

**FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

Programa de Pós-graduação em Administração  
Mestrado

**SUSTENTABILIDADE:**

**Um estudo de caso em um supermercado localizado na região  
metropolitana de Belo Horizonte**

Eugênia Oliveira Pinto

**Belo Horizonte  
2011**

**Eugênia Oliveira Pinto**

**SUSTENTABILIDADE:**

Um estudo de caso em um supermercado localizado na região metropolitana de Belo Horizonte

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Cristiana Fernandes De Muylde

Área de concentração: Organização e Estratégia

Linha de pesquisa: Tecnologia de Gestão e Competitividade

Belo Horizonte  
2011

*Aos meus pais (in memoriam), que me ensinaram a ser o que sou e a sempre buscar o  
que é importante para mim.*

## AGRADECIMENTOS

A decisão de fazer o Mestrado não foi fácil para mim. Após muita resistência pessoal e depois de muita conversa com meus colegas de trabalho e familiares, cheguei à conclusão que teria mais vantagens que desvantagens em sair da zona de conforto e abrir mão de certas regalias. Decisão tomada e contribuição vinda de todos aqueles que fazem parte do meu convívio, cheguei ao fim desta dissertação, que não considero somente minha. Por isso, tenho que agradecer a muitas pessoas.

Primeiramente, a minha família, que suavizou meus momentos de angústia. Em especial, ao meu marido, Paulo César, sempre carinhoso, que me deu suporte nestes dois anos para superar minhas crises de desespero e me ajudou a melhor entender o que é gestão empresarial. Ao meu filho, André, que, com seu bom humor e tranquilidade, me presenteou com uma mascote, “a mestranda” e até me arranhou um apelido carinhoso do qual sempre me lembrava quando pensava em desistir. Ao meu filho, Arthur, que com sua persistência me iniciou no *Power point* e que sempre, com muita paciência, me guiava nas minhas buscas pela internet à procura de soluções para aquilo que achava insolúvel.

A minha orientadora professora Cristiana Fernandes De Muÿlder, que me fez enxergar que nem tudo é tão difícil quanto parece e que me guiou por caminhos inicialmente incertos, que influenciaram até a minha vida pessoal.

Aos professores da Faculdade Novos Horizontes, que me apresentaram um mundo diferente daquele em que eu vivia, após tantos anos afastada do mundo acadêmico. Ao professor Fernando Coutinho Garcia, que me alertou sobre o outro lado das organizações e as relações das pessoas com o trabalho. Ao professor Luiz Carlos Honório, que me encantou com o comportamento humano nas organizações. À professora Ester Eliane Jeunon, que me proporcionou conhecer as artimanhas do marketing. Ao professor Wanderley Ramalho, que me fez ver a beleza dos números aplicados à estatística. À professora Kelly César Martins de Paiva, que insistiu que eu ainda não estava preparada para fazer um projeto de pesquisa. Ao professor Alexandre Teixeira Dias, que despertou em mim o interesse pela estratégia nas organizações. Ao professor Alfredo Alves de

Oliveira Melo, que me fez ver que finanças é bem mais que comprar e vender. À professora Adriane Vieira que em tão pouco tempo me passou tanto conhecimento sobre a metodologia qualitativa e a subjetividade da fenomenologia. Ao professor Juvêncio Braga de Lima que me auxiliou na lapidação do meu projeto de pesquisa.

Aos funcionários da Faculdade Novos Horizontes, que sempre tiveram paciência e souberam compreender a ansiedade dos mestrandos.

Aos moradores do condomínio, clientes do supermercado pesquisado, que se dispuseram a responder o meu questionário.

Aos meus irmãos, Irmã, cunhadas, sobrinhos, tias e primos, que toleraram minhas incessantes queixas e que souberam entender minha ausência nos momentos de encontros familiares.

Ao meu cunhado, concunhada e amigos, que me convidaram para uma cervejinha para descontrair.

Aos meus colegas, pelo apoio, pelos momentos de relaxamento, pelo incentivo, pela ajuda, pelo coleguismo e por me proporcionarem momentos de descontração.

E, finalmente, à Administração do CEFET-MG, pelo apoio financeiro.

*Há riscos e custos em um programa de ação, mas muito menos do que os riscos e custos de longo alcance da inércia confortável.*

John f. Kennedy

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Distribuição da amostra, segundo o gênero .....	57
Gráfico 2 – Distribuição da amostra, segundo a faixa etária.....	58
Gráfico 3– Distribuição da amostra, segundo o estado civil.....	59
Gráfico 4 – Distribuição da amostra, segundo o grau de escolaridade .....	60
Gráfico 5 – Distribuição da amostra, segundo o número de pessoas na família.....	61
Gráfico 6 – Tempo que possui casa no condomínio .....	62
Gráfico 7 – Periodicidade de compra .....	63
Gráfico 8 – Avaliação dos escores referentes aos construtos na amostra total. ....	66

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição da amostra, segundo o gênero .....	57
Tabela 2 – Distribuição da amostra, segundo a faixa etária.....	59
<b>Tabela 3</b> – Distribuição da amostra, segundo o estado civil .....	59
Tabela 4 – Distribuição da amostra segundo o grau de escolaridade.....	60
Tabela 5– Distribuição da amostra, segundo o número de pessoas na família .....	61
Tabela 6 – Distribuição do tempo que possui casa no condomínio.....	62
Tabela 7– Distribuição da amostra, segundo a periodicidade de compra .....	63
Tabela 8 – Distribuição da amostra, segundo o motivo de compra.....	64
<b>Tabela 9</b> – Caracterização da amostra total, segundo os construtos .....	65
Tabela 10 – Avaliação dos escores referentes aos construtos de sustentabilidade na amostra total.....	66
Tabela 11 – Caracterização da amostra total, segundo o construto sustentabilidade .....	67
<b>Tabela 12</b> – Caracterização da amostra total, segundo o construto inovação.....	69
Tabela 13 – Caracterização da amostra total, segundo o construto estratégia.....	70
Tabela 14 – Avaliação dos escores referentes construtos, por gênero .....	71
Tabela 15 – Níveis médio dos construtos entre as duas categorias da faixa etária..	72
Tabela 16 – Níveis médio dos construtos entre as duas categorias de estado civil..	72
Tabela 17 – Níveis médio dos fatores de vínculo organizacional entre as duas categorias da escolaridade.....	73
Tabela 18 – Níveis médio dos construtos entre as duas categorias de tempo que possui casa no condomínio .....	74
Tabela 19 – Níveis médio dos construtos entre as duas categorias de periodicidade de compras.....	74
Tabela 20 – Correlação entre o constructo Sustentabilidade e os Construtos Inovação e Estratégia.....	75
Tabela 21 – Correlação entre inovação e estratégia.....	76

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados  
AMAS – Associação Municipal de Assistência social  
AMIS – Associação Mineira de Supermercados  
ASMARE – Associação dos Catadores de Papelão e Material Reaproveitável  
ASSOCIRECICLE – Associação dos Recicladores de Belo Horizonte  
BIRD – Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento  
CEBDS – Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável  
CEPAL – Comissão Econômica para a América Latina e Caribe  
CNUMAD – Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento  
EnANPAD – Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração  
EUA – Estados Unidos da América  
FIEP – Federação das Indústrias do Estado do Paraná  
GRI – *Global Reporting Initiative*  
IBASE – Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas  
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística  
IBOPE – Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística  
IDA – Índices de Desempenho Ambiental  
LED – *Light Emitting Diode*  
NPD – *National Purchase Diary*  
OCDE – Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico  
ONG – organização não governamental  
ONU – Organização das Nações Unidas  
ONU – Organização das Nações Unidas  
PASW – *Predictive Analytics Software*  
PED – Projetos de Execução Descentralizada  
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas  
TNS – Taylor Nelson Sofres  
UNESCO – *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*  
UNINDUS – Universidade da Indústria  
WBCSD – *World Business Council for Sustainable Development*

## RESUMO

Para que as gerações futuras possam atender às suas necessidades, as gerações do presente devem buscar um desenvolvimento sustentável que incorpore os três pilares da sustentabilidade: econômico, social e ambiental. Para isso, as organizações apostam na inovação e incluem o desenvolvimento sustentável em seu planejamento estratégico. O objetivo deste estudo consiste em analisar como ações de sustentabilidade podem assegurar o posicionamento estratégico em um supermercado. O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso, com abordagem quantitativa e qualitativa e com característica descritiva. Utilizou-se um *survey* para coletar dados quantitativos distribuídos para 50 clientes moradores de um condomínio próximo ao supermercado, dos quais 30 foram respondidos. Um grupo focal foi realizado com cinco clientes do supermercado, para o levantamento dos dados qualitativos, além da observação direta e da pesquisa documental. O questionário foi elaborado usando escalas de frequência do tipo Likert de cinco pontos. Observação direta e pesquisa documental em pôsteres, revistas e encartes de propaganda distribuídos pelo supermercado foram utilizadas para fins de contextualização da organização pesquisada. O tratamento dos dados do questionário foi feito por meio de estatísticas uni e bivariada, submetidos ao programa PASW, versão 18. Para a análise dos dados colhidos com o grupo focal, foi usada a análise de conteúdo. Considerando a representatividade da amostra pesquisada, 30 clientes residentes em um condomínio próximo ao supermercado estudado, escolhidos pelo critério não probabilístico por conveniência e intencionalidade, pode-se deduzir que, em termos demográficos, a maior parte dos respondentes é do gênero feminino, tem idade acima de 50 anos, é casada, possui grau de escolaridade em nível de pós-graduação completa, possui mais de cinco membros na família, moram no condomínio de 6 a 10 anos e realiza compras no supermercado uma vez por semana. Os resultados da pesquisa evidenciam que as ações de sustentabilidade adotadas pelo supermercado são vistas como um fator de inovação e, como tal, capazes de despertar nos clientes reflexões sobre conservação ambiental para o futuro do planeta. Como posicionamento estratégico, conclui-se que isso, por si só, não é capaz de promover o desenvolvimento da empresa e fidelizar o cliente.

**Palavras-chaves:** Supermercado. Posicionamento estratégico. Meio ambiente. Sustentabilidade. Inovação.

## ABSTRACT

For the future generations to attend their needs, the present generations should go in search of a sustainable development that incorporates the three pillars of sustainability (economical, social and environmental). For this to happen, organizations bet on innovation and include the sustainable development on their strategic planning. The objective of this study is to analyze how sustainable actions can assure strategic positioning in a supermarket. The used research method was a case study with quantity and quality approach, with descriptive character, using a survey to collect quantity data, and a focal group done with five clients of the supermarket was chosen to raise quality data, adding to a direct observation and document research. The query was elaborated using a 5-point LIKERT Type frequency scale. Direct observation and document research in brochures, magazines and advertising material were used for means of contextualization of the researched organization. Data processing of the query was made through uni and bivariad statistics and submitted to PSAW Software, version 18. A content analysis was used for examining of the focal group's collected data. Considering the representative of the researched sample, 30 clients that reside in a condominium in relative proximity to the supermarket in question, were chosen by non-probabilistic criteria. Through convenience and intention one can deduct that in demographic terms, a larger part of the answerers are female, above 50 years of age, married, completed post graduated instruction level, with more than five family members, who live at the condominium from 6 to 10 years, and shop at the supermarket in question once a week. The research results indicate that sustainable actions adopted by the supermarket are viewed as oriented towards innovation and as such capable to motivate client's reflection on environmental conservation for the future of the planet. As for strategic positioning itself, it is not capable to promote the company development and make the client loyal to the brand.

**Key-words:** Supermarket. Strategic positioning. Environment. Sustainability. Innovation.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
1.1 Objetivos .....	16
1.1.1 Objetivo geral .....	16
1.1.2 Objetivos específicos.....	17
1.2 Justificativa.....	17
1.3 Estrutura do trabalho.....	19
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>20</b>
2.1 Breve histórico sobre sustentabilidade .....	20
2.2 Desenvolvimento sustentável e sustentabilidade.....	22
2.2.1 Desenvolvimento como progresso.....	24
2.2.2 Desenvolvimento como bem estar social .....	24
2.2.3 Desenvolvimento sustentável .....	26
2.3 Conceito de inovação .....	27
2.3.1 Inovação e educação .....	31
2.3.2 Organização inovadora.....	33
2.4 Conceituando estratégia.....	34
2.4.1 Estratégia e competência .....	35
2.4.2 Estratégias deliberadas e emergentes .....	36
2.4.3 Modelos e abordagens para estratégia .....	38
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>41</b>
3.1 Tipo e método da pesquisa .....	43
3.2 Tipo de pesquisa quanto aos fins.....	44
3.3 Tipo de pesquisa quanto aos meios.....	45
3.4 Unidade de análise e de observação da pesquisa .....	46
3.5 Técnicas de coleta de dados.....	47
3.6 Técnica de tratamento de dados.....	49
<b>4 CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA</b> .....	<b>52</b>
<b>5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>56</b>
5.1 Análise descritiva: variáveis demográficas e situacionais.....	57
5.2 Quanto aos objetivos específicos .....	64
5.2.1 Ações de sustentabilidade .....	65
5.2.2 Dimensões e ações de sustentabilidade econômica, social e ambiental .....	65
5.2.3 Comparação entre as variáveis dos três construtos .....	71
5.2.4 Correlação de construtos de sustentabilidade.....	75
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>82</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>88</b>
<b>APÊNDICES</b> .....	<b>94</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Embora muitos acreditem que a maioria dos projetos de reengenharia, de mudanças de estratégia, de fusões, de *downsizing*<sup>1</sup>, de qualidade e de renovação cultural irá desaparecer em breve, Kotter (1997) acredita ser improvável. De acordo com Kotter (1997), cada vez mais as organizações serão obrigadas a reduzir custos, a melhorar a qualidade de produtos e serviços, a estabelecer novas metas de crescimento e a aumentar a produtividade. Diante de uma economia globalizada, mais riscos e oportunidades surgem para todos, forçando as empresas promoverem melhorias notáveis não apenas para competir e prosperar, mas também para, simplesmente, sobreviver.

Mesmo empresas com vendas restritas localizadas em pequenas regiões geográficas podem sentir o impacto da globalização e da concorrência. Para enfrentar e vencer este impacto tendem a desenvolver uma visão estratégica que envolve o exercício da mente e do coração, leva algum tempo e, geralmente, parte de um único indivíduo e envolve um grupo de pessoas. Uma organização é composta de pessoas. Em decorrência disso, a elaboração de uma visão não é apenas um exercício estratégico na avaliação de oportunidades ambientais e de capacidade organizacional. O processo envolve o autoconhecimento (KOTTER, 1997).

Muitas empresas têm adotado a sustentabilidade como estratégia do novo milênio. Para Stuart e Mark (2004), verifica-se um desacordo entre os executivos quanto ao significado e à motivação para a sustentabilidade empresarial. Alguns veem na sustentabilidade um mandato moral; outros, uma exigência legal. Há empresas que ainda tratam a sustentabilidade como uma oportunidade de negócios.

---

<sup>1</sup> *Downsizing*: é uma das técnicas da Administração contemporânea. Tem por objetivo eliminar a burocracia corporativa desnecessária, pois é focada no centro da pirâmide hierárquica, isto é, na área de Recursos Humanos (RH). No curto prazo, envolve demissões, achatamento da estrutura organizacional, reestruturação, redução de custos e racionalização.

Na visão desses autores, os desafios globais associados à sustentabilidade, vistos sob a ótica dos negócios, podem ajudar a identificar estratégias e práticas que contribuam para um mundo mais sustentável.

Para Barbieri *et al.* (2010), o movimento pelo desenvolvimento sustentável tem-se apresentado como um dos movimentos sociais mais importantes deste século, o qual foi muito bem aceito pelas organizações, pelo menos no nível do discurso, como estratégia de competitividade. O compromisso com o desenvolvimento sustentável leva as empresas a mudar sua forma de atuação, reduzindo os impactos sociais e ambientais adversos.

Empresas que se esforçam para solucionar problemas sociais e ambientais inovando por meio do desenvolvimento sustentável estão reposicionando seu conjunto de habilidades internas para o desenvolvimento e a exploração de mercados futuros (STUART; MARK<sup>2</sup>, 2004 citado por SANTOS; WAGNER, 2008)

Segundo Hamel (2000), crescimento econômico no futuro será conduzido por empresas que forem capazes de desenvolver tecnologias revolucionárias que se enderecem às necessidades da sociedade.

É notório que, cada vez mais, principalmente nos países subdesenvolvidos, o estado tem se mostrado ineficiente para garantir as necessidades da sociedade. Com isso as organizações têm vislumbrado uma oportunidade de atrair a atenção do consumidor adotando ações de cunho social e ambiental.

Estas ações entraram definitivamente na agenda estratégica do mundo corporativo. Na busca por estratégias que garantam a retenção do cliente, menos oneroso do que atrair novos, os estrategistas investem na satisfação do cliente, já que segundo pesquisas já realizadas, a lealdade não existe mais.

---

<sup>2</sup> STUART, L. H.; MARK B. M.. Criando Valor sustentável. **RAE Executivo**, v. 3, n. 2, p.66-79, maio/jul., 2004.

Para Barbieri *et al.* (2010), os valores ligados ao desenvolvimento sustentável e ao respeito às políticas ambientais têm sido institucionalizados mundialmente pela mídia, pelos movimentos sociais e ambientalistas, e pelos governos. Para seguir as tendências deste novo ciclo, as organizações adotam modelos de inovação sustentável.

O conceito de organização inovadora foi sugerido por Barbieri (2007, p. 88) como sendo “aquela que introduz novidades de qualquer tipo em bases sistêmicas e colhe os resultados esperados”. Explica o autor:

A organização sustentável é a que procura ser eficiente em termos econômicos, respeitando a capacidade de suporte do meio ambiente e ser instrumento de justiça social, à proteção das minorias e grupos vulneráveis” (BARBIERI, 2007, p. 98-99).

Barbieri (2007, p. 150) afirma que “não basta, para as empresas, apenas inovar constantemente, mas inovar considerando as três dimensões da sustentabilidade”, a saber: dimensão social – preocupação com os impactos sociais nas comunidades humanas dentro e fora da organização; dimensão ambiental – preocupação com os impactos ambientais pelo uso de recursos naturais e pelas emissões de poluentes; e dimensão econômica – preocupação com a eficiência econômica, sem a qual elas não se perpetuariam.

Para o autor, a dimensão econômica é representada pelo lucro, condição necessária para sua continuidade ao longo do tempo. Elkington<sup>3</sup> (2001), citado por Barbieri *et al.* (2010), desenvolveu o modelo *triple bottom line*, que representa os três vetores clássicos da sustentabilidade: social, ambiental e econômico, enfatizando a necessidade de desenvolver bens e serviços que satisfaçam as necessidades humanas a preços competitivos e que reduzam progressivamente os impactos ambientais a um nível próximo suportável pela terra.

Segundo Carvalho (2009), as organizações buscam formas de ganhar vantagem competitiva em um ambiente competitivo cada vez mais sensível à inovação. Daí a importância de criar um posicionamento estratégico único. No entanto as posições

---

<sup>3</sup> ELKINGTON, J. **Canibais com garfo e faca**. São Paulo: Makron Books, 2001.

estratégicas são passíveis de imitação o que pode constituir-se em uma ameaça para a vantagem estabelecida. Assim, não basta fazer o *benckmarking* dos concorrentes e imitar o que eles têm de melhor. É preciso ser criativo (PORTER, 1986; PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Dependendo de como a empresa atua em relação aos problemas ambientais decorrentes de suas atividades, ela pode desenvolver diferentes abordagens, as quais podem ser também compreendidas como estágios evolutivos de um processo de implementação gradual de práticas de gestão ambiental (BARBIERI, 2004).

O setor supermercadista tem sido fortemente impactado pelo processo da globalização, que vem sofrendo intensas e rápidas mudanças nas técnicas de gestão e modificação do perfil do consumidor, o que leva esta atividade a desenvolver mudanças estratégicas que os torne menos vulneráveis às mudanças advindas dos ambientes externo e interno.

Desde que os antigos armazéns começaram a funcionar como autosserviços, oferecendo uma grande variedade de produtos na década de 1930 nos Estados Unidos da América, iniciou-se, segundo Ghisi (2005), citando John<sup>4</sup> (2000), “a era da liberdade de escolha do consumidor”. No Brasil, os primeiros supermercados surgiram na década de 1950. Segundo a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), pode ser considerado um dos setores que mais se modernizaram nas últimas décadas. Na década de 1980, houve queda na rentabilidade do setor, resultante das crises econômicas, além do aumento da concorrência, advinda do surgimento das lojas de conveniência, que atuavam como redes de supermercado de pequeno porte. Na década de 1990, houve a recuperação do setor, fato que pode ser explicado pela liberação das importações pela entrada de concorrentes internacionais e pela criação do Plano Real, que forçaram o setor supermercadista a buscar eficiência. Já no início do ano de 2000, o setor começa a seguir a tendência de adotar uma arquitetura de lojas mais compactas, incorporando novas seções, como frios e laticínios, hortifrutigranjeiros, padarias e açougue. Nesse caminho,

---

<sup>4</sup> JONH, B.C.. **A internacionalização do setor supermercadista paranaense e os possíveis efeitos sobre a competitividade do setor**. 2000. 48 f. Monografia. Faculdade Católica de Administração e Economia, Programa de Iniciação Científica – PAIC, Núcleo de Pesquisa Acadêmica – NPA, Curitiba, mar. 2000.

novos desafios se apresentam para o setor: relacionamento com o cliente, conveniência e interatividade e oferecimento de valor para o cliente, envolvendo-o emocionalmente e surpreendendo-o.

Pretendeu-se com esta pesquisa realizar um estudo de caso descritivo de um supermercado da região metropolitana de Belo Horizonte. Minas Gerais é hoje o segundo maior mercado supermercadista do Brasil, com vendas totais girando em torno de R\$ 13,1 bilhões/ano e 22 milhões de consumidores, o que torna o estado um destino internacional relevante para negócios internacionais (AMIS<sup>5</sup>, 2010).

Segundo dados coletados na Associação Mineira de Supermercados (AMIS), estima-se que hoje existam em Minas Gerais 6.750 lojas de supermercado, sendo que 2.220 se encontram na região metropolitana de Belo Horizonte. O setor emprega 132 mil trabalhadores no estado, sendo que 30% estão na região metropolitana de Belo Horizonte e 60% são de primeiro emprego. A previsão de crescimento para o setor é de 6% a 8% para o ano de 2010. Em 2009, foi de 2,82%.

Em estudo realizado pela *LatinPanel* (2003), empresa do Grupo Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística, National Purchase Diary e Taylor Nelson Sofres (IBOPE NPD TNS), um dos motivos que levam o consumidor a escolher um supermercado é a proximidade com a casa ou o trabalho, fator predominante nas classes A a E (52%). Essa informação, segundo Lukianocenko (2003), reforça o conceito de que a conveniência é fator primordial na definição da opção de compra, sendo um forte indicativo a favor do supermercadista. Se ele conhece as características de sua vizinhança, pode trabalhar serviços e criar atrativos que fidelizam cada vez mais o seu cliente (LUKIANOCENKO, 2003).

A empresa escolhida como alvo desta pesquisa vivencia momento de reposicionamento do seu plano estratégico. Pertence ao setor de supermercados, tendo iniciado suas atividades em Belo Horizonte, em março de 1993. Inaugurou sua quinta loja em 2010, no bairro Jardim Canadá, na cidade de Nova Lima (MG), região metropolitana de Belo Horizonte, habitada por pessoas pertencentes à classe C.

---

<sup>5</sup> ASSOCIAÇÃO MINEIRA DE SUPERMERCADOS. **Site Institucional**. Disponível em: <[www.amis.org.br](http://www.amis.org.br)>. Acesso em: 14 jul. 2010.

Esta loja do bairro Jardim Canadá está instalada em prédio próprio, projetado e construído dentro de princípios básicos da sustentabilidade – econômica social e ambiental - tendo em vista a constante preocupação da empresa com a preservação do meio ambiente (*FOLDER DA EMPRESA*, 2010).

Conforme divulgado em encartes e revistas distribuídos pela empresa, esta loja emprega cerca de 300 funcionários e tem como público-alvo os consumidores da classe A e B residentes nos condomínios de luxo do município de Nova Lima, região metropolitana de Belo Horizonte. Seus clientes são exigentes, seletivos e buscam sempre o melhor em termos de produtos e serviços. Conceitos como responsabilidade social e consciência ambiental agregam valor à marca, pois confirmam a preocupação da organização com a qualidade de vida das pessoas e o futuro do planeta (PERES, 2008) .

Diante desse contexto, indagou-se como problema central da pesquisa: **Como ações de sustentabilidade podem assegurar posicionamento estratégico em um supermercado?**

## **1.1 Objetivos**

### **1.1.1 Objetivo geral**

Analisar o uso da sustentabilidade como fator gerador de posicionamento estratégico em uma loja de supermercado localizado no município de Nova Lima, região metropolitana de Belo Horizonte, segundo a percepção de um segmento de clientes selecionado para pesquisa, os moradores de condomínios próximos ao supermercado.

### 1.1.2 Objetivos específicos

A fim de atingir o objetivo geral, pretendeu-se, sob a visão dos clientes:

- a) Identificar ações relacionadas à sustentabilidade;
- b) Analisar em quais dimensões as ações identificadas se concentram: social, ambiental e econômica;
- c) Verificar dependência e relação entre os construtos sustentabilidade, inovação e estratégia por análise comparativa estatística, e;
- d) Averiguar se as ações de sustentabilidade adotadas pela empresa geram fidelização do cliente.

### 1.2 Justificativa

Pode-se justificar este estudo sobre o uso da sustentabilidade, pois esta já deixou de ser uma opção. Virou imperativo. Para sobreviverem, tornarem-se competitivas no mercado, ter lucros e crescer sem impactar o meio ambiente, a sociedade e a economia, as organizações deverão aceitar este grande desafio: ser criativas, inovadoras e responsáveis. Caso contrário, serão eliminadas do mercado. Para isso, precisam contar com as pessoas os funcionários que lá trabalham envolvendo-as no compromisso assumido perante todos, a ponto de exigir que suas ações se estendam para suas casas e, até, para as cidades onde moram. O valor da empresa será medido por sua competência em gerar resultados positivos, verificáveis ambiental, social e economicamente.

Empresarialmente, ao adotar o modelo do desenvolvimento sustentável, é sabido que as empresas fazem questão de divulgar relatórios que comprovam seu compromisso com essa temática como ferramenta de interação com seus *stakeholders*.

Em 2008, no Brasil, cerca de 300 empresas publicaram relatórios de sustentabilidade. Desde 2007, segundo o Instituto ETHOS (organização não

governamental criada em 1998, que orienta as empresas sobre gestão socialmente responsável), 70 empresas utilizam o padrão *Global Reporting Initiative* (GRI) para a publicação de seus relatórios de sustentabilidade. Esta organização não governamental, criada em 1997, em Amsterdã, Holanda, tem como missão “desenvolver e disseminar globalmente diretrizes para a elaboração de relatórios de sustentabilidade utilizados voluntariamente por empresas de todo mundo que desejam dar informações sobre os aspectos econômicos, ambientais e sociais de suas atividades, produtos e serviços” (GRI, 2008).

Para reafirmar o compromisso assumido, as organizações realizam monitoramentos dos índices de desempenho ambiental (IDA), que possibilitam acompanhar se os procedimentos adotados estão sendo cumpridos, tais como: destinação correta dos resíduos gerados; redução das emissões atmosféricas e sonoras; consumo consciente de energia; e redução do consumo de água. Além disso, desenvolvem políticas para manter a empregabilidade de seus funcionários, mesmo em tempos de crise, e zelam pela segurança e pela saúde ocupacional de seus empregados. Em relação ao público externo, desenvolvem ações socioculturais, esportivas e de melhoria da qualidade de vida perante as comunidades do entorno das empresas.

Esta pesquisa pretendeu fornecer subsídios para a interferência na organização caso a análise de dados demonstre aspectos ainda não conhecidos para a melhoria do planejamento estratégico da organização.

A análise da percepção dos clientes em relação à sustentabilidade pode fornecer informações e possibilitar intervenções (otimização ou adoção de novas políticas de gestão) que favoreçam o planejamento estratégico.

Academicamente, o desenvolvimento sustentável tem sido um tema abordado desde o final do século passado em estudos na área das Ciências Sociais Aplicadas, pois pode ser compreendido como estratégia de marketing usada pelas empresas com foco na competitividade empresarial.

O conhecimento poderá avançar, em todas as direções, para a teoria das organizações, a estratégia, a inovação tecnológica e exemplos de ações de

sustentabilidade. Os construtos inovação, estratégia e sustentabilidade, como defendido por autores como Schumpeter (1934) Christensen (1997), Prahalad e Hamel (1990) Mintzberg e Quinn (1991), Ghemawat (2001), Barbieri, *et al.* (2010) Mota (2001) e Guilherme (2007), nas considerações teóricas utilizadas pela pesquisadora, fazem referência à necessidade de uma interação com o meio acadêmico, principalmente com universidades, para desenvolver estudos que impulsionem as inovações tecnológicas como estratégias usadas pelas organizações no sentido de adquirir competências essenciais para promover um desenvolvimento responsável que respeite os três pilares da sustentabilidade: econômico, social e ambiental.

Sob o ponto de vista da pesquisadora, fundamenta-se este estudo das experiências vividas por ela que é graduada em Ciências Biológicas e atua na área de Administração, mais especificamente com gestão de pessoas, há mais de 20 anos, bem como o processo de titulação e requalificação profissional em relação ao desenvolvimento do setor educacional.

### **1.3 Estrutura do trabalho**

Alem deste capítulo que, que descreveu o objetivo geral, os específicos e a justificativa da pesquisa este trabalho apresenta um referencial teórico, metodologia da pesquisa, contextualização da empresa, apresentação e análise dos resultados, as considerações finais, as referências e apêndice.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, encontram-se os principais referenciais teóricos que fundamentam este estudo, que são os construtos sustentabilidade, inovação e estratégia. O modelo de ações de sustentabilidade, com base nos pilares ambiental, social e econômico foi adotado como estratégia da empresa pesquisada, destacando-a das demais no setor em que atua.

### 2.1 Breve histórico sobre sustentabilidade

Segundo Guilherme (2007), inicialmente, a questão ambiental se pautava por princípios preservacionistas. Aos poucos, passou a relacionar-se a riscos e escassez, o que irá influenciar a organização de políticas e reuniões internacionais nas décadas de 1970 e 1990. A *Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente* realizada em Estocolmo (Suécia), em 1972, é considerada o primeiro marco importante para que o tema “Sustentabilidade e economia” passasse a ser associado a partir de uma nova visão. Em 1992, no Rio de Janeiro (Brasil), aconteceu a segunda *Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento* (CNUMAD) – ECO 1992.

A autora cita como datas marcantes para o desenvolvimento sustentável: o ano de 1987, quando a Comissão Mundial de Meio Ambiente e Desenvolvimento divulga o relatório intitulado “Nosso Futuro Comum” encomendado pela Assembleia Geral das Nações Unidas à ex-ministra do meio ambiente e, depois, primeira ministra da Noruega, Gro Harlem Brundtland (1988), que consagrou o termo *desenvolvimento sustentável*: “desenvolvimento que atende às necessidades do presente sem comprometer as possibilidades das gerações futuras atenderem às suas próprias necessidades”; o ano de 1992, no Rio de Janeiro, em que a Cúpula da Terra posiciona os seres humanos no centro do conceito de desenvolvimento sustentável; o ano de 1997, em Kyoto, quando é assinado o *Protocolo para a Redução de Gases*

*Poluentes*; o ano de 2000, em Nova York, quando é feita a *Declaração do Milênio*, que visa combater a pobreza extrema e a fome, assegurar a educação primária a todos, igualdade entre os gêneros, reduzir a mortalidade infantil e melhorar a saúde; e o ano de 2002, em Johannesburgo, também conhecida como *Rio+10*, em que a Cúpula da Terra reconhece o papel das empresas na aplicação do desenvolvimento sustentável, comprometendo-se a engajar em suas iniciativas a promoção do desenvolvimento sustentável por meio de suas estratégias.

A iniciativa mais recente foi a 15ª conferência das partes da ONU (COP 15) que aconteceu em 2009, em Copenhagen, quando se reuniram representantes de vários países, dentre eles os Estados Unidos da América (EUA) e a China, que estão entre os maiores poluidores do planeta e que se comprometeram a reduzir suas emissões de gases do efeito estufa até 2020.

Conforme Barbieri *et al.* (2010) nenhum movimento social reuniu mais chefes de Estado do que aquele que aconteceu em 1992 no Rio de Janeiro, do qual se originou o documento intitulado “Agenda 21” (1995), que ofereceu a base para vários tipos de ação em busca de sustentabilidade, quando definiu: “A humanidade é capaz de tornar o desenvolvimento sustentável”, e aquele ocorrido em 2002 em Johannesburgo. Além destes eventos, outras ações voltadas para o tema foram surgindo. Cartas de princípios e diretrizes de ação foram elaboradas e assinadas por milhares de empresas, como a *Carta de Rotterdam*, as *Metas do Milênio* documento elaborado pela Organização das Nações Unidas em 2000 e, o *Pacto Global de Genebra* (2007).

No Brasil, no início da década de 1980 foi criado o Conselho Nacional do Meio Ambiente. Em março de 1997, foi criado o Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS)<sup>6</sup>, vinculado ao World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)<sup>7</sup>, para a difusão do conceito em território brasileiro.

---

<sup>6</sup>Ver site: [www.cebds.com](http://www.cebds.com)

<sup>7</sup>Ver site: [www.wbcscd.ch](http://www.wbcscd.ch)

Nesse contexto, há autores que defendem uma mudança do paradigma de desenvolvimento com crescimento dimensionado a partir de seus aspectos econômicos, sociais e ambientais (GOODLAND; REDCLIFF, 1991). Eles reafirmam uma forte ligação entre sustentabilidade econômica e sustentabilidade ambiental, sendo que essa última é pré-requisito para a sustentabilidade social, ao mesmo tempo em que afirmam que o desenvolvimento sustentável deve vir do crescimento dos bens de produção. Defendem a redução da pobreza como objetivo primordial do desenvolvimento sustentável, assunto que será referenciado no próximo capítulo, a partir do desenvolvimento qualitativo, da redistribuição e divisão eqüitativas, da estabilidade populacional e da estrutura comunitária.

## 2.2 Desenvolvimento sustentável e sustentabilidade

A discussão da história da sustentabilidade a partir de padrões econômicos relacionados a crescimento produtivo e populacional, disponibilidade de recursos, escala e limites, segundo Guilherme (2007) foi proposta por Goodland em 1995. Segundo esta autora, o desenvolvimento alcançado pelos países do hemisfério norte deverá liberar recursos para o crescimento e o desenvolvimento tão urgentemente necessários dos países pobres.

Hogan<sup>8</sup> (1993), citado por Guilherme (2007), analisa o desenvolvimento sustentável a partir da alocação diferenciada de temas como redução do consumo material em países desenvolvidos e entre elites dos países subdesenvolvidos.

Sachs (2002) analisa as questões da sustentabilidade sob a falência do superconsumo. Paradoxalmente, Chambers<sup>9</sup> (1988) citado por Guilherme (2007), faz referência ao destino de mais de 1 bilhão de indivíduos que vivem abaixo do limiar da pobreza assegurando-lhes meios viáveis de existência.

---

<sup>8</sup> HOGAN, D. J.. Population Growth And Distribution: Their Relations To Development And The Environment. **BACKGROUND PAPER DDR/5**, CELADE, Santiago do Chile, v. 5, p. 1-50, 1993.

<sup>9</sup> CHAMBERS, R. **Sustainable rural livelihoods: a strategy for people, environment and development**. England: Institute of Development Studies, University of Sussex, 1988.

Na *Conferência de Estocolmo*, realizada em 1972, formaram-se dois polos de discussão: de um lado, estavam aqueles que previam abundância e consideravam as preocupações com o meio ambiente descabidas e prejudiciais aos países em desenvolvimento, uma vez que atrasariam e inibiriam sua industrialização; de outro, Sachs, (2002), anunciava uma catástrofe caso o crescimento demográfico e econômico não fosse contido.

Toda essa teoria se transformou em objetivos de um programa desenvolvido pelo Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento (BIRD), em parceria com o governo brasileiro, que executou, entre outros investimentos, o programa Projetos de Execução Descentralizada (PED), em vinte estados do País, com a participação de governos locais, organizações não governamentais (ONG), Cooperativas e Associações. Trata-se de programas relacionados a conservação e/ou recuperação de recursos naturais, permitindo a associações, empresas e administrações municipais desenvolverem soluções para os problemas ambientais (GUILHERME, 2007).

Segundo Mota (2001), o conceito de desenvolvimento sustentável foi proposto no documento intitulado “Nosso futuro comum”, apresentado, em 1987, pela Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, da ONU, a saber, “é o desenvolvimento que satisfaz às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem suas próprias necessidades”.

Para o autor, este documento se tornou importante e foi bem aceito pela comunidade internacional, reduzindo o tom crítico da sociedade industrial, na medida em que conciliou crescimento econômico com uso sustentável do meio natural.

Mota (2001) abordou de forma ampla as principais teorias e práticas de desenvolvimento ao proferir palestra sobre capacitação de estratégias de negociação de conflitos socioambientais.

### 2.2.1 Desenvolvimento como progresso

Os fundamentos e pressupostos sobre o tema “desenvolvimento” datam do século XVIII, época de enormes transformações econômicas, sociais, políticas e culturais, quando a produção passa a independe dos ciclos naturais da agricultura, com a Revolução Industrial. A divisão do trabalho, a introdução da maquinaria e a especialização da produção permitiram o aumento exponencial da produtividade do trabalho na atividade industrial. Com o Iluminismo, a ciência passa a ter no desenvolvimento de novas técnicas de produção econômica um importante campo de atuação, por meio de melhorias dos processos produtivos, bem como de novos produtos. Surgiram várias concepções de economia social estudadas por teóricos como Adam Smith, que defendia os avanços técnicos e econômicos do capitalismo, e Karl Max, que tentava substituir os valores individuais do capitalismo por valores cooperativos. Essas ideias se espalharam da Inglaterra para a Alemanha e França (MOTA, 2001).

### 2.2.2 Desenvolvimento como bem estar social

Para Mota (2001), após a segunda Guerra Mundial o Estado passa assumir papel importante na promoção do desenvolvimento, passando a ser associado ao bem-estar social. Este desenvolvimento refere-se a políticas e práticas de saúde, educação, assistência e a uma nova concepção de seguridade social. Na década de 1970, este modelo de desenvolvimento foi denominado “*Welfare state*”.

No âmbito do estado capitalista, o *welfare state* pode ser traduzido como uma forma de regulação social expressa na economia, na sociedade e no desenvolvimento econômico, controlando, direta ou estatalmente, a educação, a saúde, a previdência social, a integração e substituição de renda, a assistência social e a habitação. Por conseguinte, o Estado regula os impostos e os salários, afetando o nível de vida da população trabalhadora (MOTA, 2001).

Na visão de Mota (2001), após a grande depressão da década de 1930 o Estado passou a exercer forte influência na recuperação da economia, ajudando o setor privado, por meio de recursos fiscais, subsídios, proteção de mercado, garantia de compra de produtos e produção de insumos básicos a preços subsidiados.

A ameaça do comunismo ao sistema capitalista vivenciado após a crise americana na década de 1930 fez surgir nas empresas a necessidade de mostrar para o Estado e para a sociedade que o mercado conseguia manter-se livre, regulado pelas suas próprias leis, e que o capitalismo poderia ser bom e produtivo, assegurando a manutenção do modelo social vigente. Este conceito evoluiu, e à partir da década de 1960 passou a incorporar os anseios dos agentes sociais no plano de negócios das corporações, o que impulsionou o voluntariado empresarial, a cidadania corporativa, a responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável (TENÓRIO, 2004).

Oliveira (2008) aponta o surgimento da responsabilidade social no Brasil com o sociólogo Herbert de Souza, o Betinho, criador do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE), que lançou, em 1997, uma campanha pela divulgação voluntária do balanço social, propondo o modelo de balanço social que vem sendo adotado por diversas empresas e que serve como referencial no modelo social no Brasil.

Para Mota (2001), os vários modelos de desenvolvimento surgidos nos anos 1950 basearam-se nas teorias de Keynes. Criou-se, então, um novo paradigma de desenvolvimento. Essa grande coalizão política entre Estado, sociedade e mercado se desenhou distintamente em todo o mundo. Na América Latina, passou-se a controlar o fluxo de divisas internacionais, estimulou-se o nascimento de indústrias de bens de consumo, por meio de protecionismo, reserva de mercado e financiamento subsidiado, e promoveu diretamente investimentos em infraestrutura para a industrialização, produção de aço, energia, transportes, etc.

Segundo Mota (2001), uma reflexão própria sobre desenvolvimento na América Latina se deu a partir dos estudos realizados pela Comissão Econômica para a América Latina e Caribe (CEPAL), órgão da ONU criado em 1948 para estudar diagnósticos de propostas de desenvolvimento para a América Latina.

Segundo este autor, um dos mais influentes estudos divulgados neste encontro é de autoria de Raul Prebisch (1949), que faz uma forte crítica à inserção internacional da América Latina, caracterizada por excessiva vulnerabilidade externa, e à forma perversa como se dá o desenvolvimento neste continente, orientado pela exploração de poucos produtos primários destinados à exportação a preços baixos e controlados pelo mercado externo.

### **2.2.3 Desenvolvimento sustentável**

Mota (2001) afirma que no final dos anos 1960 surge o relatório do Clube de Roma, organizado pelo empresário Aurélio Peccei, que reuniu cientistas de diversas áreas, como Demografia, Sociologia, Economia, Geografia e Engenharia, e montou um banco de dados histórico sobre população, recursos naturais, produção industrial, poluição e produção de alimentos, que alimentavam um modelo de análise de tendências futuras do planeta.

Após a publicação deste relatório, chegou-se à conclusão que se a população mundial, a produção industrial, a poluição, a produção de alimentos e a utilização dos recursos naturais continuassem crescendo no ritmo em estava crescendo haveria o esgotamento dos recursos não renováveis do planeta em cem anos. Opositores do relatório viam possibilidades de conciliar o crescimento incorporando tecnologias inovadoras capazes de poupar os recursos existentes. Disso tudo resultou no livro que serviu de alerta: “*Os Limites do Crescimento*”, que propõe a redução do consumo dos produtos naturais, a estabilização do crescimento populacional, investimentos para o incentivo à reciclagem e a mudança no estilo de vida da população (MOTA, 2001).

Para Mota (2001), na década de 1970 esta discussão sai do meio acadêmico e chega à sociedade, tornando-se uma questão política. A partir daí, o termo *desenvolvimento* foi modificado para incorporar a questão ambiental. Em 1987,

passa a ser pauta das reuniões da ONU que apresentou o documento *Nosso futuro comum*, no qual foi proposto o termo *desenvolvimento sustentável*.

Conforme Mota (2001), o conceito de desenvolvimento sustentável vêm se orientando muito mais para a resolução dos problemas imediatos de ajuste do sistema capitalista do que numa nova consciência quanto à sustentabilidade planetária no longo prazo.

Ao promoverem ajustes comerciais e financeiros, por imposição dos países desenvolvidos, os países subdesenvolvidos são forçados a intensificar o uso de seus recursos naturais para aumentar as exportações. Estes países, muitas vezes, ainda não possuem legislação ambiental de uso dos recursos naturais. Quando possuem, ela não é cumprida nem o Estado tem mecanismos de controle suficientes para isso. Nesse cenário, identifica-se incompatibilidade entre os ajustes advindos da globalização com a sustentabilidade no longo prazo (MOTA, 2001).

### **2.3 Conceito de inovação**

Diante de tantas teorias e exigências advindas das políticas voltadas para o desenvolvimento sustentável, as empresas se veem diante de um desafio: utilizar tecnologias inovadoras capazes de poupar os recursos existentes, contribuindo, dessa forma, para o desenvolvimento do conhecimento.

Berkun (2007, p. 39) cita o grande compositor americano do século XX John Cage como um investigador incansável que usa o óbvio e o cotidiano em suas incessantes buscas, o qual disse: “Não importa por onde você comece desde que você comece”.

Seguindo essa máxima Berkun (2007) afirma que as grandes ideias não surgem para aqueles que estão em um lugar certo e na hora certa, e sim para aqueles que trabalharam arduamente, correram riscos e fizeram sacrifícios. A maioria das inovações surge quando duas ou mais pessoas se dedicam a resolver um problema bem definido e fazem as coisas acontecerem. Uma pessoa pode ser reconhecida

como o inovador, mas é sempre um time de pessoas dedicadas que faz qualquer aventura funcionar.

Quando gestores levantam a bandeira da inovação, as metas mudam e os métodos devem seguir estas mudanças. Eles devem buscar romper com as adversidades e começar a agir para que as ideias fluam, procurando agir sem autoritarismo e respeitando a hierarquia, possibilitando a cooperação e dando lugar ao surgimento de novos talentos. É importante lembrar que a persuasão estimula a inovação em todos os níveis, pois o sucesso está em fazer com que as pessoas acreditem naquilo que nunca foi feito antes (BERKUN, 2007).

Ao adotar ações voltadas para a sustentabilidade como âncora estratégica, os gestores e os funcionários da organização investigada introduziram um ineditismo no setor em que ela atua.

Para Carvalho (2009), *inovação* é a palavra de ordem do século XXI. Com as mudanças ocorrendo em um ritmo cada vez mais rápido, em que as tecnologias de informação permitem trocas entre diferentes culturas imersas em um mundo de competição global, até mesmo as inovações se tornam obsoletas. É preciso inovar também o processo de inovação.

Mas o que é inovação? Para May (2007, p. 6), a melhor definição de inovação foi feita por David Neeleman, fundador e *chief executive office* (CEO) da JetBlue: “Inovação é tentar descobrir um jeito de fazer algo melhor do que tudo o que já se fez”. Segundo May (2007), nada cria valor para o cliente como a inovação. A inovação é o processo central de uma empresa.

O conceito de inovação mais difundido, segundo Carvalho (2009), é o proposto pela Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE) e pelo *Eurostar*, no *Manual de Oslo*, editado pela primeira vez em 1992, que visa orientar empresas na coleta de dados sobre inovação tecnológica:

Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na

organização do local de trabalho ou nas relações externas (OCDE, 2005, p. 46).

Para Carvalho (2009), a inovação supera os riscos, tanto tecnológicos como de mercado, e gera valor para os *stakeholders*. Segundo a autora, Schumpeter (1934) denomina o impacto socioeconômico resultante de uma inovação revolucionária de “destruição criativa” e também tipifica a inovação em dois níveis: radical, aquelas que provocam grandes mudanças no mundo; e incremental, que promovem o processo de mudança continuamente.

Segundo Carvalho (2009), outros autores, como Blake e Mouton<sup>10</sup> (1978), Tushman e Anderson (1986)<sup>11</sup>, Christensen (1997), Shenhar<sup>12</sup> (2001), Garcia e Calantone<sup>13</sup> (2002), descreveram e identificaram diferentes tipologias de inovação. No entanto é importante destacar que uma inovação não deve ter fronteiras. Segundo ela, esta questão foi enfatizada por Prahalad e Ramaswamy<sup>14</sup> (2003), que defendem que a “inovação não pode estar centrada nem na empresa, nem no produto, mas sim aberta à experimentação externa”.

Para Christensen (2007, p. 49), “a inovação sempre ocorre dentro de um contexto. As forças alheias ao mercado, principalmente o governo e as agências reguladoras, podem ter papel importante na formatação desse contexto”.

No entendimento desse autor, a análise simplista da máxima “menos é mais” ou seja, menos regulamentação implica mais resultados não é suficiente, pois nos ambientes de inovação existem dois fatores que são capazes de transformar produtos e serviços, e oferecê-los aos consumidores: a motivação, definida por ele como “incentivos do mercado para inovar”, e capacidade, definida por ele como “a

---

<sup>10</sup> BLAKE, R. R.; MOUTON, J. S. **O Grid Gerencial**. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1978.

<sup>11</sup> TUSHMAN, M. L., ANDERSON, P. Technological Discontinuities and Organizational Environments. **Administrative Science Quarterly**, v. 31, p. 439-465, 1986.

<sup>12</sup> SHENHAR, A. J. One size does not fit all projects: Exploring classical contingency domains. **Management Science**, v. 47, n.3, mar, p. 394-414, 2001.

<sup>13</sup> GARCIA, R.; CALANTONE, R. A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. **Journal of Product Innovation Management**, v. 19, p.110-132, 2002.

<sup>14</sup> PRAHALAD, C.K.; RAMASWAMY, Venkatram. The New Frontier of Experience Innovation. **MIT Sloan Management Review**, v. 44, n. 4, p. 12-18, 2003.

possibilidade de obter recursos e transformá-los em produtos e serviços para oferecê-los aos consumidores”.

Segundo Christensen (2007), em um contexto carente de motivação e capacidade a inovação se mostra reprimida. Neste aspecto, os governos, com sua autoridade reguladora, têm um papel importante ao formular políticas de subsídios e incentivos, podendo afetar tanto a motivação quanto a capacidade do setor, tornando-o mais propício à inovação.

Uma organização pode tentar criar inovações sustentadoras para alcançar novos consumidores em mercados exigentes. No entanto, uma inovação em uma circunstância errada pode fracassar (CHRISTENSEN, 2007).

Christensen (2007) avalia o potencial de inovação de um setor com base nas forças e fraquezas da organização e como elas influenciam na batalha competitiva entre as empresas de um mesmo setor. O autor cita Michael Porter (1986) ao descrever a vantagem competitiva: “Existem duas estratégias genéricas para criar vantagem competitiva, a diferenciação e custo baixo”. Se a organização opta por uma estratégia de diferenciação, deve buscar constantemente novos mercados que valorizem seus pontos de diferenciação, principalmente se as empresas lançarem inovações em mercados exigentes.

Sob este aspecto, a empresa estudada optou por criar vantagem competitiva com base na diferenciação, já que seu público-alvo consumidores das classes A e B é bastante exigente.

Para Christensen (2007), os dirigentes tendem a adotar as inovações nas formas que fazem sentido para seu negócio. Daí se explica como uma equipe de gestores é importante, pois depende deles a tomada de decisão que deverá motivar os empregados para transformar os recursos em produtos, serviços e outros recursos ainda mais valiosos. Em geral, os gestores darão prioridade às oportunidades financeiramente mais atraentes. “No entanto, tudo é relativo. Toda empresa é boa em umas coisas e ruim em outras. Toda empresa é motivada a agarrar certas oportunidades e desprezar outras” (CHRISTENSEN, 2007, p. 60-61).

Nessa abordagem, Christensen (2007) aponta que a maioria das pesquisas indica que os gestores são mais feitos do que nascem feitos, o que o leva a discorrer sobre as escolas da experiência. Ou seja, estes gestores terão mais oportunidade de sucesso se tiverem aprendido estratégias e métodos para resolver problemas se já tiverem tido experiências anteriores.

Segundo Rocha Loures (2009), uma inovadora e mais adequada perspectiva de abordagem está surgindo: “tanto as universidades como as empresas são organizações que ensinam e aprendem, e são igualmente espaços de criação e de aquisição de conhecimento”.

### **2.3.1 Inovação e educação**

Balizando um antigo paradigma com base no entendimento de que as universidades produzem conhecimento e as empresas o adquirem, a construção de programas acadêmicos de educação e de programas corporativos de capacitação de pessoas nas organizações torna-se uma tarefa complexa e desafiadora. Partindo dessa concepção, as formas de cooperação entre esses dois atores ganham maior precisão à medida que a aprendizagem e a inovação passam a assumir importância primordial em um contexto de constante partilha entre elas (ROCHA LOURES, 2009).

Conforme o autor, após a constatação da necessidade de uma aprendizagem contínua, foi criada pela Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP) a Universidade da Indústria (UNINDUS), que, mediante a cooperação estratégica das indústrias com as múltiplas redes de geração e transferência de conhecimentos, volta-se à criação de valores para as indústrias e a criação de riqueza para a sociedade. A UNINDUS apresenta-se como uma forma de geração de aprendizagem e inovação, contribuindo para a construção de um modo de produção industrial sustentável.

Rocha Loures (2009) cita outras iniciativas nesse mesmo segmento que criam soluções em sustentabilidade, por exemplo, a Universidade de Bath, criada no Reino Unido, em 1997, que oferece o curso de mestrado em ciências “Responsabilidade e a Prática de Negócios”, que tem em Jo Mathews uma de suas maiores discípulas. Como vice-diretora do Instituto de Arte e Tecnologia de Somerset está à frente de um programa de educação para estratégias de desenvolvimento sustentável. Também no Reino Unido, encontra-se a Schumacher College, cuja missão é promover “o aprendizado transformador para uma vida sustentável”, por onde passaram Fritjof Capra, Hazel Anderson, James Lovelock, Lester Brown e tantos outros, que, juntos com o corpo docente, oferecem cursos de curta duração e cursos de mestrado voltados à criação de um novo modelo de civilização.

Outra iniciativa neste sentido foi a implementação da Década das Nações Unidas da Educação para o Desenvolvimento sustentável, entre 2005 e 2014, decisão tomada na Assembleia Geral da ONU, em 2002, com o objetivo de integrar os princípios, os valores e as práticas de desenvolvimento sustentável a todos os aspectos da educação, de forma a criar mudanças de comportamento voltadas para a sustentabilidade nas gerações futuras. Em decorrência disso, em 2007, a *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization* (UNESCO) propõe que sejam tomadas como referência para a promoção do desenvolvimento sustentável na educação três áreas-chaves: sociedade, meio ambiente e economia.

O desenvolvimento sustentável trata principalmente de valores, sendo o respeito uma questão central: respeito pelos outros (incluindo as gerações futuras); respeito pelas diferenças e pela diversidade; pelo meio ambiente e pelos recursos do planeta que habitamos (ROCHA LOURES 2009).

Para Barbieri et al. (2010), a inclusão das dimensões sociais e ambientais requer novos instrumentos e modelos de gestão: isso é tarefa das empresas, instituições de ensino e pesquisa, órgãos governamentais, instituições de normalizações e organizações da sociedade civil. Possui também papel relevante nesta questão: o sistema nacional de inovação.

### 2.3.2 Organização inovadora

Segundo Barbieri et al. (2010), para uma organização ser considerada inovadora é essencial que ela desenvolva continuamente recursos tangíveis e intangíveis para inovar sempre, procurando ser eficiente em termos econômicos, respeitando o meio ambiente, promovendo a inclusão social e respeitando as minorias. O autor chama a atenção para o fato de que este conceito pode entrar em contradição, pois “inovar em bases sistemáticas pode se tornar sinônimo de degradação sistemática do meio ambiente e da vida social”. Assim, uma organização inovadora é aquela que introduz novidades que atendam às dimensões da sustentabilidade, o que requer das empresas maior esforço para atender esses requisitos (BARBIERI, 2007).

A inovação é um fator de estratégia competitiva para as empresas e para as economias. Portanto, deve ser pensada e projetada como alavanca do desenvolvimento sustentável, integrando não só fatores econômicos, mas também de natureza ambiental e social, de modo a não comprometer o futuro das sociedades e das organizações. Os empresários e os gestores confrontam-se, por isso, com a necessidade crescente de equacionar fatores ambientais, sociais e econômicos nos seus processos de decisão. A integração destes fatores é, porventura, um dos maiores e incontornáveis desafios na gestão do futuro, sendo igualmente importante do ponto de vista da criação de valor e de oportunidades de negócio. Importante destacar que as marcas não poderão fazer uso de sustentabilidade apenas por marketing, pois a necessidade de transparência aumenta a cada dia. Gestão inovadora e responsável é vantagem competitiva (FELIZZOLA, 2010).

Como exemplo de organização inovadora May (2007) cita a Toyota, que surgiu da busca quase espiritual de um homem, Sakichi Toyoda, para resolver um problema muito real do mundo a seu redor: a invenção de um tear manual para sua mãe, que tecia roupas em uma roca no ano de 1888 em Kosai, Japão.

Para May (2007), a Toyota até hoje usa os mesmos princípios básicos usados pelo simples carpinteiro, inventor do tear por volta de 1888 na solução de seus

problemas: inventividade no trabalho, busca da perfeição e adequação à sociedade. Ou seja, o que os clientes esperam é a solução de seus problemas, e esta sempre pode ser encontrada na simplicidade que se encontra no lado extremo da complexidade, traduzida pelo autor como elegância, ou melhor, encontrar a solução certa para um problema com o menor esforço e despesa, filosofia que se tornou sinônimo de Toyota: fazer mais com menos.

O que distingue a grande inovação é sua capacidade de atender às grandes necessidades da sociedade com uma contribuição valiosa e significativa. É simplicidade elegante, imbuída de poder de mudar o mundo (MAY, 2007).

Para Freire (1999), a sobrevivência das empresas dependerá da forma como elas irão interagir com o seu ambiente, o que implica a adoção de posturas estratégicas inovadoras.

## **2.4 Conceituando estratégia**

Segundo Ghemawat (2000), inicialmente, o termo *estratégia* significava a ação de conduzir exércitos em tempo de guerra. Nesse sentido, há três mil anos o estrategista chinês Sun Tzu (1983) afirmava que “todos os homens podem ver as táticas pelas quais eu conquisto, mas o que ninguém consegue ver é a estratégia a partir da qual grandes vitórias são obtidas”.

Na visão de Mintzberg e Quinn (1991) a estratégia não é apenas uma ideia sobre como lidar com um inimigo em um ambiente de concorrência ou de mercado, tal como é tratado na literatura. Para eles, a estratégia “é um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e as ações sequências de uma organização em um todo coeso”.

Dentre os diversos conceitos sobre estratégia usados na Administração, o mais usado é o de Wright, Kroll e Parnell (2000): planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização.

O vocábulo *estratégia* assumiu diversos significados desde sua origem milenar. Hoje, representa um valioso instrumento para as organizações diante de um mercado cada dia mais competitivo e turbulento, exigindo das organizações a definição de suas competências, qualificações e recursos internos, de maneira sistematizada e objetiva (CAMARGOS; DIAS, 2003)

#### **2.4.1 Estratégia e competência**

Carvalho (2009) aponta o cenário competitivo que desponta no século XXI como fator propulsor da inovação e do conhecimento como critérios essenciais para a obtenção da vantagem competitiva. No entanto, para competir com foco em inovação, as empresas precisam construir competências.

Gramigna (2007, p. 25) definiu as competências que dão sustentação a uma organização para cumprir funções específicas. São elas:

- a) Diferenciais: “consideradas estratégicas, estabelecem a vantagem competitiva da empresa. São constituídas por um conjunto de capacitações que auxiliam a empresa a alcançar seus resultados e fazer o diferencial no mercado”.
- b) Essenciais: “são as identificadas e definidas como as mais importantes para o sucesso do negócio e devem ser percebidas pelo cliente”.
- c) Básicas: “necessárias para manter a organização funcionando, são percebidas no ambiente interno. Além disso, estimulam e alicerçam o clima de produtividade”.

Nos dias atuais, com a globalização e a crescente competitividade nos diversos setores da economia, a competência é um fator primordial para a sobrevivência no mercado e para a criação de vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

Para Prahalad e Hamel (2005), desenvolver competências, que abram as portas para as oportunidades do amanhã, e descobrir novas aplicações para as competências atuais, tornou-se um desafio na competição pelo futuro.

O alcance da competência é global, na medida em que é um pré-requisito para o sucesso da organização, em um ambiente complexo e mutável, como é caracteristicamente o clima de negócios. Conhecer as mudanças que estão ocorrendo no meio ambiente, e, se estruturar adequadamente é condição básica para executar com competência as necessidades dos clientes e usuários (BOOG, 1991).

Nesse sentido, as organizações devem desenvolver e potencializar competências que lhes possibilitem sobressair neste ambiente, caracterizado por acirrada competição. Segundo Carvalho (2009), as empresas caracteristicamente inovadoras procuram desenvolver interação com pesquisadores acadêmicos, que dispõem de um leque amplo de conhecimento e competências, propiciando a criação conjunta, considerada fator crítico de sucesso da inovação.

#### **2.4.2 Estratégias deliberadas e emergentes**

Em ensaio publicado no *Strategic Management Journal*, Mintzberg e Waters (1985) se perguntam como as estratégias se formam nas organizações. Segundo eles, partindo do pressuposto de que a estratégia pode ser encarada pela maneira como os gestores de uma organização planejam o futuro desta, sua formação ocorre a partir do estabelecimento de metas a serem cumpridas em longo prazo mediante a adoção de ações planejadas.

Conforme Mintzberg e Waters (1985) a origem destas estratégias pode ser pesquisada com base no relacionamento construído entre os criadores das ações e intenções pretendidas por eles e o que realmente as organizações executam. Ao se comparar as estratégias pretendidas com as realizadas, os autores distinguiram as

estratégias deliberadas como sendo aquelas que foram realizadas como planejadas das emergentes como aquelas realizadas sem terem sido planejadas.

Os autores afirmam ainda que para uma estratégia ser considerada deliberada terá que cumprir pelo menos três condições: a) ser uma real intenção da organização e ter sido detalhada em níveis concretos, para não deixar dúvidas de que foi desejada antes que qualquer atitude tenha sido tomada para colocá-la em prática; b) não deixar dúvidas que é uma decisão coletiva que envolve todos os atores da organização e aceita por seus gestores; e c) que estas ações coletivas tenham sido realizadas exatamente como idealizadas, o que significa que nenhuma força externa (mercado, tecnológica, política, etc.) deve interferir na sua implantação ou seja, que o ambiente estivesse sob total controle da organização.

Para Mintzberg e Waters (1985), uma estratégia pode ser considerada emergente quando, a despeito de não ter sido intencional por parte da organização, a sua implantação pode ser constatada através dos anos. Segundo eles, é difícil identificar esse tipo de estratégia. No entanto, os estudos demonstram que é possível encontrar nas organizações esse tipo de estratégia quando o ambiente impõe um padrão de ações à organização.

Para eles, a teoria da estratégia emergente sustenta que em momentos de muita incerteza as empresas precisam criar formas de adaptar-se aos sinais do mercado. Nessas situações, os gestores operacionais tendem a encontrar problemas que os planejadores não previram. De outro lado, seguir rigorosa estratégia deliberada pode levar a empresa a ignorar os sinais do mercado e não adaptar suas estratégias.

É importante frisar, contudo, que as estratégias não seriam deliberadas *ou* emergentes; elas seriam deliberadas e emergentes. Uma estratégia puramente deliberada bloquearia por completo toda aprendizagem, na medida em que já estaria, *a priori*, completamente formulada. De outro lado, uma formulação estratégica totalmente emergente estaria associada a uma completa falta de controle. Desse modo, tanto a formulação deliberada da estratégia como a estratégia emergente quando levadas ao limite acabariam não fazendo muito sentido (MINTZBERG; WATERS, 1985).

Conforme Christensen (2007), ao traçar uma estratégia, os gestores optam por usar tanto a estratégia deliberada quanto a emergente. Até aquelas empresas que decidem por um processo puramente deliberado descobrem que na prática foram direcionadas pela variedade das forças emergentes.

### **2.4.3 Modelos e abordagens para estratégia**

Partindo dos princípios originais da estratégia militar até chegar à gestão organizacional, vários foram os autores, como Ansoff (1977), Porter (1986), Freeman (1984), Mintzberg e Quinn (1991) e Prahalad e Hamel (1990), que contribuíram para a evolução do termo *estratégia* nas ciências sociais aplicadas. Apesar de às vezes serem divergentes, convergem sempre para o mesmo ponto ao estabelecer programas de ações em sintonia com o ambiente externo, com o objetivo de alcançar os desafios que se apresentam para as organizações.

Miles e Snow (1978) foram os que consideraram a estratégia relacionada ao ambiente. Para isso, definiram quatro modelos:

- a) Estratégia prospectora: usada por organizações que estão em busca de inovação, aproveitando as oportunidades pra crescer, o que as torna mais flexíveis e instáveis.
- b) Estratégia defensiva: usada por organizações mais estáveis e maduras, porém menos inovadores, que buscam a eficiência e domínios de mercado/produtos.
- c) Estratégia analítica: usada por organizações com características mais dinâmicas. Possuem características das estratégias prospectoras e defensivas.
- d) Estratégia reativa: pode alcançar bons resultados em organizações com baixo grau de mudança. São mais vulneráveis aos eventos do ambiente ao implantar suas ações.

Milles e Snow (1978) consideram que as organizações que adotam as estratégias defensivas, prospectoras e analíticas terão mais possibilidades de serem mais eficazmente competidoras, em particular no ramo das indústrias, ao contrário daquelas que não alinham estratégia e estrutura adotando o modelo reativo.

Na visão de Ansoff (1977), as organizações orientam seus planejamentos estratégicos adotando diferentes estratégias: a) penetração, quando a organização quer expandir adquirindo empresas concorrentes; b) do desenvolvimento de mercado, quando a organização descobre novos segmentos e amplia o escopo de seus negócios; c) geográfica, ou global, quando a organização expande seus negócios para outras áreas geográficas; d) de desenvolvimento de produto, quando exclui produtos ou área de atuação menos lucrativa e parte para outra área ou produto.

Independente do modelo adotado ou da estratégia escolhida, o futuro das organizações irá demandar muita criatividade para se impor em um mercado cada dia mais competitivo, que pode implicar desaprender e começar tudo novamente e, até mesmo, arriscar para enfrentar as incertezas dos mercados (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Segundo Carvalho (2009), citando Prahalad e Hamel (1990), para compor uma arquitetura estratégica que seja capaz de enfrentar os desafios futuros, as organizações deverão desenvolver competências essenciais, criando habilidades de produção e tecnológicas de longo prazo, difíceis de serem copiadas.

Para Hayes et al. (2008), as estratégias que sustentam o tipo de vantagem competitiva buscada são compostas pelas estratégias funcionais: estratégia de marketing/vendas, estratégia de produção, estratégia de controladoria/finanças e estratégia de pesquisa/desenvolvimento. Ele enfatiza que esta estratégia funcional é definida pelo padrão de decisões realmente realizado, não o falado ou escrito em documentos do planejamento estratégico realizado anualmente pelas empresas.

A diferenciação competitiva de uma empresa se define pela forma como ela diferencia seus produtos ou serviços daquelas de seus principais concorrentes.

Segundo Hayes et al. (2008), os clientes são atraídos por diferentes atributos e o menor preço pode ser a primeira vantagem competitiva oferecida, mas não é a única. Outras diferenciações competitivas são: a confiabilidade, a qualidade e a flexibilidade.

Se uma empresa se posiciona no mercado apelando para uma necessidade diferente do cliente, não poderá ganhar vantagem competitiva sobre seus concorrentes no longo prazo se continuar a usar o mesmo tipo de estrutura e infraestrutura escolhida. Um posicionamento estratégico requer que, tendo decidido fidelizar o cliente com base em um atributo, deverá gerenciar sua organização de modo a gerar essa forma de vantagem da maneira mais eficaz. Um tipo de recurso que poderá adotar é contratar mão de obra mais qualificada ou adotar sistemas internos de mensuração/recompensas que promovam a melhoria contínua dos serviços oferecidos (HAYES et al., 2008).

Conforme Hayes et al. (2008) ,as oportunidades para inovações espetaculares, podem ser mais escassas em um mundo onde dezenas de concorrentes disputam mercados maduros. O autor faz referência à fábula de Esopo da lebre e da tartaruga para sinalizar que as empresas correm um grande risco ao adotarem saltos estratégicos e não depararem com inovações à altura quando for necessário. Na fábula, a tartaruga ganhou a corrida porque a lebre adormeceu. Nesse sentido, a opção por uma abordagem incremental, baseada em inovações que promovem o processo de mudança contínua em vez de uma abordagem radical, inovações que provocam grandes mudanças no mundo, pode ser a melhor escolha.

O autor faz um paralelo entre o desenvolvimento de mercados e tecnologias com “ciência normal” citando Thomas Kuhn (1994)<sup>15</sup>, que afirmou que esta tende a avançar de forma constante, de maneira quase previsível, ao longo de trajetórias estabelecidas.

---

<sup>15</sup> KUHN, Thomas. **A estrutura das Revoluções Científicas**. São Paulo: Perspectiva, 1994.

### 3 METODOLOGIA

A ideia desta pesquisa originou-se da leitura do artigo “Gestão Estratégica de Pessoas no contexto de demanda por Sustentabilidade”, cujo tema principal é a sustentabilidade, de autoria da professora Luciana Pucci Santos, apresentado, em 2008, na EnANPAD, bem como da sugestão para pesquisas futuras sugeridas por Eduardo Robinson Marin e Fernando M. Roncal Pajares (2004), no artigo “Ações de Responsabilidade Social e os Reflexos de Lealdade e Atitude do Consumidor de Supermercados na Cidade de São Paulo”, apresentado, em 2009, na EnANPAD.

O método de pesquisa empregado foi uma pesquisa descritiva, de abordagem quantitativa e qualitativa, baseada em um estudo de caso, utilizando-se o questionário, aplicado em 30 respondentes, como técnica fundamental para a coleta dos dados e uma entrevista do tipo grupo focal (GF) com cinco sujeitos, clientes do supermercado pesquisado, método característico da pesquisa qualitativa, com o objetivo de elucidar questões que não foram esclarecidas com a aplicação do questionário. Segundo Ruediger e Riccio (2004), grupo focal é utilizado para o entendimento de como se formam as diferentes motivações, percepções e atitudes acerca de um fato, prática, produto ou serviços. É altamente recomendável quando se quer ouvir as pessoas e explorar temas de interesse em que a troca de impressões enriquece o produto esperado.

Ao contrário das entrevistas individuais fechadas, em que o indivíduo é convocado a emitir opiniões sobre assuntos que talvez ele nunca tenha pensado antes, os informantes do GF devem ter conhecimento prévio do objeto da pesquisa, razão pela qual os participantes são respondentes do questionário. Além disso, permite ao investigador maior agilidade no recolhimento dos dados e acesso a um maior volume de informações de um maior número de sujeitos do que as entrevistas individuais (RUEDIGER; RICCIO, 2004).

Para Ruediger e Riccio, (2004), o roteiro é planejado para dar conta dos fins e objetivos da pesquisa – o foco. Deve estar contido em uma ou duas páginas e serve

como guia de discussão. Os assuntos que justificam a aplicação de uma entrevista deste tipo são, geralmente, de interesse público ou preocupação comum (política, mídia, comportamento do consumidor, lazer).

Segundo Godoy (1995), em linhas gerais, num estudo quantitativo o pesquisador conduz seu trabalho a partir de um plano estabelecido *a priori*, com hipóteses claramente especificadas e variáveis operacionalmente definidas. O estudo quantitativo ocupa-se de ordens de grandezas e suas relações. Para Goulart (2006), ao partir de generalizações, o método quantitativo usa números como elementos de análise. Considerando que o questionário, técnica escolhida para coletar os dados quantitativos, não possibilitou conhecer o fenômeno com profundidade, partiu-se para uma entrevista do tipo grupo focal.

Por se tratar de um fenômeno particular o estudo de ações de sustentabilidade adotadas por um supermercado optou-se pelo método do estudo de caso. Segundo Yin (2005), em geral, o estudo de caso é uma investigação empírica e representa a estratégia preferida quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

A despeito de não permitir generalizações estatísticas, o método possibilita a utilização de ampla variedade de fontes de evidências. Mostra-se apropriado quando o pesquisador não tem controle sobre os eventos e procura responder às questões sobre “como” e “por que” alguns fenômenos ocorrem (YIN, 2005).

A unidade de observação escolhida foram os clientes de uma empresa pertencente ao ramo de supermercados localizado na região metropolitana de Belo Horizonte e a unidade de análise constituiu-se de clientes deste supermercado residentes em um condomínio, amostra não probabilística, escolhidos pelo critério de intencionalidade e acessibilidade.

O condomínio escolhido localiza-se na Lagoa dos Ingleses, município de Nova Lima. É composto por cinco unidades, cujos habitantes pertencem às classe A e B.

No condomínio número 1, escolhido para ser realizada a pesquisa, existem 76 residências; no número 2, 48 residências; no número 3, 110 residências; no número 4, 45 residências; e no número 5, 77 residências.

### **3.1 Tipo e método da pesquisa**

Tendo em vista os objetivos deste projeto, foi realizado um estudo descritivo de caráter qualitativo e quantitativo. Segundo Godoy (1995), a forma empirista da abordagem qualitativa possibilita a realização de investigação do mundo no seu contexto natural, corroborando o enfoque indutivo na análise dos dados. Foram usados tanto instrumentos de mensuração estatística, característica da abordagem quantitativa, como instrumentos qualitativos.

A pesquisa qualitativa não procura enumerar ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados. Parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares, e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação (GODOY, 1995).

Na visão de Godoy (1995), do ponto de vista metodológico, na pesquisa qualitativa a melhor maneira para se captar a realidade é aquela que possibilita ao pesquisador colocar-se no papel do outro, vendo o mundo pela visão dos pesquisados. Sugere como procedimentos a observação direta, o trabalho de campo, a observação participante, a entrevista, o uso da história de vida, de cartas, de diários e de documentos públicos. Não deixando de frisar que a entrevista é uma estratégia fundamental à investigação qualitativa.

Ludke e André (1986), citando Bogdan e Biklen (1982), ao discutirem o conceito de pesquisa qualitativa, apresentam cinco características básicas que configurariam esse tipo de estudo: a pesquisa qualitativa tem o seu ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como seu principal instrumento; os dados coletados são predominantemente descritivos; a preocupação com o processo é muito maior

do que com o produto; o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida é foco de atenção especial pelo pesquisador; e a análise dos dados tende a seguir um processo indutivo.

Segundo Godoy (1995), o estudo quantitativo ocupa-se de ordens de grandezas e de suas relações. Assim, ao se aplicar o questionário no público-alvo escolhido os clientes do supermercado esperou-se colher dados que, além de dar suporte à teoria, auxiliassem a compreensão do tema escolhido.

Embora nas duas abordagens, Quantitativa e Qualitativa, a pesquisa se caracterize como um esforço cuidadoso para a descoberta de novas informações ou relações e para a verificação e ampliação do conhecimento existente, o caminho seguido nesta busca pode possuir contornos diferentes (GODOY, 1995).

Para Goulart (2006), na abordagem quantitativa pode-se tomar o material por inteiro se ele não reunir um grande volume de dados e recorre-se a uma amostragem caso existam muitos dados para serem submetidos à análise. Ao partir de generalizações, o método quantitativo usa números como elementos de análise. Neste estudo de caso, o uso do questionário como técnica de coleta de dados por si só não possibilitou conhecer o fenômeno. Por isso fez-se necessário partir para o grupo focal.

### **3.2 Tipo de pesquisa quanto aos fins**

Considerando os objetivos desta pesquisa, foi realizado um estudo descritivo para investigar as percepções dos clientes quanto à adoção de modelos de sustentabilidade, uma estratégia inovadora para um supermercado.

O estudo descritivo de natureza quantitativa tem a função de descobrir e classificar a relação entre variáveis, razão pela qual, inicialmente, foi aplicado um questionário como técnica para coletar estas informações (TRIVIÑOS, 1987).

Os estudos qualitativos foram úteis na captação dos dados que não foram esclarecidos com a aplicação do questionário ou seja, de como a organização realmente se apresenta na visão dos clientes.

Para esclarecer as relações entre as variáveis e investigar a relação de causalidade entre os fenômenos, conforme defendido por Triviños (1987), os dados foram coletados por meio da técnica de triangulação, que, segundo Yin (2005), é um fenômeno lógico para se utilizar várias fontes de evidências.

### **3.3 Tipo de pesquisa quanto aos meios**

Como o objetivo deste estudo foi conhecer um fenômeno em um contexto sociológico, o tipo de pesquisa mais adequado foi o estudo de caso, que permite conhecer os acontecimentos lidando com muitas evidências: documentos, artefatos, entrevistas e observações.

Na opinião de Ludke e André (1986), ao iniciar um estudo de caso o pesquisador não precisa necessariamente partir de um esquema rígido. Não obstante, deve partir para o campo com uma teoria já bastante adiantada, qualquer que seja o “caso” escolhido, e deve estar atento ao que surgir do contato entre o pesquisador e o caso estudado e estar preparado para tomar outro rumo em campo se a situação se mostrar diferente no decorrer da pesquisa. Para isso, deve-se, inclusive, recorrer a outras fontes de informação.

A opção pela estratégia de pesquisa “estudo de caso” sustentou-se nos argumentos de Ludke e André (1986) e Yin (2005), que a consideram a estratégia mais apropriada a questões de pesquisa do tipo “como” e “por quê”, sendo a que permite novas descobertas pela interpretação das ações, percepções, comportamentos e interação das pessoas, além de possibilitar que a realidade seja retratada com profundidade, revelando suas várias dimensões, paradoxos e conflitos.

### **3.4 Unidade de análise e de observação da pesquisa**

As organizações costumam ter procedimentos formais para conceder autorizações para a entrada de um pesquisador externo, bem como para dar acesso a determinados espaços e documentos. Segundo Alves-Mazzoti e Gewandsznajder (2001, p. 169), para definir a unidade de análise é necessário escolher se o que interessa no estudo é uma organização, um grupo, diferentes subgrupos em uma comunidade ou determinados indivíduos.

Considerando que esta pesquisa se trata de um estudo de caso em um supermercado cujo público-alvo são clientes residentes nos condomínios localizados na região de Nova Lima, região metropolitana de Belo Horizonte, a unidade de análise foram os moradores de um condomínio localizado na região, clientes deste supermercado, inaugurado no mês de março/2010, que tem como atividade fim o comércio varejista de gêneros alimentícios voltado para as classes A e B.

A escolha da organização não foi por acaso. A loja está localizada próximo à residência da pesquisadora e por todo o espaço construído pode-se perceber a preocupação da loja em divulgar suas ações voltadas para a sustentabilidade, o que chamou a sua atenção.

A unidade de observação foram os clientes deste supermercado, residentes em um condomínio próximo a este supermercado. Cabe ressaltar que os sujeitos foram escolhidos pelo critério de acessibilidade, que, segundo Vergara (1998), seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles. Como a finalidade da pesquisa foi verificar a percepção de clientes em relação às ações de sustentabilidade adotadas por esta loja de supermercado, utilizou-se a técnica de “bola de neve”, em que uns clientes indicam outros. Os estudos quantitativos foram realizados por meio da distribuição de 50 questionários, dos quais, 30 foram respondidos.

Os estudos qualitativos foram realizados mediante a aplicação de um grupo focal com cinco clientes. As perguntas utilizadas foram elaboradas com base nos valores médios resultantes do questionário.

### 3.5 Técnicas de coleta de dados

Os dados secundários foram coletados por meio da técnica da observação livre, analisando fôlderes, revistas institucionais, quadro de avisos, sites e encartes de propaganda, extremamente valorizada pelas pesquisas qualitativas. Os dados primários foram coletados a partir da aplicação de um questionário, técnica de alcance mais superficial e, finalmente, um grupo de foco em cinco clientes. Os instrumentos escolhidos são próprios para pesquisas de cunho qualitativo e quantitativo.

Considerada como uma valiosa técnica da abordagem qualitativa, a análise documental foi usada para complementar as informações obtidas pelas outras técnicas usadas. Segundo Ludke e André (1986), citando Phillips<sup>16</sup> (1974, p. 187), são considerados documentos “quaisquer materiais escritos que possam ser usados como fonte de informação sobre o comportamento humano”.

A alternativa de utilizar a estatística descritiva juntamente com a interpretação de dados qualitativos, opção conhecida como “triangulação metodológica” é recomendada por Bogdan e Biklen (1994). Na visão deles, esta escolha propicia a complementaridade dos dados coletados.

Na fase quantitativa, foi utilizado um *survey* com questionário estruturado, que, segundo Malhotra (2006) é o principal método utilizado nas pesquisas desse tipo. Para ele, a pesquisa quantitativa é uma forma de coleta de dados estruturada, que visa quantificar os dados e generalizar os resultados da amostra para a população-alvo. Para o autor, os pesquisadores não devem encarar as pesquisas quantitativas e qualitativas como concorrentes, e sim como complementares.

O questionário (APÊNDICE B) foi dividido em três seções e contemplaram 30 respondentes. A primeira, contendo 30 questões, contempla os três construtos abordados: sustentabilidade, inovação e estratégia. A segunda seção é composta de

---

<sup>16</sup> PHILLIPS, B. S. **Pesquisa social: estratégias e táticas**. Rio de Janeiro: Livraria Agir Editora, 1974.

duas questões, que focam o planejamento estratégico e a fidelização do cliente. As questões estão associadas à escala Likert, em que cada pergunta está associada uma escala de cinco pontos, que varia de “Discordo totalmente” a “Concordo totalmente”, que, segundo Malhotra (2006), tem sido amplamente utilizada pela facilidade de construção e aplicação em transformar estudos qualitativos em quantitativos. A terceira seção é composta de oito questões que objetivam caracterizar o cliente.

O questionário foi elaborado com base nos três construtos, sustentabilidade, inovação e estratégia, de forma a ser explicativo e de fácil compreensão, com base em questões cujas respostas são pré-categorizadas no formato de escala Likert de cinco pontos.

As consultas realizadas nos diferentes materiais de divulgação tiveram por finalidade buscar indícios de como a organização pretende assegurar posicionamento estratégico ao adotar ações de sustentabilidade. Com os dados obtidos a partir do questionário (APÊNDICE B), elaborou-se o roteiro do grupo de foco (APÊNDICE A), com a finalidade de extrair percepções dos clientes quanto à política adotada pela organização.

O grupo de foco foi realizado com cinco clientes, visando elucidar dados que não foram esclarecidos com o questionário e a percepção deles com os construtos pesquisados. Esta técnica possibilitou captar as impressões dos clientes a respeito da estratégia adotada, das ações de sustentabilidade e de suas reflexões sobre suas famílias e a região onde moram.

Para Pereira *et al.* (1999), o grupo de foco permite o pensar coletivo de uma temática pertencente ao contexto dos sujeitos envolvidos, discutindo-se de forma aprofundada e facilitando a obtenção de dados qualitativos.

Segundo Dall'agnol e Trench (1999), esta técnica considera as inter-relações, as inter-subjetividades, as vivências e as histórias pregressas ou seja, a dimensão totalizadora do homem e de suas relações. Segundo esta técnica, a figura do moderador assume papel fundamental. Sua função é conduzir o grupo, evitando a

dispersão e favorecendo a participação de todos. Deve ter uma postura ética, mantendo a neutralidade e evitando transparecer.

Os valores médios dos resultados da tabulação do questionário serviram de base para a construção do roteiro do grupo focal aplicado a cinco dos clientes, também respondentes do questionário, com o objetivo de investigar se existe coerência entre as opiniões colhidas com os outros dois métodos e a posição destes clientes em relação ao tema investigado.

Os dados foram coletados no período de novembro de 2010 a janeiro de 2011. O número de entrevistados foi determinado de acordo com a disponibilidade e o acesso aos cinco entrevistados.

O grupo focal foi gravado para assegurar a fidedignidade das falas. Foi realizado na residência da pesquisadora.

### **3.6 Técnica de tratamento de dados**

Como aponta Vergara (1997), ao se discutir a escolha de uma metodologia de pesquisa é fundamental ter em mente o que se pretende pesquisar e o que se espera descobrir e aprender com a pesquisa.

Assim, o pesquisador pode informar que sua análise será desenvolvida durante toda a investigação, por meio de teorizações progressivas, em um processo interativo com a coleta de dados (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 2001).

Tendo em vista que nesta pesquisa foram usados dados obtidos pelas abordagens qualitativa e quantitativa, fez-se a descrição em separado das informações coletadas e, conforme sugerido por Ludke e André (1986), realizou-se uma análise sobre as áreas que necessitaram de maior exploração, aspectos que deveriam ser enfatizados, outros que poderiam ser eliminados e novas direções a serem tomadas.

Triviños (1987) sugere que o roteiro aberto deve conter poucas perguntas, pois servirão para alimentar o desenvolvimento da entrevista semi-estruturada e a observação livre. Isso significa que as respostas dos questionários devem ser conhecidas e interpretadas antes da aplicação dos outros instrumentos.

O material classificado dos questionários, entrevistas semi-estruturada, observação livre, documentos legais e oficiais irá permitir elaborar um esquema de interpretação e de perspectivas dos fenômenos estudados que irá se apoiar em três aspectos fundamentais: nos resultados alcançados no estudo (respostas aos instrumentos, idéias dos documentos; na fundamentação teórica (manejo dos conceitos-chaves das teorias e de outros pontos de vista) e na experiência pessoal do investigador (TRIVIÑOS, 1987).

Os dados coletados por meio do questionário foram tabulados em uma planilha Excel e tratados em um programa estatístico, o *Predictive Analytics Software* (PASW), versão 18. Os dados coletados por meio do grupo focal foram submetidos à técnica de análise de conteúdo, que, segundo Goulart (2006), é uma das mais utilizadas técnicas de análise de dados na investigação qualitativa.

Foram utilizadas várias alternativas para atender aos objetivos desta pesquisa. Conforme Hair et al. (2005), em um primeiro momento, poderá ser feita uma análise descritiva das dimensões definidas; em seguida, se necessário, poderá ser utilizada uma técnica estatística de análise conjunta, na qual um conjunto de dimensões (chamadas de “construtos”) é analisado juntamente com outras dimensões que compõem diferentes perfis possíveis. A análise descritiva possibilita algumas descobertas iniciais, a partir da avaliação das médias e dos desvios padrões dos escores de um conjunto de respondentes. A análise conjunta pondera conjuntos de dimensões, objetos ou conceitos e faz combinações de níveis da dimensão.

Tendo em vista que o questionário aplicado em uma amostra de trinta respondentes, não probabilística escolhida pelos critérios de intencionalidade e acessibilidade é composto por uma seção que correlaciona as características dos respondentes com as variáveis (sustentabilidade, inovação e estratégia) foram realizados testes paramétricos e testes não paramétricos, usados quando se desconhece a natureza da distribuição de normalidade das variáveis, o que caracteriza uma estatística bivariada (HAIR et al., 2005).

Quanto as variáveis pertencentes aos três construtos e seus respectivos significados, destacam-se os seguintes:

- Sustentabilidade – resultante do cálculo da média das questões 1.01, 1.02, 1.03, 1.04, 1.05, 1.06, 1.07, 1.08, 1.09 e 1.10 do questionário para cada respondente individualmente.
- Inovação – resultante do cálculo da média das questões 1.11, 1.12, 1.13, 1.14, 1.15, 1.16, 1.17, 1.18, 1.19, 1.20, 1.21, 1.22, 1.23, 1.24, 1.25, 1.26, 1.27, 1.28, 1.29 e 1.30 do questionário para cada respondente individualmente.
- Estratégia – resultante do cálculo da média das questões 2.31 e 2.32 do questionário para cada respondente individualmente.

Tendo em vista que o instrumento utilizado para a coleta de dados foi composto basicamente, por escalas de resposta do tipo Likert de 5 pontos para a seção 1 e 2 do questionário, dados correspondentes às questões sobre *sustentabilidade*, *inovação e estratégia* que o cliente estabelece com o supermercado, considerou-se como escore médio, ou mediana, o valor de 3,0 a 3,99. Assim, uma vez que o grau de concordância nesta escala gradua-se de “Discordo totalmente” para “Concordo totalmente”, significa dizer que as variáveis que apresentarem escores acima de 3,99 indicam uma situação de concordância; abaixo de 3,0, uma situação de discordância; e igual a este valor, uma situação intermediária entre concordância e discordância.

Para sintetizar as informações de cada construto, utilizou-se a média e a mediana como medidas de tendência central. Para a medida de dispersão, utilizou-se o desvio-padrão e o intervalo interquartil ( $P_{25}$  e  $P_{75}$ ). A TAB. 9 mostra os resultados sobre *sustentabilidade*, *inovação e estratégia* que o cliente estabelece com o supermercado.

## 4 CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa pesquisada engloba cinco lojas do setor supermercadista. Consagrou-se como o primeiro supermercado gourmet de Belo Horizonte, especializado em produtos gastronômicos, atendendo, principalmente, um segmento de clientes das classes A e B. Proporciona atendimento de qualidade e mercadorias especiais a seus 300 mil clientes por mês.

As cinco lojas empregam dois mil funcionários. Oferece mais de 18 mil produtos diferenciados nas gôndolas, desde os importados de dez países diferentes até os nacionais, o que, segundo *ranking* publicado em 2008, pela Associação brasileira de supermercados (ABRAS) faz da empresa uma referência nacional em faturamento por metro quadrado.

A empresa iniciou suas atividades em 1993, com uma pequena loja. Desde o começo, vem buscando inovações para fidelizar o cliente. Em 2001, inaugurou sua segunda loja, oferecendo aos clientes estacionamento com serviço de manobrista. Em 2002, o número de funcionários passou de 115, para 400. Em 2004, inaugurou sua terceira loja; em 2009, a quarta loja; e em 2010, a quinta.

Segundo a Gerência de Relacionamento, presente em todas as lojas, a empresa tem como missão tornar uma compra de supermercado um ato de emoção, prazer e diversão, oferecendo produtos variados e diferenciados, surpreendendo sempre as expectativas do cliente, com o diferencial de procurar entendê-lo e incentivá-lo a permanecer como cliente.

A empresa divulga que tem como princípios: capacitar continuamente os funcionários; e mantê-los comprometidos com a missão proposta, a ponto de sentirem prazer em trabalhar lá e de serem capazes de mobilizar toda a equipe com a presença de um cliente na loja para atendê-lo com presteza e educação. Para isso, devem cuidar para que não falem mercadorias nas gôndolas, mantendo a

maior diversidade de produtos possível. Divulga, ainda, que o lucro praticado deva basear-se na responsabilidade socioambiental.

Todas as cinco lojas da empresa apresentam um leiaute diferenciado, com formato aconchegante, com pé-direito baixo, prateleira de madeira, para proporcionar a sensação de mercado de bairro, com um mix de produtos de qualidade e adequado ao perfil do cliente.

Tem como estratégia crescer sempre, sem mudar a identidade conquistada desde o início, com foco em novos negócios, incorporando tendências do mercado e mantendo relacionamento estreito com o cliente, participação em eventos segmentados, promoção de cursos com temas relevantes para o cliente, elaboração de encartes semanais de produtos, patrocínio em ações inovadoras e foco em comportamento e gastronomia.

Com o crescimento dos negócios, surgiu uma nova preocupação: criar mecanismos internos para reduzir o impacto ambiental e procurar soluções para um caminho ecologicamente sustentável. Os pôsteres da empresa divulgam que conceitos como responsabilidade social e consciência ambiental agregam valor à marca, pois demonstram a preocupação da empresa com a qualidade de vida das pessoas e o futuro do planeta. Por isso, adotou ações com o objetivo de causar o mínimo de impacto ambiental possível.

Conforme os pôsteres distribuídos na loja e revistas institucionais, dentre as medidas adotadas destaca-se a coleta seletiva, com a implantação, em 2008, em todas as suas lojas, de postos de coleta seletiva, nos quais os clientes podem dispensar os resíduos recicláveis do lixo doméstico. São coletados resíduos recicláveis, como plástico, papel, papelão e metais, e resíduos perigosos, como pilhas e óleos comestíveis usados, oferecendo destinação correta para os produtos recolhidos. Com exceção de pilhas e óleos de cozinha, todo material arrecadado é doado para cooperativas de catadores de Belo Horizonte, como a Associação dos Recicladores de Belo Horizonte (ASSOCIRECICLE) e Associação dos Catadores de Papelão e Material Reaproveitável (ASMARE). Mensalmente, cerca de duas toneladas de resíduos são destinadas a essas associações, gerando emprego e renda para várias

famílias. Já os resíduos perigosos têm outro destino: o óleo é encaminhado para a empresa Recóleo e as pilhas e baterias são armazenadas até atingirem determinado volume de material recebido e depois são encaminhadas a uma empresa certificada para este fim, em São Paulo (VERDEMAR muito mais verde, 2008).

Outra medida adotada é a disponibilização de caixas para depósito de embalagens plásticas, de papel, de vidro e de metal, que, depois são doadas para cooperativas de reciclagem, gerando emprego e renda para seus participantes.

O uso de sacolas oxi-biodegradáveis, feitas com uma tecnologia que acelera a decomposição do plástico, permitindo sua total degeneração em até 18 meses, ao contrário das tradicionalmente usadas, que demoram centenas de anos, foi outra medida adotada pela empresa.

Nesse contexto, ao inaugurar sua quinta loja, a empresa adotou a sustentabilidade até mesmo como uma marca. Iniciativas inovadoras podem ser observadas por todos que frequentam o estabelecimento: desde o piso usado nos passeios e estacionamento, que é feito com sedimentos e resíduos de assoreamento em córregos, barragens e rios da região de Macacos, até o jardim que decora a porta de entrada, que foi montado com mudas de plantas vindas diretamente de dentro do Parque do Rola Moça. Empresas que receberam licença ambiental para se instalarem lá precisam retirar as árvores e plantá-las em outro local, e este supermercado usou-as em seu jardim.

Outra ação adotada foi a implantação de um sistema de coleta e tratamento da água da chuva, que é usada para atividades de limpeza e irrigação. As válvulas de descarga dos banheiros também dispõem de um sistema de acionamento diferenciado para resíduos sólidos e líquidos, o que reduz em um terço o consumo.

O sistema de refrigeração que utiliza o dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>) comprimido para alimentar geladeiras e aparelhos de ar-condicionado, substituiu completamente o hidrofluorcarboneto (HFC), diminuindo a emissão de poluentes.

A iluminação de todo o supermercado é feita com lâmpadas de diodo emissor de luz, também conhecido pela sigla em inglês LED (*Light Emitting Diode*), que consomem 30% menos energia que as lâmpadas fosforescentes e 80% menos que as incandescentes para a mesma luminosidade.

A instalação de um ponto de recepção de computadores rejeitados proporciona a capacitação de jovens por meio do programa da Associação Municipal de Assistência social (AMAS), em parceria com o Ministério do Planejamento. O hardware que não consegue ser recuperado é devidamente reciclado. Os que são próprios para o uso integram os centros de inclusão digital, espaços em que a população pode ter acesso à internet ou, mesmo, cursos de informática básica.

A última inovação em prol da sustentabilidade foi a venda de sacolas retornáveis ao preço de R\$2,49. Essas sacolas trazem também vantagens aos clientes que as utilizarem neste supermercado: um desconto de 0,5% no valor das compras acima de R\$20,00. Isso incentiva a redução do uso de sacolas plásticas, que levam mais de centenas de anos para se decomporem na natureza.

## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Inicialmente, foi realizada uma análise exploratória com o objetivo de caracterizar a amostra dos clientes. Para isso, utilizaram-se distribuições de frequências para as variáveis demográficas e gráficos. Medidas descritivas (média, desvio-padrão, mediana e quartis) foram utilizadas para os indicadores referentes aos construtos. Também, foram usadas medidas descritivas para todos os construtos: *sustentabilidade, inovação e estratégia*.

Quanto à avaliação de diferença entre os escores referentes ao construto *sustentabilidade*, foi utilizado o teste não paramétrico de Friedman, indicado quando mais de duas situações envolvendo um indivíduo são comparadas, o qual teve por objetivo verificar se algum dos escores medidos exercia maior impacto nos clientes.

Para a avaliação de diferenças entre as características demográficas e o construto *sustentabilidade* do supermercado, foram utilizados testes não paramétricos, pois a suposição de normalidade para estas bases foi violada. Para as variáveis gênero, faixa etária, estado civil, grau de escolaridade, tempo que possui casa no condomínio e periodicidade de compras, que possuem somente duas categorias, foi adotado o teste não paramétrico de Mann-Whitney para a comparação dos valores centrais entre as categorias.

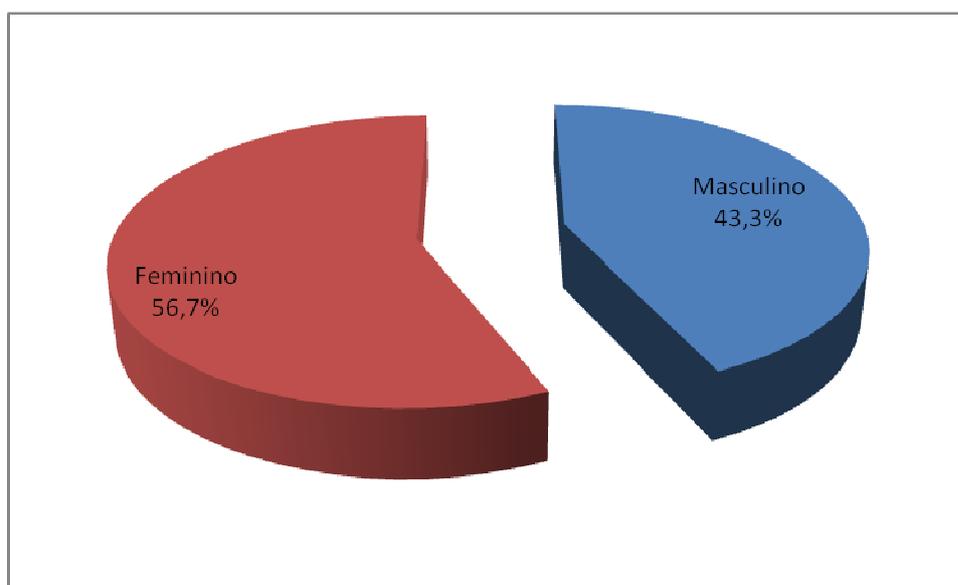
Para verificar a magnitude e a direção da associação entre os construtos *sustentabilidade, inovação e estratégia*, que estão em uma escala ordinal, foi utilizada a correlação de *Spearman*.

Os dados da pesquisa foram tratados no programa estatístico PASW, versão 18. Em todos os testes estatísticos utilizados, foi considerado um nível de significância de 5%. Dessa forma, são consideradas associações estatisticamente significativas aquelas cujo valor p foi inferior a 0,05.

## 5.1 Análise descritiva: variáveis demográficas e situacionais

Esta seção compõe-se de duas etapas: na primeira, os resultados são descritos a partir da distribuição de frequências; na segunda, são apresentados e discutidos mediante a utilização de procedimentos estatísticos bivariados e serão utilizados para associar variáveis dos fatores da pesquisa.

Integra esta pesquisa uma amostra de 30 clientes de um supermercado, composta, em termos de gênero, por 17 pessoas do gênero feminino (56,7%) e 13 pessoas do gênero masculino (43,3%). O GRÁF. 1 e a TAB. 1 ilustram essa distribuição.



**Gráfico 1** - Distribuição da amostra, segundo o gênero

Fonte: Dados da pesquisa

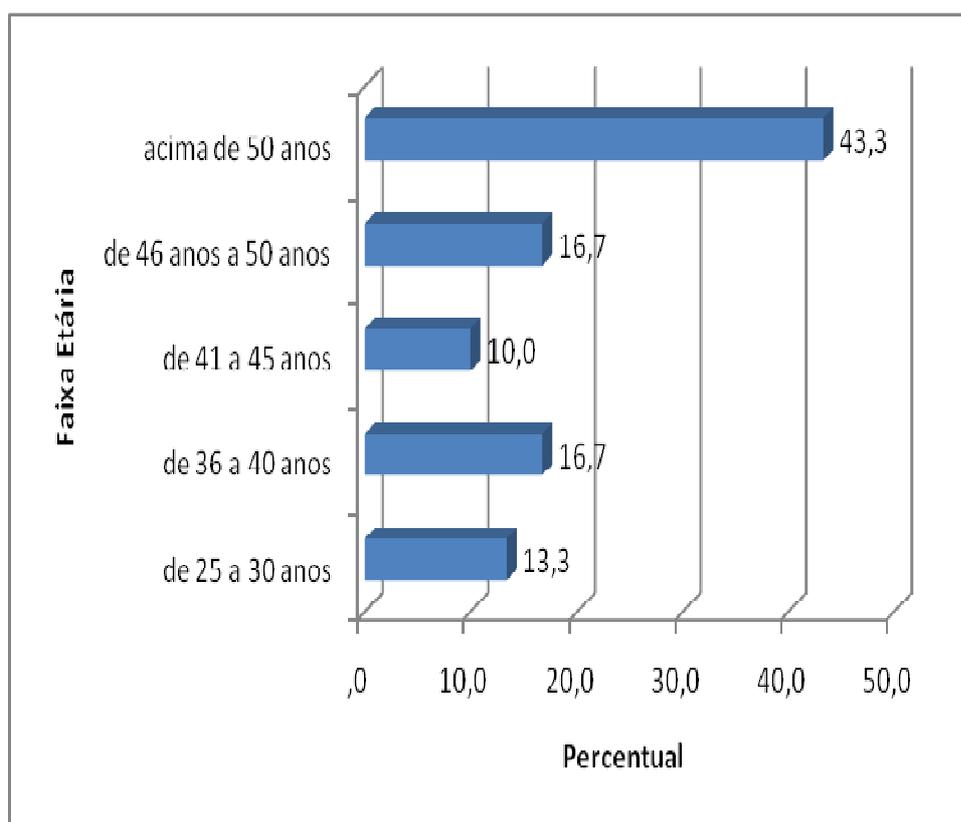
**Tabela 1** – Distribuição da amostra, segundo o gênero

Gênero	Casos	%
Masculino	13	43,3
Feminino	17	56,7
Total	30	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto à faixa etária, verificou-se que entre os entrevistados 43,3% (o maior percentual) se encontram na faixa etária acima de 50 anos de idade; 16,7%, de 46 a 50 anos; 10%, de 41 a 45 anos; 16,7%, de 36 a 40 anos; e 13,3%, de 25 a 30 anos (GRÁF. 2 e TAB. 2).

Os moradores do condomínio têm um perfil social semelhante: as pessoas na faixa etária acima de 50 anos, em geral, têm estabilidade financeira, já possuem filhos formados que não dependem mais economicamente dos pais, valorizam o conforto, e por isso optam por viver em lugares tranquilos. Um supermercado que oferece produtos diferenciados, de qualidade e, além disso, um ambiente que adota ações altamente valorizadas pela mídia e pela sociedade certamente atrai este consumidor.



**Gráfico 2** – Distribuição da amostra, segundo a faixa etária.

Fonte: Dados da pesquisa

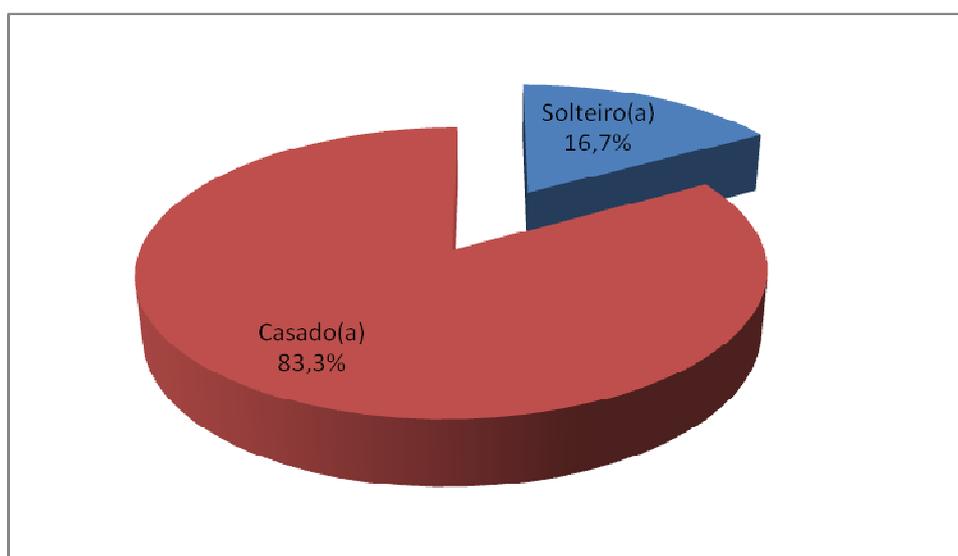
**Tabela 2** – Distribuição da amostra, segundo a faixa etária

Faixa Etária	Casos	%
De 25 a 30 anos	4	13.3
De 36 a 40 anos	5	16.7
De 41 a 45 anos	3	10.0
De 46 anos a 50 anos	5	16.7
Acima de 50 anos	13	43.3
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Essa concentração na faixa etária acima de 50 anos pode estar relacionada à renda do indivíduo e à demanda por produtos diferenciados, inclusive os importados.

Quanto ao estado civil, observou-se 83,3% dos clientes são casados, contra 16,7% de solteiros (GRÁF. 3 e TAB. 3).

**Gráfico 3**– Distribuição da amostra, segundo o estado civil

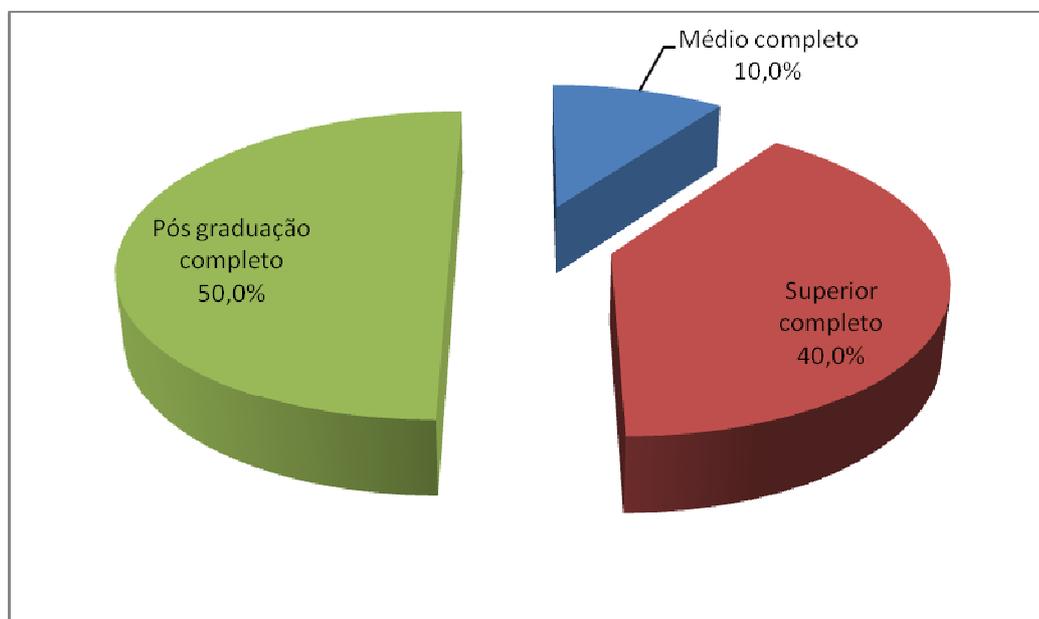
Fonte: Dados da pesquisa

**Tabela 3** – Distribuição da amostra, segundo o estado civil

Estado Civil	Casos	%
Solteiro	5	16,7
Casado	25	83,3
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa

No que se refere ao nível de escolaridade dos respondentes, 50% possuem pós-graduação completa; 40%, ensino superior completo; e 10%, ensino médio completo (GRÁF. 4 e TAB. 4).



**Gráfico 4** – Distribuição da amostra, segundo o grau de escolaridade  
Fonte: Dados da pesquisa

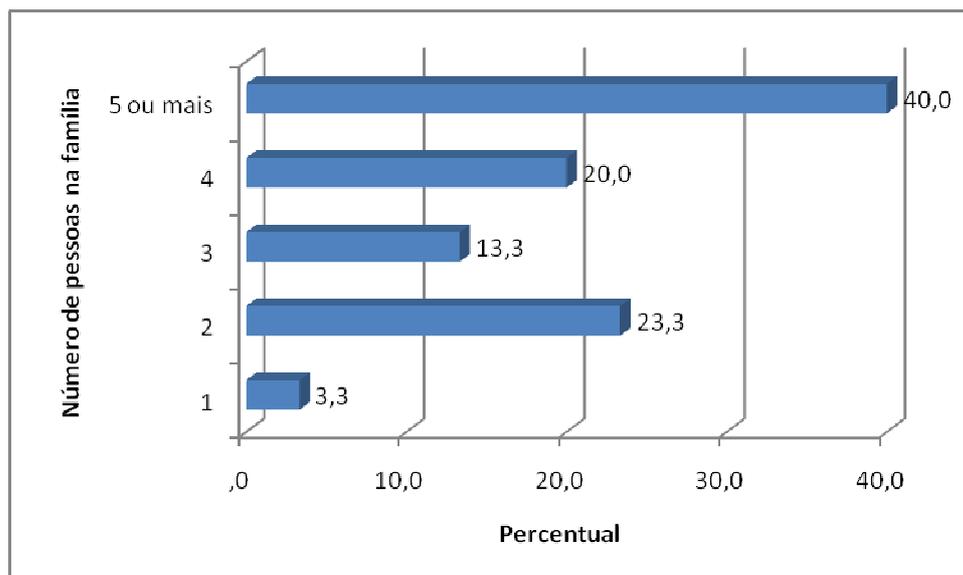
**Tabela 4** – Distribuição da amostra segundo o grau de escolaridade

Escolaridade	Casos	%
Médio complete	3	10,0
Superior complete	12	40,0
Pós graduação complete	15	50,0
Total	30	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Pode-se observar que a população pesquisada possui elevada escolaridade, compondo 90% da amostra com nível de escolaridade com no mínimo terceiro grau completo (TAB. 4).

De acordo com a TAB. 5 e o GRÁF. 5, 40,0% dos clientes do supermercado (a maioria) possuem 5 ou mais membros na família; 23,3%, 2 membros na família; 20%, 4 membros; 13,3%, 3 membros; e 3,3%, 1 membro.



**Gráfico 5** – Distribuição da amostra, segundo o número de pessoas na família  
 Fonte: Dados da pesquisa

**Tabela 5**– Distribuição da amostra, segundo o número de pessoas na família

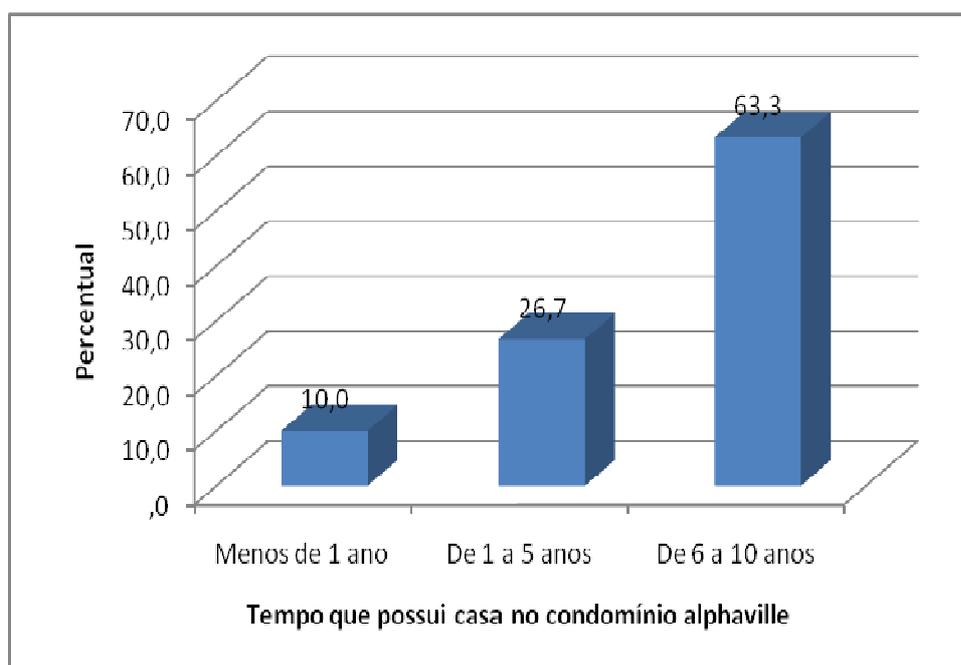
Número de pessoas na família	Casos	%
1	1	3.3
2	7	23.3
3	4	13.3
4	6	20.0
5 ou mais	12	40.0
Total	30	100.0

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme dados do censo divulgados pelo IBGE de 2010, nos últimos dez anos nasceram menos brasileiros do que as projeções recentes indicavam. A taxa de crescimento anual na última década foi de 1,17% (na década anterior foi de 1,64%). Ao mesmo tempo, a expectativa de vida subiu para 73 anos. Outro dado relevante é que o número médio de moradores por domicílio é de 3,3, dado muito próximo do encontrado na amostra pesquisada (3 moradores por domicílio). A leitura que se pode fazer sobre este dado é que com menos pessoas na família sobra mais dinheiro para gastar, e o consumidor começa a procurar por bens e serviços de maior qualidade, tornando-se cada vez mais exigente, podendo justificar a presença de um supermercado como o pesquisado na região.

Quanto ao tempo que possui casa no condomínio, pode-se dizer que 63,3% (o maior percentual) dos clientes amostrados estão morando de 6 a 10 anos; 26,7%, de 1 a 5 anos; 10%, há menos de 1 ano (GRÁF. 6 e TAB. 6).

Essa concentração do tempo de moradia no condomínio (de 6 a 10 anos) pode relacionar-se ao prazo do investimento, e construção das residências, uma vez que o condomínio foi criado em 2001.



**Gráfico 6** – Tempo que possui casa no condomínio  
Fonte: Dados da pesquisa

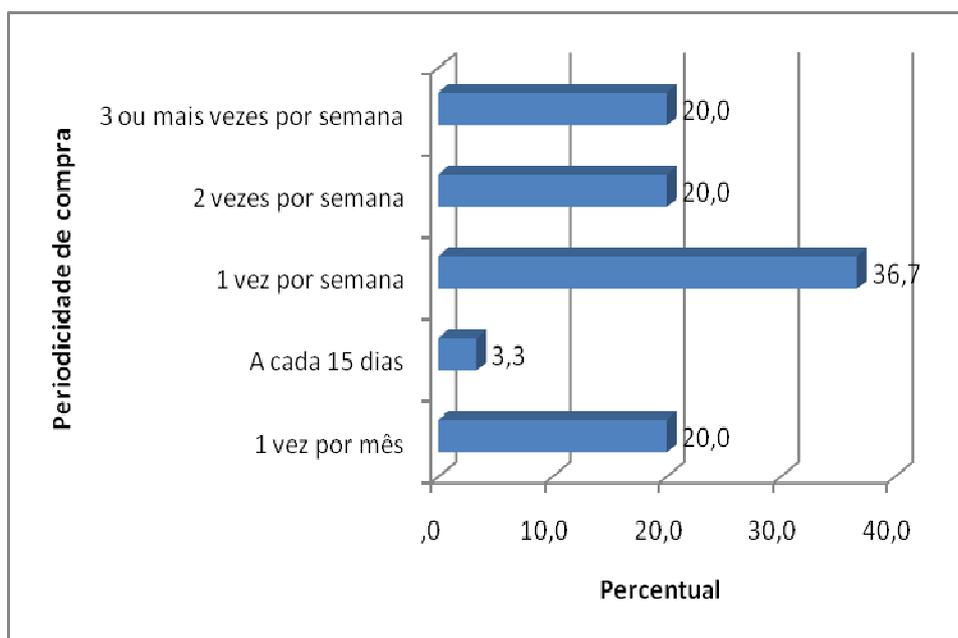
**Tabela 6** – Distribuição do tempo que possui casa no condomínio

Tempo que possui casa no Condomínio	Casos	%
Menos de 1 ano	3	10.0
De 1 a 5 anos	8	26.7
De 6 a 10 anos	19	63.3
Total	30	100.0

Fonte: Dados da pesquisa

Pode-se ainda relacionar o próprio surgimento desse supermercado ao perfil dos moradores da região e possível demanda reprimida.

Em relação à periodicidade de compra, pode-se dizer que 36,7% dos clientes entrevistados (a maioria) realizam compras 1 vez por semana; 20,0% 3 ou mais vezes; e 20,0% 1 vez por mês (GRÁF. 7 e TAB. 7). Indica que a maioria dos clientes (76,7%) aproveita da proximidade com o supermercado ou que após voltar do serviço vindo do centro de Belo Horizonte faz suas compras indicando facilidade de acesso e qualidade de serviços (estacionamento fácil, rapidez na busca de produtos).



**Gráfico 7** – Periodicidade de compra  
Fonte: Dados da pesquisa

**Tabela 7**– Distribuição da amostra, segundo a periodicidade de compra

Periodicidade de compras no Supermercado	Casos	%
1 vez por mês	6	20.0
A cada 15 dias	1	3.3
1 vez por semana	11	36.7
2 vezes por semana	6	20.0
3 ou mais vezes por semana	6	20.0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>

Fonte: Dados da pesquisa

No tocante aos principais motivos de compra no supermercado, 90,0% dos clientes entrevistados apontaram a qualidade dos produtos; 80,0%, a localização; 70,0%, a diversidade; 63,3%, o atendimento (TAB. 8.)

**Tabela 8** – Distribuição da amostra, segundo o motivo de compra

<b>Porque compra no Supermercado do Bairro Jardim Canadá?</b>	<b>Responderam</b>	<b>Não Responderam</b>
Preço	8 (26,7%)	22 (73,3%)
Localização	24 (80,0%)	6 (20,0%)
Atendimento	19 (63,3%)	11 (36,7%)
Qualidade dos produtos	27 (90,0%)	3 (10,0%)
Diversidade	21 (70,0%)	9 (30,0%)

Fonte: Dados da pesquisa

Em síntese, considerando a representatividade da amostra pesquisada, pode-se verificar que, em termos demográficos, a maior parte dos clientes do supermercado da amostra pesquisada é do gênero feminino, tem idade acima de 50 anos, é casada, apresenta grau de escolaridade em nível pós-graduação completa, possui mais de 5 membros na família, mora no condomínio de 6 a 10 anos e realiza compras no supermercado uma vez por semana.

A seguir, são analisadas e comparadas as variáveis relacionadas a *sustentabilidade*, correspondentes às seções 1 e 2 do questionário, por meio das quais foram colhidas os dados indicadores para a amostra total. Para efeito de apresentação, procurou-se agrupar estas variáveis em três construtos: *sustentabilidade, inovação e estratégia*.

## **5.2 Quanto aos objetivos específicos**

A descrição dos resultados foi exposta de acordo com os objetivos específicos a, b, c e d:

### 5.2.1 Ações de sustentabilidade

Por toda a loja pode-se comprovar a adoção de algumas medidas voltadas para a sustentabilidade:

- Economia de água;
- Sistema de refrigeração que utiliza CO2 comprimido em substituição ao HFC;
- Economia de energia;
- Coleta e aproveitamento do óleo de cozinha;
- Substituição de sacolas plásticas, por sacolas oxibiodegradáveis;
- Coleta seletiva para pilhas, latas de alumínio, embalagens tetrapak, papel, vidro e metal;
- Divulgação de vagas para emprego, do tipo venha trabalhar conosco.

### 5.2.2 Dimensões e ações de sustentabilidade econômica, social e ambiental

No que diz respeito aos três construtos de sustentabilidade em relação à amostra total, constatou-se que *estratégia* foi a variável que alcançou a maior média, 4,00 (TAB. 9). *Sustentabilidade e inovação* apresentaram uma situação intermediária, pois a media variou entre 3,00 e 3,99.

**Tabela 9** – Caracterização da amostra total, segundo os construtos

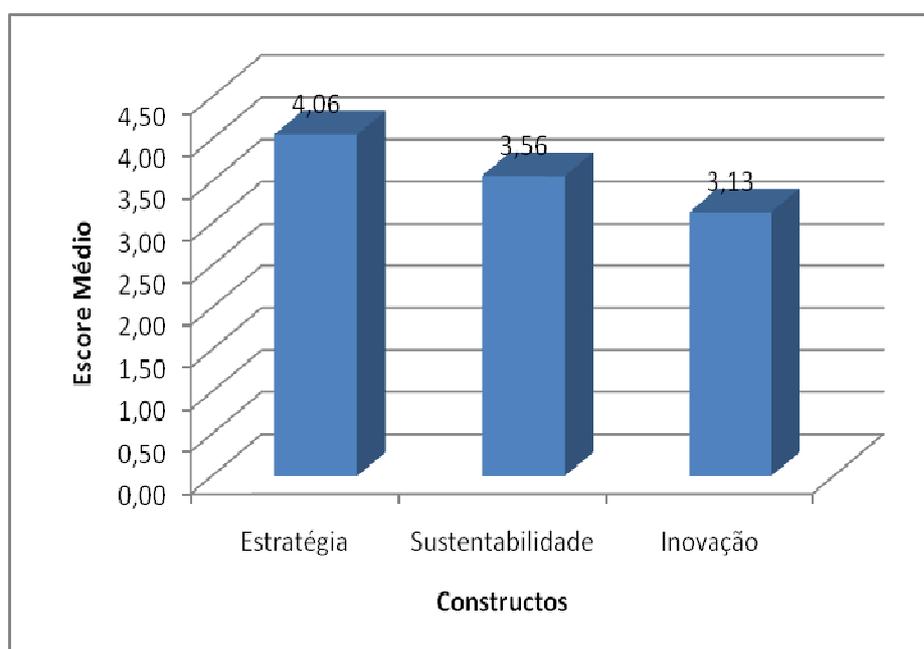
Construtos	Medidas Descritivas					
	N	Média	D.P	P25	Mediana	P75
Estratégia	27	4.06	1.04	3.50	4.00	5.00
Sustentabilidade	30	3.56	0.85	3.30	3.70	4.11
Inovação	30	3.13	0.96	2.46	3.03	3.77

Fonte: Dados da pesquisa

Esta concentração superior em *estratégia* pode indicar a interdependência dos outros dois construtos em relação ao desempenho da empresa. O perfil dos respondentes evidencia, que eles tem experiência profissional e de vida, além de provável estabilidade e/ou sucesso financeiro, o que pode ter influenciado-os a

interpretar *estratégia* como indicador de competitividade, ou busca por lucro, desempenho econômico, financeiro e de mercado. Talvez, por isto, pontuaram sustentabilidade e inovação como pilares menos relevantes.

A análise comparativa dos construtos revelou a existência de diferenças significativas, pois o teste apresentou um valor-p de 0,006\*\* para *sustentabilidade*. *Estratégia* foi o mais expressivo (TAB. 10 e GRÁF. 8).



**Gráfico 8** – Avaliação dos escores referentes aos construtos na amostra total.  
Fonte: Dados da pesquisa

**Tabela 10** – Avaliação dos escores referentes aos construtos de sustentabilidade na amostra total.

Construtos	Resultados		
	Escore	P-valor	Conclusão
Estratégia (1º)	4.06		
Sustentabilidade (2º)	3.56	<b>0.006**</b>	1º > 2º > 3º
Inovação (3º)	3.13		

Fonte: Dados da pesquisa

\*Nota: – As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de *Friedman*  
– Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.  
– Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01\*\* (nível de confiança de 99,0%) e p-valor < 0.05 \* (nível de confiança de 95,0%).

A seguir, são apresentados os resultados dos indicadores de cada construto em relação à sustentabilidade que o cliente estabelece com o supermercado. Para sintetizar as informações de cada indicador, utilizou-se a média e a mediana como medida de tendência central. Para a medida de dispersão, utilizaram-se o desvio-padrão e o intervalo interquartil ( $P_{25}$  e  $P_{75}$ ). As TAB. 11, 12, e 13 mostram os resultados dos construtos *sustentabilidade*, *inovação e estratégia*, respectivamente.

**Tabela 11** – Caracterização da amostra total, segundo o construto sustentabilidade

Sustentabilidade	Medidas Descritivas					
	N	Média	D.P	P25	Mediana	P75
<b>Sei que a sustentabilidade engloba três pilares: ambiental, social e econômico.</b>	29	4.66	0.90	5.00	5.00	5.00
<b>Eu sei o que é sustentabilidade</b>	30	4.47	1.14	4.00	5.00	5.00
<b>A loja do Jardim Canadá adotou ações de sustentabilidade que ajudam na preservação do planeta.</b>	30	4.37	0.93	4.00	5.00	5.00
A empresa promove algum tipo de ação social no bairro onde está localizada, atuando nas áreas de educação, geração de trabalho e renda.	21	3.86	0.91	3.00	4.00	5.00
O cliente e a empresa fazem uso do coletor de óleo de cozinha, depositando nele regularmente o óleo resultante de frituras e impróprias para o consumo.	20	3.55	1.36	3.00	4.00	4.75
Você está disposto a pagar preços diferenciados por produtos e serviços que trazem valor ecológico agregado.	30	3.53	1.38	3.00	4.00	5.00
Acredito que os clientes desta loja percebem e valorizam as ações de sustentabilidade implantadas.	29	3.10	1.29	2.00	3.00	4.00
Você deposita os resíduos recicláveis nos depósitos disponibilizados pela loja.	27	3.07	1.80	1.00	3.00	5.00
O uso ecológico que reduz o consumo de energia e água, e o aproveitamento da flora do parque do Rola Moça me incentivam a fazer compras nesta loja.	28	2.89	1.50	1.00	3.00	4.00
Você adquire e faz uso das sacolas retornáveis, o que oferece descontos a quem as utiliza, disponíveis na loja.	30	2.57	1.57	1.00	2.00	4.00

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com os valores descritos na TAB. 11, pode-se perceber que os entrevistados indicaram como os mais relevantes (acima de 4 pontos em média) aqueles associados às seguintes questões:

- Sei que a sustentabilidade engloba três pilares: ambiental, social e econômico.
- Eu sei o que é sustentabilidade
- A loja do Jardim Canadá adotou ações de sustentabilidade que ajudam na preservação do planeta.

Essa maior valoração destas questões pode estar relacionada à valorização do tema “sustentabilidade” pela sociedade e a mídia, inclusive.

As questões que foram mais mal avaliadas, em média inferior a 3 pontos, pelos entrevistados referem-se às seguintes questões:

- O uso ecológico que reduz o consumo de energia e água, e o aproveitamento da flora do parque do Rola Moça me incentivam a fazer compras nesta loja.
- Você adquire e faz uso das sacolas retornáveis, o que oferece descontos a quem as utiliza, disponíveis na loja.

Isso pode indicar, mais uma vez, o “modismo” do tema “sustentabilidade”, e não, efetivamente, uma consciência sobre o pilar ambiental.

**Tabela 12** – Caracterização da amostra total, segundo o construto inovação

Inovação	Medidas Descritivas					
	N	Média	D.P	P25	Mediana	P75
A empresa busca inovar seus serviços e produtos.	24	4.08	1.18	4.00	4.00	5.00
A localização é o fator mais importante na escolha desta loja para minhas compras.	28	4.00	1.22	4.00	4.00	5.00
A empresa introduz novos processos para a realização de seus serviços.	16	4.00	0.73	3.25	4.00	4.75
Os serviços prestados com apelo ecológico influenciam no valor que a empresa tem perante seus clientes.	25	3.92	1.35	3.00	4.00	5.00
A gerência da empresa monitora os serviços executados pelos funcionários.	18	3.89	1.28	2.00	4.00	5.00
A empresa cria informativos sobre seus produtos e serviços com foco na informação do cliente.	21	3.71	1.27	3.00	4.00	5.00
A empresa pesquisa junto aos clientes demandas e necessidades.	19	3.68	1.34	3.00	4.00	5.00
A empresa investe em canais de comunicação personalizados aos clientes.	17	3.47	1.28	3.00	4.00	4.50
A transparência e a coerência dos objetivos da empresa são fatores determinantes para minha escolha como cliente.	26	3.35	1.29	3.00	3.50	4.00
A empresa procura atualizar-se nas ações de sustentabilidade ofertando novos serviços e novos produtos ecologicamente corretos.	20	3.25	1.21	2.00	3.00	4.00
Percebo que as ações de sustentabilidade tem se mantido com os mesmos padrões desde o início de funcionamento da loja.	19	3.21	1.36	2.00	3.00	5.00
Observo que os funcionários valorizam as ações de sustentabilidade implantadas pela empresa.	13	3.08	1.32	2.00	3.00	4.00
As ações de sustentabilidade adotadas pela loja me incentivam a fazer compras lá.	30	3.07	1.34	2.00	3.00	4.00
Os funcionários têm autonomia para responder sobre questionamentos do cliente.	20	3.05	1.43	2.00	3.00	4.00
A empresa avalia a satisfação do cliente com relação ao serviço prestado pelo funcionário.	17	2.82	1.51	1.00	3.00	4.00
A empresa divulga relatórios sobre suas ações de sustentabilidade.	8	2.50	1.51	1.00	2.50	3.75
Observo que existem funcionários na loja responsáveis pelas ações de sustentabilidade implantadas.	16	2.31	1.54	1.00	1.50	3.75
A empresa realiza pesquisas sobre sustentabilidade junto aos seus funcionários.	2	2.00	1.41	1.00	2.00	.
A empresa realiza pesquisas sobre sustentabilidade junto aos seus clientes.	12	1.50	0.67	1.00	1.00	2.00
A empresa realiza pesquisas sobre sustentabilidade junto à comunidade.	4	1.50	1.00	1.00	1.00	2.50

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados da TAB. 12 evidenciam que os indicadores com maior discordância associados a *inovação* relacionam-se a pesquisas sobre sustentabilidade perante a comunidade (1,50), a pesquisas sobre sustentabilidade perante seus clientes (1,50) e a pesquisas sobre sustentabilidade com seus funcionários (2,00). Ressalta-se que os resultados obtidos nesses indicadores foram baseados em menos da metade da amostra. Ou seja, a maioria dos clientes não respondeu a estes itens.

Em contrapartida, mais da metade dos clientes opinaram que três questões relacionadas à *inovação* tendem a uma avaliação satisfatória, pois o escore médio foi maior ou igual a 4,00. Integram esta avaliação satisfatória os itens: “A empresa busca inovar seus serviços e produtos” (4,08); “A localização é o fator mais importante na escolha desta loja para minhas compras” (4,00); “A empresa introduz novos processos para realização de seus serviços” (4,00).

**Tabela 13** – Caracterização da amostra total, segundo o construto estratégia

Estratégia	Medidas Descritivas					
	N	Média	D.P	P25	Mediana	P75
As ações de sustentabilidade geram desenvolvimento da empresa, ou seja, crescimento nas vendas.	24	4.08	1.06	4.00	4.00	5.00
As ações de sustentabilidade geram melhoria no posicionamento estratégico da empresa, ou seja, aumenta o número de clientes e sua participação no mercado.	25	4.08	1.04	3.00	4.00	5.00

Fonte: Dados da pesquisa

No que diz respeito aos indicadores de *estratégia*, constatou-se uma situação de concordância dos informantes, uma vez que todos os escores obtidos exibiram valores médios maiores que 4,00 (TAB. 13)

### 5.2.3 Comparação entre as variáveis dos três construtos

Em uma análise comparativa entre as duas categorias do gênero quanto ao construto *sustentabilidade*, conforme se observa na TAB. 14, não existe diferença significativa de escores do construto *sustentabilidade* entre os gêneros, pois o valor-p encontrado foi superior a 10% em todas as situações.

**Tabela 14** – Avaliação dos escores referentes construtos, por gênero

Construto	Gênero	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
Sustentabilidade	Masculino	3.70	0.660	Todos iguais
	Feminino	3.79		
Inovação	Masculino	2.85	0.325	Todos iguais
	Feminino	3.31		
Estratégia	Masculino	4.00	0.643	Todos iguais
	Feminino	4.00		

**Fonte:** Dados da pesquisa

\*Nota: - As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de *Mann-Whitney*.

- Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

- Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01\*\* (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0.05 \* (nível de confiança de 95%)

A TAB. 15 mostra o resultado dos níveis médio dos construtos de sustentabilidade entre as duas categorias da faixa etária.

**Tabela 15** – Níveis médio dos construtos entre as duas categorias da faixa etária

Construto	Faixa etária	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
Sustentabilidade	até 50 anos	3.78	0.586	Todos iguais
	acima de 50 anos	3.70		
Inovação	até 50 anos	3.56	<b>0.010**</b>	Até 50 > Acima 50
	acima de 50 anos	2.50		
Estratégia	até 50 anos	4.00	0.879	Todos iguais
	acima de 50 anos	4.00		

Fonte: Dados da pesquisa

\*Nota: - As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de *Mann-Whitney*.

- Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

- Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01\*\* (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0.05 \* (nível de confiança de 95%)

Os resultados da TAB. 15 podem indicar que pessoas mais jovens concordam mais com a inovação em relação ao supermercado do que os mais velhos.

A TAB. 16 mostra o resultado dos níveis médio dos construtos entre as duas categorias de estado civil.

**Tabela 16** – Níveis médio dos construtos entre as duas categorias de estado civil

Construtos	Estado Civil	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
Sustentabilidade	Solteiro(a)	3.38	0.933	Todos iguais
	Casado(a)	3.74		
Inovação	Solteiro(a)	3.75	0.173	Todos iguais
	Casado(a)	2.90		
Estratégia	Solteiro(a)	4.00	1.00	Todos iguais
	Casado(a)	4.00		

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: - As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de *Mann-Whitney*.

- Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

- Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01\*\* (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0.05 \* (nível de confiança de 95%)

Comparando-se os grupos do estado civil quanto aos construtos, conforme se observa na TAB. 16, não existe diferença, significativa de escores dos construtos de sustentabilidade entre os estados civis, pois o valor-p encontrado foi superior que 10% em todas as situações.

A TAB. 17 mostra o resultado dos níveis médio dos construtos entre as duas categorias da escolaridade.

**Tabela 17** – Níveis médio dos fatores de vínculo organizacional entre as duas categorias da escolaridade

Construtos	Escolaridade	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
Sustentabilidade	Superior completo	3.60	0.434	Todos iguais
	Pós-graduação completo	3.89		
Inovação	Superior completo	3.55	0.495	Todos iguais
	Pós-graduação completo	2.88		
Estratégia	Superior completo	4.00	0.783	Todos iguais
	Pós-graduação completo	4.25		

Fonte: Dados da pesquisa

\*Nota: - As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de *Mann-Whitney*.

- Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

- Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01\*\* (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0.05 \* (nível de confiança de 95%).

- 3 respondentes foram excluídos da análise, pois pertencia a categoria *Ensino Médio*

Associando o construto *sustentabilidade* (de clientes) à escolaridade, a TAB. 17 evidencia não haver diferenças. Pode-se dizer que graduados e pós-graduados possuem a mesma opinião em relação ao construto *sustentabilidade*.

A TAB. 18 mostra o resultado dos níveis médios dos construtos entre as duas categorias de tempo que possui casa no condomínio.

**Tabela 18** – Níveis médio dos construtos entre as duas categorias de tempo que possui casa no condomínio

Construtos	Tempo que possui casa no Condomínio Alphaville	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
Sustentabilidade	Até 5 anos	3.89	0.131	Todos iguais
	De 6 a 10 anos	3.44		
Inovação	Até 5 anos	2.69	0.914	Todos iguais
	De 6 a 10 anos	3.31		
Estratégia	Até 5 anos	4.00	0.207	Todos iguais
	De 6 a 10 anos	5.00		

Fonte: Dados da pesquisa

\*Nota: - As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de *Mann-Whitney*.

- Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

- Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01\*\* (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0.05 \* (nível de confiança de 95%)

Ao associar os grupos de tempo que possui casa no condomínio pesquisado e os construtos, conforme se observa na TAB. 18, não existe diferença significativa de escores dos construtos entre os tempos que possui casa no condomínio, pois o valor-p encontrado foi superior que 5% em todas as situações.

A TAB. 19 mostra o resultado dos níveis médios dos construtos entre as duas categorias de periodicidade de compra.

**Tabela 19** – Níveis médio dos construtos entre as duas categorias de periodicidade de compras

Construtos	Periodicidade de compras no Supermercado Verdemar	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
Sustentabilidade	1 vez por semana/ 1 vez por mês	3.50	0.227	Todos iguais
	2 ou mais vezes por semana	3.95		
Inovação	1 vez por semana/ 1 vez por mês	3.06	0.966	Todos iguais
	2 ou mais vezes por semana	2.97		
Estratégia	1 vez por semana/ 1 vez por mês	4.00	0.445	Todos iguais
	2 ou mais vezes por semana	4.50		

Fonte: Dados da pesquisa

\*Nota: - As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de *Mann-Whitney*.

- Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

- Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01\*\* (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0.05 \* (nível de confiança de 95%)

Avaliando os grupos de periodicidade de compras no supermercado quanto aos construtos, conforme se observa na TAB. 19, não existe diferença significativa de escores dos construtos entre os grupos de periodicidade de compras no supermercado, pois o valor-p encontrado foi superior que 5% em todas as situações.

#### 5.2.4 Correlação de construtos de sustentabilidade

Nesta seção, a correlação de *Spearman* foi utilizada para verificar a magnitude e a direção da associação entre os construtos *sustentabilidade*, *inovação* e *estratégia*.

**Tabela 20** – Correlação entre o constructo Sustentabilidade e os Construtos Inovação e Estratégia

<b>Spearman</b>	<b>Sustentabilidade versus Construtos</b>	
	<b>Inovação</b>	<b>Estratégia</b>
Correlação	0.501	0.372
P-valor	<b>0.005**</b>	0.056

Fonte: Dados da pesquisa.

\*Nota: – As probabilidades de significância (p-valor) referem-se a correlação de Spearman.

– Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

– Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01\*\* (nível de confiança de 99,0%) e p-valor < 0.05 \* (nível de confiança de 95,0%).

Ao se relacionar *sustentabilidade* na visão dos clientes sobre os construtos *inovação* e *estratégia*, os resultados mostram que *Inovação* é moderadamente influenciado por *sustentabilidade*, pois a correlação foi de 50,1% nesta situação. Pode-se, assim, afirmar que ações que acarretem aumentos em *sustentabilidade* resultarão em crescimento no grau de inovação (50%). A TAB. 20 apresenta esses resultados.

Constata-se na TAB. 21 que a correlação entre *inovação* calculada e *estratégia* apresentou um nível de significância maior que 10%. De modo geral, a magnitude da correlação entre a *inovação* e *estratégia* (TAB. 21) é classificada como nula. Ou seja, inovação apresenta nível de concordância por parte dos informantes, não se espera nenhum tipo de associação com *estratégia*.

**Tabela 21** – Correlação entre inovação e estratégia

<i>Spearman</i>	<i>Inovação versus Estratégia</i>
Correlação	0.133
P-valor	0.507

Fonte: Dados da pesquisa.

- \* Nota: – As probabilidades de significância (p-valor) referem-se a correlação de Spearman.  
 – Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.  
 – Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01\*\* (nível de confiança de 99,0%) e p-valor < 0.05 \* (nível de confiança de 95,0%).

### 5.2.5 A visão de fidelização do cliente

Os dados coletados com base na metodologia do grupo focal são de natureza qualitativa. Estes foram analisados por meio da análise do conteúdo das falas, discursos, expressões e formas de linguagem capturados com o uso do grupo focal (GF.)

Segundo Goulart (2006), ao analisar os resultados obtidos em uma pesquisa de abordagem positivista, o importante é a frequência com que surgem as características do conteúdo, ao contrário da análise decorrente de resultados obtidos por meio de uma pesquisa de cunho fenomenológico, em que a presença ou ausência de uma característica num fragmento de mensagem devem ser levadas em consideração.

Vergara (2005) aponta que na condução do grupo focal, inicialmente, o moderador deverá apresentar aos participantes os objetivos da pesquisa, bem como as regras para a participação.

Nesta pesquisa, o pesquisador fez uma breve explanação sobre a entrevista a ser realizada com o método do grupo focal e a estratégia adotada pelo supermercado, bem como assumiu o papel do moderador e evitou manifestações durante a discussão.

Analisar convenientemente um material verbal requer de o ouvinte trabalhar não só a palavra, mas também o que está por trás delas. É essencial partir para uma análise do conteúdo das mensagens, pois elas expressam crenças, valores e emoções, a partir de indicadores figurativos (FRANCO, 2008).

Conforme enfatiza Franco (2008, p. 12), “o ponto de partida da análise de conteúdo é a mensagem, seja ela verbal (oral ou escrita), gestual, silenciosa, figurativa, documental ou diretamente provocada”.

A autora chama a atenção para o fato de que estas mensagens, sejam elas verbais, silenciosas ou simbólicas, estão inseridas em um contexto que envolve a evolução histórica da humanidade em um meio sócio-cultural-econômico que influencia os seus diferentes sentidos.

Outro ponto a se considerar na análise de conteúdo, no entendimento de Franco (2008), é que as descobertas tenham relevância teórica, razão pela qual a contextualização deve ser considerada para garantir a importância dos sentidos atribuídos às mensagens, sejam aquelas que apoiem o investigador ou aquelas que contrariem a sua hipótese.

Segundo Franco (2008), a análise de conteúdo permite ao pesquisador fazer inferências nos elementos da comunicação: a fonte emissora, o processo codificador, o receptor e o processo decodificador. Essa inferência irá permitir a passagem da descrição à interpretação. Para isso, o pesquisador utiliza-se de referências teóricas para fazer comparações.

Antes de aconselhar o pesquisador na definição da unidade de análise ou seja, o tipo de material a ser analisado, a unidade de registro, a palavra, o tema, o personagem e o item a autora alerta para a necessidade de traçar um plano para a coleta e análise de dados que irão responder à pergunta do pesquisador. E aponta para o fato de que análises estatísticas sofisticadas que não estejam ligadas à teoria escolhida poderão confundir ao invés de esclarecer.

Na pesquisa realizada no supermercado, foi traçado um plano estratégico que possibilitou ter uma visão geral do contexto que envolve as ações voltadas para a sustentabilidade. Foram formuladas questões objetivas envolvendo os temas sustentabilidade, inovação e estratégia, para que as respostas auxiliassem o pesquisador na elaboração de suas conclusões fundamentadas no referencial teórico, garantindo, assim, a captura de dados fidedignos (FRANCO, 2008).

Para Franco (2008), é necessário definir as categorias dos dados coletados. Explica ela “A criação de categorias é o ponto crucial da análise de conteúdo”. A organização destas categorias pode ser feita à medida que surgem as respostas, para depois serem comparadas com a teoria. Devem-se classificar as respostas obtidas em categorias de menor amplitude. Em seguida, criam-se marcos interpretativos mais amplos para agrupá-las. Esclarece a autora:

Um conjunto de categorias é produtivo desde que concentre a possibilidade de fornecer resultados férteis. Férteis em índices de inferências, em hipóteses novas em dados relevantes para o aprofundamento de teorias e para a orientação de uma prática crítica, construtora e transformadora (FRANCO, 2008).

Conforme colocado por Goulart (2006), “o objetivo final e mais importante da análise de conteúdo é produzir inferências válidas”. Esta técnica tem sido muito utilizada em Ciências Sociais, principalmente em estudos de Administração, e constitui-se em uma técnica formal para analisar dados qualitativos.

Os cinco participantes do grupo de foco são respondentes do questionário. Além das três questões debatidas (APÊNDICE A), alguns dados levantados por meio do questionário (APÊNDICE B) deram origem a uma discussão que durou 43 minutos, conduzida pelo moderador.

As perguntas que compõem o roteiro foram elaboradas com o intuito de colher dados que possibilitassem perceber se existe relação entre as ações de sustentabilidade adotadas, o desenvolvimento da empresa e os reflexos dessas ações para o meio ambiente e se as ações despertam no cliente reflexões sobre o aspecto social e ambiental para ele, a família e a região.

Os participantes possibilitaram o aprofundamento dos resultados encontrados nos questionários. Isso permitiu a obtenção de informações qualitativas para a compreensão do tema estudado.

O grupo de foco composto por cinco sujeitos permitiu uma interação entre os participantes, apesar das opiniões divergentes inerentes à profissão de cada um. O participante número 1 é engenheiro; a número 2, dona de casa; o número 3, médico; número 4, estudante; e o número 5, engenheiro.

A condução do grupo focal ficou a cargo da pesquisadora, que enunciava a questão a cada um dos participantes. Depois de colocadas as questões, o moderador determinava aleatoriamente a um participante que respondesse sem a preocupação de seqüência predeterminada, e o moderador deixava que o participante discorresse livremente sobre a questão colocada, e assim sucessivamente.

Verificou-se que os participantes se sentiram à vontade para se manifestar outras vezes quando a opinião de outro participante despertasse nele a ideia de concordância ou de discordância.

Em relação à opinião de cada um sobre crescimento nas vendas do supermercado e aumento do número de clientes em função das ações de sustentabilidade adotadas pela loja, houve um consenso por parte de quatro participantes de que o que o cliente deseja em um primeiro momento é ser bem atendido e resolver suas necessidades. Mas para o cliente que já conhece as outras lojas a divulgação das ações adotadas desperta curiosidade no sentido de conhecer, não implicando que ele retornará por causa da sustentabilidade, e sim por causa do bom atendimento, diversificação e conforto. A sustentabilidade é um apelo. O quinto participante acredita que a sustentabilidade gera aumento nas vendas e desenvolvimento da empresa.

Todos concordaram que as ações de sustentabilidade, principalmente as relacionadas ao meio ambiente, deveriam ser mais bem divulgadas. Sugerem que, como existe um restaurante dentro do supermercado, deveria ser colocada uma TV que transmitisse programas sobre os danos causados ao meio ambiente decorrentes

de descaso com a natureza, sobre a beleza do nosso planeta e de como podemos desfrutar destas maravilhas sem agredi-lo.

Três dos participantes levantaram a questão sobre a dimensão social da sustentabilidade. Eles desconhecem qualquer tipo de programa social desenvolvido pela empresa que beneficie os empregados e os moradores da região.

Quando questionados sobre as melhorias causadas ao meio ambiente decorrentes das ações de sustentabilidade implantadas pelo supermercado, todos os participantes concordaram que, sem dúvidas, alguma das ações realmente trazem benefícios para a natureza.

A questão que trata das reflexões suscitadas em cada um dos participantes, suas famílias e região decorrentes das ações de sustentabilidade implantadas pelo supermercado causou polêmica no grupo, que se dividiu entre aqueles que acreditam que somente aqueles com maior cultura e grau de escolaridade são atraídos pela inovação implantada e aqueles que acreditam que com o tempo não só os frequentadores do supermercado terão consciência da estratégia adotada, como também os moradores da região são sensíveis, tendo em vista que tanto a mídia como as escolas hoje debatem o assunto o tempo todo.

Segundo os participantes do grupo focal, no longo prazo as reflexões acontecerão mesmo para aquelas pessoas pertencentes às classes C e D que também frequentam ou trabalham no supermercado. Com o tempo, a conscientização irá atingi-los, pois as ações serão motivo de conversa nas famílias, nos bares e nas escolas.

Daí, pode-se inferir que, conforme colocado por Barbieri et al.(2010, p. 147) “o compromisso com o desenvolvimento sustentável leva as empresas a mudar sua forma de atuação reduzindo os impactos sociais e ambientais adversos”.

Encerrada a seção do grupo focal que duraram 43 minutos, o moderador fez uma síntese do que foi discutido, e os participantes continuaram a expor opiniões sobre a estratégia adotada pelo supermercado, o que confirma a opinião de Ruediger e

Riccio (2004, p. 71) de que o grupo focal “possibilita a exploração profunda de percepções e contradições, e fazem desse método um elemento de grande valor e força na pesquisa empírica”.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O discurso verde, ambientalista ou ecológico, tão propagado atualmente pelas organizações, ONGs, governos e opinião pública por meio de documentos, fôlderes, jornais, avisos, filmes e programas de televisão tornou-se uma das principais estratégias discursivas institucionais.

Com o intuito de serem bem vistas pela sociedade, que cobra uma postura coerente com os três pilares da sustentabilidade, em suas dimensões econômica, social e ambiental, as organizações têm definido seu planejamento estratégico com base na adoção de ações voltadas para a sustentabilidade das relações sociais e ambientais, que criam oportunidades importantes de fidelização dos consumidores, contribuindo para um mundo mais sustentável.

Por meio de uma pesquisa quantitativa e qualitativa, que buscou uma complementaridade, uma triangulação metodológica, envolvendo uma amostra não probabilística intencional de acessibilidade, com questionários submetidos a 30 clientes do supermercado pesquisado e uma entrevista com um grupo focal, cujos sujeitos da pesquisa foram cinco destes clientes, procurou-se avaliar seu comportamento e percepções em relação às ações de sustentabilidade adotadas pela organização, bem como o grau de fidelidade gerado entre o cliente e o supermercado, com o objetivo de conhecer como as ações de sustentabilidade podem assegurar posicionamento estratégico no supermercado pesquisado.

O primeiro objetivo específico da pesquisa constituiu em identificar ações relacionadas à sustentabilidade. Foi constatado que a organização pesquisada adotou uma estratégia de diferenciação, ao implantar ações de sustentabilidade, principalmente em sua dimensão ambiental, percebidas por toda a loja em detrimento de uma estratégia de custo, o que exige dela uma busca constante por novos mercados que valorizem seus pontos de diferenciação. Pode-se observar pelas revistas institucionais que são vendidas pelo supermercado que a empresa possui o perfil do cliente morador da região, que apresenta maior grau de exigência,

tem pouco tempo para fazer compras, quer ser bem tratado, é esclarecido e curioso, faz viagens freqüentes ao exterior, e por isso busca novas experiências de compras.

Um posicionamento estratégico requer que, tendo decidido atrair o cliente por meio de um atributo, a organização deverá ser gerenciada de maneira a gerar essa forma de vantagem da maneira mais eficaz. Por meio de um diagnóstico para identificar em quais dimensões as ações de sustentabilidade se concentra, segundo objetivo específico da pesquisa, constatou-se uma preocupação com os impactos ambientais pelo uso de recursos naturais e emissões de poluentes, tais como: economia de água, mediante o aproveitamento da água de chuva e a instalação de válvulas de descarga nos banheiros com acionamento distinto para resíduos líquidos e sólidos; implantação de um sistema de refrigeração que utiliza CO<sub>2</sub> comprimido para alimentar geladeiras e aparelhos de ar-condicionado, substituindo completamente o HFC, gás que tem potencial de aquecimento do planeta, sistema que reduz a emissão de poluentes e ganha eficiência, reduzindo o impacto no meio ambiente; utilização de lâmpadas de LED por toda a loja, tecnologia que consome 30% menos energia que as lâmpadas fosforescentes e 80% menos que as lâmpadas incandescentes, além de ajudar na manutenção de alimentos afetados pela luz, uma vez que o LED possui um espectro de luz mais próximo ao da natural, e por isso é menos agressivo que as lâmpadas tradicionais; aproveitamento do óleo de cozinha impróprio para consumo nas residências, por meio de coletores instalados no estacionamento da loja, bem como o usado pela própria loja, que será transformado em combustível para um gerador, usado em momentos de pico (o biodiesel que não for usado será vendido, e a renda será destinada a uma ONG, que fomenta ações sociais); substituição de sacolas de plástico por sacolas ecológicas, oxibiodegradáveis, que levam 18 meses para se decompor na natureza; e instalação de postos de coleta seletiva para pilhas, latas de alumínio, embalagens tetrapak, papel, papelão, vidro e metal, que são doados para associações de coleta de materiais recicláveis, além de um ponto de recepção de computadores obsoletos e de peças de hardware, que são encaminhados a Centros de Recondicionamento de computadores geridos pela AMAS e Prodabel.

É notório que no Brasil muitas empresas têm-se preocupado em publicar seus balanços sociais, relatórios sociais ou relatórios de responsabilidade social, seguindo

modelos de balanços sociais elaborados por institutos nacionais, como o IBASE e o ETHOS, ou pelo Instituto internacional GRI (*Global Reporting Initiative*).

Nesses balanços sociais, as empresas mostram o que fazem por seus profissionais, dependentes, colaboradores e comunidade, dando transparência às suas atividades. Ou seja, sua função principal é tornar pública a responsabilidade social e empresarial, construindo maiores vínculos entre a empresa, a sociedade e o meio ambiente.

Quanto à responsabilidade social da empresa pesquisada, verificou-se por meio da observação direta, que o supermercado divulga vagas de empregos em painéis de comunicação instalados na entrada da loja, além de disponibilizar uma caixa para depósito de currículos de pessoas interessadas em trabalhar lá. Considerando que a loja está localizada em uma região habitada por pessoas da classe C, essa atitude evidencia uma atitude responsável em relação à empregabilidade dos moradores do entorno.

Ainda analisando o pilar social quanto ao desenvolvimento de pessoas, a pesquisa de dados secundários divulgadas em revistas, fôlderes, encartes, materiais de divulgação não evidencia nenhuma ação do tipo incentivo à formação técnica e acadêmica dos funcionários que trabalham na loja. A capacitação se restringe a treinamentos internos visando à conduta ética, ao atendimento ao público e ao aperfeiçoamento dos conhecimentos técnicos e de ações ligadas às questões comportamentais e relações de trabalho.

Ações com as comunidades do entorno visando à melhoria da qualidade de vida e bem-estar dos moradores e investimentos em prol do desenvolvimento local e atuações socioculturais, conforme divulgadas por diversas empresas, também não foram evidenciadas nos materiais de divulgação distribuídos pela organização pesquisada.

Diante disso, pode-se inferir que a empresa pesquisada não implantou de forma efetiva a dimensão social da sustentabilidade, corroborando com o discutido no referencial teórico por autores como Barbieri et al. (2010), de que o movimento pelo

desenvolvimento sustentável tem se apresentado como um dos movimentos sociais mais importantes deste século e foi muito bem aceito pelas organizações, pelo menos no nível do discurso, como estratégia de competitividade.

Segundo o Instituto ETHOS (fundado em 1998), relacionado às ações sociais, a responsabilidade social é um importante instrumento de fidelização de consumidores a favor das empresas ou seja, um instrumento de marketing das organizações.

Segundo os princípios do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), a responsabilidade social está associada ao estabelecimento de um comportamento ético, transparente e socialmente responsável.

Conforme pode ser constatado em fôlderes do supermercado pesquisado que divulga que o lucro praticado baseia-se na responsabilidade ambiental, é evidente a adoção de um dos pilares da sustentabilidade, o ambiental. E, considerando a crescente expansão da empresa, que iniciou suas atividades em 1993 com uma pequena loja e conta hoje com cinco lojas na região metropolitana de Belo Horizonte, construídas com o mesmo padrão de qualidade, pode-se deduzir que o pilar econômico também está sendo contemplado. Segundo *ranking* divulgado em 2008 pela Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), a empresa é uma referência nacional em faturamento por metro quadrado.

A análise comparativa estatística dos três construtos, terceiro objetivo específico proposto evidenciou que as ações que acarretam aumentos em sustentabilidade resultaram em crescimento no grau de inovação. Por outro lado não ficou evidenciada nenhum tipo de associação de inovação com estratégia.

Os resultados obtidos confirmam pesquisas já realizadas de que a localização é o fator mais importante para o sucesso de um supermercado. E, se o supermercadista conhece as características de sua vizinhança, pode trabalhar serviços e criar atrativos que podem atrair e cativar cada vez mais o seu cliente. As médias acima de 4 obtida com o questionário no construto *inovação* demonstram que os clientes concordam que a empresa busca inovar seus serviços e produtos; que a localização

é o fator mais importante na escolha da loja para suas compras e que a empresa introduz novos processos para realização de seus serviços.

Alguns dados encontrados com a aplicação do questionário foram confirmados após a aplicação do grupo focal. As ações de sustentabilidade implantadas pelo supermercado geram reflexões por parte do cliente e de sua família, dependendo do nível educacional de cada um, de que estas ações contribuem para a preservação do planeta. No entanto, elas são vistas mais como um fator de inovação do que como um fator estratégico.

Daí pode-se inferir que o quarto objetivo específico proposto não foi confirmado. Ou seja, a preocupação com as ações de sustentabilidade foi um fator pouco valorizado pelos sujeitos da pesquisa, o que evidencia que ainda há um longo caminho a ser percorrido no tocante ao impacto gerado pela inovação escolhida como estratégia para fidelizar o cliente.

A despeito de a coleta de dados ter sido satisfatória para a realização deste estudo, algumas limitações merecem destaque:

- Resistência encontrada na empresa para participar da pesquisa.
- A unidade de observação, composta por clientes moradores de um dos vários condomínios da região, escolhidos pelo critério de seleção não probabilístico e por conveniência, restringe o estudo a uma parcela dos clientes. No entanto, vale ressaltar que a amostra contempla o público de interesse do estudo, composto por clientes do supermercado que vivem na região onde se localiza a empresa.
- A acessibilidade aos dados ficou prejudicada, tendo em vista que dos 50 questionários distribuídos aos moradores do condomínio onde existem 78 residências, apenas 30 retornaram.
- A elaboração do questionário baseou-se no referencial teórico e na pesquisa documental feita pela pesquisadora, bem como nos objetivos específicos da

pesquisa. Para maior confiabilidade, faz-se necessária a utilização de procedimentos de validação.

Algumas oportunidades de novos estudos puderam ser identificadas no decorrer da pesquisa:

- Realizar este estudo com outras unidades de observação, por exemplo, os funcionários do supermercado.
- Realizar entrevistas com outros sujeitos da pesquisa, os gestores do supermercado, para colher dados mais consistentes sobre a dimensão econômica e social da sustentabilidade.
- Realizar estudos sobre o papel dos governos na formulação de políticas que incentivem práticas inovadoras que contribuam para o desenvolvimento sustentável.
- Realizar um estudo de caso comparativo entre este supermercado e outro localizado também na região metropolitana de Belo Horizonte que tenha adotado recentemente práticas de sustentabilidade em suas lojas.

## REFERÊNCIAS

ALVES-MAZZOTI, A. J.; GEWANDZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais**: pesquisa quantitativa e qualitativa. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977. 203 p.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 14724**. Informação e documentação – Trabalhos acadêmicos – Apresentação. 2 ed. Rio de Janeiro, 2005. 9 p.

BARBIERI, J. C. **Gestão ambiental: conceitos, modelos e instrumentos**. São Paulo: Saraiva, 2004.

BARBIERI, J. C. Organizações inovadoras sustentáveis. In: BARBIERI, J. C.; SIMANTOB, M. **Organizações inovadoras sustentáveis**: uma reflexão sobre o futuro das organizações. São Paulo: Atlas, 2007.

BARBIERI, José Carlos; VASCONCELOS, Isabella Freitas Gouveia; ANDREASSI, Tales; VASCONCELOS, Flávio Carvalho. Inovação e Sustentabilidade. **Revista de Administração de Empresa (RAE)**, São Paulo, v. 50, n. 2, p. 146-154, abr./jun. 2010

BERKUN, S. **The myths of innovation**. Canadá: O'Reilly Media, Inc., 2007. 176p.

BOGDAN, R.; BIKLEN, S. **Investigação qualitativa em educação**. Porto: Porto Editora, 1994.

BOOG, Gustavo G. **O desafio da competência**: como enfrentar as dificuldades do presente e preparar sua empresa para o futuro. São Paulo: Best Seller, 1991.

BRUNDTLAND, Gro Harlem. **Nosso futuro Comum**. Rio de Janeiro: FGV, 1988.

CAMARGOS, Marcos Antônio de; DIAS, Alexandre Teixeira. **Estratégia, Administração Estratégica e Estratégia Corporativa: uma síntese teórica**. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, n. 1, jan/mar. 2003.

CARVALHO, M. M. **Inovação**: estratégias e comunidades de conhecimento. São Paulo: Atlas, 2009. 161 p.

CHRISTENSEN, C. M. **Making strategy**: learning by doing. Harvard Business Review, p.141-156, Nov./Dec. 1997.

CHRISTENSEN, C. M. **O Futuro da Inovação**: Usando as teorias da inovação para prever mudanças no mercado. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CNUMAD – CONFERÊNCIA DAS NAÇÕES UNIDAS SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. **Agenda 21**. Brasília: Câmara dos Deputados, 1995.

DALL'AGNOL, Clarice Maria; TRENCH, Maria Helena. Grupos focais como estratégia metodológica em pesquisa na enfermagem. **Revista Gaúcha Enfermagem**, Porto Alegre, v. 20, n.1, p.5-25, jan. 1999.

FELIZZOLA, Ricardo. **Qualidade RS PGQP**: Gestão da qualidade, inovação e sustentabilidade. Disponível em: <[www.fiema.com.br/2010/apresentacoes.../ricardo\\_felizzola\\_30.pdf](http://www.fiema.com.br/2010/apresentacoes.../ricardo_felizzola_30.pdf)>. Acesso em: junho de 2010.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de conteúdo**. Brasília: Líber Livro, 2008.

FREEMAN, R. E. **Strategic management**: a stakeholder approach. Boston: Pitman, 1984.

FREIRE, L. C. **Aprendizagem Organizacional**. Brasília, Banco do Brasil, 1999.

GHEMAWAT, P. **A Estratégia e o cenário dos negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GHEMAWAT, P. Distance still makes: the hard reality of global expansion. **Harvard Business Review**, p. 137-147, sept. 2001.

GHISI, F. A. **Fatores Críticos na Sustentabilidade das Centrais de Negócios do Setor. Supermercadista**. 2005. 270 f. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2005.

GODOY, A. S. **Pesquisa qualitativa**: tipos fundamentais. Revista de Administração de Empresas (RAE), São Paulo, v.35, n.3, p.20-29, mai./jun.1995.

GOODLAND, D.; REDCLIFF, M. (Eds). **Environment and development in Latin America**: Politics of Sustainability. Manchester: University of Manchester, 1991.

GOULART, I. B. Análise de Conteúdo. In: GOULART, I. B. (Org.) **Temas de psicologia e administração**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2006.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

GRI – GLOBAL REPORTING INICIATIVE. Disponível em: <[www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)>. Acesso em: 07 nov. 2010.

GUILHERME, M. L. **Sustentabilidade sob a ótica global e local**. São Paulo: Annablume/FAPESP, 2007

HAIR JUNIOR., J.F.; BABIN, B.; MONEY, A.H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005. 471p.

HAMEL, G. **Leading the revolution**. Boston: Harvard Business Press, 2000.

HART, S. L.; MILSTEIN, M. B. Criando Valor Sustentável. **RAE Executivo**, Rio de Janeiro, v.3, n.2, maio/jul. 2004.

HAYES, Robert; PISANO, Gary; UPTON, David; WHEELWRIGHT, Steven, **Estratégia e Tecnologia**: em busca da vantagem competitiva. Porto Alegre: Bookman, 2008. 383p.

KOTTER, John P. **Liderando Mudança**. Tradução Harvard Business - Follow Up Traduções e Assessoria. 16ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

LUDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

LUKIANOCENKO, M. 3º Ranking das centrais de compras. **Revista SuperHiper**, ano 29, n. 337, p. 8-17, nov. 2003.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. Tradução Laura Bocco. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. 720 p.

MARIN, E. R.; PAJARES, F. M. R. Ações de responsabilidade social e os reflexos de Lealdade e Atitude no consumidor de Supermercados na cidade de São Paulo. In: ENCONTRO DE MARKETING DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 3., 2008, Curitiba, **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2008. 1CD-ROM.

MAY, M. E. **Toyota**: A fórmula da inovação. Tradução Bruno Alexander. 5ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

MILES, R. E.; SNOW, C.C. **Organizational strategy, structure, and process**. New York: MacGraw-Hill, 1978.

MINTZBERG, HENRY.; QUINN, J. B. **The StrategyProcess**: Concepts, Contexts and Cases. 2. ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International, Inc., 1991.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**; v.6, n.3. p. 257-272, jul/sep. 1985.

MOTA, C. R. As principais teorias e práticas do desenvolvimento. In: BURSZTYN, M. (org.). **A difícil sustentabilidade política energética e conflitos ambientais**. Rio de Janeiro: Garamond, 2001. p. 27-40.

OECD. **The Oslo Manual**: The measurement of Scientific and Technical Activities. Paris: OECD; Eurostat, 1997.

OLIVEIRA José Antônio Puppim. **Empresas na sociedade**: sustentabilidade e Responsabilidade Social. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2008.

PEREIRA, M. J. B.; FORTUNA, Cinira Magali; MATUMOTO, Silva; PINTO, Ione Carvalho; OLIVEIRA, C. T.; KEMURA, M. L. R.. Grupo Focal experiência na coleta de dados do projeto CIPESC. In: CHIANCA, T. C. M; ANTUNES, M. J. M. (Org.). **A classificação internacional das práticas de enfermagem em saúde coletiva**. CIPESC. Brasília: ABEn; 1999. p.334-343.

PERES, G. Há que crescer, mas sem perder a identidade jamais. **Revista Gôndola**, ano 13, n. 154, p.11-17, jun. 2008.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência.** Rio de Janeiro: Campus, 1986. 362 p.

PRAHALAD, C. K. HAMEL, G. **The core competence of the corporation.** Boston: Harvard Business Press, 1990.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G.. **Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.** 20. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

ROCHA LOURES, Rodrigo da Costa. **Sustentabilidade XXI: Educar e Inovar sob uma nova consciência.** São Paulo: Editora Gente, 2009.

RUEDIGER, Marco Aurélio; RICCIO; Vicente. Grupo focal: método e análise simbólica da organização e da sociedade. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes (Org.). 2. Ed. **Pesquisa qualitativa em administração.** Rio de Janeiro: FGV, 2004.

SACHS, Ignacy. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável.** Rio de Janeiro: Garamond, 2002.

SANTOS, L. P.; WAGNER, R. **Gestão Estratégica de Pessoas no contexto de Demanda por Sustentabilidade – MKT no EnANPAD.** In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 32.,2008, Rio de Janeiro, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. 1CD-ROM

SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development.** Cambridge MA: Harvard University Press, 1934.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Responsabilidade Social Empresarial: teoria e pratica.** Rio de Janeiro: FGV, 2004. 208 p.

TRIVINÕS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

TZU, S. **A arte da guerra.** Adaptação de James Clawell. Rio de Janeiro: Record, 1983.

VERDEMAR muito mais verde.Sustentabilidade: a marca da nova loja Verdemar .  
**Verdemar em revista**, n. 23, p. 104-107, 2010.

VERGARA, S. C.. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, L. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K.. **Estudo de caso**: Planejamento e métodos. Tradução Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212 p.

## APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro para grupo focal.....	95
APÊNDICE B – Questionário .....	97

## APÊNDICE A – Roteiro para grupo focal

Objetivo: Aprofundar as informações colhidas após a análise do questionário

Participantes: Uma seção com cinco clientes do supermercado, moradores do condomínio

Metodologia: Foi feita uma síntese das questões dos questionários para servir de referência para a discussão

### Roteiro de entrevista

1- Qual sua opinião: As ações de sustentabilidade geram desenvolvimento da empresa, ou seja, crescimento nas vendas? E aumentam o número de clientes?
2- Quais ações de sustentabilidade implantadas pelo supermercado geram de fato melhoria na preservação do meio ambiente?
3- Você acredita que as ações de sustentabilidade implantadas pelo supermercado geram reflexões sobre aspecto social e ambiental? Para você, sua família ou região? Como?

### QUESTÃO Nº 01:

Participante nº 1	Não. A sustentabilidade é um apelo. Só gera aumento nas vendas e aumenta cliente se oferece conforto, diversificação e bom atendimento.
Participante nº 5	Sim. A estratégia adotada pela empresa focou o cliente que sabe identificar as ações, pois ela conhece o cliente.
Participante nº 3	Não. O cliente está interessado em resolver suas necessidades. Ele quer comprar e ser bem atendido.
Participante nº 2	Sim. Gera, pois o cliente vai pela curiosidade.
Participante nº 4	Sim. Como a empresa é forte no mercado os clientes vão para ver as ações que foram divulgadas nos fôlderes.
Participante nº 3	Não. Ele só continua a frequentar a loja se ele foi bem atendido
Participante nº 1	Não. A sustentabilidade é um apelo a mais. Se ela apresenta um bom atendimento, o cliente retorna, mas não é o foco.
Participante nº 5	Se não cumprir o seu papel principal, não vai aumentar as vendas.

**QUESTÃO Nº 02:**

Participante nº 1	Sem dúvida que todas as ações contribuem para a preservação do meio ambiente
Participante nº 3	Todas geram.
Participante nº 4	Todas geram.
Participante nº 2	Todas geram.
Participante nº 5	Todas geram.

**QUESTÃO Nº 03**

Participante nº 3	Gera, com certeza, e progressivamente, dependendo do nível de entendimento. A longo prazo, a conscientização ocorre.
Participante nº 4	Sim. A partir do momento que o cliente vê as ações, começa a pensar a respeito. Mas depende da escolaridade e cultura de cada um. Muitos não percebem. No meu caso, sim.
Participante nº 1	Com certeza. Só de despertar a discussão familiar. Uns começam a falar com os outros, e isso desperta progressivamente reflexões.
Participante nº 2	Sim. De acordo com a cultura de cada um.
Participante nº 5	Sim. É interesse do supermercado ser bem visto pela sociedade, e as ações induzem a reflexão.
Participante nº 4	As pessoas da classe C não são atingidas.
Participante nº 1	Sem dúvida, gera discussão em todas as classe. Os clientes são da classe A e B, mas o supermercado está localizado em região habitada por pessoas da classe C, que podem, inclusive, trabalhar lá, e que aos poucos vão percebendo e passando para os outros
Participante nº 5	Os frequentadores incluem pessoas da região. Os meios de comunicação e escolas falam disso o tempo todo. A reflexão atinge a todos com o tempo.
Participante nº 3	Pode ser questão de tempo num primeiro momento. Mas com o boca a boca a discussão se espalha, e a conscientização atinge a todos.
Participante nº 5	Com o tempo, a reflexão será, inclusive, sobre o papel social de uma empresa bem sucedida economicamente que está localizada numa região pobre.

## APÊNDICE B – Questionário

O objetivo deste questionário é levantar dados sobre as ações de sustentabilidade estabelecidos no Jardim Canadá. Ao respondê-lo, você contribuirá para a realização dessa pesquisa de dissertação de Mestrado Acadêmico em Administração. Portanto, sua cooperação é fundamental para o entendimento de como as ações de sustentabilidade asseguram o posicionamento estratégico neste supermercado.

Ao responder o questionário, leve em consideração as seguintes orientações gerais:

- Utilize caneta para marcar suas opções.
- Responda cada item o mais preciso e francamente possível, condição essencial para a confiabilidade dos resultados.
- Não assine o seu nome, uma vez que os dados serão tratados na sua totalidade.
- Assinale apenas uma resposta para cada questão, a opção NS – Não Sei deve ser usada sempre que você não desejar expressar sua opinião ou não souber responder.
- Considere exatamente o que acontece, e não o que seria ideal que viesse a acontecer.
- Em caso de alteração da resposta, faça um círculo na resposta errada e marque nova resposta.

**Para manter a confiabilidade dos resultados, é necessário que todas as questões sejam respondidas. Portanto, ao final, repasse cada questão, para verificar se respondeu a todas.**

Obrigada pela sua colaboração.

EUGÊNIA OLIVEIRA PINTO

Mestranda em Administração – Faculdade Novos Horizontes

## SEÇÃO 1 – SUSTENTABILIDADE ESTRATÉGIA E INOVAÇÃO

As sentenças a seguir visam identificar sua percepção em relação às ações de sustentabilidade adotadas pela loja onde você faz compras. Elas procuram saber a sua opinião sobre assuntos relacionados ao local onde você faz compras e o que você percebe com relação as ações de sustentabilidade implantadas por esta loja do. **Assinale um “X” no espaço reservado a cada sentença, tendo em vista o seu grau de concordância com ela. Se não quiser opinar ou não souber responder, marque NS – Não Sei. Lembre-se: o número 1 representa “Discordo totalmente” e o número 5, “Concordo totalmente”. Por favor, não deixe qualquer item sem resposta!**

1	2	3	4	5					NS				
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente					Não sei responder ou não quero responder				
ITEM	QUESTÕES						1	2	3	4	5	NS	
1	Eu sei o que é sustentabilidade.												
2	A loja do Verdemar Jardim Canadá adotou ações de sustentabilidade que ajudam na preservação do planeta.												
3	Acredito que os clientes desta loja percebem e valorizam as ações de sustentabilidade implantadas.												
4	Sei que a sustentabilidade engloba três pilares: ambiental, social e econômico.												
5	A empresa promove algum tipo de ação social junto ao bairro onde está localizada atuando nas áreas de educação, geração de trabalho e renda.												
6	Você deposita os resíduos recicláveis nos depósitos disponibilizados pela loja.												
7	O cliente e a empresa fazem uso do coletor de óleo de cozinha depositando nele regularmente o óleo resultante de frituras e impróprias para o consumo												
8	Você adquire e faz uso das sacolas retornáveis que oferece descontos a quem as utiliza, disponível na loja.												
9	Você está disposto a pagar preços diferenciados por produtos e serviços que trazem valor ecológico agregado.												
10	O uso ecológico que reduz o consumo de energia e água, o aproveitamento da flora do parque do Rola Moça me incentiva a fazer compras nesta loja.												

1	2	3	4	5					NS	
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente					Não sei responder ou não quero responder	
ITEM	QUESTÕES				1	2	3	4	5	NS
11	Observo que existem funcionários na loja responsáveis pelas ações de sustentabilidade implantadas.									
12	A localização é o fator mais importante na escolha desta loja para minhas compras									
13	As ações de sustentabilidade adotadas pela loja me incentivam a fazer compras lá.									
14	Percebo que as ações de sustentabilidade tem se mantido com os mesmos padrões desde o início de funcionamento da loja.									
15	A empresa procura atualizar-se nas ações de sustentabilidade ofertando novos serviços e novos produtos ecologicamente corretos.									
16	A empresa realiza pesquisas sobre sustentabilidade junto aos seus clientes.									
17	A empresa realiza pesquisas sobre sustentabilidade junto aos seus funcionários.									
18	A empresa realiza pesquisas sobre sustentabilidade junto à comunidade.									
19	Observo que os funcionários valorizam as ações de sustentabilidade implantadas pela empresa.									
20	A empresa busca inovar seus serviços e produtos.									
21	A empresa divulga relatórios sobre suas ações de sustentabilidade.									
22	A empresa introduz novos processos para realização de seus serviços.									
23	A empresa cria informativos sobre seus produtos e serviços com foco na informação do cliente.									
24	A empresa pesquisa junto aos clientes demandas e necessidades.									
25	A empresa investe em canais de comunicação personalizados aos clientes.									
26	Os funcionários têm autonomia para responder sobre questionamentos do cliente.									
27	A gerência da empresa monitora os serviços executados pelos funcionários.									
28	A empresa avalia a satisfação do cliente com relação ao serviço prestado pelo funcionário.									
29	Os serviços prestados com apelo ecológico influenciam no valor que a empresa tem perante seus clientes.									
30	A transparência e a coerência dos objetivos da empresa são fatores determinantes para minha escolha como cliente.									



**6. Tempo que possui casa no Condomínio**

Menos de 1 ano    6.2  De 1 a 5 anos    6.3  De 6 a 10 anos

**7. Periodicidade de compras no Supermercado** 7.1  1 vez por mês    7.2 

A cada 15 dias    7.3  1 vez por semana

7.4  2 vezes por semana    7.5  3 ou mais vezes por semana

**Nesta questão abaixo marque quantas alternativas quiser.**

**8. Porque compra no supermercado do Jardim Canadá?**

8.1  Preço

8.2  Localização

8.3  Atendimento

8.4  Qualidade dos produtos

8.5  Diversidade