management Review*, 54(1), 64-87.

Dias, K. T., & Braga Junior, S. S. (2016). The use of reverse logistics for waste management in a Brazilian grocery retailer. *Waste Management & Research*, 34(1), 22-29.

Feitoza, A. S, Oliveira, M. M, Silva, A. C. A, Feitoza, A. M. O, & Oliveira, V. M. (2008). Práticas de sustentabilidade adotadas pelo grupo Carrefour em três níveis de responsabilidades que orientam a gestão de operação: responsabilidade econômica, responsabilidade social e responsabilidade ambiental. In: *Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção*. Rio de Janeiro. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008\\_TN\\_STP\\_079\\_549\\_12067.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_TN_STP_079_549_12067.pdf)> Acessado em: 20 out 2017

Fransen, L., & Conzelmann, T. (2015). Fragmented or cohesive transnational private regulation of sustainability standards? A comparative study. *Regulation & Governance*, 9(3), 259-275.

Galvez-Martos, J. L., Styles, D., & Schoenberger, H. (2013). Identified best environmental management practices to improve the energy performance of the retail trade sector in Europe. *Energy policy*, 63, 982-994.

Gelman, J. J., & Parente, J. (2008). *Varejo socialmente responsável*. Bookman Editora.

Grupo Pão de Açúcar (GPA). **Relatório anual e de sustentabilidade**. 2016. Disponível em: < [http://www.gpabr.com/wp-content/uploads/2017/06/RA\\_GPA\\_2016-2.pdf](http://www.gpabr.com/wp-content/uploads/2017/06/RA_GPA_2016-2.pdf) > Acesso em: 18 out. 2016.

Guivant, J. (2009). O controle de mercado através da eco-eficiência e do eco-consumo: uma análise a partir dos supermercados. *Política & Sociedade*, 8(15), 173-198.



VIII SINGEP

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



Guyader, H., Ottosson, M., & Witell, L. (2017). You can't buy what you can't see: Retailer practices to increase the green premium. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 34, 319-325.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2016). *Indicadores IBGE*. Disponível em: <Disponível em: <[ftp://ftp.ibge.gov.br/Contas\\_Nacionais/Contas\\_Nacionais\\_Trimestrais/Fasciculo\\_Indicadores\\_IBGE/pib-vol-val\\_201604caderno.pdf](ftp://ftp.ibge.gov.br/Contas_Nacionais/Contas_Nacionais_Trimestrais/Fasciculo_Indicadores_IBGE/pib-vol-val_201604caderno.pdf)> Acesso em: 10 out. 2017.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2017). *Serviços*. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/economicas/servicos.html>>. Acesso em: 10 out. 2017.

Junior, S. S. B., Merlo, E. M., & da Silva, D. (2016). "Não acredito em consumo verde". O reflexo do ceticismo no comportamento de compra do consumidor/"I do not believe in green consumption". The reflection of ceticism in consumer purchasing behavior. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 10(3), 2.

Karna, J., Juslin, H., Ahonen, V., & Hansen, E. (2001). Green advertising, greenwash or a true reflection of marketing strategies: Greener management international. *The Journal Of Corporate Enviromental Strategy and Practice*. Green Leaf Publishing Limited, (33).

Ko, E., Hwang, Y. K., & Kim, E. Y. (2013). Green marketing'functions in building corporate image in the retail setting. *Journal of Business Research*, 66(10), 1709-1715.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Administração de marketing*. São Paulo: Pearson Pretince Hall.

Lehner, M. (2015). Translating sustainability: the role of the retail store. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 43(4/5), 386-402.

Lewandowska, A., Witzak, J., & Kurczewski, P. (2017). Green marketing today—a mix of trust, consumer participation and life cycle thinking. *Management*, 21(2), 28-48.

Lu, L., Bock, D., & Joseph, M. (2013). Green marketing: what the Millennials buy. *Journal of Business Strategy*, 34(6), 3-10.

Mendes, F. C. M. (2012). *Sustentabilidade no varejo: as práticas ambientais e suas implicações na consolidação da marca institucional* (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).

Miguel, P. A. C. (2007). Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. *Revista Produção*, 17(1), 216-229.

Moravcikova, D., Krizanova, A., Kliestikova, J., & Rypakova, M. (2017). Green Marketing as the Source of the Competitive Advantage of the Business. *Sustainability*, 9(12), 2218.

Nassaji, H. (2015). *Qualitative and descriptive research: Data type versus data analysis*. Sage Publication

Organização das Nações Unidas (ONU) (2002). *Manual on statistics of international trade in services*. United Nations Publications. Disponível em: <<https://www.oecd.org/trade/its/2404428.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2017.

Paço, A. M. F., Raposo, M. L. B., & Leal Filho, W. (2009). Identifying the green consumer: A segmentation study. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 17(1), 17-25.



## VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



Parente, J., & Gelman, J. (2006). Varejo e responsabilidade social, visão estratégica e práticas no Brasil. *Artmed Editora*.

Parsa, H. G., Lord, K. R., Putrevu, S., & Kreeger, J. (2015). Corporate social and environmental responsibility in services: Will consumers pay for it?. *Journal of retailing and consumer services*, 22, 250-260.

Rodrigues, D. F., Rodrigues, G. G., Leal, J. E., & Pizzolato, N. D. (2002). Logística reversa—conceitos e componentes do sistema. *Curitiba: XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção*.

Rosenbloom, B. (2002). *Canais de marketing: uma visão gerencial*. Atlas.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of marketing*, 68(1), 1-17.

WALMART BRASIL. *Relatório de Sustentabilidade*. 2016. Disponível em: <<https://www.walmartbrasil.com.br/wm/wp-content/uploads/2016/08/Walmart-Relat%C3%B3rio-de-Sustentabilidade-2016.pdf>>. Acesso em: 18 out. 2017.

Zutshi, A., Creed, A., Holmes, M., & Brain, J. (2016). Reflections of environmental management implementation in furniture. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 44(8), 840-859.