

**Eixo Temático: Inovação e Sustentabilidade em Diferentes Setores**

**A GESTÃO AMBIENTAL NOS SUPERMERCADOS ATACADISTAS NA CIDADE DE PELOTAS**

**ENVIRONMENTAL MANAGEMENT IN SUPERMARKETS WHOLESALER IN PELOTAS**

Mateus Jacques Falcade, Jordana Marques Kneipp e Kamila Frizzo

**RESUMO**

O objetivo do presente trabalho consiste em analisar as práticas de gestão ambiental nos macro atacados da cidade de Pelotas-RS. Para tanto, realizou-se uma pesquisa de natureza exploratória e descritiva, abordagem qualitativa e delineamento de estudo de caso. As práticas ambientais analisadas referem-se a existência de uma política de gestão ambiental, a educação e conscientização ambiental, a eficiência energética, ao gerenciamento do impacto ambiental e relacionamento com fornecedores, clientes e comunidade. O estudo buscou também avaliar a importância que estas empresas manifestam em relação a gestão ambiental. As análises foram desenvolvidas comparativamente entre as três empresas e evidenciaram um posicionamento comum em termos de práticas ambientais no que se refere ao gerenciamento de resíduos sólidos e orgânicos, ponto forte das empresas e ações diferenciadas em outras práticas de gestão ambiental.

**Palavras-chave:** Gestão Ambiental, Supermercado Atacadista, Resíduos.

**ABSTRACT**

This paper consists of a survey conducted in Pelotas attacked macro whose general objective was to evaluate the environmental management in these companies. Specifically aimed to profile the companies based on the number of employees, annual gross revenue and sales volume in terms wholesalers and retail. The environmental practices examined referred to the existence of an environmental management policy, the environmental education, energy efficiency, the management of environmental impacts and relationship with suppliers, customers and community. The study also sought to assess the importance of these companies manifested in relation to environmental management. The analyzes compared between the three companies and a qualitative way showing a common position in terms of environmental practices in relation to solid waste management and organic strength of companies and different actions in other environmental management practices.

**Keywords:** Environmental Management, Wholesale Supermarket, Residues.

## **1 INTRODUÇÃO**

O desenvolvimento econômico e tecnológico ocasionou reflexos para sociedade e para o meio ambiente, o que acarretou muitas mudanças sociais, econômicas e também ambientais. Com relação ao contexto ambiental, há uma vasta discussão em todos os âmbitos da sociedade, em decorrência dos diversos problemas que assolam o mundo atual, como por exemplo: aquecimento global, desmatamento, problemas de saneamento básico, qualidade do ar, lixo nas ruas, entre tantos outros que de certa forma, afetam e ameaçam a vida terrestre.

Para Ferreira (2005), as alterações climáticas decorrentes de práticas agressivas e destruidoras ao meio ambiente, geram fenômenos como inundações, assoreamento dos rios, desertificação entre outros, que repercutem nas esferas de produção e de consumo em todo mundo.

Com o passar do tempo, a produção de resíduos e materiais em níveis gerais aumentou gradativamente, o que se relaciona diretamente aos hábitos de vida da população, bem como com as tecnologias aplicadas na produção de bens de consumo. Conforme Waldman e Schneider (2000), para conservação e manutenção da natureza é fundamental que os indivíduos tenham consciência de que o mundo conta com recursos limitados.

Um novo estilo de vida, com mudanças nos padrões de consumo, de produção e de geração de resíduos se faz necessário, tendo em vista os inúmeros problemas sociais e ambientais que vêm ocorrendo nas últimas décadas.

Em decorrência do crescimento de problemas ambientais e da prerrogativa de finitude dos recursos cada vez mais presente, novos condicionantes passam a imperar no âmbito empresarial, trazendo a necessidade da adoção de práticas de gestão ambientais.

Soares et. al. (2005) ressalta que a implantação de um eficiente sistema de gerenciamento ambiental nas organizações, proporciona a redução de custos e, conseqüentemente, a maximização das receitas, a melhoria da imagem institucional junto à sociedade e aos agentes econômicos e o cumprimento das exigências legais quanto à proteção ao meio ambiente. Também o autor ressalta a necessidade de constante reavaliação do processo produtivo e da legislação, possibilitadas pelo caráter de melhoria contínua dos sistemas de gerenciamento ambiental na busca de uma melhor qualidade.

Para Carvalho et. al. (2005), a inclusão da variável ambiental possibilita a redução da emissão de poluentes, resíduos e do consumo de matérias-primas e insumos. Essa redução permitirá a construção de um futuro sustentável no contexto organizacional dependente do estabelecimento de mudanças corporativas e da adoção de práticas gerenciais transparentes que valorizem as dimensões sociais e ambientais, melhorando a qualidade de vida, o bem-estar social, o equilíbrio econômico entre as nações e o respeito ao meio ambiente (LEAL, 2009).

Desse modo, este trabalho possui como objetivo analisar as práticas de gestão ambiental nos macro atacados da cidade de Pelotas – RS. O objeto de análise são as práticas de gestão ambiental dimensionadas pelos indicadores do Instituto ETHOS (2005) e adaptadas ao segmento atacadista.

Além disso, procurou-se traçar um perfil das empresas analisadas, e também analisara visão deste segmento de negócio em relação a adoção de práticas de gestão ambiental.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 A Gestão ambiental como vantagem competitiva**

A questão da vantagem competitiva começou a ser discutida em meados da década de 70. Segundo Vasconcelos *et. al.* (2000), as teorias de estratégia empresarial que tratam a questão da vantagem competitiva, podem ser divididas em dois eixos principais, sendo que no primeiro, as teorias consideram a vantagem competitiva como um atributo de posicionamento, exterior à organização, derivado da estrutura da indústria, da dinâmica da concorrência e do mercado, já o segundo, considera a performance superior como um fenômeno decorrente primariamente de características internas da organização.

A vantagem competitiva segundo Nunes (2007) surge a partir do valor que uma empresa consegue criar para os seus clientes e que ultrapassa os custos de produção, entenda-se valor como aquilo que os clientes estão dispostos a pagar pelo produto ou serviço. Desta forma, um valor superior resulta da oferta de um produto ou serviço com características percebidas idênticas aos da concorrência, mas por um preço mais baixo ou, alternativamente, da oferta de um produto ou serviço com benefícios superiores aos da concorrência que mais do que compensam um preço elevado.

Porter (2004) também propõe três estratégias genéricas para obtenção de vantagem competitiva pelas empresas, que podem ser usadas isoladamente ou de forma combinada, que são: 1) liderança no custo total; 2) diferenciação e 3) enfoque.

A liderança no custo prevê a adoção de uma política que priorize atingir este objetivo, resultando na habilidade de uma empresa em produzir com gastos menores do que a média do setor. Já a estratégia de diferenciação possui como premissa diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria. A estratégia genérica baseada no enfoque visa atender a um determinado grupo comprador, um segmento específico de cliente ou um mercado geográfico, atendendo muito bem o alvo determinado (PORTER, 2004).

Ao longo dos tempos surgem inúmeras transformações na sociedade, acarretando na necessidade de uma nova forma de desenvolvimento. Segundo Cunha (2003), a compreensão das relações entre sociedade e natureza até o século XIX, estavam vinculadas ao processo de produção capitalista, considerando o homem e a natureza como pólos excludentes, tendo a concepção da natureza como objeto do homem e fonte ilimitada de recursos. Esta ideia, segundo o autor, repercutiu em práticas industriais nas quais a acumulação e a geração de riqueza se dava por meio da intensa exploração dos recursos naturais com efeitos devastadores para a natureza e o homem.

Seguindo estas práticas, a concepção vigente da época, era de que o crescimento econômico das nações era ilimitado e somente a partir dos anos 60 e 70 a sociedade começou a perceber que os recursos naturais eram esgotáveis e se fazia necessária uma nova forma de desenvolvimento.

As discussões acerca do desenvolvimento sustentável modificaram definitivamente o relacionamento entre a empresa e o meio ambiente, tendo em vista que as suas premissas estão relacionadas ao desenvolvimento no presente sem comprometer a capacidade das futuras gerações satisfazerem as suas necessidades (CMMAD, 1991, p.9).

Nesse contexto, as organizações são constantemente desafiadas pelo mercado, em um mundo no qual as transformações ocorrem cada vez mais depressa e os consumidores exigem novas posturas das organizações. Segundo Tachizawa (2002, p. 71):

“Os novos tempos caracterizam-se por uma rígida postura dos clientes, voltada à expectativa de interagir com organizações que sejam éticas, com boa imagem institucional no mercado, e que atuem de forma ecologicamente responsável”.

Este mesmo autor explicita que a transformação e a influência ecológica nos negócios se farão sentir de maneira crescente e com efeitos econômicos cada vez mais

profundos, salientando que as organizações que pautarem suas decisões estratégicas integradas à questão ambiental e ecológica conseguirão significativas vantagens competitivas, podendo obter redução de custos e incremento nos lucros a médio e longo prazo.

Segundo De Andrade *et. al.* (2000) a administração com consciência ecológica traz como benefícios: sobrevivência humana, consenso público, oportunidade de mercado, redução de risco, redução de custos e integridade pessoal. Destaca-se também os princípios considerados essenciais para o sucesso a longo prazo de uma empresa administrada de maneira responsável que são: qualidade, criatividade, humanidade, lucratividade, continuidade e lealdade. Além disso, o autor ressalta os elementos-chave característicos das estratégias de administração com consciência ecológica que são: inovação, cooperação e comunicação.

Segundo Donaire (1999) devido as constantes mudanças ambientais, as empresas não são mais vistas pela sociedade como sendo somente instituições econômicas, assumindo novos papéis na sociedade. De acordo com este autor as empresas passam a ser uma instituição sociopolítica, ressaltando que apesar do grande sucesso obtido pelo sistema capitalista, sob o ponto de vista econômico e monetário, há muito que se conquistar no tocante as questões referentes a redução da pobreza, degradação das áreas urbanas, controle da poluição, diminuição das iniquidades sociais, entre outros. Complementando Barbieri (2004 p. 99) afirma que “a solução dos problemas ambientais ou sua minimização, exige uma nova atitude dos empresários e administradores, que devem passar a considerar o meio ambiente em suas decisões e adotar concepções administrativas e tecnológicas que contribuam para ampliar a capacidade de suporte do planeta”.

A atitude das empresas em relação ao meio ambiente, segundo Barbieri (2004) depende da forma como a empresa atua em relação aos problemas ambientais decorrentes de suas atividades, podendo a organização desenvolver três diferentes abordagens, denominadas: 1) controle da poluição; 2) prevenção da poluição e 3) incorporação das questões ambientais na estratégia empresarial. Para o autor estas abordagens também podem ser consideradas como fases do processo de incorporação gradual das práticas de gestão ambiental nas empresas, ou seja, estas práticas revelam o posicionamento da organização frente a gestão ambiental.

Neste mesmo sentido, segundo Valle (2000), a existência da gestão ambiental na empresa, depende do comprometimento da alta direção e de seus acionistas com o estabelecimento de uma política ambiental clara, que revele as atividades da organização em prol do meio ambiente. Essa política ambiental deve estabelecer os objetivos ambientais estratégicos da organização, e para isso é de extrema importância a participação de todos da organização nesta discussão.

Após estabelecida a política ambiental da empresa, deve ser estruturado o sistema de gestão ambiental (SGA) da empresa. Esse sistema compreende as responsabilidades, práticas, procedimentos, processos e recursos para implementar e manter a política ambiental da empresa e seus objetivos (VALLE, 2000).

Já para Antunes(2005), uma empresa que implementa um sistema de gestão ambiental, deixa de agir em função apenas dos riscos, passando a perceber as oportunidades geradas pela gestão ambiental, diferentemente das empresas que possuem uma atitude reativa com relação ao tema, que procuram evitar riscos e somente atender os requisitos legais. A mesma autora diz que um SGA é constituído de procedimentos ambientais que estabelecem responsabilidades específicas e definem quando, onde e o que deve ser observado, para que as atividades da empresa sejam conduzidas de acordo com as políticas ambientais estabelecidas.

Neste intuito, o Instituto ETHOS criou em 2005 o Guia de Elaboração do Balanço Social representando uma ferramenta fundamental para a consolidação de uma cultura empresarial que privilegie a transparência e permita à sociedade conhecer e valorizar os

esforços das empresas no sentido de conciliar o sucesso econômico com resultados positivos do ponto de vista socioambiental, dedicando um capítulo especial à mensuração da atividade e desempenho empresarial em relação ao meio ambiente (INSTITUTO ETHOS, 2005).

Do ponto de vista dos consumidores e clientes, é de fundamental importância uma maior consciência ambiental. Em pesquisa do Instituto Akatu realizada pelo indicador JfK, no 2001, buscou-se classificar os consumidores em conscientes, comprometidos, iniciantes e indiferentes, de acordo com a adoção das seguintes ações: 1) Evita deixar lâmpadas acesas em ambientes desocupados; 2) Fechar a torneira enquanto escova os dentes; 3) Desligar aparelhos eletrônicos quando não está usando; 4) Costumar planejar as compras de alimentos; 5) Costuma pedir nota fiscal quando faz compras; 6) Costumar planejar compra de roupas; 7) Costumar utilizar o verso de folhas de papel já utilizadas; 8) Ler o rótulo atentamente antes de decidir a compra; 9) Separar o lixo para reciclagem; 10) Não costumar guardar alimentos quentes na geladeira; 11) Comprar produtos feitos com material reciclado nos últimos 6 meses; 12) Comprar produtos orgânicos nos últimos 6 meses; 13) Apresentar queixa a algum órgão de defesa do consumidor.

De acordo com dados da pesquisa o percentual de consumidores conscientes em relação ao meio ambiente no Brasil é de somente 6%, os consumidores comprometidos correspondem a 37%, os iniciantes a 54%, e os indiferentes a 3% (INSTITUTO AKATU apud IPO, 2007).

No entanto apesar deste cenário, segundo pesquisa realizada na cidade de Pelotas, Rio Grande do Sul, pelo Instituto de pesquisa de Opinião (IPO, 2007), em março de 2005 e março de 2007, o nível de consumidores conscientes e comprometidos cresceu, demonstrando uma tendência de melhoria em relação ao comportamento do consumidor no que tange a consciência ambiental, como mostra a Tabela 1:

Comparativa: Tipos de comportamento de consumidores no Brasil e em Pelotas (%)

Tipos de comportamento dos Consumidores em cada localidade	Análise comparativa sobre os tipos de comportamento		
	Brasil (%)	Pelotas – RS Marco/05 (%)	Pelotas – RS Março/07 (%)
Consumidores Conscientes	6,0	6,0	8,7
Consumidores Comprometidos	37,0	38,1	40,9
Consumidores Iniciantes	54,0	51,6	48,4
Consumidores Indiferentes	3,0	4,3	2,0
Total percentual	100,0	100,0	100,0
Total de entrevistas	1.000	400	402

Fonte 1: Dados Brasil: Instituto Akatu – Pesquisa realizada pelo Indicador JfK, entre 10 e 29 de novembro de 2001.

Fonte 2: Dados Pelotas – Pesquisa realizada pelo IPO, entre 02 de março e 13 de abril de 2005.

Fonte 3: Dados Pelotas – Pesquisa realizada pelo IPO, entre 19 e 29 de março de 2007.

Conforme dados apresentados na Tabela 1, pode-se ressaltar que os consumidores da cidade de Pelotas demonstraram uma consciência ambiental acima da média nacional em uma tendência de crescimento.

## 2.2O segmento de supermercados no Brasil e a adoção de estratégias ambientais

No Brasil segundo dados da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), cerca de 85% do volume total de vendas de produtos de largo consumo (alimento, higiene e limpeza) é realizado pelo setor supermercadista. Desta forma é importante a participação do setor sobre os hábitos de compra dos consumidores brasileiros, já que, grande parcela do total

da renda familiar acaba sendo gasta em lojas de supermercados. Ainda segundo os dados do 31º Ranking ABRAS, o setor supermercadista em 2007 teve um faturamento total de R\$136,3 bilhões e empregou aproximadamente 400 mil pessoas.

Neste segmento segundo De Andrade *et. al.*(2000) ocorre uma mera intermediação dos bens produzidos pelas empresas do ramo industrial, sendo que os impactos ambientais e ecológicos causados por estas organizações são considerados de moderada intensidade. Conforme tipologia abordada pelo autor os supermercados e hipermercados são consideradas empresas pertencentes ao setor de empresas competitivas, onde algumas características estratégicas são marcantes, tais como, a não existência de barreiras à entrada de novas empresas, nenhuma empresa tem, isoladamente uma parcela significativa do mercado, este setor tem um número significativo de pequenas empresas, os intermediários e fornecedores de matérias-primas (produtos) normalmente tem presença mais forte que os fabricantes, os bens e serviços ofertados fazem parte da rotina de compra e uso dos consumidores e a competição básica é via preços, pois há certeza de captação de novos consumidores às custas de outras empresas.

Com relação a adoção de estratégias relacionadas ao meio ambiente, De Andrade *et. al.*(2000) salienta que as empresas pertencentes a este setor devem estabelecer estratégias ambientais visando:

- a eliminação, criação e ou aperfeiçoamento de produtos a serem ofertados ao mercado, dentro do contexto das questões ambientais e ecológicas;
- a criação e aprimoramento dos seus processos organizacionais, visando a eliminação e/ou redução de perdas e geração de resíduos ao longo da cadeia de agregação de valores, redução no uso de insumos e matérias aplicadas em suas atividades (redução de consumo de embalagens, sacolas plásticas por exemplo; identificação e exploração de novos nichos de mercado, composto de clientes verdes, ecologicamente preocupados em adquirir produtos ambientalmente corretos, atendendo-os de forma diferenciada dos concorrentes, por exemplo, mediante gerenciamento e descarte de resíduos, implementação de reciclagem de produtos e programas ambientais afins).

Analisando as empresas participantes do segmento supermercadista brasileiro e a adoção de estratégias ambientais, podemos salientar algumas iniciativas de grandes redes, como o primeiro “Supermercado Verde”, sediado em Indaiatuba São Paulo, pertencente a uma rede nacional e o “Primeiro Prêmio Varejo Sustentável”, promovido por uma rede internacional que possui filiais no Brasil.

### **2.30 segmento de supermercados atacadistas na cidade de pelotas**

A cidade de Pelotas, segundo dados do IBGE (2007), tem uma população estimada de 339.934 habitantes, esta possui o segundo maior PIB, da região sul do estado. Pelotas possui um grande potencial de consumo e segundo dados Gazeta Mercantil (2001) e ITEPA (2006), os maiores níveis de consumo em importantes áreas abrangidas pelos supermercados, tais como, perecíveis lácteos(iogurte, maionese, leite e derivados), bebidas não alcoólicas (sucos e refrigerantes), bebidas alcoólicas (cervejas) e produtos de higiene e limpeza são desta cidade.

Devido a este grande potencial, a cidade possui uma grande vocação para o comércio de modo que de acordo com dados retirados do banco de dados da zona sul elaborado pelo ITEPA (2001) da Secretaria da Fazenda do Rio Grande do Sul de 2001, na cidade existe quase 20 mil empresas, instituições autônomas e profissionais liberais atuando no setor de comércio na cidade de Pelotas, sendo que cerca de oitocentas (800) empresas caracterizam-se como atacadistas contribuintes de ICMS.

Dentre estas empresas, podemos salientar que algumas atuam tanto no comércio varejista como no comércio atacadista, como é o caso dos denominados macro atacados da cidade de Pelotas - RS.

Os principais macro atacados da cidade, adotam a estratégia híbrida de vender para o consumidor final e para outras empresas de menor porte, desta maneira grande parte dos pequenos comércios de Pelotas são dependentes destas três (3) empresas. Corroborando com Saab (2000), diante dos novos desafios a que as pequenas empresas do setor varejista estão expostas, a estratégia destas organizações tem envolvido a associação entre si, ou com grandes atacadistas, bem como a busca de uma maior eficiência administrativa e operacional.

Nesse contexto, a adoção de práticas de gestão ambiental representa um fator de fundamental importância para as organizações do setor atacadista de Pelotas, tendo em vista que a adoção de uma postura ambiental preocupada com as questões ambientais tem cada vez mais sido valorizada pela sociedade e pelos consumidores.

A seguir apresenta-se o método de desenvolvimento do presente estudo.

### **3 MÉTODO DO ESTUDO**

A pesquisa caracteriza-se como uma investigação de abordagem qualitativa, natureza exploratória e descritiva, e adotou como delineamento o estudo de casos múltiplos. O método do estudo de caso é definido por Yin (2010, p. 39) como “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e contexto não são claramente evidentes”. Desse modo, o fenômeno a ser estudado relaciona-se às práticas de gestão ambiental dos macro atacados da cidade de Pelotas-RS.

#### **3.1 Unidades de análise**

Para atender aos objetivos deste trabalho investiga-se o interesse das empresas do setor de supermercados atacadistas da cidade de Pelotas em adotarem práticas de gestão ambiental. São analisados três estabelecimentos o Macro Atacado Krolow, o Macro Atacado Treichel e o Maxxi Atacado, todos situados na área norte da cidade de Pelotas. As informações a seguir foram obtidas dos sites das empresas analisadas.

O Macro Atacado Krolow, possui uma área construída de 19.000.000 m<sup>2</sup> e mais de 50 mil itens a disposição dos consumidores, suas atividades tiveram início na cidade de Pelotas em 1991 com o nome de Atacado Krolow e uma área construída de 1000m<sup>2</sup>, tendo em seu criador Almírio Bergman Krolow os princípios da empresa (trabalho, dedicação, humildade, honestidade e firmeza) que norteiam está até os dias de hoje.

O Macro Atacado Treichel, iniciou suas atividades na cidade de Pelotas no ano de 1964, na colônia Osório, 3º distrito de Pelotas, com a famosa “venda” ou armazém, com Hilbert Treichel, vendendo secos e molhados, com seus principais produtos comercializados em granel. Em 1990, a empresa começa a atuar no ramo atacadista na Avenida Fernando Osório. No ano de 1996, a empresa decide centralizar os seus depósitos e adquire um terreno na mesma avenida, onde está atualmente situada, num terreno de 50.000 metros quadrados e área construída de 12.000 metros quadrados.

A terceira empresa analisada é a Maxxi Atacado, pertencente a bandeira Wall-Mart, começou as suas atividades na cidade de Pelotas em 2008, com um investimento estimado em 30 milhões de reais, a empresa conta com uma variedade de 6 mil itens e uma área construída de aproximadamente 5 mil metros quadrados.

### **3.2 Procedimentos para a coleta de dados**

Para analisar os supermercados atacadistas da cidade de Pelotas foi elaborado um protocolo de entrevista com perguntas abertas e fechadas sobre políticas e práticas ambientais. O protocolo foi dividido em três partes, sendo que na primeira obtiveram-se dados sobre o perfil de empresa - número de funcionários, faturamento bruto, tipo de cliente, setor de destaque em volume de vendas – mercearia, perecíveis congelados e resfriados, perecíveis lácteos, bebidas não alcoólicas, bebidas alcoólicas, higiene, saúde e beleza, limpeza, descartáveis e bazar, segundo classificação do site.

Na segunda, os dados sobre as práticas de gestão ambiental referem-se aquelas preconizadas pelo Instituto ETHOS e adaptadas ao presente estudo, como educação e conscientização ambiental, eficiência no uso de recursos energéticos e água; gerenciamento do impacto ambiental; relacionamento com fornecedores e relacionamento com clientes e comunidade.

Na terceira parte, as informações sobre a consideração que a empresa tem com as práticas de gestão ambiental no sentido de custo/benefício. Os indicadores utilizados estão fundamentados no Guia de Elaboração do Balanço Social do Instituto Ethos, particularmente os quesitos relacionados ao meio ambiente e gestão ambiental. Ainda os indicadores utilizados para avaliar a consideração que a empresa tem com as práticas de gestão ambiental foram adaptadas do artigo *Assessing the impact of environmental management systems on corporate and environmental performance* de Steven A. Melnyk Robert P. Sroufe Roger Calantone (2000).

Os dados foram coletados entre os dias 27 e 28 de julho de 2009 por meio de observação direta e entrevista realizada pelo próprio pesquisador aos gerentes das empresas analisadas. Além disto, foi utilizado recurso de imagem (fotografias) para evidenciar determinadas características dos processos analisados, bem como informações disponibilizadas no websites das empresas objeto do estudo.

### **3.3 Procedimentos para análise dos dados**

A análise dos dados foi desenvolvida levando-se em consideração o propósito inicial do trabalho no sentido de identificar e avaliar as práticas de gestão ambiental nas empresas estudadas, de modo descritivo e utilizando valores qualitativos, aplicáveis segundo Yin (2001) a estudos cujo foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

Algumas informações foram apresentadas e analisadas comparativamente entre as empresas atacadistas de modo a avaliar o posicionamento do setor de supermercado atacadista em Pelotas.

Utilizou-se também o Programa *Sphinx Léxica*, para a avaliação das questões escalares, referentes a importância que as empresas dão para a gestão ambiental.

## **4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS**

A partir dos dados coletados e visando traçar o perfil dos supermercados atacadistas analisados, pode-se considerar que as três empresas segundo tipologia do IBGE (2005) são de médio porte, possuindo em seu quadro de pessoal, de 80 à 180 funcionários, podendo ser acrescidos de funcionários temporários em determinadas épocas do ano.

Com relação ao faturamento, somente uma das empresas analisadas revelou seu valor anual (4 milhões e 300 mil ao ano), apesar disto as três informaram o quanto de seu faturamento advém do varejo ou atacado, sendo que duas possuem um foco maior em termos

de volume de vendas no atacado como é o caso do Maxxi Atacado e Macro Atacado Treichel (70% atacado e 30% varejo); enquanto que no Macro Atacado Krolow o foco maior é no varejo (70% varejo e 30% atacado).

Ainda com relação aos setores de maior destaque nas empresas, o Macro Atacado Krolow, tem como setor de maior destaque a mercearia, seguido de perecíveis congelados e resfriados.

Já o Macro Atacado Treichel, tem como setor de maior destaque os perecíveis e congelados, seguido do setor de mercearia. O Maxxi Atacado, tem no setor de bazar o maior destaque, em seguida o setor de açougue. Constata-se assim, que embora as empresas pertençam ao mesmo segmento de mercado, estas diferenciam em termos de setores de vendas evidenciando focos diversos no mercado local e regional. Em relação as ações ambientais desenvolvidas pelas empresas, a Tabela 2 mostra a relação das práticas de gestão ambiental em cada uma das organizações analisadas:

Tabela 2 - Comparativo de Práticas de Gestão Ambiental

<b>COMPARATIVO DE PRÁTICAS DE GESTÃO AMBIENTAL</b>			
<b>ITENS</b>	<b>KROLOW</b>	<b>TREICHEL</b>	<b>MAXXI</b>
<b>POLÍTICA DE GESTÃO AMBIENTAL</b>			
Política de Gestão Ambiental	Não	Sim	Sim
Motivação	N/R*	Cumprimento de Leis	Crenças e Valores
<b>EDUCAÇÃO E CONSCIENTIZAÇÃO AMBIENTAL</b>			
Conscientização de Funcionários	Sim	Sim	Sim
Frequência de Palestras	Mensal	Anual	Mensal
Apoio a Campanhas	Sim	Sim	Sim
<b>EFICIÊNCIA ENERGÉTICA</b>			
Consumo Energia Elétrica	R\$ 26.843,00	R\$ 30.000,00	R\$ 30.000,00
Consumo Gasolina	R\$ 1.500,00	N/R	Não tem
Consumo Diesel	R\$ 17.000,00	12.000 LT	R\$ 8.000,00
Consumo de Gás	R\$ 3.000,00	N/R	R\$ 500,00
Consumo de Água	Poço artesiano	R\$ 10.000,00	N/R
Tonelada de Resíduos Mês	N/R	N/R	N/R
<b>GERENCIAMENTO DO IMPACTO AMBIENTAL</b>			
Coletor para Resíduos Sólidos	Sim	Sim	Sim
Coletor para Resíduos Orgânicos	Sim	Sim	Sim
Coletor para Pilhas	Não	Sim	Não
Coletor para Baterias	Não	Sim	Não
Coletor para Solventes	Não	Não	Não
Coletor para Metais Pesados	Não	Não	Não
Coletor para Emb. Agrotóxico	Não	Não	Não
Coletor para Óleos	Não	Sim	Não
Redução de Sacolas Plásticas	Sim	Sim	Sim
Multas e Notificações	Não	Não	Não
<b>RELAÇÃO COM FORNECEDORES</b>			
Escolha de Fornecedores	Sim	Não	Sim
Exigência de Certificação	Não	Sim	Sim
Capacitação de Fornecedores	Não	Não	Sim
<b>CLIENTES E COMUNIDADE</b>			
Material Informativo	Não	Não	Sim
Alimentos Orgânicos	Não	Não	Não
Biodegradáveis	Não	Não	Não

Reclamações

| Sim

| Não

| Não

Fonte: Pesquisa Direta

\*N/R: Não respondeu, não soube informar.

As práticas ambientais foram divididas em seis dimensões, sendo a primeira referente a existência de uma política de gestão ambiental na empresa e a maior motivação desta política. Como se observa na Tabela 2, apenas uma empresa não possui política de gestão ambiental e com relação a motivação das empresas que a possuem, uma tem como foco o cumprimento de leis e em outra, a gestão ambiental já está arraigada a suas crenças e valores. Analisando estes resultados verifica-se, conforme visto na literatura em Barbieri (2004), as abordagens com relação a gestão ambiental das três empresas são bastante distintas, estando duas em estágio inicial, focando-se no controle e ou prevenção da poluição e uma em estágio mais avançado, tendo os conceitos de gestão ambiental arraigados as suas crenças e valores.

Com relação a educação e conscientização ambiental de seus funcionários para com a gestão ambiental, constatou-se que em duas empresas estas ações ocorrem por meio de palestras, cursos, workshops, com periodicidade variada destas atividades. Corroborando com a afirmação de Valle (2000), as empresas que alegaram possuir uma política de gestão ambiental, realizam atividades de conscientização de seus funcionários e com relação a periodicidade uma das empresas realiza estas atividades mensalmente e a outra anualmente. Além disso, a empresa que alegou não possuir uma política de gestão ambiental também realiza atividades de conscientização dos funcionários mensalmente. Quanto ao apoio, participação e/ou patrocínio a campanhas de educação ambiental para a sociedade, as três empresas alegaram que realizam e/ou participam destas.

Analisando a questão da utilização de recursos energéticos estas não souberam informar os valores referentes ao total investido em programas de melhoria ambiental e ainda não conseguiram precisar a utilização mensal de energia elétrica em KWh, o consumo mensal de gasolina e água em litros, o consumo de gás GLP/Gna em m<sup>2</sup> e o volume mensal (em toneladas) de resíduos gerados. Apesar disso, todas informaram o seu custo mensal com energia elétrica, de modo que duas empresas, Maxxi Atacado e Macro Atacado Treichel, apresentaram sistemas de redução na utilização deste recurso. A empresa Maxxi Atacado possui lâmpadas com sistema dimerizador que reduzem sua intensidade de luz conforme a luminosidade natural de suas aberturas.

Já a empresa Macro Atacado Treichel, possui um sistema importado da Alemanha de captação de luz solar que está em fase de testes, são aberturas especiais que captam a luz solar aumentando a luminosidade do estabelecimento sem consumir energia elétrica, sendo utilizado mais nas estações com maior incidência de luz solar.

Com relação ao consumo de gasolina, duas empresas utilizam este recurso, sendo que somente o Macro Atacado Krolow soube precisar o seu gasto mensal, em média R\$1.500,00. Ainda analisando o consumo de combustíveis, em relação ao óleo diesel o Macro Atacado Treichel soube informar o volume gasto em litros, de modo que esta consome 12 mil litros deste combustível por mês, utilizados em sua frota de caminhões. Ainda as empresas Maxxi Atacado e Macro Atacado Krolow informaram o gasto mensal com este combustível, sendo que o primeiro gasta por mês R\$8.000,00 e o segundo R\$17.000,00. Ainda analisando os combustíveis, quanto ao consumo de gás, Macro Atacado Krolow e Maxxi Atacado informaram que gastam por mês respectivamente, R\$3.000,00 e R\$500,00, o Macro Atacado Treichel não soube precisar o quanto é gasto. Pôde-se verificar que neste quesito, as empresas souberam somente informar os custos gerados por estes combustíveis denotando o foco principal nos custos em detrimento da quantificação do impacto ambiental.

Quanto ao consumo de água, as três empresas não souberam informar a quantidade em litros que é gasta por mês. No entanto, o Macro Atacado Krolow alegou que possui poço artesiano próprio, o Maxxi Atacado possui um sistema de captação de águas das chuvas que abrange parte da área do estacionamento, sendo armazenada e utilizada na limpeza geral e nos sanitários; e não soube informar o consumo de água tratada. O Macro Atacado Treichel informou que gasta R\$10.000,00 por mês com este recurso. Percebe-se assim, que há entre os supermercados atacadistas analisados a preocupação com o consumo deste recurso, pela presença de poços artesianos em dois deles, contudo não há mensuração do volume e custos mensais gastos com os mesmos.

Analisando ainda a questão energética, todas as empresas avaliadas não souberam informar a quantidade em toneladas de resíduos gerada por mês em suas instalações, o que de certo modo, revela a pouca preocupação das organizações analisadas em relação a quantificação de seu impacto ambiental sob este aspecto.

Em termos de eficiência energética, pode-se dizer que não há mensuração e avaliação periódica, tanto no que se refere ao uso, quanto aos custos dos recursos energéticos. Observou-se que, ocorrem ações isoladas que evidenciam uma maior preocupação com os custos, em detrimento do uso racional e sustentável destes recursos.

Quanto ao gerenciamento do impacto ambiental, neste tópico foram observadas à destinação final de resíduos orgânicos, inorgânicos e especiais. Todas as empresas analisadas possuem coletores especiais para os seus resíduos sólidos, cabe salientar que todas as empresas prensam o papelão gerado em suas atividades na própria empresa. Quanto à destinação final dos resíduos, o Maxxi Atacado e o Macro Atacado Krolow, terceirizaram esta atividade de modo que não possuem ganho financeiro com a venda de seus resíduos, já o Macro Atacado Treichel faz todo o processo de preparação dos resíduos para comercialização, possuindo dois funcionários encarregados desta atividade.

A empresa Maxxi Atacado possui coletores próprios para resíduos orgânicos e inorgânicos e ainda realiza toda a preparação de seus resíduos para a destinação final, possuindo uma prensa para o papelão e plástico e uma compactadora de lixo para os resíduos orgânicos. Apesar de possuir uma estação de reciclagem com coletores especiais diferenciados, a empresa não possui lixeiras diferenciadas para lixo orgânico e inorgânico dentro de suas instalações.

Com relação a empresa Macro Atacado Krolow, esta possui em suas instalações lixeiras diferenciadas para plástico e papel e também possui área especial para preparação de seus resíduos inorgânicos para destinação final.

Analisando comparativamente as três empresas, pode-se constatar que todas possuem um sistema de coleta e destinação final dos resíduos orgânicos e inorgânicos e que todas fazem a preparação de resíduos em especial inorgânicos para a destinação final.

Em relação a empresa Macro Atacado Treichel, esta possui uma estação de reciclagem com lixeiras especiais na entrada de sua loja e lixeiras menores para lixo seco no interior do estabelecimento. Quanto a preparação de seus resíduos, possui maquinário próprio para compactação dos resíduos inorgânicos.

Avaliando ainda a questão do gerenciamento do impacto ambiental, em relação a destinação dos resíduos orgânicos, todas as empresas analisadas possuem coletor especial para este tipo de resíduo e quanto a sua destinação final, o Maxxi Atacado e o Macro Atacado Krolow, informaram ser destinado a empresa local coletora de lixo. Já o Macro Atacado Treichel informou que parte deste resíduo, que ainda é possível de ser consumida é destinado para uma ONG da cidade que produz refeições para a comunidade, a outra parte que não pode ser consumida é transformada em adubo e colocada respectivamente em suas instalações destinadas a entretenimento (praças e jardins).

Constata-se assim, que em termos de gerenciamento dos resíduos, as três empresas apresentaram um posicionamento mais eficiente e avançado do que em outros quesitos, como visto para a eficiência energética, dispondo inclusive de parcerias com ONGs e outras empresas locais.

Quanto a questão da coleta e destinação dos resíduos considerados especiais, ou seja, pilhas, baterias, solventes, metais pesados, embalagens de agrotóxico e óleos, somente uma das empresas analisadas possui coletor para este tipo de resíduo, o Macro Atacado Treichel, possui coletor para pilhas e baterias.

Outro aspecto verificado foi a grande insatisfação de todas as empresas analisadas em relação a destinação final dos resíduos especiais. As organizações analisadas reclamaram que os órgãos públicos responsáveis pela questão do gerenciamento destes resíduos, exigem a existência de coletores nos estabelecimentos, no entanto, não se comprometem com a destinação final, não sabendo informar por vezes qual será a destinação final dos resíduos coletados.

Observa-se um contraponto ao que Rocco(1967) salienta, pois apesar de a lei brasileira abranger a questão ambiental, os órgãos fiscalizadores neste caso específico não estão atuando de forma adequada, pois nem ao menos souberam informar a correta destinação de seus resíduos especiais. Também evidenciou-se, nas três empresas, a falta de cuidado especial com produtos tóxicos e inflamáveis, sendo de fácil acesso as crianças e sem uma orientação específica de alerta

Neste setor outro grande fator poluidor é a questão das sacolas plásticas utilizadas para embalar os produtos comprados nos estabelecimentos, de modo que ações para redução da utilização das sacolas são importantes para a diminuição do impacto ambiental causado pelas empresas deste segmento. Quanto a este fator, as empresas foram questionadas a respeito do que fazem para reduzir este consumo. Todas as empresas mostraram possuir campanhas para redução destes resíduos adotando estratégias de aprimoramento de seus processos organizacionais que visam a redução dos resíduos gerados ao longo de suas atividades, conforme ressaltado por De Andrade *et. al.* (2000). Nesta perspectiva, a empresa Macro Atacado Krolow está implementando um sistema de sacolas plásticas com suporte que permite ao cliente retirar uma sacola plástica por vez, inibindo este de levar uma quantidade maior, o Maxxi Atacado e o Macro Atacado Treichel fazem campanhas periódicas de aquisição de sacolas retornáveis para os seus clientes.

O último quesito avaliado em relação ao gerenciamento do impacto ambiental refere-se a existência de alguma multa e/ou notificação de órgão de fiscalização ambiental. Neste quesito nenhuma empresa informou ter sido notificada e/ou multada por órgãos de fiscalização ambiental.

Outro tema importante na avaliação das práticas ambientais das empresas segundo metodologia do Instituto Ethos, refere-se a relação com os fornecedores. Neste quesito as organizações analisadas foram avaliadas quanto aos critérios de seleção e capacitação de fornecedores.

As empresas foram questionadas inicialmente, se utilizam algum critério ambiental na escolha de seus fornecedores, se há algum tipo de exigência de certificação e de avaliação dos fornecedores e se disponibilizam algum tipo de programa de capacitação aos seus fornecedores, especialmente as micro e pequenas empresas.

A empresa Macro Atacado Krolow, informou que empresas que reconhecidamente são poluidoras não são fornecedoras, no entanto não possuem nenhum tipo de exigência de certificação e avaliação dos seus fornecedores e também não possuem nenhum programa de capacitação de micro e pequenas empresas fornecedoras. O Macro Atacado Treichel, não possui nenhum tipo de critério ambiental na escolha de seus fornecedores, mas exige principalmente dos fornecedores de produtos para a mercearia, alvará específico de saúde.

Já a empresa Maxxi Atacado, alegou que se utiliza de critérios ambientais na escolha de seus fornecedores e que inclusive uma das empresas que forneciam carnes foi excluída do quadro de fornecedores por ter tido multas ambientais devido a desmatamento ilegal. Ainda quanto a certificação, a empresa alegou que os fornecedores devem ter certificações específicas quanto a questão ambiental, mas a respondente da pesquisa não soube informar quais, já que é uma atribuição da central e não das filiais. Quanto a disponibilização de capacitação para os fornecedores, a empresa possui um programa chamado “Clube do Produtor” que auxilia os pequenos produtores locais quanto a processos de produção e gestão.

Analisando comparativamente as empresas, observa-se que somente a empresa Maxxi atacado possui uma política ambiental consistente em relação aos fornecedores.

No que se refere a relação com clientes e comunidade, outro fator avaliado na pesquisa, diz respeito as ações das empresas que contemplem a informação e orientação de seus clientes quanto a produtos tóxicos e inflamáveis, a disponibilização de material informativo a respeito de educação ambiental, a comercialização de produtos orgânicos, biodegradáveis e a avaliação da existência de reclamação da comunidade do entorno causada pelas atividades da empresa, no caso da poluição sonora, visual ou ambiental. Em relação a informação e orientação dos clientes a respeito de produtos tóxicos e ou inflamáveis, somente a empresa Maxxi Atacado alegou possuir local próprio para estes produtos e placas informativas, e também a disponibilização de material informativo a respeito de educação ambiental.

Ainda avaliando a relação das empresas com os seus clientes e com comunidade, nenhuma das empresas analisadas comercializa e/ou possui local específico para produtos orgânicos e biodegradáveis, não adotando as estratégias ambientais sugeridas por De Andrade *et. al.* (2000), de exploração de novos nichos de mercado e consumidores verdes. Vale salientar ainda, que estas empresas não atentaram para o crescimento deste nicho de mercado na cidade, conforme comprovado pela pesquisa realizada pelo IPO, em março de 2005 e março de 2007 em Pelotas (IPO, 2007). Na relação com a comunidade do entorno, somente uma empresa teve reclamações, o Macro Atacado Krolow recebeu uma reclamação de poluição sonora de um de seus geradores por um estabelecimento sediado próximo as suas instalações.

Além de avaliar as práticas ambientais das empresas analisadas, a pesquisa também analisou importância que as empresas atribuem a gestão ambiental de modo geral. Os representantes das empresas objeto do estudo, avaliaram de 0 a 10 a consideração que a empresa tem em relação a algumas afirmativas relacionadas a gestão ambiental como apresentado na Tabela 3:

Tabela 3 - Avaliação da importância da gestão ambiental para as empresas.

AVALIAÇÃO DA IMPORTANCIA DA GESTÃO AMBIENTAL PARA AS EMPRESAS				
Itens	Média Total	Valor Mínimo	Valor Máximo	Soma Total
Redução de Resíduos	8,67	4	11	26
Imagem da Empresa	8,33	3	11	25
Posição de Mercado	6,67	3	11	20
Benefícios que superam custos	6,33	1	9	19
Redução de Custos	5,67	2	11	17
Sucesso nas Vendas	5,33	1	9	16
Mensuração efluentes/resíduos	4,33	1	11	13
Receita de Resíduos	4,33	1	6	13
<b>Média Ponderada</b>	<b>6,21**</b>	<b>1*</b>	<b>11**</b>	<b>149</b>

Fonte: Pesquisa direta

\*Os parâmetros são estabelecidos com base em adaptação de modo que 1(0) e 11(10).

\*\*Média Ponderada é 5,21 devido a adaptação.

Dentre as oito afirmativas a respeito da gestão ambiental, a que as empresas mais consideraram importante, tendo na média total 8,67 refere-se a redução significativa dos resíduos no processo de comercialização, seguido do fato de auxiliar na imagem da empresa com 8,33 pontos de média. A afirmativa referente a melhora significativa na posição no mercado ficou em terceiro lugar com 6,67 pontos, seguido na mesma faixa de importância, da existência de benefícios que superam os custos gastos com as atividades de gestão ambiental” com 6,33.

Avaliando os resultados de maneira geral e fazendo-se uma média ponderada de todos os itens analisados, pôde-se constatar que as empresas de modo geral dão uma importância relativamente baixa as ações de gestão ambiental, já que esta indicou um valor de 6,21. Como os parâmetros estabelecidos na análise foram feitos com base na adaptação dos valores 1(0) e 11(10), as empresas avaliam a importância da gestão ambiental em 6,21 considerando-a importante, porém não sendo um valor alto.

As empresas de modo geral acreditam que a gestão ambiental reduz significativamente os resíduos no processo de comercialização e que esta melhora a imagem da empresa e sua posição no mercado, indo ao encontro do que o autor Tachizawa (2002) salienta.

Apesar disso, as empresas analisadas não consideram a gestão ambiental como vantagem competitiva segundo o conceito de Nunes (2007). Predomina no setor a fonte genérica de vantagem competitiva, segundo Porter (1989) de liderança em custos, já que a afirmativa referente ao aumento do sucesso nas vendas advindo da adoção de ações de gestão ambiental não teve uma avaliação relevante. Outro aspecto interessante é que, apesar de as empresas considerarem a vantagem competitiva referente a liderança em custos como sendo a principal, estas consideraram pouco a possibilidade de a gestão ambiental poder reduzir os seus custos gerais e a possibilidade de obtenção de receita por meio da venda de seus resíduos gerados. Além disso, cabe salientar a pouca consideração em relação a mensuração da quantidade de resíduos e efluentes gerados pelas suas atividades.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em relação ao perfil das três empresas analisadas, pode-se concluir que são de médio porte em número de funcionários e atendem significativa parcela do mercado, tanto atacadista como varejista, ocorrendo mudanças neste aspecto com expansão ou retração, conforme o período do ano. Constatou-se ainda, que cada empresa possui um setor diferenciado em destaque no volume de vendas, indicando o ponto forte de cada uma delas.

Quanto as práticas de gestão ambiental, constatou-se a presença de política de gestão ambiental centrada principalmente no gerenciamento de resíduos sólidos e orgânicos para o que se verificou a presença de estrutura e ações mais eficientes do que nos outros quesitos, como eficiência energética. Estes aspectos deveriam ser levados em conta pelas empresas por representarem inclusive redução de custos nas operações, bem como na conformidade com os parâmetros de sustentabilidade.

Também as ações de educação e de conscientização ambiental são projetadas nas empresas analisadas, particularmente no que se refere aos funcionários, não ocorrendo na mesma dimensão com os fornecedores, os clientes e a comunidade. Neste aspecto, percebe-se que o Maxxi Atacado aparece com certa vantagem em termo de ações de informação e orientação aos clientes, com mensagens claras de educação desde o estacionamento até o interior do estabelecimento, o que já está inserido em toda rede.

Cabe destacar a fraca atuação das empresas analisadas no que se refere aos resíduos especiais, apenas o Macro Atacado Treichel possui coletor para pilhas e baterias. Em todos, os

produtos tóxicos e inflamáveis não apresentaram um dispositivo diferenciado para alertar sobre riscos ou cuidados, sendo inclusive de fácil acesso as crianças.

Outra importante conclusão está relacionada a visão que as empresas deste segmento em Pelotas tem da gestão ambiental, avaliam esta como sendo de importância média, considerando mais como coleta seletiva e destinação adequada resíduos do que vantagem competitiva.

Espera-se que este trabalho contribua com os estudos sobre gestão ambiental no segmento atacadista e varejista, já que poucas pesquisas são feitas com este enfoque. Cabe ressaltar também, que este estudo teve como perspectiva realizar um diagnóstico das empresas, não considerando uma melhor do que a outra, apenas comparando-as no intuito de verificar o que cada uma faz em relação a gestão ambiental.

## REFERÊNCIAS

- ABRAS. **Associação Brasileira de Supermercados**. Disponível em <<http://www.abras.com.br/economia-e-pesquisa/abrasmercado>> Acesso em agosto de 2009
- ANTUNES, Ana Paula. **A Gestão Ambiental Através da Produção Mais Limpa**: estudo de caso. 2005. Monografia (Curso de Bacharelado em Administração) - Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, 2005.
- BARBIERI, Jose Carlos. **Gestão Ambiental Empresarial Conceitos, Modelos e Instrumentos**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- CUNHA, Sandra Baptista da; GUERRA, Antonio Jose Teixeira (Orgs.). **A questão ambiental**: Diferentes abordagens. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003.
- DE ANDRADE, Rui Otávio Bernardes; TACHISAWA, Tackeshy; DE CARVALHO, Ana Barreiros. **Gestão ambiental – Enfoque Estratégico aplicado ao desenvolvimento sustentável**. São Paulo: Makron Books, 2000.
- DONAIRE, Denis. **Gestão Ambiental na Empresa**. 2 ed. São Paulo: Atlas S/A, 1999.
- FERREIRA, João Alberto. Resíduos Sólidos: Perspectivas atuais. In: SISINNO, Cristina Lucia Silveira (Org.). **Resíduos Sólidos, Ambiente e Saúde**: uma visão multidisciplinar. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2005.
- GAZETA MERCANTIL. **Florenzano Marketing**. Dezembro de 2001.
- IBGE. **Fonte de informação para o tamanho das empresas**. Disponível em <[http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia\\_visualiza.php?id\\_noticia=894](http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=894)>. 2005.
- IBGE. **Cidades**. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?>>. 2007.
- INSTITUTO ETHOS. **Guia de Elaboração do Balanço Social**. São Paulo: Magraf Editora e Indústria Gráfica Ltda, 2005.

ITEPA. Instituto Técnico de Pesquisa e Assessoria. Banco de dados da Zona Sul – RS. **Boletim informativo nº17**. Pelotas: EDUCAT, 2006.

ITEPA. Instituto Técnico de Pesquisa e Assessoria. Banco de dados da Zona Sul – RS. **Boletim informativo nº17**. Pelotas: EDUCAT, 2001.

IPO – Instituto Pesquisas de Opinião. **2º Diagnóstico das características e do comportamento do consumidor de Pelotas – RS**. Pelotas: IPO, 2007.

MACRO ATACADO KROLOW. **Histórico**. Disponível em <[http://www.macroatacadokrolow.com.br/\\_OKrolow.php](http://www.macroatacadokrolow.com.br/_OKrolow.php)>. Acesso em agosto de 2009

MAXXI. **Histórico**. Disponível em <[http://www.walmartbrasil.com.br/institucional/bandeiras\\_maxxi.aspx?expandable=1](http://www.walmartbrasil.com.br/institucional/bandeiras_maxxi.aspx?expandable=1)>&<<http://zerohora.clicrbs.com.br/zerohora/jsp/default2.jsp?uf=1&local=1&source=a2122238.xml&template=3898.dwt&edition=10480&section=1008>> Acesso em agosto de 2009

MELNYK, Steven A.; SROUFE, Robert P.; CALANTONE, Roger. **Assessing the impact of environmental management systemson corporate and environmental performance de**. 2000.

NUNES, Paulo. **Conceito de vantagem competitiva**. 2007. Disponível em <<http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/vantagemcompetitiva.htm>>. Acesso em novembro de 2008.

PORTER, MICHAEL E. **Vantagem Competitiva**. Rio Janeiro: Campus, 1989.

\_\_\_\_\_. **Estratégia competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

ROCCO, Rogério. **Legislação Brasileira e Meio Ambiente**. Rio de Janeiro: Editora DP&A, 2001.

SAAB, William George Lopes. **Supermercados no Brasil - O Movimento das Empresas Menores**. 2000.

TACHIZAWA, Takeshi. **Gestão Ambiental e Responsabilidade Social Corporativa: Estratégias de Negócios Focadas na Realidade Brasileira**. São Paulo: Atlas S/A, 2002.

TREICHEL. **Histórico**. Disponível em <<http://www.atacadotreichel.com.br/site/content/atacado/historia.php>> Acesso em agosto de 2009

VALLE, Cyro Eyer do. **Como se Preparar para as Normas ISO14000 – Qualidade Ambiental: O Desafio de Ser Competitivo Protegendo o Meio Ambiente**. 3 ed. São Paulo: Pioneira,2000.

VASCONCELOS, Flavio C; CYRINO, ÁLVARO C. **Vantagem Competitiva: Os Modelos Teóricos atuais e a Convergência entre Estratégia e Teoria Organizacional**. 2000. Disponível em <<http://www.rae.br/redirect.cfm?ID=982>>. Acesso em novembro de 2008.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Trad. Daniel Grassi. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.