



IV SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

PROPOSTA DE MODELO DE GESTÃO SUSTENTÁVEL PARA INDÚSTRIA DE SHOPPING CENTERS, BASEADO NAS DIRETRIZES DO GLOBAL REPORTING INITIATIVE – GRI

GLEBERSON DE SANTANA DOS SANTOS
UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA
glebersonsantana@hotmail.com



PROPOSTA DE MODELO DE GESTÃO SUSTENTÁVEL PARA INDÚSTRIA DE SHOPPING CENTERS, BASEADO NAS DIRETRIZES DO GLOBAL REPORTING INITIATIVE – GRI

Resumo

Este trabalho tem por objetivo a proposição de um modelo integrado de gestão sustentável, a partir das diretrizes do *Global Report Initiative* (GRI), configurado às características e particularidades dos *shopping centers* brasileiros. Além disso, a pesquisa propõe descrever o conjunto de boas práticas adotadas pelos *shoppings*, verificando como incorporar a sustentabilidade pautada nas diretrizes GRI, na estratégia corporativa, para obter resultados que configuram benefício social e vantagem competitiva; e analisar os fatores relevantes que afetam os compromissos com a sustentabilidade, na visão de seus gestores. Esta pesquisa se classifica quanto à abordagem como qualitativa com estudo de multi casos, fazendo uso de técnicas de coleta de dados qualiquantitativas. Quanto aos objetivos constitui numa pesquisa descritiva. Trata de pesquisa transversal, cujo método é um *survey*. A coleta de dados aconteceu no período de setembro 2014 e junho do ano de 2015 por meio de entrevistas semiestruturadas e aplicação de questionário sob amostra de 44 *shoppings* localizados nas cinco regiões geográficas brasileiras. São evidenciadas algumas práticas de gestão sustentável pautada nas diretrizes GRI e percepções distintas pelos gestores acerca da sustentabilidade. Por fim, foi possível propor modelo de gestão aplicado aos *shopping centers*, atingindo o objetivo central deste estudo.

Palavras-chave: Sustentabilidade; *Global Reporting Initiative*; Modelo de Gestão; *Shopping Center*.

Abstract

This work aims to propose an integrated model of sustainable management, based on the guidelines of the *Global Reporting Initiative* (GRI), respecting the characteristics and peculiarities of the Brazilian malls. In addition, the research proposes describe the set of best practices adopted by malls, checking how to incorporate sustainability supported the GRI guidelines in corporate strategy, to get results that shape social benefit and competitive advantage; and analyze the relevant factors affecting the commitments to sustainability, in view of their managers. This research is classified on the approach and qualitative with multi case study, using qualitative and quantitative data collection techniques. As to the objectives is a descriptive research. Comes to cross-sectional survey, the method is a survey. Data collection took place between September 2014 and June of 2015 through semi-structured interviews and questionnaires under sample of 44 malls located in five Brazilian geographic regions. They are evidenced some good sustainable management practices guided the GRI guidelines and distinct perceptions by managers about sustainability. Finally, it was possible to propose management model applied to malls, reaching the main objective of this study.

Keywords: Sustainability; *Global Reporting Initiative*; Management Model; Mall.



1 Introdução

O termo sustentabilidade está presente em diversos discursos no âmbito organizacional que buscam justificar os impactos das diferentes atividades produtivas sobre o ambiente e legitimar sua atuação frente à sociedade, utilizando, desse modo, diferentes estratégias de comunicação, sendo uma das principais a elaboração de relatórios de sustentabilidade. Dessa forma, as estratégias socioambientais não devem ser analisadas apenas sob a dimensão técnico-econômica, mas como um jogo político de busca de legitimidade e vantagem competitiva (Silva, Reis & Amâncio, 2014).

Essa tendência ascendente de se preocupar com sustentabilidade por parte do meio corporativo se justifica pela percepção da sociedade que o crescimento econômico agressivo poderia produzir desigualdades sociais e prejuízos ambientais, visto que os sistemas de produção muitas vezes utilizam recursos finitos, em vasta escala e ritmo acelerado, além de substâncias nocivas e poluentes em seu processo de transformação. Neste sentido, gerou-se uma expectativa sobre os reflexos das atividades empresariais perante a sociedade e meio ambiente, tornando o tema sustentabilidade organizacional pauta das corporações (Carvalho, Stefano & Munck, 2015).

Em consonância ao compromisso à sustentabilidade, organizações têm adotado a construção de relatórios voltados sobre esta temática com a finalidade de comunicar a sociedade seu compromisso por questões de natureza socioambiental, em resposta a demandas externas à organização ou iniciativa própria (Darnall; Henriques & Sadorsky, 2005). Esses relatórios têm como objetivo divulgar o desempenho social, ambiental e econômico das organizações. Sua prática é medir, divulgar e prestar contas para os *stakeholders* internos e externos do desempenho organizacional visando ao desenvolvimento sustentável. (Silva, Reis & Amâncio, 2014).

No entanto, algumas empresas vêm divulgando relatórios, sem determinada padronização e carentes de ferramentas eficientes de controle e acompanhamento de ações sustentáveis (Mathis & Mathis, 2012). Nesta perspectiva, questiona-se qual o modelo de sistema integrado de gestão sustentável adequado e eficiente como ferramenta de controle, transparência, divulgação e gestão socioambiental aplicada à indústria de *shopping centers*?

Dessa forma, o trabalho busca a proposição de um modelo integrado de gestão sustentável, a partir das diretrizes do *Global Report Initiative* (GRI), configurado às características e particularidades dos *shopping centers* brasileiros. Além disso, a pesquisa propõe descrever o conjunto de boas práticas adotadas pelos *shoppings*, verificando como incorporar a sustentabilidade pautada nas diretrizes GRI, na estratégia corporativa, para obter resultados que configuram benefício social e vantagem competitiva; e analisar os fatores relevantes que afetam os compromissos com a sustentabilidade, na visão de seus gestores.

A escolha por realizar o estudo em um *shopping center* está voltada pelo alto desempenho registrado pela indústria de *shopping centers* no Brasil e a forte tendência desses empreendimentos em cidades com mais de 150 (cento e cinquenta) mil habitantes. A indústria é responsável por 19% do varejo nacional e por 2,7% do PIB. Resultados garantidos pelos investimentos de grupos internacionais no mercado nacional, abertura de capital na bolsa de valores e excelente gestão de seus administradores (ABRASCE, 2014).

No que refere a parte estrutural do trabalho, este é dividido em quatro capítulos além do atual. A próxima seção versa sobre a temática desenvolvimento sustentável, GRI e a indústria de *shopping centers* no Brasil. Na terceira seção são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa. A seção subsequente atém-se a apresentação dos dados e a proposição de modelo para implementação de sistema de gestão sustentável para *shopping centers*. O quinto capítulo destina-se às considerações finais.



2 Referencial Teórico

O referencial teórico está dividido em três tópicos que tratam da sustentabilidade, do modelo de gestão norteador do presente estudo, o *Global Reporting Initiative* – GRI em sua quarta geração, G4 e a indústria de *shopping center* brasileira.

2.1 Sustentabilidade

O termo sustentabilidade é ordeiramente debatido por meio de conferências, comunidade científica, universidade e diversos grupos sociais e, muito embora venha sendo amplamente discutida, não possui um conceito aceito e consolidado (Silva, Reis & Amâncio, 2014).

Foi no relatório Brundtland que a expressão “desenvolvimento sustentável” foi pioneiramente definida como “o desenvolvimento que atende às necessidades presentes sem comprometer a habilidade das gerações futuras em atenderem às suas próprias necessidades” (World Commission On Economic Development – WCED, 1987, p. 43).

Tal abordagem é alvo de críticas por diversos autores, por julgarem as forças e fraquezas dessa definição, deixando-se em aberto quais seriam as necessidades humanas atuais e mais ainda, as das gerações futuras. Em diversos trechos do Relatório, mediante aplicação de análise de conteúdo, apontam evidências de centrar-se mais ao crescimento econômico do que as questões sociais e ambientais. (Fiori, 1992; Misoczky, 2002; Olivo & Misoczky, 2003; Van Bellen, 2006; Vizeu; Meneghetti & Seifert, 2012).

A crítica refere-se à adoção pelo Relatório de recursos retóricos que obscurecem ou desviam o foco de atenção do leitor dos problemas e responsabilizações reais que envolvem o modelo desenvolvimentista, apontando ser, na sua essência, insustentável e excludente, visto o discurso que visa englobar a todos, mas que “culpabiliza” excessivamente os países em desenvolvimento pela insustentabilidade do modelo, apesar de sua linguagem ser inclusiva, com predomínio da lógica econômica na determinação do que devam ser o conceito e as ações estratégicas de sustentabilidade. (Fiori, 1992; Fairclough, 2001; Misoczky, 2002; Olivo & Misoczky, 2003; Van Bellen, 2006; Nascimento, 2012; Vizeu; Meneghetti & Seifert, 2012).

O termo sustentabilidade surgiu atrelado às áreas de Biologia e Ecologia, como a capacidade que um ecossistema possui de manter um equilíbrio dinâmico que permita a subsistência da maior biodiversidade possível, incluindo todas as espécies. Tal conceito justifica a atual associação unilateral à abordagem ambiental. Etimologicamente, sustentabilidade deriva do verbo sustentar, sendo similar ao verbo manter. Complementarmente, cientistas de língua hispânica, traduzem o termo *sostenibilidad*, para significar ser mantido (*sostener*) e/ou para sustentar (*sustentabilidad*). (Silva, Reis & Amâncio, 2014).

Tal corrente é defendida por Araújo (2008, p.23) quando conceitua sustentabilidade como sendo a “capacidade de sustentar e isso incorpora duas condições dentro do conceito de sustentabilidade – uma capacidade natural de dar suporte e sustentar, ambas relativas ao conceito de durabilidade”.

Almeida (2009) reforça que a sustentabilidade reflete a possibilidade de desfrutar boa qualidade de vida sem danificar ou alterar os ecossistemas, isto é, dentro do aspecto da resiliência, ou seja, dentro dos limites e capacidades de um sistema de resistir a impactos. Ignorar a resiliência do sistema natural em que opera e no qual interfere é um “risco mortal para a empresa” (Almeida, 2003).

Para Afonso (2006), a sustentabilidade é resultado de reflexões e debates iniciados na década de 1960, implicando como a manutenção quantitativa e qualitativa do estoque de



recursos ambientais, utilizando tais recursos sem danificar suas fontes ou limitar a capacidade de suprimento futuro, para que tanto as necessidades atuais quanto aquelas do futuro possam ser igualmente satisfeitas.

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2009, p. 13), a noção de sustentabilidade, em termos econômicos, significa viver da “renda” gerada pela natureza e não do seu “capital”, o chamado capital natural, o qual é responsável pela provisão dos serviços ambientais, ou seja, os benefícios que os seres humanos usufruem da natureza.

Willis (2012, p. 10) refere que “*sustainability is all about facing the future – of devising ways and means to meet the environmental, social and economic challenges the future presents*”.

Na percepção de Elkington (2001, p. 20), a sustentabilidade é o “princípio que assegura que as nossas ações de hoje não limitarão a gama de opções econômicas, sociais e ambientais para as futuras gerações”. O autor assegura que o desempenho organizacional é embasado em três pilares, quais sejam: os resultados econômicos, ambientais e sociais. Esses aspectos se correlacionam nas práticas justas de comércio e de inserção social e na justiça ambiental.

Aligleri (2011) baseada na corrente preconizada por Elkington (2001) relaciona sustentabilidade como um paradigma que possibilita continuidade da vida, assegurando a manutenção da civilização humana ao longo das gerações e define como a harmonização da eficiência econômica, equidade social e prudência ecológica implicando na compatibilização dos modelos de produção e gestão das instituições sociais com o sistema de organização e conservação da natureza.

Elkington (2001) critica o modelo de negócios tradicional – que só considerava fatores econômicos na avaliação de uma empresa – e sugere um novo modelo, que passa a considerar a performance ambiental e social da companhia além da financeira. Dessa forma, expõe que algumas mudanças são necessárias no processo de gestão organizacional, com base nos três pilares, introduzindo o termo *triple bottom line*.

O autor enfatiza que para propulsão da mudança, as organizações deverão desenvolver um melhor entendimento sobre as novas visões do significado de desigualdade social, justiça ambiental e ética empresarial, o que implica não somente o aspecto financeiro do capital, porém abrange o capital social, humano e natural (Elkington, 2001).

Alguns questionamentos a serem levantados pelos executivos são motivadores à mudança organizacional em direção à sustentabilidade. No âmbito econômico algumas questões são listadas: “nossos custos são competitivos? A demanda pelos nossos produtos e serviços é sustentável? A nossa taxa de inovação tende a ser competitiva a longo prazo? Como podemos nos certificar se os capitais humano e intelectual não sairão da empresa? Nossas margens de lucro são sustentáveis?”. Por conseguinte, no aspecto ambiental estão as seguintes questões: “quais as formas de capital natural são afetadas pela nossa operação e elas serão afetadas pelas nossas atividades planejadas? Essas formas de capital natural são sustentáveis tendo em vista essas e outras pressões? O nível total de estresse está adequadamente entendido e tende a ser sustentável? O ‘equilíbrio da natureza’ ou a ‘teia da vida’ serão afetadas de forma significativa?”. No tocante ao aspecto social, as questões envolvem: “quais as formas de capital social cruciais em termos das nossas capacidades para nos tornarmos uma corporação sustentável? Quais são as tendências em termos de criação, manutenção ou destruição dessas formas de capital? Qual é o papel dos executivos para sustentar o capital humano e o capital social? Em que extensão os conceitos de justiça ambiental e igualdade intra e intergerações influenciarão na mudança das formas pelas quais definimos e medimos o capital social?” (Elkington, 2001).



O princípio da sustentabilidade no âmbito corporativo aparece frequentemente invocando o *triple bottom line*, cuja matriz basilar é busca da continuidade no mercado e no crescimento da organização a partir de sua viabilidade econômica, além da coexistência harmônica com o meio ambiente e sociedade (Elkington, 2001; Hart & Milstein, 2004; Benites & Pólo, 2013).

Nesta perspectiva, a integração destes pilares dar-se-á de modo que, na esfera ambiental, os recursos naturais sejam utilizados de forma a não prejudicar as gerações futuras, reduzindo os impactos da ação das indústrias; no pilar econômico, faz-se fundamental a preservação da lucratividade da empresa e o não comprometimento do seu desenvolvimento econômico; no domínio social, que inclui a questão da justiça social, o objetivo maior é o desenvolvimento de um mundo mais justo, através das relações com todos os *stakeholders*. (Elkington, 2001; Kneipp *et al.*, 2013).

Essa concepção do *triple bottom line* em que os três aspectos da sustentabilidade são encarados com a mesma significância e grau de importância nem sempre é assim tratada. Segundo Borges (2015), os interesses econômicos não são submissos aos interesses socioambientais, razão pelo qual o conceito de sustentabilidade é cercado de contradições. Prescott-Allen (1999) e Van Bellen (2006) discutem as questões dos “pesos” dos aspectos ambientais e sociais em um sistema com diferentes dimensões. Segundo os autores, num sistema tridimensional o aspecto social é duas vezes superior ao ambiental, enquanto que o econômico é superior a ambos. No sistema de quatro dimensões da Comissão de Desenvolvimento Sustentável da ONU, o peso atribuído à dimensão social é três vezes superior ao ambiental. Contrário a essa perspectiva, para os autores, no sistema da Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), com foco ambiental, a preocupação é enfaticamente ecológica, desfavorecendo-se as questões de cunho social. Já na perspectiva da contabilidade econômica tradicional, ratifica Prescott Allen, pouca importância é dada para a abordagem ecológica e ambiental.

Contudo, várias correntes teóricas também corroboram sobre a importância de adotar medidas que visam promover o desenvolvimento sustentável em nível global, responsabilizando tanto o governo quanto a sociedade civil e as empresas. Para Pinsky, Dias & Kruglianskas (2013), as empresas, por meio de lideranças corporativas sensíveis às questões de sustentabilidade, são fundamentais para conduzir novos processos que vão ao encontro dos dilemas do desenvolvimento sustentável, influenciando a demanda de mercado e estabelecendo novos padrões de consumo com foco em produtos e serviços ambientalmente corretos, socialmente justos e que continuam trazendo retornos financeiros para as empresas e seus acionistas.

Na visão de Kneipp *et al.* (2012) baseados em Almeida (2002) e Savitz (2007), afirmam que organizações sustentáveis são aquelas que buscam ser economicamente viáveis e competitivas no mercado, produzindo de maneira que não agrida o meio ambiente e contribuindo para o desenvolvimento social da região e do país em que atuam. Em outras palavras, é aquela que gera lucro para os acionistas, ao mesmo tempo em que protege o meio ambiente e melhora a vida das pessoas com quem mantém interações, os *stakeholders*.

2.2 Global Reporting Initiative

A GRI é uma organização baseada em redes, pioneira no desenvolvimento de relatórios de sustentabilidade, onde formulou um *framework*, cuja base é denominada *Sustainability Reporting Guidelines* que define os princípios e indicadores que as organizações possam usar para medir e comunicar o seu desempenho no âmbito econômico, ambiental e social. O relatório de sustentabilidade GRI foi desenvolvido como forma de



ajudar as organizações a informar sobre o seu desempenho ambiental, social e econômico e aumentar a sua prestação de contas à sociedade e aos diversos *stakeholders*, sendo um dos modelos que mais se aproximam ao conceito de desenvolvimento sustentável. (Aligleri, 2011; Rosa, 2011; Domenico, 2012).

Concebido em 1999, com o movimento de responsabilidade social corporativa, descendente do movimento social da década de 1970, o GRI tornou-se destaque entre os sistemas voluntários de todo o mundo como um relatório de sustentabilidade. (Domenico, 2012; Beuren; Domenico & Cordeiro, 2013; Rosa *et. al.*, 2013; Corrêa; Ribeiro & Souza, 2014). A organização não governamental introduziu três inovações institucionais:

- (a) *multistakeholder* processo de desenvolvimento de diretrizes de relato;
- (b) institucionalizou o processo de produção de gerações sucessivas das orientações;
- (c) criou uma organização para servir como regulador das diretrizes e dos processos.

A GRI visa atender a necessidade de uma comunicação clara e transparente, em esfera global de compartilhamento de estruturas de conceitos apresentados por uma linguagem coerente, por meio de uma estrutura confiável para a elaboração de relatórios de sustentabilidade, podendo ser adotada por organizações de diversos portes e segmentos econômicos de quaisquer localidades (Souza & Lopes, 2010).

A GRI é utilizado amplamente nos estudos organizacionais (a) pelo seu reconhecimento internacional, (b) sua complexidade, (c) por fornecer informações abrangentes, oferecendo bases para uma maior comparabilidade das informações, (d) sua crescente aceitação pelas empresas a nível global, (e) por ser de fácil aplicação a diversas organizações de diversos ramos de atividades e (f) por estabelecer princípios amplamente adotados para que se possa promover uma harmonização internacional deste tipo de relatório. (Leite Filho; Prates & Guimarães, 2009; Domenico, 2012; Corrêa; Ribeiro & Souza, 2014). Desta forma, é possível a adaptação para indústria de *shopping centers*.

Cowe (2003), Adams & Evans (2004) e Siqueira, Macedo & Esteves (2011) apontam várias as contribuições do GRI e o consideram como o mais sofisticado dos balanços sociais, o qual exige informações sobre impacto ambiental da atividade da empresa até avaliações qualitativas do resultado dos investimentos sociais. Reiteram ainda que este modelo está sendo considerado o menos suscetível a tendências, fornecendo às organizações que o adotam indicadores não enviesados para que sejam incluídos no seu Relatório Social, dando maior garantia e credibilidade referente à independência do relatório.

2.3 A indústria brasileira de *shopping centers*

O conceito de shopping center, segundo a Associação Brasileira de Shopping Centers (ABRASCE, 2014) é “empreendimentos com Área Bruta Locável (ABL), normalmente, superior a 5 mil m², formados por diversas unidades comerciais, com administração única e centralizada, que pratica aluguel fixo e percentual” e que geralmente venha dispor de estacionamento e lojas âncoras ou características estruturais e mercadológicas especiais, que funcionem como “força de atração e assegurem ao *shopping center* a permanente afluência e trânsito de consumidores essenciais ao bom desempenho do empreendimento”.

Para Kotler e Armstrong (2003, p. 347), o *shopping center* é um grupo de negócios de varejo planejado, desenvolvido, possuído e administrado como uma unidade. Segundo o ICSC – *International Council of Shopping Center* (ICSC, 2012 *apud* Costa, 2012), o *shopping center* é um grupo de estabelecimentos empresariais unificados arquitetonicamente e construídos em terreno planejado e desenvolvido, que deverá ser administrado como uma unidade operacional, sendo o tamanho e tipo de lojas existentes relacionados diretamente com



a área de influência empresarial a que essa unidade serve. Deverá também oferecer estacionamento compatível com todas as lojas existentes no projeto.

Os primeiros *shopping centers* foram registrados nos Estados Unidos, no século XIX, no contexto do Pós-Guerra, em meio ao crescimento econômico e ao processo de planejamento da “metropolização” de grandes cidades. Tais empreendimentos surgem como “projeto de tornarem-se remédios para os males urbanos, preenchendo o vazio existencial na vida que restou após a guerra” (Padilha, 2003).

No Brasil, o primeiro *shopping center* foi inaugurado em 1966. É o Shopping Center Iguatemi de São Paulo, voltado para o público de maior poder aquisitivo do país, naquela época. Em 1971, seguiram-se o Conjunto Nacional de Brasília, o Com Tour de Londrina, em 1973, o Matarazzo de São Paulo, em 1975, mesmo ano que surge o Iguatemi Bahia, em Salvador (Pinto, 2008).

Em 2014, o Brasil registrou 520 (quinhentos e vinte) shopping centers, número que representa 48,15%, em comparação com o número de empreendimentos em operação, em 2006. Além disso, a indústria que passara de 7,492 (sete vírgula quatrocentos e noventa e dois) milhões de metros quadrados de ABL, em 2006, para 13,846 (treze vírgula oitocentos e quarenta e seis) milhões de metros quadrados de ABL é responsável por gerar 978.963 (novecentos e setenta e oito mil, novecentos e sessenta e três) empregos e registrar faturamento de 142,3 (cento e quarenta e dois vírgula três) bilhões de reais, o correspondente ao crescimento de 184,60%, denotando considerável evolução e significância sob o aspecto econômico no país (ABRASCE, 2015). Estes dados são representados na Tabela 1.

Tabela 1 – Evolução da indústria de *shopping centers* no Brasil

Ano	Nº de <i>shoppings</i>	ABL (milhões de m²)	Lojas	Faturamento (em bilhões de reais/ano)	Empregos	Tráfego de pessoas (milhões visitas / mês)
2006	351	7,492	56.487	50	524.090	203
2007	363	8,253	62.086	58	629.700	305
2008	376	8,645	65.500	64,6	700.650	325
2009	392	9,081	70.500	74	707.166	328
2010	408	9,512	73.775	91	720.641	329
2011	430	10,344	80.192	108,2	775.383	376
2012	457	11,403	83.631	119,4	877.000	398
2013	495	12,940	86.271	129,2	843.254	415
2014	520	13,846	95,242	142,3	978.963	431

(1) Novo critério: A série inclui apenas *shoppings* já inaugurados;

(2) Os dados referentes a Número de Lojas, Salas de Cinema e Empregos foram calculados com base em uma amostra de shoppings e não terão atualização mensal;

(3) Alguns dados referentes a 2009 foram revistos com base nos resultados do Censo do Setor, da Price Waterhouse Coopers.

Fonte: ABRASCE (2015).

3 Metodologia

Esta pesquisa se classifica quanto à abordagem como qualitativa com estudo de multi casos, fazendo uso de técnicas de coleta de dados quali/quantitativas. Quanto aos objetivos constitui numa pesquisa descritiva, por procurar a descrição das características de determinada população, fenômeno e o estabelecimento de relação entre variáveis, fazendo uso dos procedimentos de coletas de dados tanto de questionários quanto da observação sistemática dos fenômenos tais como acontecem na realidade, realização de entrevistas semiestruturadas e acesso a documentos (Hair Jr *et al.*, 2005; Gil, 2009).



Trata de uma pesquisa transversal, cujo método será um *survey*, cuja coleta de dados aconteceu no período de setembro 2014 e junho do ano de 2015. A população estudada foi a rede de *shopping centers* administrados pela Alfa Administração de Shopping Centers e pelos empreendimentos com participação societária do investidor Beta Investimentos, um fundo de previdência privada pertencente a um banco misto. Também participaram da pesquisa mais sete *shoppings* pertencentes a outras redes e grupo de investidores distintos, conforme demonstrada na Tabela 2. É válido mencionar que por opção e solicitação dos respondentes, na pesquisa os *shopping centers* e grupos investidores não foram identificados por seu nome fantasia, sendo utilizados siglas e o próprio alfabeto grego para fazer sua citação.

Tabela 2 – População e amostra pesquisada

Shopping / Grupo investidor	Total de unidades dessa rede	Total de unidades da rede que foram pesquisados	Número de sujeitos entrevistados	Número de sujeitos que responderam o questionário
Alfa Administração	35	25	14	88
Beta Investimentos	15	13	1	13
Fi Administração	9	1	1	1
Ômega Administração	7	1	1	1
K Investidor e Supermercadista	7	1	1	1
Tau Shopping	1	1	1	1
Qui Administração	13	2	1	1

Fonte: elaborado pelo autor (2015).

A pesquisa contou com a participação de 44 *shoppings* localizados nas cinco regiões brasileiras, distribuídos da seguinte forma: 63,6% localizados na região sudeste, 15,9% no nordeste, 9,1% no sul, 6,8% no norte e 4,6% no centro-oeste do país.

Constituíram instrumentos de coleta de dados entrevistas semiestruturadas aplicadas aos informantes-chaves dos empreendimentos e questionário formulado a partir das diretrizes base GRI – G4 aplicado aos profissionais categorizados, conforme demonstrado no Quadro 1.

Quadro 1 – Categorização dos respondentes do questionário

Categoria	Subcategoria	Departamento vinculado do respondente
Aspectos econômicos	-----	Administrativo/Financeiro
Aspectos ambientais	-----	Operações
Aspectos sociais	Práticas trabalhistas e trabalho decente	Recursos humanos
	Direitos humanos	Recursos humanos
	Sociedade	Recursos Humanos
	Saúde e segurança do cliente	Marketing

Fonte: elaborado pelo autor (2015).

As entrevistas foram gravadas através de recurso multimídia e sistematizadas segundo categorias de análise baseadas no *triple bottom line*. Ressalta-se que dos quarenta e quatro *shoppings*, doze participaram da entrevista. Quanto ao questionário composto por cento e setenta e nove assertivas, todos os *shoppings* participaram.

4 Análise dos resultados

Nesta seção é apresentada a descrição dos resultados da pesquisa e, a partir dos dados foi formulado modelo para implementação de sistema de gestão sustentável aplicado para a indústria de *shopping centers*, baseada nas diretrizes GRI quarta geração.



4.1 Descrição dos dados

Os resultados da pesquisa revelam que os *shopping centers*, de acordo com a percepção de seus informantes-chaves, encaram a sustentabilidade em diferentes perspectivas: ora como aquele que satisfaz as necessidades sem comprometer as futuras gerações (WECD, 1987) ora com a capacidade de sustentar-se, envolvendo a questão de durabilidade (ARAÚJO, 2008) ou então, capacidade de usufruir os recursos de natureza ambiental respeitando seus limites e a resiliência do sistema (AFONSO, 2006, ALMEIDA, 2009). Uma das razões por diferentes visões e contradições a respeito do conceito de sustentabilidade, Borges (2015) aponta como sendo o fato de que os interesses econômicos não são submissos aos interesses socioambientais.

Na visão de Sachs (2002, 2004) é possível alcançar o desenvolvimento sustentável a partir de soluções locais específicas para problemas e necessidades pontuais, envolvendo oito questões e dimensões a serem observadas: a social, cultural, ecológica, ambiental, territorial, econômica, política nacional e política internacional.

Na pesquisa, os *shoppings* revelam que a introdução da sustentabilidade nos processos de gestão pode ser dada através de diversas práticas e ações, como àquelas voltadas para reciclagem do lixo, reuso de água, redução do consumo de energia elétrica, aproveitamento da iluminação natural, utilização de fontes alternativas de energias renováveis, uso de tecnologias limpas e de medidas educativas com os funcionários e envolvendo a comunidade no processo de conscientização, vez que, como afirmam Silva e Medeiros (2006) e Almeida (2003), o desenvolvimento sustentável é centrado em valores, preceitos e responsabilidades, sendo mais uma questão de consciência.

Por tal consciência, a pesquisa constata que a maioria dos gestores pesquisados mostrou-se dela dotada. Porém, como propõem Sachs (2004) e Magalhães et al. (2006), para se tornarem sustentáveis, as organizações precisam incorporar políticas e diretrizes de sustentabilidade partindo do nível estratégico e se desdobrando até o operacional, partindo da falácia para a prática efetiva de assistência à sociedade e indo de encontro com a gestão tradicional das organizações, a qual é voltada geralmente para os interesses dos sócios e fundamentada por interesses meramente econômicos. No discurso de alguns dos gestores de *shoppings* (Tau e Úpsilon), a sustentabilidade está presente no planejamento estratégico da organização e não há como não tratar de sustentabilidade e esta não ser considerada no planejamento organizacional. Tal posicionamento converge com os achados de Sehnem, Lukas & Marques (2015).

No entanto, a pesquisa desponta quando das políticas e diretrizes da sustentabilidade (Sachs, 2004; Magalhães et al., 2006) que muito dos *shoppings* entrevistados não possui política formal e metas voltadas para sustentabilidade. Esses dados são confirmados com a aplicação do questionário formulado a partir das diretrizes GRI – G4.

A pesquisa identificou que alguns gestores dos *shoppings* pesquisados reconhecem que precisam melhorar e aperfeiçoar suas práticas, melhor investir em sustentabilidade e envolver mais a comunidade nas ações desenvolvidas no *shopping* para obtenção de resultados que se configuram como benefício social e vantagem competitiva. Mas alguns desses gestores ainda admitem que o aspecto econômico seja fator impeditivo para investir em sustentabilidade socioambiental. Ratificam, complementarmente que existem outras prioridades a serem atendidas antes de ater-se com sustentabilidade.

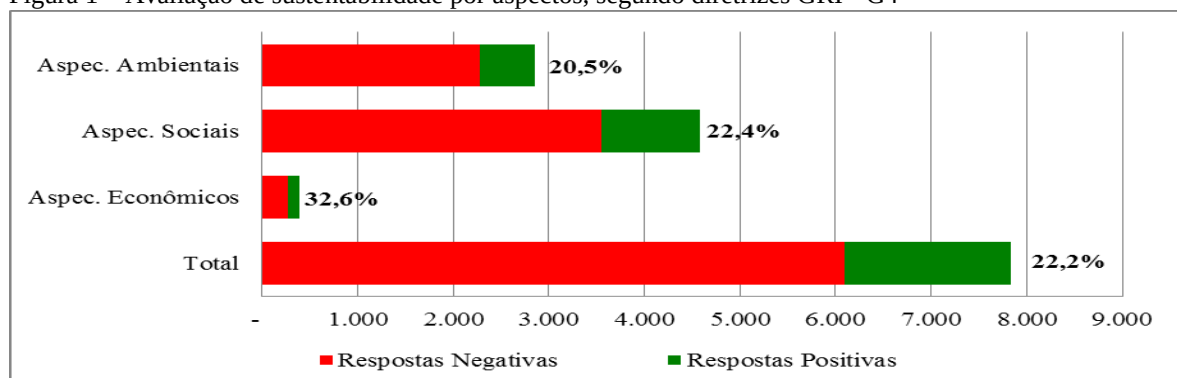
Tangenciando sobre os três aspectos da sustentabilidade, o estudo constatou que poucos dos *shoppings* pesquisados (Capa e Úpsilon) os têm encarado e enxergado de maneira homogênea, com mesma significância e grau de importância, conforme defendem Prescott-Allen (1999), Elkington (2001), Van Bellen (2006), Veiga (2007), Veiga & Cechin (2009),



Callado (2010) e Benites & Pólo (2013). Alguns outros gestores, na pesquisa se posicionam contrariamente, julgando unilateralmente mais importante o aspecto social ou ambiental.

No que diz respeito à avaliação das práticas voltadas para a sustentabilidade, baseada nas diretrizes GRI-G4, em forma de indicadores, as quais consideraram as dimensões ambientais, sociais e econômicas, percebe-se que 22,2% das assertivas foram positivamente respondidas, informando haver práticas e relatos junto aos seus *stakeholders*, como demonstrado na Figura 1. A média foi de 39,6 questões respondidas positivamente de um total de 179. A pesquisa apresentou mediana de 38,0 e desvio padrão de 18,0. A análise por aspecto é apresentada adiante.

Figura 1 – Avaliação de sustentabilidade por aspectos, segundo diretrizes GRI - G4



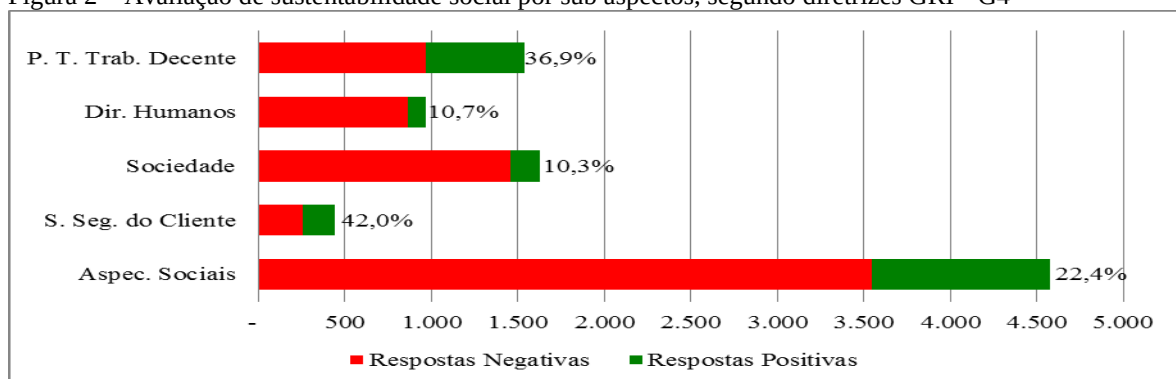
Fonte: elaborado pelo autor (2015).

Dos sessenta e seis indicadores ambientais, 20,5% foram respondidas positivamente pelos informantes chaves dos shopping centers participantes da pesquisa. A média das respostas foi de 13,3, apresentando desvio padrão de 6,5 e mediana de 10,5. Das práticas e ações implementadas foram mais expressivas: a realização de levantamento e relato o percentual ou quantidade de materiais usados provenientes de reciclagem (81,8%); o relato do consumo de energia oriunda de fora da organização (52,3%); a realização de levantamento e relato da taxa de intensidade energética (combustível, eletricidade, aquecimento etc.), na proporção de 68,2% dos pesquisados; a realização de levantamento e relato do volume das reduções de consumo de energia obtidas diretamente em decorrência de melhorias na conservação e eficiência, em *joules* ou seus múltiplos (88,6%); a realização de levantamento e relato o volume total de água retirada das fontes: águas subterrâneas, águas pluviais diretamente coletadas e armazenadas pela organização, abastecimento municipal de água ou outro tipo de fonte, conforme o caso (100,0%); a existência de normas, metodologias e premissas adotadas para relatar o volume total de água retirada das diferentes fontes (95,5%); o levantamento e o relato do volume total de água reciclada e reutilizada pela organização ou adota política e ações de reutilização de água (63,6%) e, por fim, o levantamento e o relato do volume total de descartes de água planejados e não planejados por: destinação, qualidade da água, inclusive seu método de tratamento e/ou se a água foi reutilizada (70,5%).

Dos 104 indicadores utilizados na dimensão social, 22,4% foram respondidos positivamente. A média das respostas foi de 23,3, apresentando desvio padrão de 11,9 e mediana de 25,5. A dimensão social foi tratada por sub aspectos, como disposta na Figura 2. Percebe-se que 36,9% das questões envolvendo o subitem “Práticas Trabalhistas e Trabalho Decente” foram positivamente respondidas; 10,7% representaram os “Direitos Humanos”; 10,3% “Sociedade” e 42,0% “Saúde e Segurança do Cliente”.



Figura 2 – Avaliação de sustentabilidade social por sub aspectos, segundo diretrizes GRI - G4



Fonte: elaborado pelo autor (2015).

Tratando do sub aspecto Práticas Trabalhistas e Trabalho Decente, a pesquisa constatou que 36,9% responderam positivamente aos indicadores propostos, sendo os mais representativos: a existência de práticas trabalhistas baseadas em normas universais internacionalmente reconhecidas (90,9%); o relato do número total e a taxa de novas contratações de empregados durante o período coberto pelo relatório (63,6%); o relato do número total e a taxa de rotatividade de empregados durante o período coberto pelo relatório, discriminados por faixa etária, gênero e/ou região (59,1%); a concessão de benefícios regularmente a empregados de tempo integral da organização, discriminados por unidades operacionais importantes (70,5%); o relato do número total de empregados com direito a tirar licença maternidade/paternidade, discriminado por gênero (50,0%); o relato do prazo mínimo, em semanas, de notificação prévia geralmente dado a empregados e seus representantes eleitos antes da implementação de mudanças operacionais significativas que podem afetá-los substancialmente (54,5%), a realização do levantamento dos tipos de lesões, da taxa de lesões, da taxa de doenças ocupacionais, (50,0%); a existência de sistema de normas aplicado ao registro e relato de estatísticas de acidentes (61,4%) e a existência de programas e a assistência prestada para aperfeiçoar as habilidades de empregados (88,6%).

Tangenciando sobre o subitem Direitos Humanos, as respostas positivas concentraram-se em 10,7% das questões que relaciona com sua prática. Desta, tiveram maior significância: o controle das operações e fornecedores que possam apresentar riscos significativos de ocorrência de casos de trabalho infantil e/ou trabalhadores jovens expostos a trabalho perigoso (31,8%), a existência de controle das operações e fornecedores que apresentam riscos significativos de ocorrência de casos de trabalho forçado ou análogo ao escravo, discriminados por tipo de operação e a existência de avaliação dos impactos gerados na sociedade e em comunidades locais (84,1%).

Com 10,3% das respostas positivas, segundo a tabulação da pesquisa, o sub aspecto Sociedade apresentou representatividade nas questões e indicadores que denotaram a prática relacionada à: avaliação dos impactos ambientais e monitoramento contínuo (72,7%); realização de engajamento de *stakeholders* com o devido mapeamento dessas partes (75,0%); e existência de conselhos de trabalho, comissões de saúde e segurança no trabalho e outras entidades representativas de trabalhadores para discutir impactos (34,1%).

No que se refere à Saúde e Segurança do Cliente, o sub aspecto social apresentou na pesquisa o maior percentual de respostas positivas, 42,0%. Das práticas mais representativas destacadas com a pesquisa concentraram-se nos itens envolvendo: a realização de levantamento de categorias de produtos e serviços significativas para as quais são avaliados impactos na saúde e segurança buscando melhorias (54,5%); a realização e o relato dos principais resultados ou conclusões de pesquisas de satisfação do cliente, referentes às



informações sobre a organização como um todo, uma categoria importante de produtos ou serviços e/ou locais significativos de operações (65,9%) e a realização de levantamento do número total de queixas e reclamações relativas à violação de privacidade do cliente (63,6%) de vazamentos, furtos ou perdas de dados de clientes que foram identificados (56,8%).

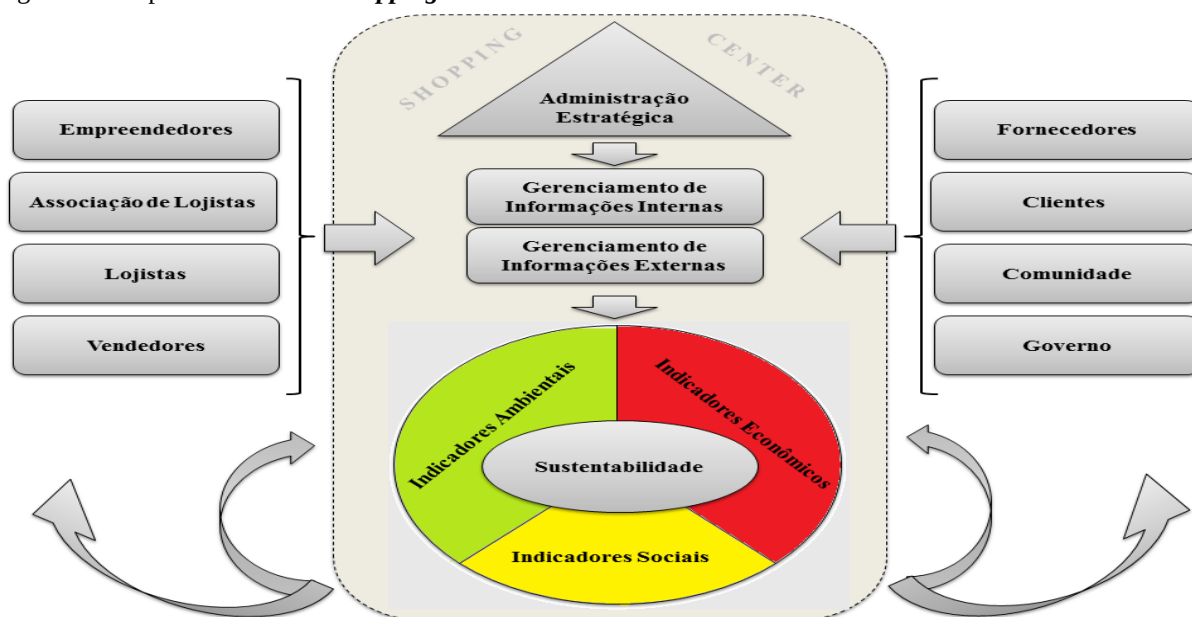
Dos nove indicadores que constituem a avaliação do aspecto econômico, 32,6% representaram as práticas da organização, segundo aplicação e tabulação dos dados do questionário. A média deste aspecto foi de 2,9, com desvio padrão de 1,8 e mediana 3,0. Foram representativos os indicadores que representaram: o relato do valor econômico direto gerado e distribuído (100,0%) e a realização de levantamento e relata o percentual do orçamento de compras e contratos gasto de unidades operacionais importantes que é gasto com fornecedores locais, como o percentual de produtos comprados e serviços contratados localmente (40,9%).

4.2 Proposta de modelo de gestão sustentável para *shopping centers*

A proposta do Modelo de Sistema Integrado de Gestão Sustentável para a Indústria de Shopping Centers, do qual abrevia-se para MSIGS Shopping Center é baseada por meio dos indicadores. Os autores e fontes que embasaram a construção deste modelo, bem como seus indicadores foram Aligleri (2011), Domenico (2012) e GRI-G4 (2013).

Esse modelo considera as dimensões de sustentabilidade, os indicadores e perspectiva de análise. Desse modo, são analisadas as dimensões econômica, ambiental e social, sendo esta sub categorizada em práticas trabalhistas e trabalho decente, direitos humanos, sociedade e responsabilidade pelo produto. Tais dimensões foram investigadas através de diferentes aspectos de sustentabilidade, sendo mensurados através de indicadores de desempenho, classificados por meio de critérios econômicos, ambientais e sociais. Os indicadores utilizados no estudo estão relacionados na seção no Apêndice A. A sustentabilidade foi analisada, em vistas ao contexto empresarial, sobretudo aplicada à indústria de shopping centers. A figura 3 apresenta o modelo MSIGS Shopping Center.

Figura 3 – Proposta do **MSIGS Shopping Center**



Fonte: elaborado pelo autor (2015).



Conforme pretende demonstrar, o MSIGS Shopping Center consiste na conversão de ações sustentáveis aos diversos stakeholders, por meio do relato e acompanhamento dos indicadores, compostos por três dimensões, quais sejam: ambientais, sociais e econômicas, suscitados através do gerenciamento de informações internas e externas originárias do relacionamento com lojistas, vendedores, empreendedores, clientes, comunidades e entidades públicas, bem como o entendimento dos próprios processos internos; partindo da iniciativa, desejo e direcionamento da administração estratégica a implementação do modelo voltado para gestão sustentável do empreendimento.

Aligleri (2011, p. 76) ratifica que as “empresas capazes de incorporar iniciativas socioambientais a sua estrutura organizacional, criam um sistema orgânico no qual há sinergia entre os sistemas estratégicos, os sistemas operacionais e o ambiente externo, tornando-o mais conectados e sustentáveis”.

A implementação do MSIGS Shopping Center requer o encadeamento lógico racional que se inicia pela sensibilização dos gestores de shopping centers, sobretudo o superintendente/gerente geral. O passo seguinte direciona-se a estruturação para implantação do modelo. Para tanto, necessário é a contratação de funcionário responsável pela gestão do modelo e, portanto, da gestão sustentável do empreendimento.

Com a contratação do coordenador de sustentabilidade, será criado o Comitê de Sustentabilidade do Empreendimento, o CSE, que vai por ele composto juntamente com a equipe gerencial do shopping, instituídos membros do comitê.

A quarta etapa está voltada a conscientização do pessoal do nível hierárquico tático e operacional, através de cursos, palestras e reuniões, visando disseminar a cultura da sustentabilidade, consciência ecológica, social e econômica nos mais diversos processos organizacionais, mostrando-lhe que é possível incorporar a sustentabilidade no dia-a-dia de suas atividades profissionais. Além disso, o treinamento é essencial para torná-los aptos a implantar e monitorar os indicadores de sustentabilidade relacionados a cada setor da organização.

Determinados os objetivos e definidas as metas pelo CSE, o passo seguinte recai sobre elaboração de plano de ação para confecção de relatório que venha suprir as necessidades específicas de cada *shopping*, muito embora o MSIGS Shopping Center respeite a realidade de cada empreendimento, quanto ao porte, localização geográfica, tamanho e quantidade de lojas. Este trabalho não contempla o detalhamento do plano de ação, indicado nesta fase, por não ser objeto de estudo, muito embora seja fundamental para alcance do objetivo final.

O sétimo passo envolve a seleção dos indicadores de sustentabilidade a serem adotados. Feito isso, o próximo passo é a coleta de informações por períodos (mensal e anual), adotando sempre, uma base referencial para comparação. Torna necessário ressaltar que a base e metodologia para cálculos e as razões para sua escolha precisam ser evidenciadas no relatório de sustentabilidade, um dos produtos do MSIGS Shopping Center. Por fim, levantados os dados, importante é a realização de análises e a verificação quanto do alcance das metas e dos objetivos propostos para o período.

O MSIGS Shopping Center propõe que após aferida às análises dos dados e dos relatos, o relatório seja divulgado nas seguintes ocasiões:

- Reunião mensal com os funcionários de cada departamento e membros do CSE;
- Reunião com sócios empreendedores, seja tanto nos Comitês de Aprovação de Orçamento Anual quanto no de Prestação de Contas, ambas disciplinadas nas Normas Gerais ou mensalmente, junto com a apresentação dos resultados;
- Reunião mensal junto à Associação dos Lojistas do *shopping*;
- Mensalmente, através da disponibilização na página *web site* do empreendimento e,



- Sempre que solicitado pelos demais *stakeholders* (entidades públicas, fornecedores, ONGs etc.).

A implementação do MSIGS Shopping Center é simples, porém requer disciplina, integração de todos os sistemas, estrutura e departamentos, organização dos processos, sobretudo o interesse do gestor em iniciar ou aperfeiçoar a gestão sustentável, considerando os três pilares: ambiental, social e econômico. Sua contribuição é relevante para o alcance das expectativas e demandas geradas pelos diversos *stakeholders* para com a organização. Além do mais, o engajamento em ações e atividades de caráter sustentável tem sido a tônica entre diversos debates políticos, acadêmicos e públicos.

5 Conclusões/Considerações finais

Esta pesquisa objetivou a proposição de modelo a partir das diretrizes da GRI para implementação de sistema integrado de gestão sustentável para a indústria de shopping centers brasileira. Tal objetivo foi alcançado com a proposta do MSIGS Shopping Center.

Constatou-se na pesquisa que a inserção da sustentabilidade nos processos de gestão de *shopping centers* é resultante de conjuntos de ações possíveis. As principais ações são: promoção de campanhas educativas, conscientização dos funcionários, aproveitamento de suas ideias por meio da formulação de ambiente propício para isso, envolvimento da comunidade do entorno do empreendimento, inserção no planejamento estratégico, adotando práticas de reuso de água, otimização de recursos disponíveis, implementação de ETE, reciclagem, seletividade do lixo, melhor utilização no uso da água nas torres de resfriamento para geração de ar-condicionado para distribuição às lojas. Foi evidenciado ainda que alguns gestores consideram o fator econômico como impeditivo para promoção da sustentabilidade, apresentando algumas justificativas voltadas para critérios de priorização, o tempo de fundação do shopping, procurando relacionar o quanto mais antigo o empreendimento for, maior a complexidade para implementação de medidas e alternativas sustentáveis.

As principais contribuições deste estudo recaem sobre a proposição do modelo para gestão sustentável, o MSIGS Shopping Center, o qual quando implementado apresentará diversas vantagens e contribuições para a organização, comunidade e demais *stakeholders*. Ressalta-se que o sucesso da implementação do modelo, sem dúvida, dependerá do engajamento das diversas áreas da organização, obedecendo à estrutura no sentido *top-down* e envolvimento dos colaboradores. Para tanto, é fundamental a conscientização e treinamentos dos membros da organização a nível tático e operacional. Essas medidas corroborarão para a viabilização da inserção da sustentabilidade na estratégia da organização. Outra contribuição do estudo é a disponibilização de informações a respeito de práticas sustentáveis em *shopping centers* localizados em todas as regiões brasileiras, bem como a percepção de sustentabilidade pelos gestores desses empreendimentos.

Apesar dos objetivos deste estudo ter sido alcançado integralmente ao apresentar o modelo, denotar práticas de gestão sustentável, além da percepção dos gestores a cerca deste tema, sugere-se a validação deste modelo e aplicação do estudo em amostras potencialmente maiores, com uso de recursos e técnicas estatísticas mais robustas, de forma a contribuir a avanços na pesquisa de forma comparativa entre shoppings de outras redes e de outros grupos empresariais. Outra possibilidade é a inserção de outros *stakeholders* na pesquisa, a citar clientes, fornecedores e lojistas, a fim de realizar amplo diagnóstico da realidade acerca da gestão da sustentabilidade sob a interação desses agentes.



Referências

- ABRASCE. (2014). Site oficial da Associação Brasileira de Shopping Centers. Retrieved from: <<http://www.abrasce.com.br/>>. Acesso em: 20/07/2014.
- Adams, Carol A. & Evans, Richard. (2004). Accountability, completeness, credibility and the audit expectations gap. *The Journal of Corporate Citizenship*, 14, 29-40.
- Afonso, C. M. (2006). *Sustentabilidade: caminho ou utopia?* – São Paulo: Annablume.
- Aligleri, Lilian Mara. (2011). *A adoção de ferramentas de gestão para a sustentabilidade e a sua relação com os princípios ecológicos nas empresas*. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011. Retrieved from: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-21062011-163621/>>. Acesso em: 22/03/2014.
- Almeida, Fernando. (2003). O mundo dos negócios e o meio ambiente do século 21. In: Trigueiro, André (Coord). *Meio ambiente no século 21: 21 especialistas falam da questão ambiental nas suas áreas de conhecimento*. – Rio de Janeiro: Sextante.
- _____. (2009). *Responsabilidade social e meio ambiente*. – Rio de Janeiro: Elsevier.
- Araújo, G. F. de. (2008). *Estratégias de sustentabilidade: aspectos científicos, sociais e legais: contexto global: visão comparativa*. – 1. ed. – São Paulo: Editora Letras Jurídicas.
- Benites, L. L. L., & Pólo, E. F. (2013). A sustentabilidade como ferramenta estratégica empresarial: governança corporativa e aplicação do Triple Bottom Line na Masisa. *Revista de Administração da UFSM*, 6 (Edição Especial), p. 827-841.
- Beuren, I. M., & Domenico, D.; Cordeiro. (2013). A. Análise de indicadores do Environmental Management Accounting evidenciados no Global Reporting Initiative. *Revista Gestão Organizacional*, 6(2), p. 21-35, 2013.
- Borges, F. Q. (2015). Sustentabilidade institucional no setor elétrico brasileiro. *Revista Pretexto*, 16(1), p. 23-35.
- Callado, Aldo Leonardo Cunha. (2010). *Modelo de mensuração de sustentabilidade empresarial: uma aplicação em vinícolas localizadas na serra gaúcha*. 2010. Tese (Doutorado em Agronegócios) – Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Carvalho, A. C. V., Stefano, S. R., & MUNCK, L. (2015). Competências voltadas à sustentabilidade organizacional: um estudo de caso em uma indústria exportadora. *Gestão & Regionalidade*, 31(91), p. 33-48.
- Corrêa, R., Ribeiro, H. C. M., & SOUZA, M. T. S. (2014). Disclosure ambiental: informações sobre GEES das empresas brasileiras que declaram no nível A+ da GRI. *Revista de Administração da Unimep*, 12(3), p. 1-22.
- Costa, Marcelo Freitas Moura. (2012). *Desenvolvendo uma ferramenta de mensuração de responsabilidade social empresarial para Shopping Centers no Brasil sob a ótica do Triple Bottom Line (tripé da sustentabilidade)*. 2012. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Estratégica) – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.
- Cowe, Roger. (2003). A magnifying glass on businesses impact: Corporate Responsibility – Changes to the rules on reporting will force companies to be more open about how their operations affect communities. *Financial Times*, London, p. 14.
- Darnall, N., Henriques, I, & Sadorsky, P. (2005). An international comparison of the factors affecting environmental strategy and performance. In: Rowan, M. (ed), *Best papers Proceedings: Sixty-Third Meeting of the Academy of Management*, p.B1-B6, Washington: *Academy of Management*.



- Domenico, Daniela di.(2012). *Características das empresas de capital aberto e os indicadores da Contabilidade de Gestão Ambiental (CGA)*. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade Regional de Blumenau, Santa Catarina.
- Elkington, J. (2001). *Canibais com garfo e faca*. São Paulo: Makron Books.
- Fairclough, Norman. (2001). *Discurso e mudança social*. Brasília: Universidade Federal de Brasília.
- Fiori, José Luis. (1992). Para repensar o papel do Estado sem ser um neoliberal. *Revista de Economia Política*, 12(1), p.45-56.
- Gil, A. C. (2009). *Como elaborar projetos de pesquisa*. – São Paulo: Atlas.
- Hair JR, Joseph F., Babin, Barry, Money, Arthur H., & Samuel, Philip. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. – tradução Lene Belon Ribeiro. – Porto Alegre: Bookman.
- Hart, S. L, & Milstein, M. B. (2004). Criando valor sustentável. *RAE Executivo*. São Paulo, 3(2), p.65-79.
- Instituto Brasileiro De Governança Corporativa. (2009). *A prática da sustentabilidade: desafios vividos por agentes da Governança Corporativa*. Coordenação: Cibele de Macedo Salviatto e Carlos Eduardo Lessa Brandão. São Paulo, SP: IBGC.
- Kneipp, J. M., Gomes, C. M., Bichueti, R. S., & Maccari, E. A. (2012). Gestão para a sustentabilidade em empresas do setor mineral. *Revista de Ciências da Administração*, 14(33), p. 52-67.
- Kotler, Philip, & Armstrong, Gary. (2003). *Princípios de Marketing*. Tradução Arlete Simille Marques, Sabrina Cairo; revisão técnica Dílson Gabriel dos Santos, Francisco J.S.M. Alvarez. – 9. ed. – São Paulo: Prentice Hall.
- Leite Filho, G. A., Prates, L. A., & Guimarães, T. N. (2009). Análise dos níveis de evidenciação dos relatórios de sustentabilidade das empresas brasileiras A+ do Global Reporting Initiative (GRI) no ano de 2007. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 3(7), p. 43-59.
- Magalhaes, Ósia Alexandrina V., Milani, Carlos, Siqueira, Tacilla , & Aguiar, Vicente Macêdo de. (2006). (Re)Definindo a sustentabilidade no complexo contexto da gestão social: reflexões a partir de duas práticas sociais. *Cad. EBAPE.BR[online]*.4(2), p. 01-17.
- Mathis, Adriana de Azevedo, & Mathis, Armin. (2012). Responsabilidade social corporativa e direitos humanos: discursos e realidades. *Rev. katálysis [online]*.15(1), p. 131-140.
- Misoczky, M. C. A. (2002). *O campo da atenção à saúde após a Constituição de 1988: uma narrativa de sua produção social*. Porto Alegre: Dacasa Ed..
- Nascimento, Elimar Pinheiro do. (2012). Trajetória da sustentabilidade: do ambiental ao social, do social ao econômico. *Estud. av. [online]*. 26(74), pp. 51-64.
- Olivo, V. M. F., & Misoczky, M. C. (2003) As estratégias discursivas presentes na origem do referencial para o desenvolvimento sustentável: uma análise crítica do Relatório de Brundtland. In: *Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, 27., 2003, Atibaia. Anais... (Rio de Janeiro): ANPAD, 2003. 1 CD-ROM. Área e número: POP 1757.
- Padilha, Valquíria. (2003). *Shopping Center: a catedral das mercadorias e do lazer retificado*. 2003. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) – Universidade Estadual de Campinas, São Paulo.
- Pinsky, V. C., Dias, J. L., & Kruglianskas, I. (2013). Gestão estratégica da sustentabilidade e inovação. *Revista de Administração da UFSM*, 6(3), p. 465-480.
- Pinto, Sandro Coelho Moreira. (2008). *Estratégia e competitividade no varejo: análise do setor de grandes shopping centers na cidade de Salvador, Bahia*. 112 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Salvador: UNIFACS, Salvador.



- Prescott-Allen, R. (1999). *The wellbeing of nations: a country-by-country index of quality of life and the environment*. Washington, DC: Island Press.
- Rosa, Fabricia Silva da. (2011). *Gestão da evidencição ambiental: um instrumento multicritério de apoio à decisão construtivista para a gestão da divulgação das informações ambientais da empresa Eletrosul S.A.* 2011. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Santa Catarina.
- Rosa, F. S., Lunkes, R. J., Soler, C. C., & Feliu, V. M. R. (2013). Estudo sobre o Global Report Initiative de empresas de energia elétrica dos Estados Unidos, do Brasil e da Espanha no período de 1999 a 2010. *Revista Organizações em Contexto*, 9(17), p. 99-124.
- Sachs, I. (2002). *Caminhos para o desenvolvimento sustentável*. Rio de Janeiro: Garamond.
- _____. (2004). *Desenvolvimento includente sustentável*. São Paulo: Garamod.
- Savitz, S. (2007). *A empresa sustentável*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Sehnem, S., Lukas, M. C., & Marques, P. D. (2015). Elaboração e aplicação dos indicadores de sustentabilidade em pequenas e médias empresas. *Navus*, 5(3), p. 22-41.
- Siqueira, J. R. M. de, Macedo, M. A. da S., & Esteves, F. V. P. M. (2011). Relatórios de sustentabilidade: Uma Análise da Percepção da Relevância por Parte de ONGs Ambientalistas Fluminenses de Questões Ambientais Através dos Indicadores do Modelo GRI. In: *II CSEAR South America*, 2011, Ribeirão Preto. Anais... (São Paulo): II CSEAR.
- Silva, Gisele Cristina Sena da, & Medeiros, Denise Dumke de. (2006). Metodologia de checkland aplicada à implementação da produção mais limpa em serviços. *Gest. Prod. [online]*. 13(3), pp. 411-422.
- Silva, S. S., Reis, R. P., & Amâncio, R. (2014). Conceitos atribuídos à sustentabilidade em organizações de diferentes setores. *Revista de Ciências da Administração*, 16(40), p. 90-103.
- Souza, R. B. de, & Lopes, P. da C. (2010). Indicadores de sustentabilidade em simulações de negócios: uma proposição no contexto do jogo de empresas SEE. *Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 8(2), p. 07-18.
- Van Bellen, H. M. (2006). *Indicadores de sustentabilidade: uma análise comparativa*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Veiga, J. E. (2007). Desenvolvimento sustentável: alternativas e impasses. In: Keinert, T. M. M. (Org.). *Organizações sustentáveis: utopias e inovações*. – São Paulo: Annablume; Belo Horizonte: Fapemig, p. 21-41.
- Veiga, J. E., & Cechin, A. (2009). Introdução. In: VEIGA, J. E. (Org.). *Economia socioambiental*. São Paulo: SENAC.
- Vizeu, F., Meneghetti, F. K., & Seifert, R. E. (2012). Por uma crítica ao conceito de desenvolvimento sustentável. *Cadernos EBAPE.BR*, 10(3), p. 569-583.
- Willis, Michael. (2012). Sustainability: The Leadership Difference We Must Provide. *Public Management*. 94(5).
- WCED – World Commission On Economic Development. (1987). *Our common future*. Oxford: Oxford University.



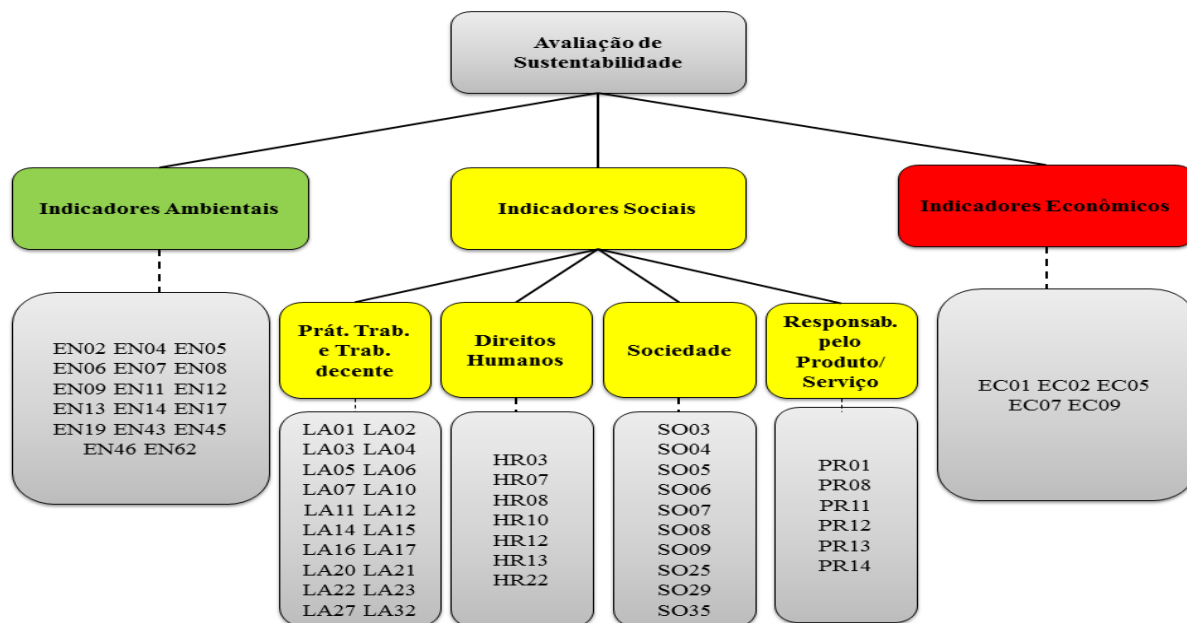
Apêndice A

Indicadores Relevantes do MSIGS Shopping Center

Para implementação do MSIGS Shopping Center propõe-se a adoção de indicadores os quais estão representados e através da figura 4 e descritos nos Quadros 2, 3 e 4.

A Figura 3 evidencia que a base do modelo de análise é composta por três dimensões, onde foram elencados indicadores relevantes, a partir da pesquisa desenvolvida.

Figura 3 – Indicadores Relevantes do **MSIGS Shopping Center**



Fonte: elaborado pelo autor (2015).

No Quadro 2 são apresentados os indicadores ambientais compostos no **MSIGS Shopping Center**.

Quadro 2 – Indicadores ambientais relevantes

Sigla	Descrição
EN02	Percentual ou quantidade de materiais usados provenientes de reciclagem.
EN04	Consumo de energia oriunda de fora da organização.
EN05	Taxa de intensidade energética (combustível, eletricidade, aquecimento, aquecimento, refrigeração).
EN06	Volume das reduções de consumo de energia obtidas diretamente em decorrência de melhorias na conservação e eficiência, em <i>joules</i> ou seus múltiplos.
EN07	Tipos de energia incluídos nas reduções: combustível, energia elétrica, aquecimento, refrigeração.
EN08	Base usada para o cálculo das reduções do consumo de energia, como ano de referência ou linha de base, e as razões para a sua escolha.
EN09	Normas, metodologias e premissas adotadas para reduzir o consumo de energia.
EN11	Base usada para o cálculo das reduções do consumo de energia, como ano de referência ou linha de base, e as razões para a sua escolha.
EN12	Normas, metodologias e premissas adotadas.
EN13	Volume total de água retirada das seguintes fontes: - Águas superficiais, incluindo áreas úmidas, rios, lagos e oceanos; - Águas subterrâneas; - Águas pluviais diretamente coletadas e armazenadas pela organização; - Efluentes de outra organização; - Abastecimento municipal de água ou outras empresas de abastecimento de água.
EN14	Normas, metodologias e premissas adotadas para relatar o volume total de água retirada das



	diferentes fontes.
EN17	Volume total de água reciclada e reutilizada pela organização ou adota política e ações de reutilização de água.
EN19	Normas, metodologias e premissas adotadas para mensurar o volume total de água reciclada e reutilizada pela organização.
EN43	Volume total de descartes de água planejados e não planejados por: - Destinação; - Qualidade da água, inclusive seu método de tratamento; - Se a água foi reutilizada por outra organização.
EN45	Peso total de resíduos perigosos e não perigosos para cada um dos seguintes métodos de disposição: - Reutilização; - Reciclagem; - Compostagem; - Recuperação, inclusive recuperação de energia; - Incineração (queima de massa); - Injeção subterrânea de resíduos; - Aterro; - Armazenamento no local; - Outros (a serem especificados pela organização).
EN46	Método de disposição de resíduos determinado por: - Descarte direto pela organização ou por terceiros, ou ainda confirmado diretamente pela organização; - Informações fornecidas pela empresa contratada responsável pela disposição de resíduos; - Métodos padronizados adotados pela empresa contratada responsável pela disposição de resíduos;
EN62	Identificação dos fornecedores causadores de impactos ambientais significativos negativos reais e potenciais.

Fonte: elaborado pelo autor (2015).

Os indicadores sociais que compõem o *MSIGS Shopping Center* é apresentado no Quadro 3.

Quadro 3 – Indicadores sociais relevantes

Sigla	Descrição
Sub aspecto práticas trabalhistas e trabalho decente	
LA01	Práticas trabalhistas baseadas em normas universais internacionalmente reconhecidas.
LA02	Número total e a taxa de novas contratações de empregados durante o período coberto pelo relatório, discriminados por faixa etária e gênero.
LA03	Número total e a taxa de rotatividade de empregados durante o período coberto pelo relatório, discriminados por faixa etária e gênero.
LA04	Concessão de benefícios regularmente a empregados de tempo integral da organização. Esses benefícios incluem, pelo menos: - Seguro de vida; - Plano de saúde; - Auxílio deficiência e invalidez; - Licença maternidade/paternidade; - Fundo de pensão; - Plano de aquisição de ações; - Outros.
LA05	Número total de empregados com direito a tirar licença maternidade/paternidade.
LA06	Número total de empregados que tiraram licença maternidade/paternidade.
LA07	Número total de empregados que retornaram ao trabalho após tirar licença maternidade/paternidade, discriminado por gênero.
LA10	Prazo mínimo, em semanas, de notificação prévia geralmente dado a empregados e seus representantes eleitos antes da implementação de mudanças operacionais significativas que podem afetá-los substancialmente.
LA11	Em relação aos acordos coletivos de trabalho, o empreendimento relata se esses acordos especificam um prazo mínimo de notificação e incluem disposições relativas a consultas e negociações.



LA12	Nível em que cada comitê formal de saúde e segurança constituído por empregados de diferentes categorias funcionais opera normalmente dentro da organização.
LA14	Tipos de lesões, da taxa de lesões, da taxa de doenças ocupacionais, dos dias perdidos, da taxa de absenteísmo e do número de óbitos relacionados ao trabalho para o total de trabalhadores (ou seja, empregados próprios), discriminados por departamento.
LA15	Tipos de lesões, da taxa de lesões, da taxa de doenças ocupacionais, dias perdidos, da taxa de absenteísmo e dos óbitos relacionados ao trabalho para terceiros que trabalham no local e cuja segurança geral no ambiente de trabalho é de responsabilidade da organização, discriminados por departamento/área funcional.
LA16	Sistema de normas aplicado ao registro e relato de estatísticas de acidentes.
LA17	Existência de trabalhadores envolvidos em atividades ocupacionais que apresentam alta incidência ou alto risco de doenças específicas.
LA20	Número médio de horas de treinamento realizado pelos empregados da organização durante o período de avaliação, discriminadas por: - Gênero; - Categoria funcional.
LA21	Programas implementados e a assistência prestada para aperfeiçoar as habilidades de empregados.
LA22	Programas de transição oferecidos para facilitar a continuidade da empregabilidade em caso de aposentadoria ou de rescisão de contrato de trabalho.
LA23	Percentual do total de empregados, discriminados por gênero e categoria funcional, que receberam avaliação de desempenho e de desenvolvimento de carreira durante o período coberto pelo relatório.
LA27	Política de seleção de novos fornecedores a partir de critérios relativos a práticas trabalhistas.
LA32	Número total de queixas e reclamações relacionadas a práticas trabalhistas protocoladas por meio de mecanismos formais de queixas e reclamações durante o período coberto pelo relatório.
Sub aspecto direitos humanos	
HR03	Número total de horas dedicadas, no período de avaliação, a treinamento em políticas de direitos humanos ou procedimentos relacionados a aspectos dos direitos humanos relevantes para as operações da organização.
HR07	Controle das operações e fornecedores que possam apresentar riscos significativos de ocorrência de: - Trabalho infantil; - Trabalhadores jovens expostos a trabalho perigoso.
HR08	Controle das operações e fornecedores que possam apresentar riscos significativos de ocorrência de casos de trabalho infantil, discriminados por: - Tipo de operação (por exemplo, fábrica) e fornecedor; - Países ou áreas geográficas com operações e fornecedores considerados em situação de risco.
HR10	Controle das operações e fornecedores que apresentam riscos significativos de ocorrência de casos de trabalho forçado ou análogo ao escravo, discriminados por: - Tipo de operação (por exemplo, fábrica) e fornecedor; - Países ou áreas geográficas com operações e fornecedores considerados em situação de risco.
HR12	Percentual do pessoal de segurança que recebeu treinamento formal nas políticas ou procedimentos específicos de direitos humanos da organização e sua aplicação na segurança.
HR13	Políticas do shopping que tangenciam os requisitos de treinamento também se aplicam a empresas contratadas para fornecer pessoal de segurança.
HR22	Avaliação dos impactos gerados na sociedade e em comunidades locais.
Sub aspecto sociedade	
SO03	Avaliação e relato dos impactos ambientais e monitoramento contínuo.
SO04	Divulgação pública dos resultados de avaliações de impactos ambientais e sociais.
SO05	Programas de desenvolvimento local baseados nas necessidades de comunidades locais
SO06	Engajamento de <i>stakeholders</i> com o devido mapeamento dessas partes.
SO07	Comitês e processos de consulta ampla à comunidade local incluindo grupos vulneráveis.
SO08	Reuniões de conselhos de trabalho, comissões de saúde e segurança no trabalho e outras entidades representativas de trabalhadores para discutir impactos.
SO09	Processos formais de queixas e reclamações por parte de comunidades locais.
SO25	Resultados das ações judiciais concluídas, incluindo quaisquer decisões ou sentenças.
SO29	Políticas de seleção de novos fornecedores com base em critérios relativos a impactos na sociedade.
SO35	Queixas e reclamações relacionadas a impactos na sociedade registradas por meio de mecanismos formais de queixas e reclamações durante o período coberto pelo relatório.



Sub aspecto responsabilidade pelo produto / serviço	
PR01	Ações e serviços significativas voltadas na saúde e segurança buscando melhorias da comunidade.
PR08	Resultados ou conclusões de pesquisas de satisfação do cliente (com base em amostragens estatisticamente relevantes), referentes a informações sobre: - A organização como um todo; - Locais significativos de operações.
PR11	Número total de casos de não conformidade com regulamentos e códigos relativos a comunicações de <i>marketing</i> , incluindo publicidade, promoção e patrocínios.
PR12	Relato caso a organização não tenha identificado nenhum caso de não conformidade com regulamentos e códigos voluntários, uma breve declaração desse fato será suficiente.
PR13	Número total de queixas e reclamações comprovadas relativas à violação de privacidade do cliente.
PR14	Relato caso a organização não tenha identificado nenhuma queixa comprovada, uma breve declaração desse fato será suficiente.

Fonte: elaborado pelo autor (2015).

Os indicadores econômicos que compõem o **MSIGS Shopping Center** é apresentado no Quadro 4.

Quadro 4 – Indicadores econômicos relevantes

Sigla	Descrição
EC01	Valor econômico direto gerado e distribuído.
EC02	Implicações financeiras e outros riscos e oportunidades para as atividades da organização em decorrência de mudanças climáticas (vendas geradas nas unidades comerciais, inadimplência etc).
EC05	Variação da proporção no salário mais baixo, discriminado por gênero, comparado ao salário mínimo local.
EC07	Nível de desenvolvimento de investimentos significativos em infraestrutura e serviços apoiados.
EC09	Percentual do orçamento de compras e contratos gasto de unidades operacionais importantes que é gasto com fornecedores locais (p. ex.: percentual de produtos comprados e serviços contratados localmente).

Fonte: elaborado pelo autor (2015).