

**INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GOVERNANÇA E SUSTENTABILIDADE**

LOURIVAL BATISTA DE PAULA

**A EDUCAÇÃO CORPORATIVA E OS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO
SUSTENTÁVEL NO SETOR VAREJISTA DE ALIMENTOS**

CURITIBA

2022

LOURIVAL BATISTA DE PAULA

**A EDUCAÇÃO CORPORATIVA E OS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO
SUSTENTÁVEL NO SETOR VAREJISTA DE ALIMENTOS**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre no Curso de Mestrado Profissional em Governança e Sustentabilidade, do Programa de Pós-Graduação do Instituto Superior de Administração e Economia – ISAE.

Orientadora: Profa. Dra. Ariadne Sílvia de Farias

CURITIBA

2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

P234e	<p>Paula, Lourival Batista de A educação corporativa e os objetivos de desenvolvimento sustentável no setor varejista de alimentos / Lourival Batista de Paula -- Curitiba, 2022. 129 p. Orientador: Profª. Drª. Ariadne Silvia de Farias.</p> <p>Dissertação (Mestrado Profissional em Governança e Sustentabilidade), Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu do Instituto Superior de Administração e Economia do Mercosul – ISAE, Curitiba, 2022.</p> <p>1. Educação patrocinada pelo empregador. 2. Comércio varejista. 3. Sustentabilidade. 4. Sustentabilidade - Relatórios. 5. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. 6. Educação. I. Farias, Ariadne Silvia de. II. Título.</p> <p style="text-align: right;">CDU 658.114.7</p>
-------	---

Bibliotecária: Ana Rocco CRB-9/1934

TERMO DE APROVAÇÃO

Lourival Batista de Paula

"A Educação Corporativa e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no Setor Varejista de Alimentos."

DISSERTAÇÃO APROVADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE NO PROGRAMA DE Mestrado Profissional em Governança e Sustentabilidade do Instituto Superior de Administração e Economia – DO MERCOSUL - ISAE, PELA SEGUINTE BANCA EXAMINADORA:

Ariadne Silvia de Farias

Profa. Dra. Ariadne Silvia de Farias

Instituto Superior de Administração e Economia do Mercosul | ISAE
Presidente da Banca Examinadora

Sander

Prof. Dr. Josué Alexandre Sander

Instituto Federal do Paraná | IFPR
Examinador Externo

Denise Regina Stacheski

Profa. Dra. Denise Regina Stacheski

Universidade Tuiuti do Paraná | UTP
Examinador Externo

Curitiba, 14 de abril de 2022.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de agradecer às pessoas que me incentivaram a realizar este Mestrado Profissional.

À minha família, em especial minha esposa e filhos neste apoio incondicional e sempre juntos para fortalecer a minha motivação.

À professora Dra. Ariadne Sílvia de Farias, minha orientadora neste Mestrado e grande influenciadora, que, além de me incentivar, me apoiou nos momentos mais difíceis para que eu jamais desistisse deste sonho.

À professora Dra. Isabel Grimm e Professor Dr. Josué Sander, que acreditaram desde o início no meu projeto e mostraram novos caminhos na qualificação.

Gostaria de agradecer os professores do Programa de Pós-Graduação em Governança e Sustentabilidade (PPGS), e demais colaboradores do ISAE, que me apoiaram neste período acadêmico.

Aos meus colegas do Mestrado e amigos que me ajudaram e apoiaram em todos os momentos que precisei. Nestes dois anos de relacionamento, demonstraram o quanto é importante uma amizade para toda a vida.

Aos meus colegas de trabalho e líderes da empresa que compreenderam e me apoiaram quando precisei.

A todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho.

Tenho muito a agradecer pela compreensão e pelo apoio de todos.
Muito obrigado!

“Seguiremos trabalhando de forma incansável para oferecer produtos a preços mais competitivos, e contribuir para a construção de uma sociedade mais inclusiva e diversa”.

Noel Prioux, CEO do Grupo Carrefour Brasil

RESUMO

As constantes mudanças no ambiente empresarial, e a necessidade do desenvolvimento por meio da Educação Corporativa para a gestão de pessoas, produzem novas alternativas no processo de formação e políticas para a sustentabilidade. Ao integrar os processos da cultura organizacional, esta junção pode vir a fortalecer o ambiente corporativo e criar novos espaços para implementação de projetos sustentáveis no setor varejista de alimentos. Nessa perspectiva, o presente estudo busca fazer uma análise da integração das estratégias voltadas à Educação Corporativa e ao fomento da Sustentabilidade, por meio de uma pesquisa documental múltipla aplicada em três empresas do setor varejista de alimentos, selecionadas com o objetivo de extrair boas práticas em uma nova dimensão, que envolve a sensibilização de gestores e colaboradores no planejamento e na implementação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no ambiente de negócios. Ao engajar líderes e colaboradores na construção dos planejamentos estratégicos, motivadas pelo desequilíbrio ambiental e problemas sociais, as empresas procuram conceituar, mensurar e atuar rumo à sustentabilidade, um processo que passa a fazer parte do aprimoramento profissional nas organizações, sobretudo, a partir das alterações no cenário econômico e social do século XX. Surgiram tendências que pressionaram o sistema capitalista regente para uma gestão socioeconômica mais sustentável. A compreensão das mudanças, as suas implicações e consequências incentivaram as três maiores empresas do setor a utilizarem práticas sustentáveis na construção e consolidação das suas marcas institucionais ao comercializar produtos verdes, realizar a gestão de resíduos, construções sustentáveis, preservação do meio ambiente e a responsabilidade social corporativa. Diante desse contexto, esta pesquisa tem por objetivo analisar como as empresas de varejo supermercadistas operam, reportam e mensuram suas práticas voltadas ao desenvolvimento sustentável. Para tanto, foi feita uma pesquisa e análise documental para extrair dos relatórios de sustentabilidade as boas práticas e estratégias que possam contribuir com o setor varejista de alimentos. Além disso, o estudo integra as estratégias da Educação Corporativa e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável para a cultura organizacional. A proposta visa estimular e desafiar empresas de varejo para uma gestão sustentável, efetiva e eficiente em suas operações. Ao dar visibilidade aos aspectos ambientais, sociais e de governança na estratégia das companhias, este projeto se propõe a contribuir positivamente sobre os negócios e atividades empresariais ao influenciar a geração de uma cultura organizacional sustentável pela educação corporativa. A proposta é apresentar resultados que possam agregar valor as organizações de médio e pequeno porte na aplicação de ações sustentáveis no varejo alimentar.

Palavras-chave: Educação Corporativa; Competências e Formação de Pessoas; Setor Varejista de Alimentos; Relatórios de Sustentabilidade; Objetivo de Desenvolvimento Sustentável; Educação de Qualidade.

ABSTRACT

The business environment constant changes and the need for development through Corporate Education for people management creates new alternatives in the training process and policies for sustainability. Integrating organizational culture processes can strengthen the corporate environment and generate new spaces for sustainable projects implementation in the food retail sector. In this perspective, the present study aims to analyze the strategies integration used at Corporate Education and the promotion of Sustainability, through an applied multiple documentary research in three food retail sector companies, selected with the objective of extracting good practices, in a new dimension, which involves raising the managers and employees awareness in planning and implementation of the Sustainable Development Goals in the business environment. By engaging leaders and employees in the strategic plans setting, motivated by environmental imbalance and social problems, companies seek to conceptualize, measure and act towards sustainability, a process that becomes part of the professional improvement in organizations, above all, from the changes in the 20th century economic and social scenario. Emerging trends pressured the ruling capitalist system for a more sustainable socio-economic management. Understanding the changes, their implications and consequences encouraged the three largest companies in the sector to use sustainable practices in their institutional brands building and consolidation by marketing green products, waste management, sustainable construction, environmental preservation and corporate social responsibility. In this scenario, this research aims to analyze how supermarket retail companies operate, report and measure their practices related to sustainable development. Altogether, a research and document analysis was carried out to extract from sustainability reports good practices and strategies that can contribute to the food retail sector. In addition, the study integrates Corporate Education strategies and Sustainable Development Goals into organizational culture. The proposal aims to encourage and challenge retail companies for sustainable, effective and efficient management of their operations. By giving visibility to environmental, social and governance aspects in the companies' strategy, this project aims to contribute positively to business and business activities by influencing the generation of a sustainable organizational culture through corporate education. The proposal is to present results that can add value to medium and small organizations in the application of sustainable actions in food retail.

Keywords: Corporate Education; Competence and People Training; Retail Food Sector Sustainability Reports. Sustainable Development Goal 4 – Quality Education.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Educação Corporativa	36
Figura 2 – Principais Pilares	41
Figura 3 – Fases de Desenvolvimento da Pesquisa	65
Figura 4 - Cartilha Boas Práticas no Varejo Alimentar - Capa	118
Figura 5 - Cartilha de Práticas Sustentáveis no Varejo Alimentar - Apresentação	118
Figura 6 - Cartilha de Práticas Sustentáveis no Varejo Alimentar - Sumário	119
Figura 7 - Cartilha de Práticas no Varejo Alimentar - Introdução	119
Figura 8 - Cartilha de Práticas Sustentáveis no Varejo Alimentar - Metodologia	120
Figura 9 - Cartilha de Práticas Sustentáveis no Varejo Alimentar - Metodologia	120
Figura 10 - Cartilha de Práticas Sustentáveis no Varejo Alimentar - Bases Conceituais	121
Figura 11 - Cartilha de Práticas Sustentáveis no Varejo Alimentar - Atividades	121
Figura 12 - Cartilha de Práticas Sustentáveis no Varejo Alimentar - Plano de Ação	122
Figura 13 - Cartilha de Práticas Sustentáveis no Varejo Alimentar - Benchmarking	122
Figura 14 - Cartilha de Práticas Sustentáveis no Varejo Alimentar - Sensibilização.....	123
Figura 15 - Cartilha de Práticas Sustentáveis no Varejo Alimentar - Plano de Ação 1	123
Figura 16 - Cartilha de Boas Práticas Sustentáveis no Varejo Alimentar - Treinamentos.....	124
Figura 17 - Cartilha de Práticas Sustentáveis no Varejo Alimentar - Plano de Ação 2	124
Figura 18 - Cartilha de Práticas Sustentáveis no Varejo Alimentar - ODS.....	125
Figura 19 - Cartilha de Práticas Sustentáveis no Varejo Alimentar - Plano de Ação 3	125
Figura 20 - Cartilha de Práticas Sustentáveis no Varejo - Programas.....	126
Figura 21 - Cartilha de Práticas Sustentáveis no Varejo - Plano de Ação 4.....	126
Figura 22 - Cartilha de Práticas Sustentáveis no Varejo - Aplicação.....	127
Figura 23 - Cartilha de Práticas Sustentáveis no Varejo Alimentar - Plano de Ação 5	127
Figura 24 - Cartilha de Práticas Sustentáveis no Varejo Alimentar - Participação	128
Figura 25 - Cartilha de Práticas Sustentáveis no Varejo Alimentar - Plano de Ação 6	128
Figura 26 - Cartilha de Boas Práticas Sustentáveis no Varejo Alimentar - Planejamento	129
Figura 27 - Cartilha de Boas Práticas Sustentáveis no Varejo Alimentar - Plano de Ação 7	129
Figura 28 - Cartilha de Práticas Sustentáveis no Varejo Alimentar – Conclusões.....	130
Figura 29 - Cartilha de Boas Práticas no Varejo Alimentar - Referências.....	130

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Faturamento do Varejo de Supermercado 2019.....	20
Gráfico 2 – Faturamento do Varejo Brasil em Bilhões.....	21
Gráfico 3 – Quantidade de Lojas no Brasil.....	22
Gráfico 4 – Área de Vendas Varejo Brasil em milhões m ²	22
Gráfico 5 – Empregos no Varejo.....	23

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Aspectos da Sustentabilidade	26
Quadro 2 – Princípios para Educação de Gestão Responsável	29
Quadro 3 – Objetivos do Desenvolvimento Sustentável	30
Quadro 4 – Metas ODS 4	31
Quadro 5 – Princípios do Pacto Global	32
Quadro 6 – Princípios da Educação Corporativa.....	37
Quadro 7 – Educação Corporativa.....	38
Quadro 8 – Tópicos de Análise	38
Quadro 9 – Dimensões da sustentabilidade	40
Quadro 10 – Metas e Objetivos do Desenvolvimento do Milênio (ODM)	45
Quadro 11 – Líder Educador	52
Quadro 12 – Sub-competências	52
Quadro 13 – Resumo das Competências	52
Quadro 14 – Papéis e Descrição	54
Quadro 15 – Quadro das Lições para o Resultado	54
Quadro 16 – Conceitos-chaves e descritores	60
Quadro 17 – Processos sequenciais de análise	62
Quadro 18 – Matriz de Consistência	63
Quadro 19 – Conteúdo Textual	63
Quadro 20 – Fluxograma dos Procedimentos da Análise Documental	64
Quadro 21 – Procedimento Análise Documental	65
Quadro 22 – Atividades de Elaboração	66
Quadro 23 – Filtros Aplicados na Pesquisa.....	66
Quadro 24 – Etapas da Análise.....	67
Quadro 25 – Amostra da Análise	67
Quadro 26 – Fases da Análise de Conteúdo	67
Quadro 27 – Categoria Ambiental.....	68
Quadro 28 – Categoria Econômica.....	68
Quadro 29 – Categoria Social.....	69
Quadro 30 – Indicadores de Sustentabilidade	70
Quadro 31 – Desenvolvimento Sustentável.....	71
Quadro 32 – Coleta de Dados Preliminares	71

Quadro 33 – Protocolos de Validade	73
Quadro 34 – Resultados.....	73
Quadro 35 – Estratégia de Sustentabilidade	83
Quadro 36 – Eixos Estratégicos.....	84
Quadro 37 – Matriz de Materialidade Carrefour	86
Quadro 38 – Matriz de Materialidade Grupo Pão de Açúcar (GPA)	86
Quadro 39 – Matriz de Materialidade Walmart.....	87
Quadro 40 – Estratégias de Educação Corporativa	88
Quadro 41 – Boas Práticas de Educação Corporativa	89
Quadro 42 – Estratégia de Cultura Organizacional	90
Quadro 43 – Mapeamento das evidências	92
Quadro 44 – Evidências da competências	92
Quadro 45 – Estratégia das dimensões	94
Quadro 46 – Geração de Valor	96
Quadro 47 – Boas práticas e Ações de Sustentabilidade.....	98
Quadro 48 – Práticas ambientais de destaque	99
Quadro 49 – Estratégia de Comunicação	101

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRAS	Associação Brasileira de Supermercados
COS	Cultura Organizacional Sustentável
EC	Educação Corporativa
GC	Gestão do Conhecimento
IES	Instituições de Ensino Superior
ODM	Objetivos do Desenvolvimento do Milênio
ODS	Objetivos do Desenvolvimento Sustentável
ONU	Organização das Nações Unidas
PDLS	Programa de Desenvolvimento de Líderes para a Sustentabilidade
PG	Pacto Global
PMEs	Pequenas e Médias Empresas
PMRE	Princípios para a Educação Executiva Responsável
RSA	Responsabilidade socioambiental
SEC	Sistema de Educação Corporativa

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	8
1 INTRODUÇÃO	15
1.1 PROBLEMATIZAÇÃO.....	19
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	19
1.2.1 Objetivo geral	19
1.2.2 Objetivos específicos	19
1.3 JUSTIFICATIVA.....	20
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	21
2 REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1 AS ORGANIZAÇÕES E A SUSTENTABILIDADE	26
2.1.1 Os seis princípios para a Educação de Gestão Responsável	28
2.1.2 Os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS)	29
2.1.3 Pacto Global.....	32
2.2 A EDUCAÇÃO CORPORATIVA	33
2.3 A SUSTENTABILIDADE E AS SUAS DIMENSÕES.....	39
2.4 EDUCAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL PARA A SUSTENTABILIDADE.....	43
2.5 A IMPORTÂNCIA DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA.....	47
2.6 A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....	48
2.7 LIDERANÇA EDUCADORA PARA SUSTENTABILIDADE.....	49
2.8 DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS.....	53
2.9 RELÁTORIOS DE SUSTENTABILIDADE	55
3 METODOLOGIA	58
3.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	58
3.2 ESTRATÉGIA DE PESQUISA.....	59
3.3 COLETA DE DADOS	60
3.4 ANÁLISE DE DADOS.....	61
3.5 VALIDADE DA PESQUISA	72
4 RESULTADOS.....	74
4.1 OBJETO DE ESTUDO.....	74
4.2 SETOR VAREJISTA DE ALIMENTOS	75

4.3	CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS GRUPO CARREFOUR, GRUPO PÃO DE ACÚCAR E WALMART BRASIL	76
4.3.1	Grupo Carrefour	76
4.3.2	Grupo Pão de Açúcar	79
4.3.3	Walmart Brasil	80
4.4	RESULTADOS	82
4.5	ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE, EDUCAÇÃO CORPORATIVA E CULTURA ORGANIZACIONAL	83
4.5.1	Estratégia de Sustentabilidade, Educação Corporativa e Cultura Organizacional.....	83
4.5.2	Estratégia de Educação Corporativa	88
4.5.3	Estratégia de Cultura Organizacional	90
4.6	COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DOS ODS NA CULTURA ORGANIZACIONAL DO SETOR VAREJISTA DE ALIMENTOS	91
4.7	ESTRATÉGIAS E BOAS PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE PARA APLICAÇÃO NO VAREJO ALIMENTAR E MOSTRAR COMO ESSAS ORGANIZAÇÕES COMUNICAM SUAS AÇÕES SUSTENTÁVEIS.....	94
4.7.1	Comunicação das ações sustentáveis	99
	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	102
	REFERÊNCIAS	106
	APÊNDICE – PRODUTO TÉCNICO.....	118

1 INTRODUÇÃO

A sustentabilidade coloca o papel da Educação Corporativa como elemento transformador da cultura dentro das organizações ao colaborar na formação de pessoas, pois ao aderir o compromisso com o desenvolvimento sustentável torna-se necessário a compreensão dos negócios sustentáveis. Os desafios lançados aos gestores é a integração e a materialização dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) nas estratégias de sustentabilidade das instituições. A cultura organizacional desenhada com um propósito sustentável pode colaborar para a manutenção dos valores organizacionais fundamentais como, por exemplo, os econômicos-pragmáticos, éticos-sociais e emocionais para o desenvolvimento por meio da Educação Corporativa e seus princípios fundamentais norteadores das ações de engajamento dentro da organização.

A cultura organizacional é formada por valores e crenças construídos ao longo do tempo. Ao dar sentido as práticas da empresa, mantém-se o equilíbrio da organização para a sobrevivência e sustentabilidade ao fortalecer a virtude e a atuação dos colaboradores nas empresas. Esta cultura pode ser garantida por meio de pessoas, ao tornar os colaboradores cada vez mais satisfeitos e motivados, ou pelo contrário, cada vez mais insatisfeitos, uma cultura de qualidade gera maior satisfação. Portanto, o compartilhamento da cultura propicia o relacionamento entre eles, multiplica a comunicação assertiva e têm o poder de manter o propósito da reputação sustentável na organização (COLAUTO, 2011).

De acordo com Freitas (2002), a cultura organizacional funciona primeiro como poder, e segundo, como conjunto de representações imaginárias sociais que se constroem e reconstroem nas relações cotidianas dentro da organização, que se expressam em termos de valores, normas significados e interpretações, tornando a organização fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros.

Nessa perspectiva, a cultura organizacional é um contrato psicológico da empresa com o trabalhador. E por assim ser, no ato de recrutar e selecionar pessoas, a organização atenta-se a perfis profissionais iguais ou pelo menos semelhantes aos valores em que acredita, escolhendo indivíduos que compartilham dos mesmos pensamentos e crenças. Dessa forma, uma cultura forte apresenta valores essenciais e são compartilhados de maneira abrangente. As pessoas ao aceitarem os valores essenciais e quanto maior o comprometimento, mais forte é a cultura e maior sua influência sobre os membros da organização. Quando isso ocorre, a maioria dos funcionários tem as mesmas opiniões sobre a missão e os valores da organização.

A cultura organizacional e a sustentabilidade ganham destaque nas organizações, com foco no futuro, nos recursos naturais disponíveis e no bem-estar das pessoas. Ao ser considerada e internalizada nas empresas, a sustentabilidade torna-se um grande desafio para os diretores, gestores, comitês e conselhos de administração no fortalecimento dos resultados, bem como ao processo da governança corporativa nas decisões empresariais. Ao trazer a relevância da sustentabilidade nos processos de tomada de decisão para o desempenho das organizações, as lideranças são desafiadas a realizarem ações que possam contribuir para uma estratégia determinante e favorável a formação da cultura organizacional que institucionalize o aprendizado contínuo.

A cultura organizacional e a cultura de aprendizagem são fatores relevantes nos processos organizacionais, pois compreendem o entendimento sobre os padrões de comportamento dos indivíduos que a formam, bem como a maneira como estes aprendem e trocam conhecimento.

No entanto, entre o discurso e a prática sustentável, existe uma lacuna considerável que pode ser suprida pela Educação Corporativa na formação de lideranças para uma mudança positiva e um impacto favorável ao ecossistema organizacional (EBOLI, 2009). Nesse sentido, é importante considerar que as empresas ao aplicar a Educação Corporativa nas estratégias de negócio apresentam novas competências e um ambiente de aprendizado que contribuí para o desenvolvimento e a formação de pessoas (DUTRA, 2010).

Observa-se, ainda, que o envolvimento das lideranças com o sistema de Educação Corporativa não está ligado somente à informação, ou processos de capacitação por meio de cursos por exemplo, mas sim a ter uma prática condizente com aquilo que está sendo informado ou ensinado no ambiente corporativo. Nesse ambiente, a produção de conhecimentos interdisciplinares, voltados às questões econômicas, ambientais e sociais da organização, fortalece o desenvolvimento das competências necessárias para a formação de líderes e colaboradores com vocação para o fomento de práticas sustentáveis, e, de maneira sistêmica, contribui para a sustentabilidade do próprio modelo de negócio.

Portanto, a Educação Corporativa tem o objetivo de formar e capacitar colaboradores para novos desafios no ambiente empresarial, sob a vocação de estenderem sua percepção para a sociedade e atuarem como protagonistas ao aproximar o discurso sustentável da prática para formação da cultura organizacional.

As estratégias de Educação Corporativa possuem objetivos de promover ações para disseminação da sustentabilidade no desenvolvimento das atividades profissionais e pessoais ao enfrentar as dificuldades postas pela realidade atual. Ainda se propõe a gerar um pensamento

pedagógico na organização e a agregar valor às práticas de educação continuada, de modo a fortalecer a educação profissional e tecnológica como estratégia necessária ao desenvolvimento de pessoas. Desse modo, a Educação Corporativa destaca-se como elemento fundamental para criar a ambiência nas organizações voltada às práticas de sustentabilidade inseridas na cultura organizacional (SANTOS, 2007).

O grande desafio das organizações é a criação de valor por meio da sustentabilidade e a formação de novas lideranças responsáveis que possam fortalecer o desenvolvimento no ambiente de negócios. Nesse limiar, a Educação Corporativa é vista como um sistema de aprendizagem para desenvolver e aumentar a geração de propósito às empresas. O papel da educação nas organizações é criar e disseminar conhecimentos, competências e atender às demandas por novas tecnologias e inovação, além de agregar maiores valores aos produtos e serviços ofertados (STRAUHS, 2012).

Observa-se que empresas vem estruturando suas universidades corporativas para executivos e gerentes, porém, é necessário ir além, como por exemplo, treinar todos os líderes da organização e disseminar o desenvolvimento de práticas profissionais de modo a engajar os colaboradores e gerar reputação para a empresa com uma abordagem maior em sustentabilidade como, por exemplo, a educação financeira, treinamentos anticorrupção, segurança alimentar, educação ambiental, segurança do trabalho, gestão da qualidade, entre outros temas relevantes para o contexto atual.

Neste trabalho, serão analisados relatórios de sustentabilidade de três grandes empresas do setor varejista de alimentos para observar as práticas e estratégias que possam ser implementadas na Educação Corporativa para o alcance dos ODS na cultura organizacional em empresas de varejo alimentar. Os 17 ODS apresentados pela Organização das Nações Unidas definiram em setembro de 2015, 169 metas a serem alcançadas até 2030.

As metas previstas pelos ODS são parte da transformação das organizações e da sociedade, e poderão ser trabalhadas de forma transversal, seja na prática e na teoria, para a transformar a realidade nos programas educacionais, incluindo os corporativos. Esta pesquisa se relaciona com os ODS 4 – Educação de Qualidade, 8 – Trabalho Decente e Crescimento Econômico, 12 – Consumo e Produção Responsáveis e ODS 17 – Parcerias e Meios de Implementação. O primeiro visa assegurar uma educação de qualidade, inclusiva e equitativa, e promover oportunidades de formação contínua para todos; o segundo, se propõe a promover o crescimento econômico, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todos; o terceiro assegurar um consumo e padrões de produção sustentáveis e o

quarto reforçar os meios de implementação e revitalizar as parcerias globais no sentido de um desenvolvimento sustentável.

De acordo com as informações apresentadas nos relatórios de sustentabilidade das organizações selecionadas nesta pesquisa, essas empresas realizam práticas sustentáveis no âmbito dos produtos, resíduos, eficiência de recursos, proteção climática, colaboradores e sociedade, a fim de alcançarem o desenvolvimento econômico, social e ambiental. Ademais, é importante ressaltar que as redes de supermercados formam um dos principais tipos de varejo e inclui todas as atividades relacionadas a venda de produtos e serviços, sejam financeiros ou de assistência diretamente ao consumidor final, com relevância econômica e representatividade nos impactos ambientais.

Diante dessa contextualização sobre a Educação Corporativa e a Sustentabilidade, ao evidenciar o varejo e suas práticas para os ODS, observa-se que estas ações podem potencializar os melhores resultados ao despertar interesse e aplicabilidade por parte de outras organizações. As questões da educação e os processos de aprendizagem poderão contribuir de forma efetiva para mensurar práticas dos ODS por meio dos relatórios de sustentabilidade divulgados publicamente apresentam estratégias aplicáveis ao negócio.

As grandes redes varejistas possuem ações direcionadas para implementação dos ODS, portanto oferecer auxílio e mecanismos são elementos-chave para fortalecer iniciativas e reforçar a importância fundamental para outras redes varejistas. A aprendizagem e formação na forma acadêmica ou organizacional por meio da Educação Corporativa podem contribuir no fortalecimento das competências relacionadas seja na empresa ou escola, formal ou informal, a sensibilização é o primeiro objetivo a ser alcançado se queremos ter uma cultura sustentável nas organizações varejistas no Brasil.

Os relatórios de sustentabilidade publicados pelas organizações varejistas de alimentos de grande porte mensuram e reportam suas estratégias de gestão e ações adotadas para reduzir os impactos sociais e ambientais gerados pelas atividades do setor. O documento é relevante para as organizações e acionistas, apresenta informações e práticas importantes em termos organizacionais, e, portanto, outras empresas podem reconhecer os benefícios ao adotarem práticas sustentáveis como um elemento fundamental para o seu funcionamento. A análise documental contribui de forma efetiva ao trazer as evidências praticadas e registradas, comparar estratégias de capital humano voltadas ao treinamento, capacitação, diversidade, saúde e bem-estar, além do compromisso dessas três organizações com a Educação Corporativa e a sustentabilidade para o setor varejista de alimentos.

1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

Ao considerar o exposto, esta pesquisa busca responder a seguinte pergunta: “Quais as estratégias de Educação Corporativa podem contribuir na implementação dos ODS na cultura empresarial do setor varejista de alimentos?”

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 Objetivo geral

Identificar estratégias de Educação Corporativa que podem contribuir na implementação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável na cultura organizacional no setor varejista de alimentos, a partir de um estudo dos relatórios de sustentabilidade dos grupos Carrefour, Grupo Pão de Açúcar e Walmart Brasil.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Verificar os relatórios de sustentabilidade das organizações pesquisadas, as estratégias de gestão da sustentabilidade, educação corporativa e cultura organizacional;
- b) Relacionar as competências e ações necessárias para a implementação dos ODS na cultura organizacional do setor varejista de alimentos;
- c) Extrair estratégias e boas práticas de sustentabilidade para aplicação no varejo alimentar e mostrar como essas organizações comunicam suas ações sustentáveis.
- d) Criar um produto técnico a partir das boas práticas de sustentabilidade, um conjunto de conteúdos e atividades educacionais interativas, por meio da promoção dos ODS nas organizações do setor varejista de alimentos (Cartilha e Plano de Ação).

1.3 JUSTIFICATIVA

A justificativa teórica tem por base a Educação Corporativa na multiplicação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável na cultura organizacional e a contribuição na formação de lideranças para atuarem no setor varejista de alimentos com o propósito sustentável. Como justificativa prática demonstrar aos empreendedores e gestores a importância da Educação Corporativa e os ODS no desenvolvimento humano da organização e os benefícios que podem ser gerados para as empresas de varejo de alimentos.

Ao perceber a oportunidade e o desafio, as empresas começam a tomar medidas concretas para se adequarem estrategicamente aos ODS, este alinhamento é uma novidade que emergiu da Rio+20 em 2012, a agenda empresarial do varejo alimentar é carente de conhecimento e informação sobre os ODS, o que deixa uma lacuna teórica e prática a ser preenchida.

Os resultados obtidos nesta pesquisa poderão promover uma análise de dados e informações de interesse em ações sustentáveis, de modo a proporcionar competitividade e criação de valor às outras empresas de menor porte com vocação para a sustentabilidade.

Dessa forma, as ações de sustentabilidade disponibilizados nos relatórios servirão como uma bússola para implementação dos ODS por meio da Educação Corporativa e boas práticas na relação de propósitos. Portanto, as estratégias dessas empresas de grande porte podem apresentar respostas ao nosso problema de pesquisa. As práticas ambientais das três maiores redes de varejo supermercadistas no Brasil estão nas vendas de produtos mais sustentáveis, na gestão dos resíduos, na eficiência de recursos e proteção climática e, ações em benefício dos empregados e da sociedade.

Justifica-se, portanto, a imensa oportunidade e desafio que os ODS representam estrategicamente, seja pela novidade da temática ou dificuldade em trazê-la à agenda do varejo alimentar nas pequenas e médias empresas (PMEs), ao fortalecer a informação e conhecimento, a relevância desse estudo é um modelo que analisa e propõem boas práticas de sustentabilidade em redes varejistas, conectando-as com os objetivos da Agenda Pós-2015 por meio da Educação Corporativa.

Ainda, este trabalho justifica-se pela importância do tema e tem a função de implementar os ODS na Educação Corporativa em uma perspectiva estratégica e prática para o alinhamento das metas ao apoiar o direcionamento educacional e cultural nas redes varejistas, estes objetivos não serão alcançados sem ação significativa empresarial.

O problema levantado por essa pesquisa apresenta a integração dos ODS e a Educação Corporativa para operacionalizar estratégias de alinhamento e implementação das metas em redes de varejo, o que pode contribuir para a potencializar a competitividade e os processos produtivos, além de estratégias de *marketing* verde, gestão de resíduos, construções sustentáveis, preservação do meio ambiente, estratégias integradas a sustentabilidade, compromisso com qualidade, bem estar, saúde e desenvolvimento dos colaboradores.

Os ODS abrangem todas as dimensões da sustentabilidade, que são constituídas pelas dimensões ambiental, social, econômica, cultural, política, espacial, tecnológica e inovação. Portanto, o projeto pretende mostrar de que maneira estas organizações realizam, organizam e, principalmente, comunicam ações sustentáveis nas dimensões citadas e as estratégias varejistas em direção aos conceitos de sustentabilidade.

As ações sustentáveis em grandes redes de varejo do setor de alimentos podem vir a fortalecer o desenvolvimento de outras organizações varejistas, além de favorecer o desempenho competitivo dessas empresas ao atender as necessidades da sociedade em geral. Portanto, a proposta desta pesquisa é contribuir para o desenvolvimento sustentável no setor varejista de alimentos e à implementação de metas pela Educação Corporativa, boas práticas e novas estratégias de direcionamento, além de contribuir com a comunidade acadêmica e empresarial para os desafios de uma agenda voltada para a sustentabilidade empresarial.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está dividido em cinco capítulos integrados. No primeiro Capítulo, foi apresentada a Introdução, com o tema e suas delimitações da pesquisa, o problema e os objetivos, a justificativa e o direcionamento metodológico a ser seguido.

O segundo capítulo apresenta o referencial teórico que traz elementos para abordar o varejo alimentar e as organizações, a sustentabilidade, educação corporativa e os relatórios de sustentabilidade. Na sequência, o Capítulo 3 trata dos aspectos metodológicos da pesquisa, a partir da problemática e dos objetivos do estudo.

O alinhamento conceitual, no Capítulo 4, demonstra os resultados obtidos a partir da literatura, da coleta e análise dos dados nos relatórios de sustentabilidade, da integração dos ODS na cultura organizacional e a Educação Corporativa. Por fim, no quinto capítulo foram apresentadas as considerações finais do estudo realizado trazendo as discussões que finalizam a dissertação.

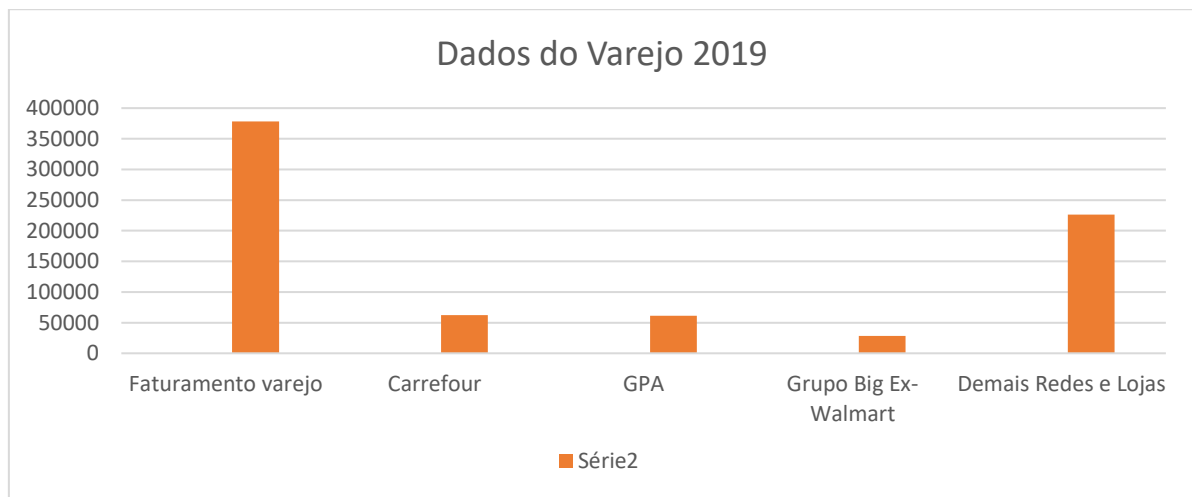
2 REFERENCIAL TEÓRICO

A construção da abordagem teórica dessa pesquisa é pautada pela Educação Corporativa para a sustentabilidade, incluindo os ODS e suas contribuições no setor varejista de alimentos. A proposta do projeto é evidenciar conceitos e características do desempenho sustentável, estratégias e boas práticas de gestão para integração das ODS na cultura organizacional.

O trabalho de educação nas questões ambientais, inspira a responsabilidade de proteção ao meio ambiente e uma conduta responsável dos indivíduos, empresas e comunidades (DIAS, 2006).

O setor supermercadista brasileiro registrou faturamento de R\$ 378,3 bilhões de reais em 2019, um crescimento nominal de 6,4% em relação ao ano anterior, de acordo com o Ranking ABRAS, elaborado pelo Departamento de Economia e Pesquisa, em parceria com a Nielsen do Brasil, empresa de pesquisa de mercado. Nesse mesmo ano, os supermercados foram responsáveis por 1,881 milhão de empregos diretos, uma geração de 28,7 mil postos de trabalho a mais que em 2018, além de outros milhões de vagas indiretas. Sem dúvida, o varejo de alimentos é um dos maiores impulsionadores da economia e tem importante papel no desenvolvimento do Brasil, conforme é possível observar no Gráfico 1, que apresenta o faturamento do setor varejista de supermercados no ano de 2019.

Gráfico 1 – Faturamento do Varejo de Supermercado 2019



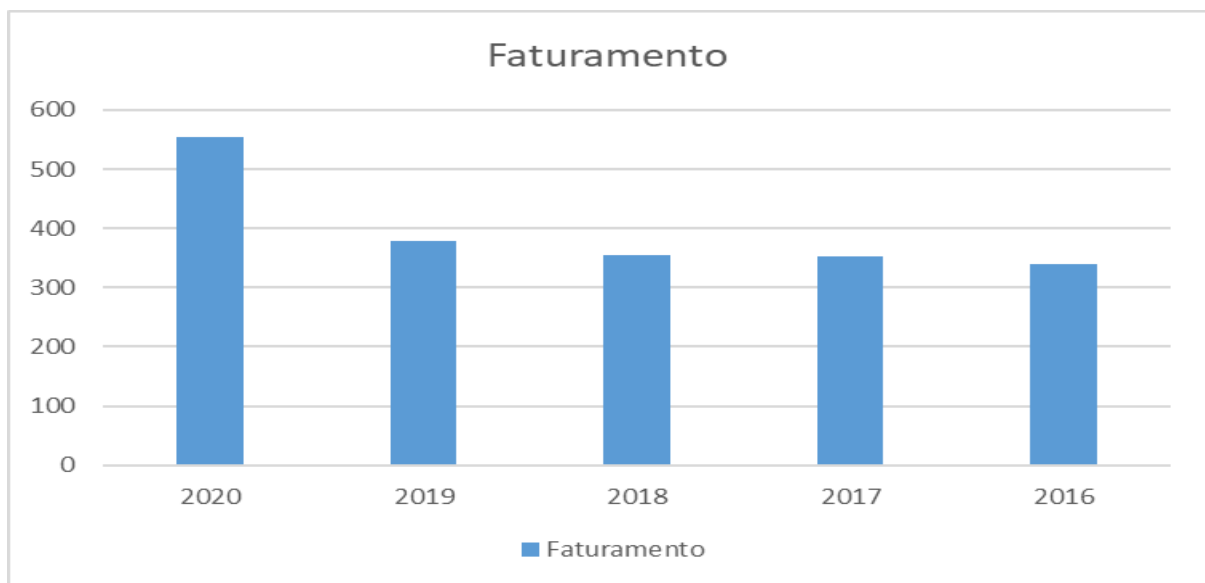
Fonte: ABRAS (2020)

As três maiores redes varejistas do país representam 40% do faturamento total no varejo de alimentos e as demais redes 60%.

O setor varejista de alimentos é um serviço essencial, neste período de pandemia os supermercados reforçaram a sua importância para a economia e a sociedade, como um todo, o varejo alimentar brasileiro contribuiu com 7,5% do Produto Interno Bruto nacional.

Em 2020, o setor alcançou um faturamento de R\$ 554 bilhões de reais, por meio da operação de todos os seus formatos e canais de distribuição informado pelo Ranking da ABRAS. O Gráfico 2 mostra o faturamento em bilhões de reais nos últimos 5 anos ao retratar a realidade que vigora no varejo alimentar e a importância deste setor no período de pandemia.

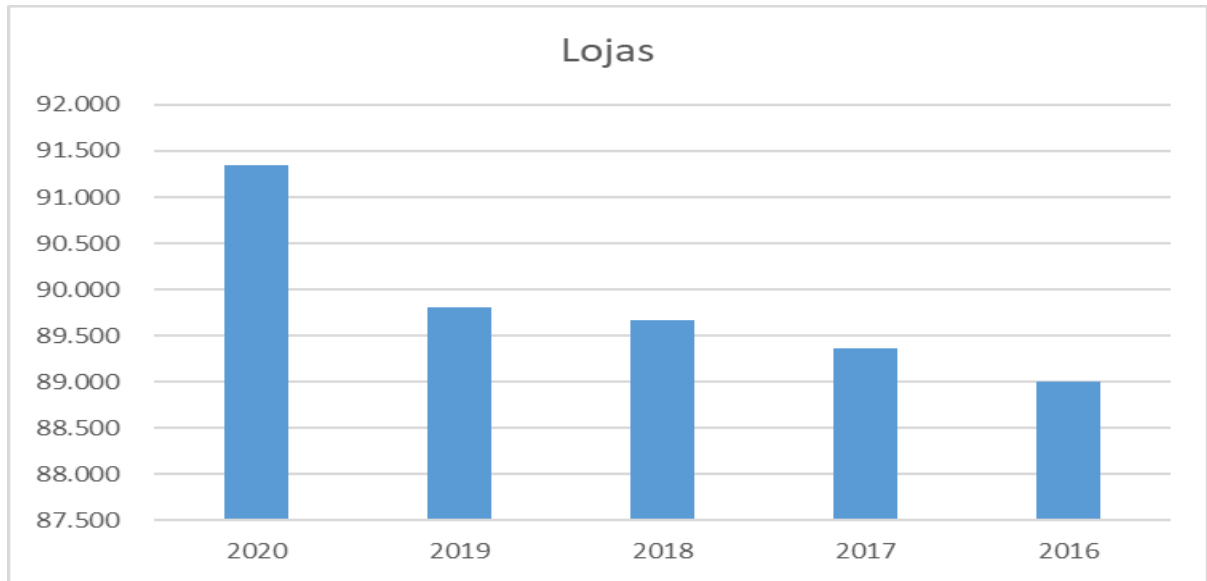
Gráfico 2 – Faturamento do Varejo Brasil em Bilhões



Fonte: ABRAS (2021)

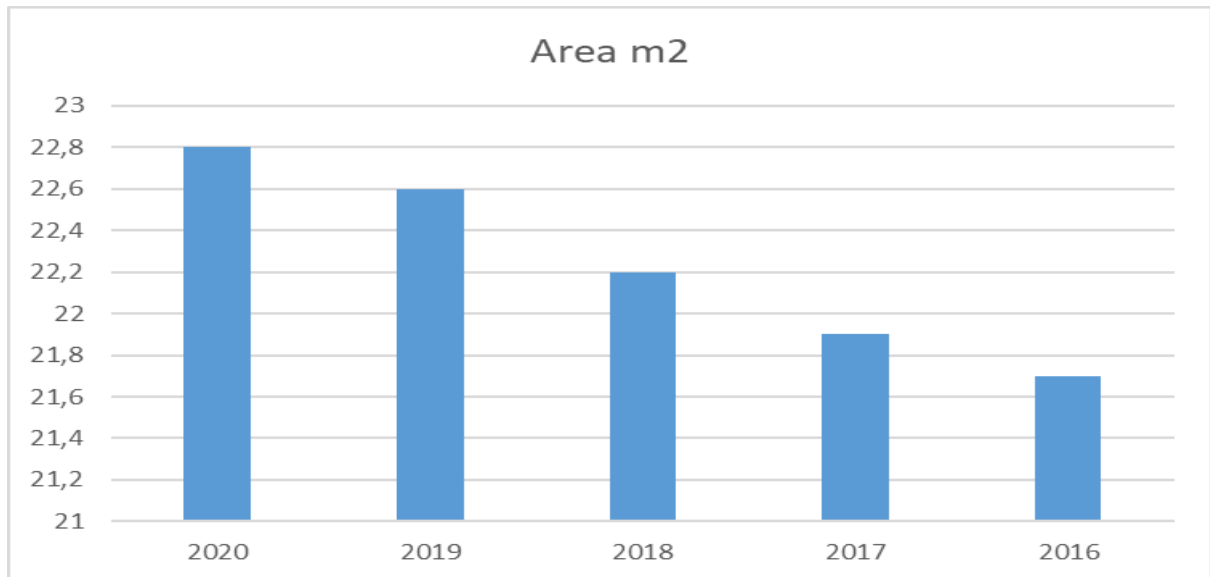
Este desempenho foi obtido a partir da operação de um universo de estabelecimentos que também cresceram, chegando a um total de 91.351 lojas em 2020. A força do setor nos últimos 5 anos em meio a um cenário tão delicado, conseguiu ampliar a sua capilaridade e credibilidade ao atingir um número elevado de lojas. O varejo alimentar se transforma e se adapta a todo o momento, justamente em função das constantes transformações sociais e, agora, também digitais, que num curto espaço de tempo mudam comportamentos, conceitos e dinâmicas que pareciam imutáveis, demandando do setor uma pronta resposta para que os novos desafios possam sempre ser convertidos em oportunidades (ABRAS, 2021). O Gráfico 3 mostra o número de lojas nos últimos 5 anos.

Gráfico 3 – Quantidade de Lojas no Brasil



Fonte: ABRAS (2021)

Em 2020, os canais tradicionais do autosserviço apresentaram crescimento de 0,9% no indicador de área de vendas, chegando a 22,8 milhões de metros quadrados (m²). Conforme demonstrado no Gráfico 4, este dado consolida o processo de crescimento em curso.

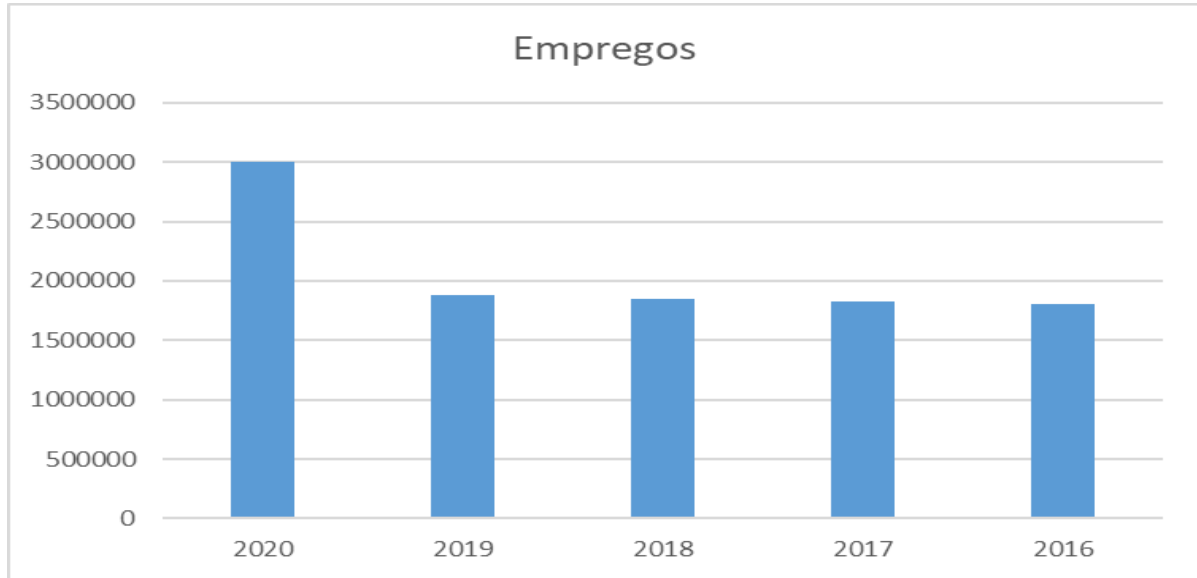
Gráfico 4 – Área de Vendas Varejo Brasil em milhões m²

Fonte: ABRAS (2021)

O indicador de empregos passou a agregar o efetivo profissional contratado diretamente pelas empresas supermercadistas com os empregos diretos e indiretos ao atingir 3 milhões,

demonstrado no Gráfico 5. A dimensão da participação dos supermercados na geração de empregos no País impacta positivamente a economia nacional e a sociedade brasileira.

Gráfico 5 – Empregos no Varejo



Fonte: ABRAS (2021)

O varejo de alimentos na cadeia nacional tem construído uma coalisão multissetorial de abastecimento e um ambiente preparado, de forma multilateral e colaborativa, ao discutir, debater e se posicionar institucionalmente, pelos desafios e objetivos do setor, tem construído valores e impactos positivos no cenário econômico.

A produção de propostas concretas devidamente documentadas na implementação de resultados concretos nas áreas governamental, econômica, mercado de capitais e de governança, impacto social e ambiental representam uma integração para os temas governança ambiental, social e corporativa.

O engajamento do setor na agenda econômica, social, ambiental e governança traz uma visão de respeito aos principais objetivos, bem como novas propostas de soluções e desafios a serem trabalhados, de forma conjunta ao combater a fome, promover conhecimento, informação, treinamento e capacitação.

O compromisso nacional a serviço da sociedade e do desenvolvimento do País, pelas organizações varejistas que estão estimuladas pelo novo contexto competitivo pautado pela transformação digital e novos hábitos de consumo dos brasileiros, ao abastecer a população brasileira com força, energia e segurança, de forma colaborativa, organizada e inovadora, cria maior impacto econômico, social e ambiental, a partir de altos níveis de governança.

2.1 AS ORGANIZAÇÕES E A SUSTENTABILIDADE

As organizações são relativamente recentes sendo que até o final do século XIX existiam poucas com algum porte ou importância (DAFT, 2002). Porém, sempre foram relevantes os impactos sociais e ambientais. Muitas das maiores realizações ocorridas na humanidade encontram-se no século XX. Mesmo entre muitas guerras, a população cresceu e se desenvolveu, principalmente, no aspecto tecnológico.

Atualmente, são grandes e muito maiores os impactos das organizações na sociedade e esses se dão em cinco diferentes aspectos da sustentabilidade descritas no Quadro 1.

Quadro 1 – Aspectos da Sustentabilidade

Aspectos	Descrição
Econômico	As riquezas econômicas são geradas pelas atividades empresariais.
Social	Os empregos gerados pelas organizações são responsáveis pelo sustento financeiro da maioria das famílias.
Relações humanas	As pessoas estão na maior parte do tempo em seus ambientes de trabalho.
Desenvolvimento pessoal	O trabalho pode ser um importante fator de realização do potencial humano, uma vez que o trabalho exerce papel central na vida do ser humano.
Ambiental	As principais agressões ao meio ambiente têm origem nas atividades das organizações dos setores primário e secundário.

Fonte: Silveira (2011)

Os aspectos sustentáveis intensificaram-se a partir da década de 1980 quando houve o aumento da preocupação com as questões ambientais, devido ao crescimento econômico e populacional no século XX. O conhecimento aplicado melhorou os aspectos das organizações e fortaleceu os processos de qualidade, eficiência, eficácia, lucratividade, clima organizacional, ergonomia entre outros. Além disso, viabilizou as inovações e aumentou a competitividade organizacional.

As empresas precisaram adaptar-se a esse novo modelo. A informação e o conhecimento transformaram-se em ativos econômicos e sociais das organizações. Todas as organizações começaram a ficar interligadas de tal maneira que a concorrência mudou junto com essa nova economia.

O tema sustentabilidade na formação de lideranças pode ser inserido por meio da Educação Corporativa nos ambientes corporativos ao utilizar programas de treinamentos e ações de desenvolvimento responsável nas organizações. Os Princípios para a Educação Executiva Responsável (PRME) é uma iniciativa da Organização das Nações Unidas (ONU) para o desenvolvimento de líderes sustentáveis. É uma rede de instituições de ensino alinhadas

aos ODS e com a promoção de pesquisas, metodologias e parcerias para o desenvolvimento sustentável.

Em setembro de 2015, a Organização das Nações Unidas (ONU) lançou um chamado a sociedade no intuito de melhorar as condições de vida no planeta com foco nas pessoas, no meio ambiente e no desenvolvimento econômico sustentável. Construídos de forma colaborativa entre várias nações, os ODS foram adotados pelos 193 estados-membros da ONU e passaram a fazer parte da agenda pública e privada desses países. A implementação bem-sucedida dos ODS exigirá que todos os participantes defendam essa agenda, o papel do ensino superior é fundamental para isso. Os ODS são relevantes para escolas de negócios e gestão.

Diante desse contexto, as instituições de ensino superior (IES) têm a capacidade de influenciar os alunos com práticas de negócios responsáveis e sustentáveis. Essa influência molda os líderes empresariais e a sociedade de amanhã.

As instituições de ensino superior empresarial, com o apoio das metas dos ODS, podem ajudar fortalecer o ambiente propício para negócios e capacitar futuros profissionais, agregando valor aos negócios modernos e à sociedade para futuras oportunidades.

A gestão com responsabilidade socioambiental é caracterizada pelo dever ou obrigação ética de se buscar, nas atividades das empresas, o desenvolvimento pleno das partes interessadas (cadeia de valor), com sustentabilidade, visando neste ambiente o sustento econômico, social e ambiental (EBOLI, 2016). A sociedade está mais consciente sobre a importância de questões ambientais e tem provocado mudanças consideráveis no setor empresarial, devido à pressão exercida.

Os ODS ao integrarem o compromisso das empresas tornam-se importantes para o avanço do tema. As organizações consomem grande parte dos recursos naturais para seus processos produtivos e detêm de uma grande quantia de capital, além de possuir grande influência na sociedade, elas apresentam um grande potencial para colaborar no alcance desses objetivos. Na concepção de Dias (2012), as empresas se viram obrigadas considerar a preservação do meio ambiente, a valorização social e o respeito às normas em sua estratégia competitiva. Mantendo-as dentro de uma concorrência saudável que visa alcançar os objetivos de crescimento sustentáveis em uma economia globalizada (ICHIKAWA, 2013).

As organizações necessitam de uma estratégia que integre os PRME na Educação Corporativa para que possam promover uma adaptação nas metodologias de ensino e treinamento, é um propósito de responsabilidade corporativa, na qual a sustentabilidade passar a fazer parte da cultura organizacional ao demonstrar preocupação com o tema no ambiente de

negócios. Fazem-se necessários trazer novas demandas para o mundo corporativo com soluções educacionais.

Sachs (2007) apresenta formas da sociedade adequar-se à sustentabilidade e aceitá-la como um paradigma no processo de cobertura, sendo impossível o planejamento a curto prazo, os países industrializados deverão assumir uma fatia maior dos custos de transição e ajuste tecnológico, dependerá de mudanças institucionais, projeção de políticas multidimensionais e de se redirecionar ao progresso tecnológico, as mudanças devem ocorrer nos estilos de vida, nos padrões de consumo e nas funções produtivas e incorporação de técnicas ambientalmente adequadas.

As alternativas mostradas por Sachs (2007) talvez sejam as primeiras possibilidades de encontrar um caminho viável para a construção de uma sociedade voltada à sustentabilidade. As organizações estão tentando adequar-se à nova realidade, pois estão sendo pressionadas adequar a população a alterar seus estilos de vida e padrões de consumo. As manifestações dos movimentos ambientalistas, algumas pessoas iniciaram uma mudança em seus comportamentos ou pelo menos pensaram sobre o assunto, a mudança de paradigmas está em processo de desenvolvimento.

Os fatos ocorridos nas últimas décadas do século XX foram os impulsionadores deste debate e ainda continuarão por muitos anos até que toda humanidade tenha plena consciência do que aconteceu e quais são as consequências no presente e no futuro do planeta.

2.1.1 Os seis princípios para a Educação de Gestão Responsável

As instituições de ensino superior envolvidas no desenvolvimento de gestores atuais e futuros apoiam a implementação nas instituições ao utilizar os princípios, que são mais relevantes para fortalecer as capacidades e missão das partes interessadas na troca de práticas eficazes relacionadas, a ONU explicitou seis Princípios para a Educação Empresarial Responsável, as instituições que desejarem integrar a responsabilidade corporativa e a sustentabilidade, de forma progressiva e organizada podem utilizar conforme descrita no Quadro 2.

Quadro 2 – Princípios para Educação de Gestão Responsável

Princípio 1 – Propósito	Desenvolveremos as capacidades dos alunos para serem futuros geradores de valor sustentável para os negócios e a sociedade em geral e trabalhar por uma economia global inclusiva e sustentável.
Princípio 2 – Pesquisa	Vamos nos envolver em pesquisas conceituais e empíricas que avancem nossa compreensão sobre o papel, dinâmica e impacto das empresas na criação de valor socioambiental e econômico sustentável.
Princípio 3 – Valores	Vamos incorporar em nossas atividades acadêmicas e currículos os valores da responsabilidade social global conforme retratado em iniciativas internacionais como o Pacto Global das Nações Unidas.
Princípio 4 – Parceria	Vamos interagir com gerentes de empresas para ampliar nosso conhecimento de seus desafios no cumprimento das responsabilidades sociais e ambientais e na exploração de abordagens eficazes em conjunto para atender a esses desafios
Princípio 5 – Método	Criaremos estruturas, materiais, processos e ambientes educacionais que possibilitem uma aprendizagem eficaz experiências de liderança responsável.
Princípio 6 – Diálogo	Facilitaremos e apoiaremos o diálogo e o debate entre educadores, alunos, empresas, governo, consumidores, mídia, organizações da sociedade civil e outros grupos interessados e partes interessadas em questões críticas relacionadas à responsabilidade social global e sustentabilidade.

Fonte: PMRE (2018)

A Educação Corporativa é fundamental para as organizações atingirem as metas do Pacto Global (PG), o compromisso assumido de adesão firmado pelas instituições signatárias, criam possibilidades de engajamento por meio de projetos e plataformas que potencializam a formação de líderes globalmente responsáveis para a promoção dos ODS.

O debate sobre sustentabilidade está longe de terminar, tanto no meio acadêmico quanto no mundo empresarial. Os conceitos de desenvolvimento econômico e desenvolvimento sustentável vêm permeando os meios de comunicação e se apresenta como os pilares social, econômico e ambiental.

Para Sachs (2007), o desenvolvimento deve ser considerado como um processo de aprendizagem social, como a capacidade crescente de uma comunidade ou de uma nação, em primeiro lugar projetar metas que estejam de acordo com uma série de valores aceitos, portanto as dimensões da sustentabilidade estão ligadas a compreensão das suas especificidades.

2.1.2 Os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS)

Os ODS são compostos por 17 objetivos e 169 metas, busca-se fomentar o crescimento econômico sustentável, o emprego pleno e produtivo e o trabalho digno, a infraestrutura e a industrialização sustentável, a redução das desigualdades dentro e entre os países, garantir a disponibilidade de uso sustentável da água, o saneamento e a energia sustentável para promover modelos de consumo e produção sustentáveis. O Quadro 3 apresenta os objetivos do Desenvolvimento Sustentável.

Quadro 3 – Objetivos do Desenvolvimento Sustentável

1. Acabar com a pobreza em todas as suas formas, em todos os lugares;
2. Acabar com a fome, alcançar a segurança alimentar e melhoria da nutrição e promover a agricultura sustentável;
3. Assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades;
4. Assegurar a educação inclusiva e equitativa de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos;
5. Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas;
6. Assegurar a disponibilidade e gestão sustentável da água e saneamento para todos;
7. Assegurar o acesso confiável, sustentável, moderno e a preço acessível à energia, para todos;
8. Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo, e trabalho decente para todos;
9. Construir infraestruturas resistentes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação;
10. Reduzir a desigualdade entre os países e dentro deles;
11. Tornar as cidades e os assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis;
12. Assegurar padrões de produção e consumo sustentáveis;
13. Tomar medidas urgentes para combater a mudança do clima e seus impactos;
14. Conservação e uso sustentável dos oceanos, mares e dos recursos marinhos, para o desenvolvimento sustentável;
15. Proteger, recuperar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, gerir de forma sustentável as florestas, combater a desertificação, deter e reverter a degradação da terra, e estancar a perda de biodiversidade;
16. Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis;
17. Fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável.

Fonte: PNUD (2022)

Quanto mais entendemos a sustentabilidade, mais ela se torna complexa, as dificuldades se apresentam como um caminho importante para a transformação nos âmbitos social, econômico e ambiental.

A sustentabilidade aborda práticas sustentáveis realizadas pelas empresas, as ações voltadas para uma gestão sustentável dependem de elementos como ética, transparência e transversalidade. Nenhuma prática sustentável consegue ser realizada sem ter como guia esses elementos. E são esses elementos que se apresentam para compreensão das empresas Carrefour, Grupo Pão de Açúcar e Walmart Brasil ao incorporar e realizarem as práticas ambientais e estratégias de sustentabilidade.

No Quadro 4, relacionamos as metas dos ODS 4 relacionados a este trabalho, por representar o ponto fundamental de integração.

Quadro 4 – Metas ODS 4

Educação de qualidade	
1)	Até 2030, garantir que todas as meninas e meninos completem o ensino primário e secundário livre, equitativo e de qualidade, que conduza a resultados de aprendizagem relevantes e eficazes;
2)	Até 2030, garantir que todos as meninas e meninos tenham acesso a um desenvolvimento de qualidade na primeira infância, cuidados e educação pré-escolar, de modo que eles estejam prontos para o ensino primário;
3)	Até 2030, assegurar a igualdade de acesso para todos os homens e mulheres à educação técnica, profissional e superior de qualidade, a preços acessíveis, incluindo universidade;
4)	Até 2030, aumentar substancialmente o número de jovens e adultos que tenham habilidades relevantes, inclusive competências técnicas e profissionais, para emprego, trabalho decente e empreendedorismo;
5)	Até 2030, eliminar as disparidades de gênero na educação e garantir a igualdade de acesso a todos os níveis de educação e formação. Profissional para os mais vulneráveis, incluindo as pessoas com deficiência, povos indígenas e as crianças em situação de vulnerabilidade;
6)	Até 2030, garantir que todos os jovens e uma substancial proporção dos adultos, homens e mulheres estejam alfabetizados e tenham adquirido o conhecimento básico de matemática;
7)	Até 2030, garantir que todos os alunos adquiram conhecimentos e habilidades necessárias para promover o desenvolvimento sustentável, inclusive, entre outros, por meio da educação para o desenvolvimento sustentável e estilos de vida sustentáveis, direitos humanos, igualdade de gênero, promoção de uma cultura de paz e não violência, cidadania global e valorização da diversidade cultural e da contribuição da cultura para o desenvolvimento sustentável;
a)	Construir e melhorar instalações físicas para educação, apropriadas para crianças e sensíveis às deficiências e ao gênero, e que proporcionem ambientes de aprendizagem seguros e não violentos, inclusivos e eficazes para todos;
b)	Até 2020, substancialmente ampliar globalmente o número de bolsas de estudo para os países em desenvolvimento, em particular os países menos desenvolvidos, pequenos Estados insulares em desenvolvimento e os países africanos, para o ensino superior, incluindo programas de formação profissional, de tecnologia da informação e da comunicação, técnicos, de engenharia e programas científicos em países desenvolvidos e outros países em desenvolvimento;
c)	Até 2030, substancialmente aumentar o contingente de professores qualificados, inclusive por meio da cooperação internacional para a formação de professores, nos países em desenvolvimento, especialmente os países menos desenvolvidos e pequenos Estados insulares em desenvolvimento e acabar com a defecação a céu aberto, com especial atenção para as necessidades das mulheres e meninas e daqueles em situação de vulnerabilidade.

Fonte: SDG COMPASS (2020)

Há uma relação de benefício quando empresas incorporam os ODS em sua estratégia de negócio, bem como na sua cultura organizacional, tema que será abordado neste trabalho. A contribuição para o alcance das metas da Agenda 2030 tem o potencial de gerar impacto positivo para as pessoas, planeta, parcerias, prosperidade e paz. A ONU considera que as empresas são parceiras vitais para o atingimento dos ODS e espera que elas contribuam por meio de seus negócios principais, avaliando seus principais impactos, estabelecendo metas ambiciosas e comunicando seus resultados de forma transparente. A ONU também diz esperar que as lideranças empresariais sejam disruptivas em suas ações, buscando prover soluções que beneficiem os mais vulneráveis.

As empresas podem fazer muito mais do que mitigar seu impacto, elas podem fazer o uso de parcerias e tecnologias para repensar sua forma de produção, estabelecendo ações afirmativas que diminuam a desigualdade e protejam o planeta.

2.1.3 Pacto Global

Em janeiro de 1999, Kofi Annan – Secretário Geral das Nações Unidas – propôs o Pacto Global (PG) no Fórum Econômico Mundial ao convocar líderes empresariais a se unirem a uma iniciativa internacional, o PG aproximou as empresas das agências da ONU, organizações do trabalho, organizações não governamentais e outros atores da sociedade civil. A promoção de ações e parcerias na busca de uma economia global mais sustentável e inclusiva atingiu seu objetivo (OLIVEIRA *et al.*, 2008).

O Pacto Global (PG) foi criado para averiguar se as empresas que aderiram ao pacto incorporam os princípios acordados na adesão. São 10 princípios nas áreas de direitos humanos, direitos do trabalho, proteção ambiental e contra a corrupção. É voluntário e sem custo (OLIVEIRA *et al.*, 2008).

O Pacto Global das Nações Unidas é hoje a maior iniciativa de sustentabilidade corporativa voluntária do mundo. Reúne mais de 12 mil signatários – entre empresas (pequenas, médias e grandes) e organizações – em quase 170 países, atuando como principal canal da ONU com o setor privado, tem a missão de engajar as empresas na nova agenda para o desenvolvimento sustentável.

Os 10 princípios foram baseados na Declaração Universal de Direitos Humanos, na Declaração da Organização Internacional do Trabalho sobre Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho, na Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento e na Convenção das Nações Unidas Contra a Corrupção são descritos no Quadro 5.

Quadro 5 – Princípios do Pacto Global

Princípios	Descrição
Respeitar	As empresas devem apoiar e respeitar a proteção de direitos humanos reconhecidos internacionalmente.
Assegurar	Assegurar-se de sua não participação em violações destes direitos.
Apoiar	As empresas devem apoiar a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva.
Eliminar	A eliminação de todas as formas de trabalho forçado ou compulsório.
Erradicar	A abolição efetiva do trabalho infantil.
Estimular	Eliminar a discriminação no emprego.
Assumir	As empresas devem apoiar uma abordagem preventiva aos desafios ambientais.
Desenvolver	Desenvolver iniciativas para promover maior responsabilidade ambiental.
Incentivar	Incentivar o desenvolvimento e difusão de tecnologias ambientalmente amigáveis.
Combater	As empresas devem combater a corrupção em todas as suas formas, inclusive extorsão e propina.

Fonte: UN GLOBAL COMPACT (2019)

O PG alinha as práticas empresariais com os valores e objetivos aplicáveis universalmente, também incentiva a transparência de seus signatários e a apresentação anual de relatórios de atividades, essencial para o desenvolvimento sustentável e adesão aos ODS pelo setor privado (OLIVEIRA *et al.*, 2008).

As empresas pesquisadas possuem um relacionamento com o PG e ao implementar estratégias para a inserção dos ODS aos negócios elas apresentam motivações relacionadas ao código de ética, imagem, reputação, sustentabilidade e cumprimento das leis. Os desafios para as empresas se dão no momento de priorizar os ODS.

As formas de avaliação ou mensuração da sustentabilidade para a análise das empresas estudadas apresentam credibilidade com base nos princípios e normas, certificações ou índices para serem utilizados.

2.2 A EDUCAÇÃO CORPORATIVA

O início da Educação Corporativa aconteceu no Instituto de Desenvolvimento de Gestão Jack Welch, na *General Electric*, em Nova Iorque, em 1956. O objetivo da criação era o de melhor educar e formar seus gestores. E por consequência outras empresas começaram a fazer um investimento maior na aquisição do conhecimento (MEISTER, 1998). O termo Universidade Corporativa foi criado na década de 1980, nos Estados Unidos, por Jeanne Meister, presidente da *Corporate University Xchange Inc.* (Empresa Norte Americana de Consultoria em Educação Corporativa) e dessa forma a prática da criação de institutos voltados para o desenvolvimento dos colaboradores ganhou força.

No início dos anos 1980 houve um avanço considerável no número de universidades corporativas que passaram a ser estratégicas na gestão do aprendizado e desenvolvimento dos colaboradores nas organizações. Nos Estados Unidos existem atualmente uma grande quantidade de universidades corporativas (MEISTER, 1999). No Brasil, estima-se que existam acima de 600 organizações que implementaram projetos de universidade corporativa tanto na esfera pública como na privada.

No Brasil, essa prática se desenvolveu um pouco mais tarde, nos anos de 1990, e foi a partir de então, que se tornou uma alternativa para as empresas que buscavam, por meio do ensino, uma vantagem no mercado brasileiro.

A educação no mundo corporativo traz impactos favoráveis e relevantes à sua efetiva implementação. As novas tecnologias contribuem para as formações distintas, integração de

diferentes formas de conhecimento, desenvolvimento crescente de equipes multidisciplinares e uma relação de complementariedade entre universidades, empresas, clientes e sociedade.

A universidade corporativa como cenário de negócios, tem um profundo impacto transformador sobre as estratégias e processos das empresas. As iniciativas de formação tradicionais mostram um potencial limitado para impulsionar o desenvolvimento organizacional e de desempenho. A prática de permear fronteiras organizacionais por meio de alianças e parcerias permite obter vantagens significativas (MARGHERITA, 2009).

Segundo Maister (2010) a Educação Corporativa tende a buscar a vantagem competitiva dessa forma inspirando um aprendizado contínuo de forma que o desenvolvimento seja excepcional dos valores humanos e por consequência das organizações. Para a autora, educar corporativamente é fazer as pessoas pensarem criticamente, envolverem-se, autogerenciarem-se e se emocionarem em perceber que estão mudando a cada dia e para melhor. Para Meister (1999), a educação corporativa tem por finalidade:

[...] o desenvolvimento e a educação de funcionários, clientes e fornecedores, com o objetivo de atender às estratégias empresariais de uma organização, como meio de alavancar novas oportunidades, entrar em novos mercados globais, criar relacionamentos mais profundos com os clientes e impulsionar a organização para um novo futuro. (MEISTER, 1999, p. 21)

As unidades de ensino corporativo podem constituir-se em importantes mecanismos de formação continuada dos trabalhadores, favorecendo o aumento de produtividade e competitividade organizacional. Porém, essas ações educativas pautam-se, prioritariamente, nas necessidades da organização, que, posteriormente, poderão ter como objetivo desenvolver ou adequar as competências dos trabalhadores às exigências da organização. Contudo, a ampliação da educação corporativa pode contribuir com a melhoria qualitativa da formação dos colaboradores, corrigindo, assim, as possíveis deficiências ocorridas no processo de educação ofertada pelo sistema formal de ensino, nos seus variados níveis.

Parte-se do pressuposto de que a viabilização das estratégias de negócios é resultado do desenvolvimento de competências humanas e empresariais, constituído de um sistema de Educação Corporativa eficiente e bem-sucedido (EBOLI, 2004).

Em contraponto o fato que as organizações empresariais não se constituem como especialistas em educação, mesmo dispondo, em muitos casos, de excelentes recursos físicos, materiais, financeiros e humanos para o desenvolvimento de ações educativas. E por desenvolverem ações, principalmente, pautadas no campo da instrução, importantes pesquisas podem surgir a partir do estabelecimento de parcerias com instituições de ensino superior, como

forma de suprir as possíveis deficiências didático metodológicas, numa busca constante pela eficiência no ensino.

Eboli (1999) sinaliza sobre a relevância dos sistemas educacionais, haja vista ser esse o veículo que desenvolve o novo perfil do trabalhador para atuar nessa era. Por isso, a educação está em evidência, tanto nas instituições de ensino público, quanto no ensino privado ou das empresas, porque ela se direciona além do desenvolvimento técnico e instrumental, mas também ao desenvolvimento de competências.

Como a Educação Corporativa objetiva desenvolver tanto os colaboradores, quanto competências estratégicas aos negócios da organização, o processo de aprendizagem continuada envolve o trabalhador comprometido e a cadeia produtiva, promovendo vantagens competitivas à organização.

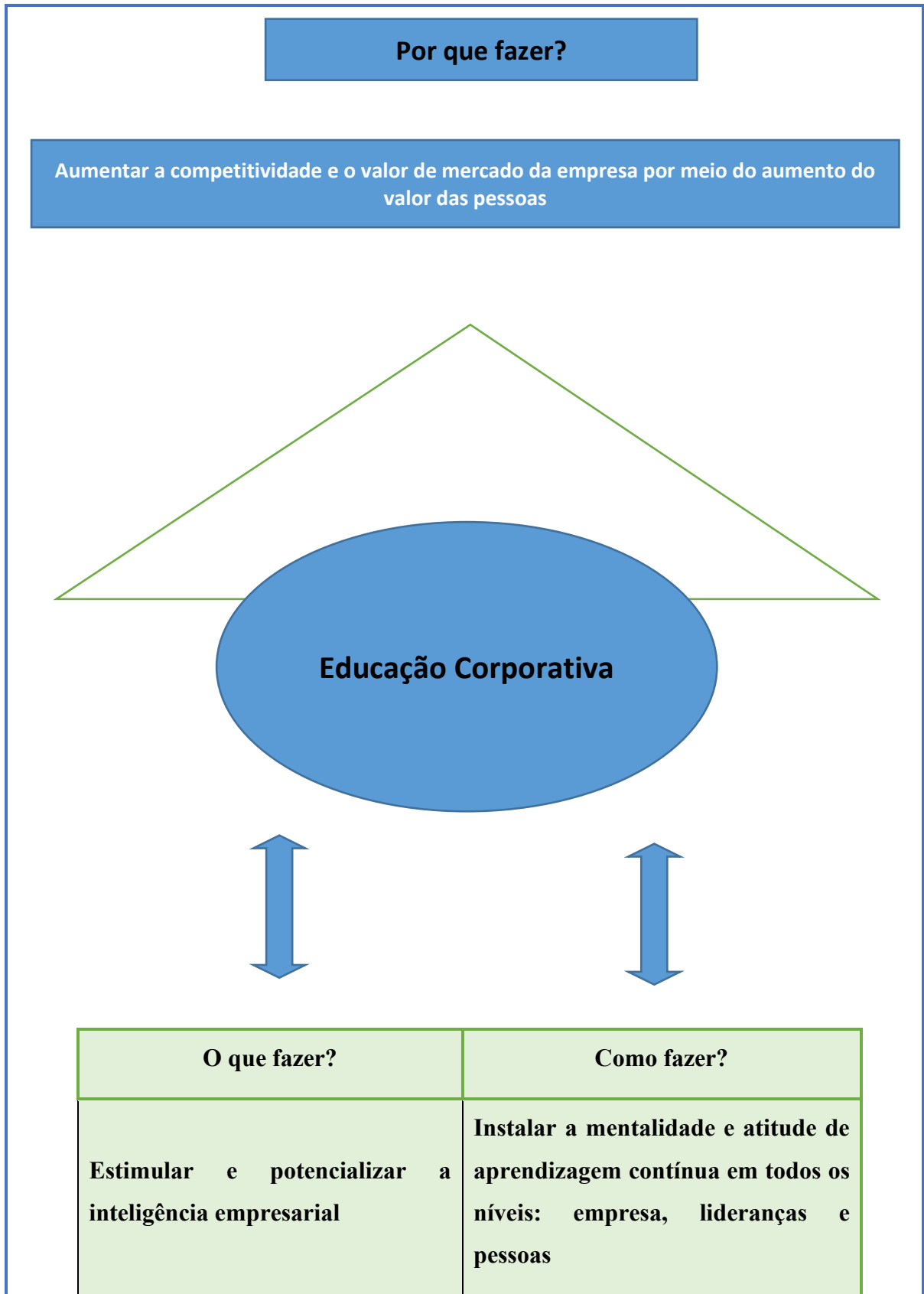
Nesse contexto é que se faz presente a Educação Corporativa, imposta pela empresa, porque objetiva desenvolver competências consideradas essenciais e humanas em seus funcionários, clientes, colaboradores e à comunidade. Investindo, assim, na aprendizagem continuada e específica para atender às demandas próprias do seu negócio e, com isso, tenciona preencher o hiato existente.

Eboli (1999) apresenta os motivos das corporações criarem esse modelo composto de valores, pertinentes aos executivos do conhecimento, para desenvolver habilidades e competências futuras aos seus negócios, sendo imagem externa, objetiva causar boa impressão aos clientes e sócios, e a imagem interna, se a iniciativa de criar uma universidade corporativa advenha de um grupo de treinamento que já existe, seu desempenho será o de obter recursos e reconhecimento para essa ação.

A informação e/ou do conhecimento é a nomenclatura que predomina, nas sociedades, nos tempos atuais (EBOLI, 1999). Espera-se que o indivíduo, no processo de desenvolvimento de competências esteja atualizando-se constantemente, a sociedade exige uma postura proativa no exercício das experiências para o fortalecimento da formação.

A Educação Corporativa ao gerar benefícios destaca a imagem da empresa no mercado, a retenção de talentos, a formação de equipes e os melhores resultados. A organização ao treinar pessoas representa um ganho indiscutível para a empresa gerando valor, compromisso e espírito empreendedor dos seus gestores. Na visão de Eboli (2004) os princípios da educação corporativa não podem ser vistos ou implementados isoladamente, ao considerar que as práticas darão sustentabilidade para mais de um princípio. Para essa autora, a construção de competências críticas está intimamente ligada à articulação entre Educação Corporativa, gestão de competências e gestão do conhecimento, conforme descrito na Figura 1.

Figura 1 – Educação Corporativa



Fonte: Adaptado Eboli (2004, p. 53)

A Educação Corporativa eleva o potencial dos colaboradores e agrega valor ao negócio, seja pela vantagem competitiva ou por meio do aperfeiçoamento e atualização de conhecimentos capazes de refletir no aumento da capacitação técnica e cultural do profissional.

O sistema de educação corporativa (SEC) constitui num dos principais veículos de consolidação, fortalecimento e disseminação da cultura empresarial, a qualidade desta educação depende diretamente da qualidade de pensamento de seus idealizadores. Os princípios e práticas referem-se às bases filosóficas e fundamentos que norteiam a ação, enquanto as práticas são escolhas organizacionais, que possibilitam transformar as escolhas estratégicas (competências empresariais), em escolhas pessoais (competências humanas). As organizações necessitam adotar as práticas que contemplem os sete princípios de sucesso, como norteadoras das ações de educação corporativa (EBOLI, 2004). Para essa autora o sistema de educação corporativa obedece a sete princípios de sucesso Quadro 6.

Quadro 6 – Princípios da Educação Corporativa

Princípios	Descrição
Competividade	Valorizar a educação como forma de desenvolver o capital intelectual dos colaboradores, transformando-os efetivamente em fator de diferenciação da empresa diante dos concorrentes, ampliando assim sua capacidade de competir. Significa buscar continuamente a elevação do patamar de competitividade empresarial por meio da implantação, do desenvolvimento e da consolidação das competências críticas empresariais e humanas.
Perpetuidade	Entender a educação não apenas como um processo de desenvolvimento e realização do potencial existente em cada colaborador, mas também como um processo de transmissão de herança cultural, a fim de perpetuar a existência da empresa.
Conectividade	Privilegiar a construção social do conhecimento, estabelecendo conexões e intensificando a comunicação e a interação. Objetiva ampliar a quantidade e a qualidade da rede de relacionamentos com o público interno e externo.
Disponibilidade	Oferecer e disponibilizar atividades e recursos educacionais de fácil uso e acesso, propiciando condições favoráveis para que os colaboradores realizem a aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar.
Cidadania	Estimular o exercício da cidadania individual e corporativa, formando atores sociais, ou seja, sujeitos capazes de refletir criticamente sobre a realidade organizacional, de construí-la e modificá-la, e de atuar pautados por uma postura ética e socialmente responsável.
Parceria	Entender que desenvolver continuamente as competências dos colaboradores é uma tarefa complexa, exigindo que se estabeleçam parcerias internas (com líderes e gestores) e externas (instituições de nível superior).
Sustentabilidade	Ser um centro gerador de resultados para a empresa, procurando sempre agregar valor ao negócio. Pode significar também buscar formas alternativas de recursos que permitam um orçamento próprio e autossustentável.

Fonte: Eboli (2004)

O SEC consolida e evolui cada vez mais, tornando as empresas mais inovadoras, competitivas e sustentáveis. Esse fato impõe a todos os envolvidos a responsabilidade de refletir o papel da educação corporativa na atualidade, operacionalizando estratégias que apoiem os negócios e sustentem o crescimento da sociedade (EBOLI, 2004).

Gorshkov (2013) afirma que a Educação Corporativa serve como alternativa ao tradicional sistema de educação e treinamento profissional e pessoal. Busca objetivos específicos que visam treinar funcionários para a realização de trabalhos eficientes que resultem em benefício para a própria organização. Para Eboli (2004) o conceito de universidade corporativa corresponde à implementação de alguns pressupostos conforme Quadro 7 abaixo.

Quadro 7 – Educação Corporativa

Pressupostos	Descrição
Objetivo Principal	Desenvolver as competências do negócio em vez das habilidades individuais.
Foco do aprendizado	Privilégio ao aprendizado organizacional com fortalecimento da cultura corporativa e do conhecimento coletivo.
Escopo	Concentração nas necessidades dos negócios, tornando o escopo estratégico.
Ênfase dos programas	Conceber e elaborar ações e programas educacionais partindo das estratégias de negócio da organização.
Públicos-alvo	Educação inclusiva, desenvolvendo competências críticas no público interno e externo (familiares, clientes, fornecedores, parceiros, comunidade).

Fonte: Eboli (2004)

A Educação Corporativa não é somente para funcionários, ela contempla a possibilidade de ser um projeto virtual, não necessariamente em local físico, o resultado é coletivo, aumentando a competitividade empresarial e, não apenas, as habilidades individuais (EBOLI, 2004).

Na integração entre sustentabilidade e educação corporativa é que situa a proposta de aprendizagem adotada por esse projeto. A Educação Corporativa e seus princípios têm o propósito de entender a educação não apenas como um processo de desenvolvimento norteada pela visão de mundo da empresa, mas para o desenvolvimento humano e social. Os tópicos de análise estão sintetizados no Quadro 8.

Quadro 8 – Tópicos de Análise

Tópicos de análise	Características
Sustentabilidade	Dimensões da sustentabilidade: social, ecológica, econômica, ambiental e espacial.
Aprendizagem: organizacional e individual	Processo de mudança e adaptação; Organizacional: ocorre nos ambientes onde os indivíduos conscientemente interagem; Individual: ocorre a partir da experiência, da observação e da capacidade de refletir do indivíduo.

Tópicos de análise	Características
Educação corporativa	Novo padrão para educação visando alinhamento e desenvolvimento de profissionais de acordo com as estratégias da organização.
Educação corporativa e sustentabilidade	Existe uma relação estreita entre educação e desenvolvimento sustentável.

Fonte: Eboli (2004)

Sterling (2001) afirma que a Educação Corporativa incorpora mudanças significativas em conceitos de aprendizado, assuntos multidisciplinares e habilidades para toda a vida, nesse fluxo, a organização aprende e reconhece o conhecimento de natureza transitória. O conceito de educação, ao longo da vida, é apresentado como a chave de acesso dos colaboradores aos modelos educativos, a adequação ao conhecimento, competências e informações indispensáveis ao desenvolvimento profissional (DELORS, 2004).

Para Sterling (2001), faz-se necessário descobrir formas mais adequadas de pensar sobre a condição humana e sobre a relação sociedade-natureza no mundo, de modo a promover uma reflexão geral em torno da natureza, das etapas e dos limites do conhecimento humano. A Educação Corporativa acrescenta, portanto, um fator diferencial que seria a formação da cultura organizacional apoiada e praticada por todos os membros da empresa aumentando a motivação pelo ambiente saudável e transparente.

Para Eboli (2004), o resultado de um novo ambiente empresarial impacta fortemente o perfil de gestores e empregados esperado pelas empresas nas próximas décadas e exige-se cada vez mais das pessoas uma postura voltada ao autodesenvolvimento e à aprendizagem contínua. O desenvolvimento humano por meio da educação traz reflexões profundas dentro das organizações, elimina o imediatismo e retira a miopia da estratégia.

2.3 A SUSTENTABILIDADE E AS SUAS DIMENSÕES

A sustentabilidade possui sua importância em diversas áreas da sociedade, se mostra como uma alternativa para a amenização da destruição ambiental e recuperação do meio ambiente, uma forma de conscientização das pessoas com relação ao modo de agir e a busca pela preservação da natureza e a garantia de condições de existência dos seres vivos.

A sustentabilidade, no seu conceito amplo, é um novo paradigma proposto por esta nova ordem. Infelizmente, este assunto e suas implicações trazem divergências sobre a própria definição do que é a sustentabilidade e da sua função.

Mas o capitalismo sustentável necessitará mais do que apenas tecnologia e mercados que promovam ativamente a desmaterialização. Necessitaremos também definir

radicalmente as novas visões do significado de igualdade social, justiça ambiental e ética empresarial. Isso exigirá um melhor entendimento não somente das formas financeiras e físicas do capital, mas também do capital social, humano e natural. (ELKINGTON, 2001, p. 76)

Ao abordar as dimensões da sustentabilidade, quais sejam: dimensão ecológica ou ambiental, dimensão econômica, dimensão social, dimensão espacial ou territorial, dimensão cultural, dimensão política (nacional e internacional), dimensão jurídico-política, dimensão ética, dimensão psicológica e dimensão tecnológica, é possível compreender a sustentabilidade nas relações humanas e a sua presença em um ambiente ecologicamente saudável e equilibrado.

O conceito de sustentabilidade ganhou destaque ao longo dos anos no cenário nacional e internacional, devido à eclosão de grandes problemas ambientais no nosso planeta, trazido por consequências e atitudes agressivas do ser humano para com a natureza na retirada de recursos do meio ambiente para satisfazer suas necessidades, sem a consciência que precisamos da natureza para a sobrevivência humana ao criar uma verdadeira crise ambiental, no Quadro 9 apresentamos as dimensões da sustentabilidade.

Quadro 9 – Dimensões da sustentabilidade

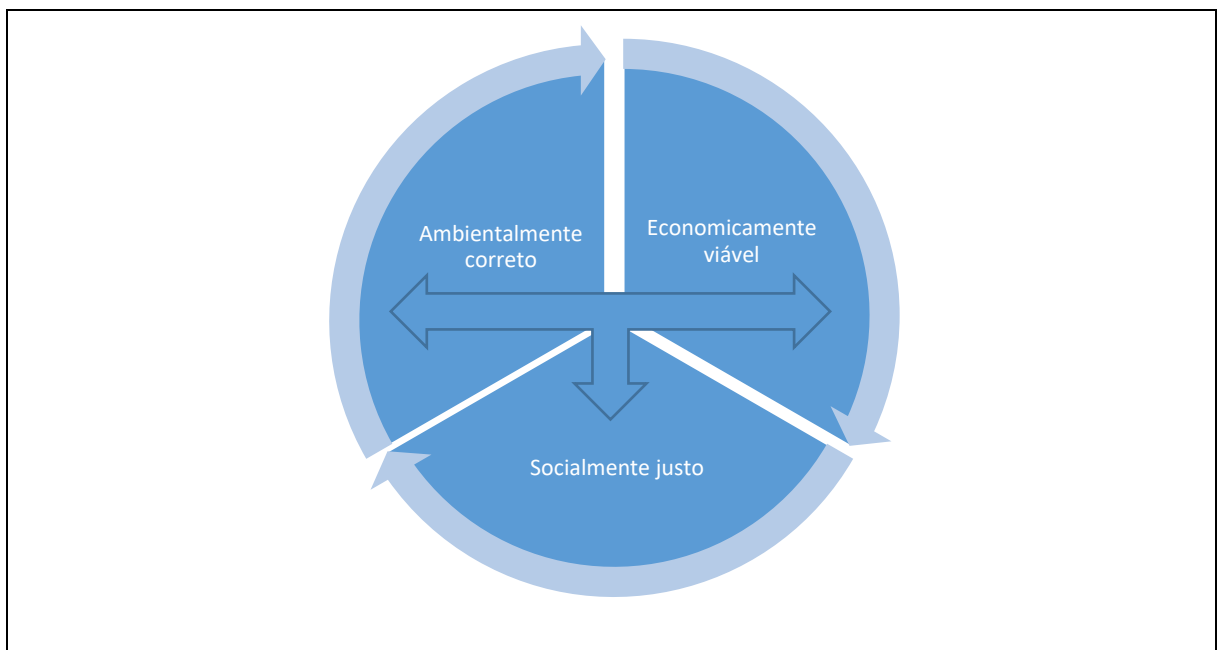
Dimensão	Descrição
Ecológica ou ambiental	A dimensão ecológica ou ambiental, compreende-se que a existência da espécie humana depende da preservação e cuidado com o meio ambiente, a fim de que sejam garantidas condições mínimas de sobrevivência e bem-estar tanto para a presente geração, quanto para as futuras.
Econômica	A dimensão econômica da sustentabilidade sustenta a ideia de que miséria e a pobreza extrema não são sustentáveis e se tornam problemas ambientais complicadíssimos, por isso, a necessidade de redistribuição das riquezas de cada local do mundo e de cada setor da economia.
Social	A dimensão social da sustentabilidade possui a necessidade de criar regras que regulem os processos sociais, com o objetivo de se ter uma sociedade mais justa, mais inclusiva e mais humana.
Espacial ou territorial	A sustentabilidade além de estar presente no setor econômico, onde se busca a distribuição justa de riquezas, manifesta-se, igualmente, na distribuição de áreas ocupadas pelos seres humanos, assim como a organização desses espaços, com o escopo de criar regras para melhor conservação e recuperação do meio ambiente em cada espaço, principalmente, nos mais degradados.
Cultural	A dimensão cultural da sustentabilidade contribui para instruir a qualidade de vida pelo exercício da cidadania cultural, sendo que a oportunidade de exercer tal papel deve ser colocada à disposição de toda a sociedade de forma igualitária, a fim de que todos tenham acesso à essa garantia.
Política	No âmbito nacional, quanto no âmbito internacional, a participação e cooperação de todas as pessoas é essencial para o desenvolvimento da sustentabilidade em todas as áreas, principalmente, por meio da política, pois, ela exerce grande influência e poder sobre a sociedade.
Jurídico-política	A sustentabilidade é um princípio constitucional, pois está disposta no artigo 225, da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 e, sendo assim, tem o poder de determinar, sem prejuízo das disposições internacionais, a eficácia dos direitos fundamentais de todas as dimensões.

Dimensão	Descrição
Ética	A dimensão ética preocupa-se em preservar a ligação intersubjetiva e natural entre todos os seres, projetando-se aí os valores de solidariedade e cooperação, que afastam a coisificação do ser humano.
Psicológica	A dimensão psicológica é indispensável para o entendimento e compreensão da sustentabilidade, pois, por meio da psicologia, pode-se constatar e averiguar a relação do ser humano com o meio ambiente.
Tecnológica	A construção de um modelo social viável, já foi visto que, sem atender ao fator tecnológico, não se pode sequer imaginar como será essa sociedade. As clássicas dimensões da Sustentabilidade estão indefectivelmente determinadas por esse fator.

Fonte: Iaquinto (2018)

As dimensões da sociedade que compõem o tripé, ou três pilares, do desenvolvimento sustentável – ou seja, os aspectos social, econômico e o ambiental – atuam de forma simultânea. As organizações buscam equilibrar esses aspectos que integram as dimensões para tornarem-se sustentáveis, a melhoria contínua, o lucro, a diminuição dos impactos sociais e ambientais demonstrados pela geração de emprego e renda para a população, contribuem para o crescimento econômico nacional. Também conhecido como 3Ps (pessoas, planeta e lucros), trata-se de uma terminologia criada, “(...) que representa a expansão do modelo de negócio tradicional para um novo modelo que passa a considerar a performance ambiental, social e financeira” (LINS e ZILBERSTAJN, 2010, p. 200-201), que deve estar presente na cultura das organizações Figura 2.

Figura 2 – Principais Pilares



Fonte: Adaptado de Elkington (2001)

A dimensão social foca no desenvolvimento humano por meio da educação e programas sociais efetivos. A econômica no capital financeiro e humano envolvido na sustentabilidade e a dimensão ambiental compreendem o impacto das práticas sustentáveis para proteger o capital natural (ELKINGTON, 2001). O fator humano é o principal elemento para a concretização de projetos que envolvam o desenvolvimento sustentável (FRESCURA 2007).

Na década de 1970, surgiu o conceito de ecodesenvolvimento, o qual amadureceu ao longo dos anos, dando o ensejo ao surgimento do conceito de desenvolvimento sustentável (SEIFFERT, 2011). De acordo com Sachs (2009), a ideia simplista de que o crescimento econômico seria suficiente para garantir o desenvolvimento foi abandonada, na teoria, em virtude da instalação de um conceito com adição de significados, tais como: econômico, espacial, social, cultural e humano.

Podemos dizer que o desenvolvimento e o crescimento não são sinônimos “uma vez que crescimento remete quase que exclusivamente à esfera econômica, excluindo aspectos fundamentais tais como o ecológico, o antropológico e o político, caros ao desenvolvimento” (FILIPPIM; FEGGER; ROSSETTO, 2008, p. 7).

O crescimento da economia passara a ser entendido por muitos analistas como elemento de um processo maior, já que seus resultados não se traduzem automaticamente em benefícios, o desenvolvimento se caracteriza pelo projeto social caracterizado por uma condição suficiente para o futuro (VEIGA, 2005).

Ao considerar o desafio do desenvolvimento sustentável no âmbito das instituições, Falsarella e Jannuzzi (2017) destacam a necessidade de planejar o futuro com bases confiáveis e concretas, menos intuitivas, a fim de que a organização sobreviva à competitividade imposta pelo mercado, precisando de novas e rápidas respostas. Para tanto, faz-se necessário incorporar os processos educativos para o desenvolvimento de novos conceitos, tais como: competências, competitividade, educação continuada, educação corporativa, entre outros. Essas noções recebem destaque no cenário mundial, sendo apontadas como alternativas ao desenvolvimento das nações, das organizações e dos próprios indivíduos.

Nesse contexto, a Educação Corporativa se destaca enquanto um conjunto de ações integradas que possibilitam o desenvolvimento de pessoas com foco nas competências empresariais e humanas, que são estratégicas para o sucesso do negócio (EBOLI, 2004). A educação não mais termina com a formação escolar tradicional, uma vez que a vida não mais se divide em dois períodos: aquele em que se está estudando e o posterior à formatura; hoje é preciso se preparar para o mercado, que exige formação ativa e contínua (MEISTER, 1999).

Para vários autores, as transformações ocorridas no mundo com o contínuo processo de globalização não só alteraram as relações no campo da economia mundial, como, também, no que diz respeito às relações no mundo do trabalho. Os desafios que se fazem aos sistemas educativos tornam-se cada vez mais complexos, demandando novas aprendizagens que requerem mudanças nas estruturas dos sistemas formais de ensino, que os aproximem dos meios de produção e gestão (SANTOS, 2007). Portanto, compreender a Educação Corporativa e Cultura Organizacional Sustentável (COS) exige o conhecimento dos ODS, competências, formação de pessoas e as demandas necessárias para o contexto atual, os quais serão explorados nos próximos tópicos.

A literatura sobre sustentabilidade experimenta na atualidade um crescimento expressivo. Isso era algo esperado por várias razões, tais como o sucesso desse movimento em termos de adesão, conforme mencionado acima, mas, principalmente, pelo fato de que não existe área de conhecimento que não tenha contribuições a dar para esse tema multidisciplinar, que permite estudos sob diferentes olhares. Para Elkington (2004), a concepção de desenvolvimento remete à conciliação das dimensões social, econômica e ambiental.

Para Borges e Borges (2014) há vários entendimentos sobre quais dimensões devem ser parte integrantes do conceito de desenvolvimento sustentável, contudo, há concordância no sentido de que as dimensões social, ambiental e econômica devem estar sempre presentes. Esse conceito, denominado Triple Bottom Line (TBL) foi utilizado para definir o conjunto de valores, ações e processos que as organizações devem considerar de modo a minimizarem os danos resultantes de suas atividades com equilíbrio dinâmico entre essas dimensões (DIAS, 2008).

Cabe às organizações e aos acadêmicos reavaliarem a necessidade da inclusão das dimensões nas estratégias organizacionais e modelos de mensuração de resultados, pois são interligadas e interdependentes e contribuem para a busca da sustentabilidade pela sociedade, comunidades e indivíduos ao criar um envolvimento dos segmentos.

2.4 EDUCAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL PARA A SUSTENTABILIDADE

A sustentabilidade dentro das empresas necessita de políticas, programas de incentivos, projetos de educação e os valores fundamentais de respeito à vida, diversidade, princípios éticos e a construção de uma sociedade justa, o objetivo de educar para a sustentabilidade nas empresas provoca uma reflexão profunda considerando que existe um desafio para o líder educador.

Scheffer (2015, p. 14) ressalta que “práticas educacionais, como a metodologia para avaliação do ensino voltada exclusivamente à educação sustentável da população, promovem a repaginação na nova forma de ensinar e aprender”. Sob essa perspectiva, as empresas têm direcionado suas ações no sentido de criar e desenvolver competências nos seus colaboradores, através de implantação de programas específicos oferecidos para e pela própria organização.

A aprendizagem das competências para a sustentabilidade se dá por meio de um processo contínuo, coletivo e contextual, difícil de ser captado para ser posteriormente ensinado (WESSELINK *et al.*, 2015). O principal desafio encontrado se refere à construção de diálogo colaborativo entre as universidades corporativas, áreas de sustentabilidade e demais setores organizacionais que facilitem um processo formativo efetivo nas organizações, conciliando objetivos econômicos, ambientais e sociais. Esse processo depende de uma nova forma de educação que passa, necessariamente, também pela aprendizagem nas organizações que promovam ações comprometidas com a sustentabilidade. Tais processos, quando bem conduzidos, geram também mudanças na identidade organizacional e, conseqüente, no comportamento e cultura organizacional (JOHANN, 2016).

A Educação Corporativa com foco na sustentabilidade configura a relação das práticas de gestão com responsabilidade socioambiental na formação da cultura empresarial e a implementação dos ODS na política de formação dos líderes e colaboradores das organizações. Esta contribuição integra os conceitos relacionados ao fenômeno da capacidade organizacional e propõe o entendimento de aprendizagem como sendo ganho de competência para executar processos e atender as necessidades da organização (SILVEIRA, 2006).

A Declaração do Milênio das Nações Unidas em 2000, documento firmado por 191 Estados membros da ONU, traz os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM) e as metas que foram estabelecidas até 2015. Em suma, foram estabelecidos oito objetivos internacionais de desenvolvimento, conforme é possível observar na sequência.

Os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM) foram definidos pela comunidade internacional com base em compromissos assumidos em grandes conferências mundiais realizadas na década de 1990, que debateram temas como desenvolvimento social, meio ambiente, gênero, direitos humanos e população, conforme apresenta o Quadro 10.

Quadro 10 – Metas e Objetivos do Desenvolvimento do Milênio (ODM)

Metas dos ODM	
1. Erradicar a pobreza extrema e a fome.	5. Melhorar a saúde materna
2. Alcançar o ensino primário universal.	6. Combater o HIV/AIDS, a malária e outras doenças.
3. Promover a igualdade de gênero e empoderar as mulheres.	7. Garantir a sustentabilidade ambiental.
4. Reduzir a mortalidade infantil.	8. Desenvolver uma parceria global para o desenvolvimento.

Fonte: Roma (2019)

A ONU também trabalha com governos, sociedade civil e outros parceiros para desenvolver o impulso gerado pelos ODM e continuar com a ambiciosa agenda de desenvolvimento pós-2015, a Agenda 2030.

No Brasil, a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura – UNESCO (2018), preocupada com os problemas que desafiam a sociedade, visa:

Melhorar o acesso à educação de qualidade para o desenvolvimento sustentável em todos os níveis e em todos os contextos sociais, para transformar a sociedade, ao reorientar a educação e ajudar as pessoas a desenvolver conhecimentos, habilidades, valores e comportamento necessários para o desenvolvimento sustentável. (GADOTTI, 2008, p.69)

No entanto, não existe um modelo universal de educação para a sustentabilidade, pois, ela é um conceito integrativo que congrega educação com saúde, trabalho, ciência, além de ser também interdisciplinar (GADOTTI, 2008). As organizações necessitam da educação para a sustentabilidade em suas programações, desenvolvendo uma postura ética nos colaboradores em todos os níveis da organização relacionados a Educação Corporativa para a sustentabilidade.

Ainda nessa linha de reflexão, existem exemplos de processos de educação, capacitação e formação com ênfase na sustentabilidade. Muitos exemplos são ações adotadas por empresas de diversos setores, no intuito de se atingir a efetividade na construção do desenvolvimento de capital intelectual. No caso das organizações brasileiras, Azevedo (2013) relata que, ainda que tenham um longo caminho a percorrer as empresas:

[...] apresentam importantes sinalizadores de rumos desejáveis, com iniciativas que têm trazido retorno tanto para elas, como para seus colaboradores. Nesse sentido, são exemplos que, divulgados, podem ter um forte impacto na transformação de práticas organizacionais que valorizem os recursos humanos e foquem a sustentabilidade ambiental. (AZEVEDO, 2013, p. 236)

Desse modo, educar não se resume ao tratamento objetivo de um tema em seus aspectos lógicos e formais de conteúdo. O processo educativo a ser adotado pelas organizações requer, portanto, a criação de condições necessárias para que todos os atores envolvidos sejam capazes de instigar o pensamento individual e coletivo, ao provocar a reflexão e assumir o desafio de se

obter respostas, levando as pessoas a pensar nas dimensões da sustentabilidade além das fronteiras da organização, passando a considerar igualmente parceiros, familiares e a comunidade ao seu redor (BRUNSTEIN; SCARTEZINI; RODRIGUES, 2012).

Para Crews (2010), é necessário o desenvolvimento de uma agenda que privilegie a implantação da sustentabilidade nas organizações, por meio de novos talentos e, principalmente, pelo desenvolvimento de programas e planos de trabalho que viabilizem a incorporação dos princípios e das práticas sustentáveis. Parente e Fischer (2014) também destacam que o desafio das organizações em relação a promoção da sustentabilidade está diretamente ligado à mobilização e sensibilização das pessoas, ou seja, não se pode abordar a sustentabilidade nas organizações sem que se pense nas pessoas. Assim, os autores acreditam que as áreas de recursos humanos e gestão de pessoas das organizações passa a ser responsável por boa parte da política de sustentabilidade.

De acordo com a ONU (2012), durante a Rio+20, todos os governos concordaram na manutenção dos ODM e estabeleceram 17 objetivos favoráveis ao desenvolvimento sustentável e 169 metas a serem alcançadas. Em setembro de 2015, líderes mundiais e representantes da sociedade civil reuniram-se na sede da ONU, em Nova Iorque, no intuito de propor um plano de ação para erradicar a pobreza, proteger o planeta e garantir que as pessoas alcancem a paz e a prosperidade.

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável são um apelo global à ação para acabar com a pobreza, proteger o meio ambiente e o clima e garantir que as pessoas, em todos os lugares, possam desfrutar de paz e de prosperidade. Esses são os objetivos para os quais as Nações Unidas estão contribuindo a fim de que se possa atingir a Agenda 2030 no Brasil.

Nesse encontro na ONU, representantes governamentais de 193 países assumiram um novo compromisso ao se comprometerem com os 17 objetivos definidos, passando a ser signatários de um documento que deu origem à chamada “Agenda 2030”, na qual constam os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável

Destaca-se que a Agenda 2030 é um documento que propõe o comprometimento de toda a sociedade em tornar o mundo melhor para toda a população e para o Planeta (ONU, 2015). Ou seja, a Agenda 2030 é um plano de ação, um compromisso assumido pelos governantes dos países signatários em contribuir com a implementação das metas para o desenvolvimento sustentável.

2.5 A IMPORTÂNCIA DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA

A Educação Corporativa ao sustentar a vantagem competitiva, inspira um aprendizado permanente e um desempenho excepcional dos valores humanos e, conseqüentemente, das organizações ao fortalecer a sua cultura para o desenvolvimento. A sustentabilidade como princípio na Educação Corporativa é um centro gerador de resultados para a empresa, buscando sempre agregar valor ao negócio (EBOLI, 2004). “As universidades corporativas surgiram no século XX como uma continuação do movimento de educação da força de trabalho, iniciada a partir de 1914” (VARGAS; ABBAD, 2006, p. 148). As empresas brasileiras que aplicam a Educação Corporativa são naturalmente sustentáveis, pois a comunicação sobre a sua reputação são expandidas para outros ambientes corporativos e podem servir de exemplo para novas práticas de gestão. Assim pode se afirmar que:

As empresas que investem em Programas de Educação Corporativa, além do desenvolvimento humano pessoal e profissional de seus funcionários, almejam a conquista de outros benefícios. Dentre eles, pode-se destacar que desejam apresentar uma boa imagem perante a sociedade, querem a retenção dos melhores talentos e, por conseguinte, a redução do *turnover* (rotatividade), assim como a formação de equipes mais preparadas e motivadas. Tudo isto permite o alcance de melhores resultados para a empresa, aumentando a sua competitividade e a lucratividade. (SILVEIRA, 2011, p. 24)

A Educação Corporativa gerenciada de forma eficaz mantém uma cultura de aprendizagem contínua, proporciona novas competências na estratégia empresarial promovendo o desenvolvimento e crescimento organizacional. Diante das novas situações, a demanda por educação passa a apresentar um enorme crescimento, exigindo mudanças qualitativas e maior diversificação na construção do saber no mundo do trabalho e nos espaços organizacionais, inclusive com personalização de métodos. Meister (1999) ressalta que o foco está em:

[...] desenvolver qualificações isoladas, para a criação de uma cultura de aprendizagem contínua, em que os funcionários[aprendam] uns com os outros e [compartilhem as] inovações e melhores práticas com o objetivo de solucionar problemas empresariais. (MEISTER, 1999, p. 21)

O conhecimento é principal fator para o sucesso organizacional, tanto que a capacitação e o desenvolvimento dos seus colaboradores ganham papel de destaque, tornando-se fonte de vantagem competitiva (RAULINO, 2020).

Meister (1999, p. 29) define como sendo “uma vantagem competitiva sustentável – o comprometimento da empresa com a educação e o desenvolvimento dos funcionários”. Por essa razão, as organizações avaliam implantar programas educacionais que privilegiem o

desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades (competências) e não apenas a aquisição de conhecimentos técnicos e instrumentais.

O capital humano é um objetivo em si da sustentabilidade organizacional e um instrumento de gestão, que requer uma abordagem interdisciplinar conforme as recomendações e propostas da educação para o desenvolvimento sustentável. As transformações exigidas para um modo de vida sustentável são profundas e dependem do entrosamento de pessoas, organizações e países, quando cada ator, com suas diferentes capacidades, conhecimentos, visões, contribuem, interagem e participam, criando uma cultura de sustentabilidade (GADOTTI, 2008).

A sustentabilidade como estratégia empresarial na Educação Corporativa e aplicação das diversas dimensões da sustentabilidade sejam: ambiental, social, econômica, cultural, espacial, política e tecnológica, é um meio que serve de base à política de gestão de negócios de empresas que contemplam de forma integral e simultânea, a maximização de benefícios socioambientais e financeiros, diminuindo as externalidades de suas operações. Essas ações que a empresa realiza necessitam ser pesquisadas e descritas com foco nos critérios de desenvolvimento sustentável.

Neste estudo, educação e universidade corporativa são termos assumidos como equivalentes, pois se percebe que a Educação Corporativa possui várias definições, sendo, por vezes, definida como sinônimo de Universidade Corporativa (MOSCARDINI; KLEIN, 2015).

Considerando-se o exposto, esta pesquisa associa as diferentes dimensões da sustentabilidade nas empresas analisadas com os critérios que envolvem o desenvolvimento sustentável, visto que, o varejo desempenha um papel fundamental nas iniciativas de sustentabilidade devido à sua proximidade com o consumidor, os varejistas têm o poder de introduzir a sustentabilidade na cadeia de valor.

2.6 A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

O desenvolvimento, implementação e avaliação de um programa educacional apresenta um conjunto de conceitos e ações que orientam a prática dos profissionais envolvidos. Ressaltam as diferentes concepções de aprendizagem conduzem a diferentes formas de organização do processo ensino e aprendizagem, os quais, por sua vez, influenciarão as formas pelas quais indivíduos poderão desenvolver competências.

Assunto considerado central nos processos de gestão, a aprendizagem também tem sido tratada sob a perspectiva da competitividade convencional, que só se preocupa com resultados

econômicos. Contudo, a aprendizagem que apoia a sustentabilidade é tão importante que a ONU (2002) estabeleceu a década da educação para a sustentabilidade (para o período de 2005 a 2014), visando acelerar o envolvimento das pessoas e organizações nesse assunto. Nesse contexto, a gestão da sustentabilidade organizacional requer pessoas com valores e motivações para promover mudanças necessárias.

Para se entender o conceito de aprendizagem nas organizações é preciso diagnosticar as necessidades, pois as empresas possuem diferentes objetivos de negócios e as estratégias passam fundamentalmente por pessoas, esse é o ponto. Para Meister (1999, p. 29), Educação Corporativa ou Universidade Corporativa “é um guarda-chuva estratégico para desenvolvimento e educação de funcionários, clientes e fornecedores, buscando otimizar as estratégias organizacionais”.

Eboli (2004) entende a Educação Corporativa como o conjunto de ações integradas que possibilitam o desenvolvimento de pessoas com foco nas competências empresariais e humanas que são estratégicas para o sucesso do negócio. Meister (1999) considera que as organizações empresariais são ambientes de aprendizagem. Acrescenta:

Tradicionalmente, muitos departamentos de treinamento operaram como “anotadores de pedidos” – os clientes apresentam pedidos de treinamento e o departamento localiza ou cria cursos para atender a esses pedidos. Normalmente, a interação era pequena em relação aos resultados. Agora com a emergência das Universidades Corporativas, as organizações estão reestruturando os ambientes de aprendizagem, para que eles sejam proativos, centralizados, determinados e realmente estratégicos por natureza. Uma mudança bastante significativa, aqui, é como a responsabilidade pelo processo de aprendizagem sai do departamento de treinamento para chegar aos gerentes empresariais. (MEISTER, 1999, p. 23-24)

De forma geral, os estudos abordam a Educação Corporativa como um sistema que objetiva desenvolver processos de aprendizagem continuada, por meio do envolvimento da cadeia de produção e objetivos organizacionais, com foco nas estratégias de negócios de cada respectiva organização. A aprendizagem organizacional não é refletida apenas em resultados de desempenho positivos no curto prazo, mas principalmente na interpretação e entendimento profundo dos processos de ação, reflexão e disseminação.

2.7 LIDERANÇA EDUCADORA PARA SUSTENTABILIDADE

A palavra “desenvolvimento”, no mundo empresarial, está relacionada com as capacitações e a salubridade do ambiente de trabalho, ou seja, proporciona-se todas as condições físicas e psíquicas para que as pessoas desenvolvam as suas atividades laborais com prazer e felicidade, bem como se contribui com a educação das suas equipes. Abbad e Vargas

(2006, p. 142) afirmam que, “de todos os conceitos analisados até agora, educação pode ser considerada uma das formas mais amplas de aprendizagem, com um escopo que extrapola o contexto específico do mundo do trabalho”.

A Educação Corporativa favorece a qualificação profissional, permite o indivíduo entender, interpretar, interagir e compartilhar o aprendizado, ao inovar, empreender e desenvolver uma liderança qualificada (EBOLI, 2004). Ao ampliar conhecimentos em relação aos ODS, a Educação Corporativa pode apoiar a implementação e sensibilização dos líderes ao incentivar o assunto a respeito da agenda 2030 como forma de fortalecer o conhecimento e desafiar o ambiente da aprendizagem organizacional para sustentabilidade.

A Educação Corporativa no ambiente empresarial tem o papel transformador ao apresentar os ODS aos líderes, gestores e colaboradores, o tema passa a trazer resultados na aquisição de conhecimento e formação no desenvolvimento de habilidades interpessoais e intrapessoais tornando-os agentes de mudanças nas práticas sustentáveis ao gerar conhecimento e contribuição para cultura organizacional, na prática este aperfeiçoamento contribui para a vida e sociedade ao inspirar o propósito sustentável dentro das empresas

De um lado, há a necessidade de as organizações permanecerem competitivas e atuantes e o reconhecimento da importância da Educação Corporativa como meio de manter-se nesse mercado. De outro, estão os indivíduos, que percebem a importância do conhecimento para seu desenvolvimento profissional, estabelecendo assim o interesse de ambos pela oferta e busca do conhecimento. Educação Corporativa pode ser definida como um conjunto de estratégias educacionais contínuas que visam o desenvolvimento de competências para o negócio (MEISTER, 1998).

O processo educativo deixou de ser um patamar alcançado, pois, assim como o aperfeiçoamento, o processo educacional não termina. Portanto, a única maneira do profissional se manter atualizado é se colocar em um papel de constante aprendiz. Meister (1999, p.85) relata que após a década de 1990, a questão passou a ser não apenas treinar funcionários “[...], mas também apresentá-los a uma maneira totalmente nova de pensar e trabalhar, para que eles possam desempenhar papéis mais amplos em seu trabalho”.

Os conhecimentos construídos por meio da Educação Corporativa precisam ser protegidos e difundidos na organização a fim de que sejam eficazes, de forma contínua, para o atingimento dos objetivos estratégicos e a Gestão do Conhecimento (GC) que possui essas funções (proteção e disseminação). Nesse processo, a liderança sustentável se relaciona com as transformações e as inovações organizacionais, com o olhar dos gestores para as questões sociais, tecnológicas, ciências e afins, reconhecendo que o processo visa à consciência

sustentável. Ela permite o comprometimento dos colaboradores com o meio ambiente, a sua qualidade de vida e o seu desenvolvimento econômico (BERGAMASCHI, 2010).

De acordo com Brunstein, Scartezini e Rodrigues (2012), o desenvolvimento de gestores em questões relacionadas à sustentabilidade passa pelos Programas de Desenvolvimento de Líderes para Sustentabilidade (PDLS), que devem inserir a sustentabilidade na prática dos negócios harmonizando os seus objetivos com princípios basilares, portanto se trata de dar vida a esta ideia e força chamada sustentabilidade.

O verdadeiro sentido de liderar está em conhecer a motivação humana para guiar os indivíduos ao desenvolvimento pela educação. Para Meister (1999, p. 237-238), “a alta cúpula das empresas que possuem universidades corporativas está cada vez mais envolvida e comprometida com o processo de aprendizagem e esse tipo de envolvimento envia uma mensagem poderosa para toda a organização”.

Líderes educadores têm a função de intermediar um diálogo entre os colaboradores e a direção, reportando avanços, dificuldades e sugestões de melhorias no trabalho da equipe e sendo sustentáveis ao inspirar ética nos relacionamentos, lidar com as pessoas compreendendo as diferenças interpessoais e culturais. A liderança sustentável interage com a complexidade, firma parcerias com olhar sustentável, ensina, aprende de maneira presencial ou a distância, possui o espírito de time, promove a ascensão de mulheres, lida de maneira construtiva com a tecnologia e possui consciência ambiental compartilhando conhecimento com equipe e aproximando a empresa da universidade e a universidade da empresa.

Quando se fala em autonomia, confiança e poder de influência entende-se que essas são características necessárias para um líder educador alcançar o sucesso no desenvolvimento de sua equipe.

O líder é o responsável por transmitir confiança ao liderado, sendo capaz de influenciá-lo no processo de aprendizagem, disponibilizando tempo e motivação para aprender e ajudando-o a identificar objetivo referente à educação. Porém, é preciso desenvolver e aprimorar alguns de seus papéis fundamentais para obter sucesso em sua função como educador e influenciador da aprendizagem. As características de um Líder Educador no processo de desenvolvimento de educação no cenário organizacional possuem um papel fundamental e alto grau de envolvimento no caminho da transformação relacionadas no Quadro 11.

Quadro 11 – Líder Educador

Características do Líder Educador	
Transmitir confiança	Motivado
Promover a aprendizagem	Capacidade de inovar
Compartilhar conhecimento	Entende a cultura organizacional
Ser comunicativo	Sensibilidade
Facilitador	Influenciador
Capacidade de Execução	Autonomia
Inspirador	Saber controlar
Entende do negócio	Parceiro de instituições externas

Fonte: Goulart (2018)

A experiência alemã por meio do conceito desenvolvido pelos cientistas Haan e Harenberg, citado por Haan (2006), na década de 90, é uma referência no debate atual sobre competências para a sustentabilidade conforme Quadro 12 e Quadro 13:

Quadro 12 – Sub-competências

Sub-competências para a gestão da sustentabilidade	
1. Competência em pensar antecipadamente.	5. Competência em habilidades de planejamento e de implementação.
2. Competência em trabalhar interdisciplinarmente (isso requer aprendizagem interdisciplinar).	6. Habilidade de sentir empatia, compaixão e solidariedade.
3. Competência em demonstrar percepção cosmopolita, ter entendimento de cooperações transculturais.	7. Competência de motivar a si mesmo e aos outros.
4. Competência em aprender habilidades participativas.	8. Competência de refletir de forma distanciada dos conceitos individuais e culturais.

Fonte: Adaptado de Haan (2006)

O conceito de competência é um princípio organizacional, assim o principal objetivo é o desenvolvimento e a instalação das competências empresariais e humanas consideradas críticas para o negócio (EBOLI, 2004).

Quadro 13 – Resumo das Competências

Resumo das competências
1. Reconhecer e definir problemas e equacionar soluções
2. Pensar estrategicamente e antecipadamente
3. Ter capacidade de comunicação interpessoal e intergrupal
4. Possuir iniciativa, criatividade, determinação.
5. Elaborar e consolidar projetos.
6. Aprender novos conceitos e tecnologias.
7. Trabalhar em equipe e em rede.
8. Possuir autocontrole emocional e autoconhecimento.
9. Visão de mundo ampla e global.
10. Adaptabilidade para situações novas complexas e mutáveis.
11. Coragem para tomar decisões contrárias aos modelos vigentes

Resumo das competências
12. Trabalhar interdisciplinarmente.
13. Ter empatia, compaixão e solidariedade.
14. Desenvolver pensamento crítico e entendimento de questões técnicas
15. Ética e senso de justiça
16. Resistência física adequada a jornadas longas de trabalho
17. Habilidade espiritual, que sustente a motivação para o trabalho

Fonte: Eboli (2004)

O papel dos líderes no processo de educação corporativa tornou-se imprescindível no cenário atual, apesar da grande maioria dos líderes terem o conceito de Educação Corporativa assimilado, poucos participam ativamente das discussões sobre o tema e influenciam seus liderados no processo. Os líderes podem influenciar no processo de aprendizagem de seus liderados, disponibilizando tempo e motivação para aprender, reunindo-se com eles para identificar objetivos e guiá-los rumo à educação. Dê aos futuros líderes de negócios as ferramentas para reconhecer e maximizar oportunidades sustentáveis e eles estarão motivados a executar ações e projetos que possam contribuir com o desenvolvimento de pessoas.

2.8 DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Está cada dia mais desafiador às mudanças aceleradas no mercado de negócios, seja devido aos avanços tecnológicos, seja pela multiculturalidade de diferentes gerações, com expectativas, crenças e valores diferenciados. Essa heterogeneidade faz parte da composição das organizações que diante desse cenário traçam diretrizes e estratégias para manter a competitividade no mercado.

Os resultados das pesquisas demonstram que ambientes éticos nas organizações são frutos da Educação Corporativa e o desenvolvimento de boas práticas garantem que líderes e gestores tenham um caminho direcionado. Nesse sentido, a educação no ambiente organizacional tem ganhado relevância, e garantido o aprendizado contínuo que gere resultados. Tornou-se uma vantagem competitiva, e conectou o conhecimento das pessoas, tanto no âmbito individual como organizacional. Esse é um dos grandes desafios da Educação Corporativa.

Os quatro papéis do líder educador abaixo no Quadro 14, segundo Meister (1999).

Quadro 14 – Papéis e Descrição

PAPÉIS DO LÍDER EDUCADOR	DESCRIÇÃO
Parceiro de Negócios	É ser um estudante dos negócios, conhecer a direção estratégica da empresa e como ela está posicionada no mercado global
Pensador do Sistema	Esboça uma visão de como adequar as operações de aprendizagem e desenvolvimento para que elas formem um sistema unido por ações inter-relacionadas
Diretor de Educação	É o especialista em educação, precisa moldar a visão de aprendizagem contínua, fixando metas grandiosas, até mesmo audaciosas para a organização
Formador de Alianças	Cria parcerias com os gerentes internos, clientes externos, líderes sindicais e reitores de educação superior. Precisa operar estrategicamente formulando um plano empresarial e recomendando como implementá-lo

Fonte: Meister (1999)

Portanto, entender o papel dos líderes no processo de Educação Corporativa tornou-se imprescindível nesse cenário de desenvolvimento, capacitação humana e novas habilidades, principalmente a gestão de pessoas tornou-se imprescindível. No Brasil, a primeira experiência registrada foi da Academia Accor em 1992, sendo seguida por outras organizações. Os resultados positivos gerados pelo processo da educação continuada estimularam outras empresas a investirem na implantação de universidades corporativas. Várias empresas aderiram a essa prática investindo na qualificação dos seus líderes como um diferencial competitivo saindo do tradicional treinamento e gerando uma mudança transformadora nas organizações.

Para fomentar o desenvolvimento de competências críticas para o sucesso do negócio, Eboli (2014) sugere a adoção de um Sistema Integrador de Educação Corporativa, baseado em sete princípios fundamentais: competitividade, perpetuidade, conectividade, disponibilidade, cidadania, parcerias e efetividade.

Além desses sete princípios que balizam a Educação Corporativa como um processo de desenvolvimento de competências, com o propósito do indivíduo entregar e superar os resultados organizacionais, para criar uma força de trabalho de mais alta qualidade. De acordo com (MEISTER, 1999), são 12 as lições indicadas (Quadro 15) para tal resultado.

Quadro 15 – Quadro das Lições para o Resultado

Lições
1. Vincular as metas de educação e desenvolvimento às necessidades e aos resultados estratégicos da organização
2. Envolver líderes no papel de aluno e de docente
3. Considerar o foco no funcionário um processo estratégico contínuo e não um evento que ocorre apenas uma vez
4. Selecionar um diretor de aprendizagem (reitor) para definir a direção estratégica da educação corporativa
5. Elaborar um currículo básico para acentuar os três C's: cidadania corporativa, estrutura; contextual/ambiente de negócios e competências básicas
6. Vincular o que os funcionários ganham ao que aprendem

Lições
7. Fazer experiências com a tecnologia para medir, acompanhar e acelerar a aprendizagem
8. Ampliar a atuação da universidade corporativa aos principais membros da cadeia cliente/fornecedor
9. Operar a universidade corporativa como uma linha de negócios dentro da organização
10. Desenvolver uma série de alianças inovadoras com a educação superior
11. Demonstrar o valor da infraestrutura de aprendizagem da universidade corporativa
12. Desenvolver a universidade corporativa como uma vantagem competitiva reconhecida e como um centro de lucros

Fonte: Autoria própria (2021)

Uma Educação Corporativa do século XXI, que independe de espaço físico para que a aprendizagem ocorra, busca abrir um caminho a inovações, soluções híbridas e diferentes metodologias ativas para potencializar a aprendizagem (DELORS, 2012). As empresas, cada vez mais, devem investir em sistemas educacionais, centrados no desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades e não somente, no conhecimento técnico e instrumental. Um dos caminhos, encontrados para esse desenvolvimento, foi alicerçado na educação. Tanto a educação familiar, constituída de valores éticos e morais, transmitidas por meio no núcleo familiar, também pela educação escolar formal e não formal. Aqui, entende-se formal, como a educação escolar seriada e tradicional e a não formal, as aprendizagens fora de sala de aula, tais como atividades esportivas, sociais e culturais, entre outras.

Assim, pode-se rever a estrutura organizacional das empresas e a inserção das universidades corporativas por intermédio da Educação Corporativa, associada a processos pedagógicos, de modo a não se esvaír a ideia do conhecimento pessoal e não só meramente a aplicação e preocupação com o aspecto profissional para futuras aplicações mercadológicas. Desse modo não se perde a essência estabelecida entre educação e a pedagogia em que a aprendizagem, tanto quanto o ensino e sua relação, se dão em prol do desenvolvimento humano, pessoal, mas também profissional, conciliando as necessidades sociais, não somente como observamos – durante nosso estudo – em uma universidade corporativa com a demanda tão voltada para o lucro e crescimento somente da instituição, da empresa.

2.9 RELÁTORIOS DE SUSTENTABILIDADE

Os Relatórios de Sustentabilidade se consolidam como um dos instrumentos utilizados pelas organizações para a comunicação das suas práticas e do seu desempenho em relação aos pilares do desenvolvimento sustentável. Referenciais para a elaboração e aperfeiçoamento desses relatórios são necessários e as diretrizes da *Global Reporting Initiative* (GRI) despontam como um conjunto de indicadores utilizados em todo o mundo, atribuindo materialidade e

comparabilidade aos relatos. As diretrizes do GRI são adotadas por mais de 70 países, mas embora grandes empresas brasileiras já tenham aderido a esta metodologia, a participação das pequenas e médias empresas em termos mundiais, incluindo o Brasil, ainda é muito baixa.

As empresas prestam um papel na sociedade muito além do desenvolvimento econômico. Elas também promovem o desenvolvimento social onde atuam e, nesse sentido, devem buscar um alinhamento entre o objetivo econômico e o bem-estar da sociedade. Esse desenvolvimento deve ter como base a consciência e engajamento empresarial, que buscam a igualdade sem deixar de lado a preservação do meio ambiente e atenção aos direitos humanos, construindo uma sociedade desenvolvida economicamente e socialmente justa (REIS; MEDEIROS, 2009).

O amadurecimento das discussões sobre o desenvolvimento sustentável e suas dimensões corroboram com a ideia de Sachs (1993), e aponta que a sustentabilidade se apresentaria com cinco dimensões distintas: a) sustentabilidade Social: significa obter equidade na distribuição de renda para os habitantes do planeta; b) sustentabilidade ambiental: significa utilizar os recursos naturais que são renováveis e limitar o uso dos recursos não renováveis; c) sustentabilidade econômica: significa reduzir os custos sociais e ambientais na busca da prosperidade financeira; d) sustentabilidade espacial: significa atingir uma configuração de equilíbrio entre as populações rurais e urbanas; e, e) sustentabilidade cultural: significa garantir a continuidade das tradições e a pluralidade dos povos.

O Relatório de Sustentabilidade se tornou uma das formas utilizadas pelas organizações para a comunicação das suas práticas e resultados. Apesar do marketing verde já ser discutido há mais de 30 anos, para Peattie (2001), ele ainda é incompatível com o marketing convencional realizado pelas organizações. Um dos principais desafios encontrados pelas empresas é a conscientização dos diferentes níveis hierárquicos para que todos colaborem e valorizem as políticas organizacionais “verdes”.

Referenciais para a construção e estruturação conceitual são necessários para a elaboração dos relatórios de sustentabilidade. Portanto, a adesão pela utilização de modelos de referência para evidenciar adequadamente a prática dos pilares da sustentabilidade nas organizações tem se fortalecido no Brasil e no mundo. Logo, torna-se o objeto do estudo proposto, considerando uma reflexão sobre o histórico de publicação de Relatórios de Sustentabilidade no Brasil e no mundo, assumindo como modelo de referência as diretrizes da GRI.

De acordo com Campos e colaboradores (2013), as organizações têm reconhecido os Relatórios de Sustentabilidade como instrumento que atribui maior transparência e integridade

sobre o seu desempenho de sustentabilidade fortalecendo a relação entre a sociedade e o meio ambiente.

Os relatórios de sustentabilidade são demonstrações que podem subsidiar a tomada de decisões dos agentes de interesse. Dessa forma, a área de contabilidade deve ter o compromisso de identificar pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, verificando se as informações estão alinhadas com a gestão da empresa e com intuito de fornecer informações de confiança. A auditoria, por outro lado, deve possuir metodologias que verifiquem a confiabilidade das informações prestadas, tornando-se outro meio de apoio ao processo decisório (CARVALHO *et al.*, 2009).

Portanto, extrair boas práticas de sustentabilidade nas empresas, por meio da análise dos relatórios de sustentabilidade, é uma ação que pode contribuir com o desenvolvimento sustentável em outras organizações que ainda não possuem uma contribuição relevante e necessitam de direcionamento na implementação de novos benefícios.

3 METODOLOGIA

3.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos da pesquisa, assim como os aspectos relacionados ao seu desenvolvimento, estratégia, critérios, além das técnicas de coleta e de tratamento de dados para análise dos resultados. O estudo se propôs a realizar uma revisão bibliográfica do estado da arte da Educação Corporativa, sob a perspectiva dos ODS e da formação da cultura organizacional do setor varejista de alimentos em três grandes grupos varejistas para compreensão das práticas voltadas à sustentabilidade e a cultura organizacional.

Para Gil (1999, p. 26), a ciência tem como objetivo fundamental chegar à veracidade dos fatos. Neste sentido, não se distingue de outras formas de conhecimento. Assim o conhecimento científico distinto tem como característica fundamental a aplicabilidade prática.

Cabe salientar, conforme a ONU (2020) apresentou, no seu banco de dados, o resultado de estudos em diversas empresas privadas que implementaram ações para redução de riscos às suas operações com adaptações em regiões vulneráveis de maneira sustentável e lucrativa incluindo, a saber: a) novas oportunidades e expansões de mercado; b) desenvolvimento de bens e serviços favoráveis ao clima; c) potencial economia de custos; d) medidas de redução de risco, incluindo operações físicas; e) impermeabilização da cadeia de suprimentos; e, f) responsabilidade social corporativa aprimorada.

Com base nessa premissa, ao aplicar a pesquisa e análise documental nos relatórios de sustentabilidade dos grupos Carrefour, Grupo Pão de Açúcar e Walmart Brasil, foi possível observar práticas sustentáveis diferenciadas de diversidade, inclusão e estratégias de Educação Corporativa. A pesquisa foi caracterizada como análise documental, ao extrair dados e informações a serem categorizadas e analisadas, ao elaborar sínteses, aspectos metodológicos, técnicos, analíticos e ações a serem implementados por meio da Educação Corporativa com o propósito de fortalecer a cultura organizacional na sensibilização das práticas sustentáveis no setor varejista de alimentos. “Uma pessoa que deseja empreender uma pesquisa documental deve, com o objetivo de constituir um corpus satisfatório, esgotar todas as pistas capazes de fornecer informações interessantes” (CELLARD, 2008, p 298).

A pesquisa utilizou o método análise documental, tendo em vista a intenção de realizar uma análise profunda das práticas de educação para a sustentabilidade, ações ambientais e estratégias. Foram analisados relatórios de sustentabilidade, uma vez que trazem informações

descritivas importantes de Educação Corporativa e boas práticas de sustentabilidade. Por se tratar de uma análise documental, que pressupõe profundidade na análise, não interessa o emprego exclusivo de indicadores, mas o tratamento qualitativo dos dados que surgem relacionados às dimensões de sustentabilidade estudadas. A análise documental favorece a observação do processo de maturação ou de evolução de indivíduos, grupos, conceitos, conhecimentos, comportamentos, mentalidades, práticas, entre outros (CELLARD, 2008).

Não obstante, foi utilizada a contagem de incidências das dimensões da sustentabilidade ao apoiar a análise qualitativa dos documentos. Essas incidências não se restringem a palavras ou frases, mas a sentidos atribuídos a essas dimensões.

A análise documental analisa três empresas com foco em dados qualitativos. Nesta pesquisa foi analisada os três maiores grupos do varejo brasileiro. Cada empresa analisada separadamente, comparadas e integradas a mais de uma unidade de análise. Portanto, a pesquisa é uma análise documental múltipla.

3.2 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

A pesquisa se caracteriza fundamentalmente como qualitativa, exploratória, descritiva e explicativa. É qualitativa, uma vez que considera o ambiente como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento chave, tem maior preocupação na interpretação do fenômeno, e a análise dos dados deve ser realizada de forma intuitiva pelo pesquisador (GODOY, 1995).

Assim como outros métodos, a análise documental é usada como estratégia de pesquisa, sendo primordial as etapas de avaliação do contexto histórico no qual foi produzido o documento por se tratar de um passado distante ou recente (CELLARD, 2008).

Para a coleta de dados foram utilizados os Relatórios de Sustentabilidade, divulgados nos endereços eletrônicos dos grupos pesquisados. A opção por estas redes foi por sua representatividade no contexto nacional, sendo as maiores empresas varejistas no Brasil.

A estratégia de busca para a análise documental separou nove relatórios de sustentabilidade, sendo três de cada empresa. Na empresa Walmart os relatórios de 2014, 2015 e 2016, Carrefour e Grupo Pão de Açúcar 2018, 2019 e 2020, foram utilizados como parâmetros os assuntos e tema que envolvem este projeto.

Os acessos aos relatórios de sustentabilidade foram via internet, os arquivos disponibilizados, os conceitos principais analisados para a formação dos descritores: a) Educação Corporativa; b) Estratégia sustentável; c) Boas práticas de sustentabilidade; e, d) Responsabilidade Social e ambiental.

Para esta pesquisa foi utilizado o conjunto de descritores apresentados no Quadro 16.

Quadro 16 – Conceitos-chaves e descritores

Conceitos-chaves	Descritores	
Relatórios de sustentabilidade	Indicadores de sustentabilidade	Organização, gestão e <i>compliance</i>
	Segurança dos alimentos	Geração de valor sustentável
Setor varejista de alimentos	Estratégias e gestão de pessoas	Gente, diversidade e inclusão.
	Produtos sustentáveis	Sustentabilidade na operação
Boas práticas de sustentabilidade	Valorização das pessoas e desenvolvimento	Desempenho organizacional e financeiro
	Eficiência na logística	Política e gestão de resíduos
Responsabilidade social e ambiental	Sociedade, relacionamento e inovação	Segurança, saúde e meio ambiente
	Engajamento com a sociedade	Combate as mudanças climáticas

Fonte: Autoria Própria (2022)

3.3 COLETA DE DADOS

Nesta pesquisa, utilizaram-se dados secundários, documentados e publicados nos relatórios de sustentabilidade. De acordo com as autoras Marconi e Lakatos (2010), a pesquisa bibliográfica, ou fontes secundárias, abrangem toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo; “[...] sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto” (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 166).

Os dados podem estar em relatórios, livros, revistas, jornais, documentações e outras fontes impressas, magnéticas ou eletrônicas. Para esta pesquisa, os dados secundários foram coletados por meio da revisão bibliográfica e análise documental para obter resultados das práticas e estratégias. Foram extraídas informações diretamente de nove relatórios de sustentabilidade, sendo três relatórios de cada empresa.

Os dados obtidos foram analisados utilizando-se a Análise de Conteúdo, que, para Martins e Theophilo (2009, p. 98), “é uma técnica para se estudar e analisar a comunicação de maneira objetiva e sistemática”. Neste caso, buscam-se inferências confiáveis de dados e informações com respeito a determinado contexto, a partir dos discursos escritos ou orais de seus atores ou autores.

3.4 ANÁLISE DE DADOS

A metodologia utilizada para análise de dados da pesquisa foi a análise documental que, segundo Pimentel (2001), são estudos baseados em documentos como material primordial, sejam revisões bibliográficas, sejam pesquisas historiográficas, extraem deles toda a análise, organizando-os e interpretando-os segundo os objetivos da investigação proposta.

Para Fonseca (2002), as pesquisas documentais seguem as mesmas diretrizes das pesquisas teóricas, ou seja, utilizam-se de documentos como principais fontes de dados, tendo como diferença fundamental, que os dados coletados para as pesquisas teóricas são: livros, artigos científicos e trabalhos acadêmicos e já as pesquisas documentais recorrem a fontes mais diversificadas, sem tratamento analítico prévio como: jornais, revistas, tabelas estatísticas, filmes, relatórios de empresas, pinturas, entre outros. No caso desta pesquisa foram utilizados os relatórios de sustentabilidade de três empresas de varejo com destaque no cenário nacional.

O conhecimento gerado pela proposta ao promover uma análise de dados e informações de práticas e ações sustentáveis permite comparar diversas características das organizações pesquisadas do segmento varejo alimentar para aplicação prática em outras organizações.

A primeira etapa consistiu na revisão de literatura sobre a Educação Corporativa e os ODS, esse levantamento propiciou mensurar a junção desses dois temas voltados para a sustentabilidade e abriu oportunidade para uma análise documental nos relatórios de sustentabilidade de três grandes grupos de varejo em atuação no Brasil.

O objeto de estudo é a análise dos relatórios de sustentabilidade dessas empresas com foco na Educação Corporativa e os ODS, na prática de criar estratégias de sustentabilidade por meio de boas práticas sustentáveis. O planejamento para a realização deste estudo é a coleta e análise dos dados para proporcionar uma visão da sustentabilidade e ações estratégicas desenvolvidas a partir das bases pesquisadas e as atividades realizadas.

Ao evidenciar a realização da análise documental por meio dos arquivos digitais disponíveis dos relatórios de sustentabilidade de três empresas pesquisadas foi realizada a leitura e extração de informações relevantes para construção dos quadros comparativos das práticas sustentáveis para que possam ser implementadas em outras empresas do setor varejista de alimentos.

A metodologia Análise Documental aplicada aos relatórios de sustentabilidade das três empresas do varejo brasileiro, Carrefour, Grupo Pão de Açúcar e Walmart Brasil favorecem o processo de interpretação e informação dos documentos estudados.

Cada empresa foi analisada separadamente e comparadas em suas práticas sustentáveis integradas a análise dos relatórios de sustentabilidade. Portanto, a pesquisa é um estudo com abordagem qualitativa, que adotou a técnica de análise documental. A pesquisa documental é utilizada segundo Gil (2010) principalmente nas Ciências Sociais, apropriando-se de dados fornecidos por relatos de pesquisas, de relatórios diversos, de boletins, entre outros, reforçando a pertinência das fontes de dados primárias listadas anteriormente. A análise detalhada dos relatórios com foco nos resultados e ações pretende-se extrair informações relevantes de Educação Corporativa que possam contribuir para uma visão da sustentabilidade assim como ações que podem ser desenvolvidas a partir das bases pesquisadas.

As técnicas de análise de texto e conteúdo, como forma de trabalho na transcrição integral das informações para obter respostas às questões levantadas, fortalecem a pesquisa qualitativa para interpretação dos dados. De acordo com Bardin (2011), a análise de conteúdo se baseia em três processos sequenciais Quadro 17.

Quadro 17 – Processos sequenciais de análise

Processos	Descrição
Pré-análise	Onde faz-se a organização das ideias, escolhe-se o objeto de estudo e define-se os objetivos e propostas da pesquisa
Exploração do material ou codificação	Refere-se a seleção e organização dos materiais previamente selecionados e preparados
Tratamento e interpretação dos resultados obtidos	Destina-se ao tratamento dos resultados obtidos, destacando-se as informações para as análises reflexiva e crítica

Fonte: Bardin (2011)

Este trabalho seguiu as etapas propostas para realizar a análise documental e consequentemente extrair os resultados esperados por meio do tratamento dos dados coletados, nesta abordagem qualitativa as interpretações dos dados secundários foram utilizadas técnicas de análise de Bardin (2011).

Os resultados da análise documental serão discutidos buscando evidenciar o comportamento das empresas ao realizar comparações entre as organizações e extraíndo as boas práticas para implementação em outras empresas do ramo varejista de alimentos.

Apresentamos uma matriz de consistência para as análises qualitativas e quantitativas da pesquisa ao recuperar o problema, o objetivo geral e específicos, as categorias de análise, bem como o método de pesquisa do presente estudo conforme Quadro 18.

Quadro 18 – Matriz de Consistência

QUESTÃO DA PESQUISA	MATERIAL PESQUISADO
Quais as estratégias de Educação Corporativa podem contribuir na implementação dos ODS na cultura empresarial do setor varejista de alimentos?	Relatórios de Sustentabilidade
	DADOS COLETADOS
	Práticas sustentáveis e estratégias de sustentabilidade
	TIPO DE PESQUISA
Análise documental	
OBJETIVOS	
GERAL	ESPECÍFICOS
Identificar estratégias de Educação Corporativa que podem contribuir na implementação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável na cultura organizacional no setor varejista de alimentos, a partir de um estudo dos relatórios de sustentabilidade dos grupos Carrefour, Grupo Pão de Açúcar e Walmart Brasil.	-Verificar nos relatórios de sustentabilidade das organizações pesquisadas as estratégias de gestão da sustentabilidade, de educação corporativa e cultura organizacional; -Relacionar as competências necessárias para a implementação dos ODS na cultura organizacional do setor varejista de alimentos; -Extrair estratégias e boas práticas de sustentabilidade para aplicação no varejo alimentar e mostrar como essas organizações comunicam suas ações sustentáveis.
METODOLOGIA	
a) Análise Documental e de Conteúdo; b) Coleta e Análise de Dados; c) Validade da Pesquisa e Resultados;	

Fonte: Autoria Própria (2022)

A utilização da análise documental para este estudo apresenta um projeto que inicia pela coleta e análise de dados a partir de diversas técnicas com foco no resultado extraindo informações dos relatórios de sustentabilidade para responder o problema de pesquisa.

O Quadro 19 apresenta a sequência da coleta e análise de dados a partir de técnicas que possam estabelecer relações e comparações entre as empresas estudadas e permite a interpretação ao utilizar a Análise Documental de Pimentel (2001) e a Análise de Conteúdo de Bardin (2011), técnica qualitativa neste estudo, explorando dados quantitativos complementares.

Quadro 19 – Conteúdo Textual

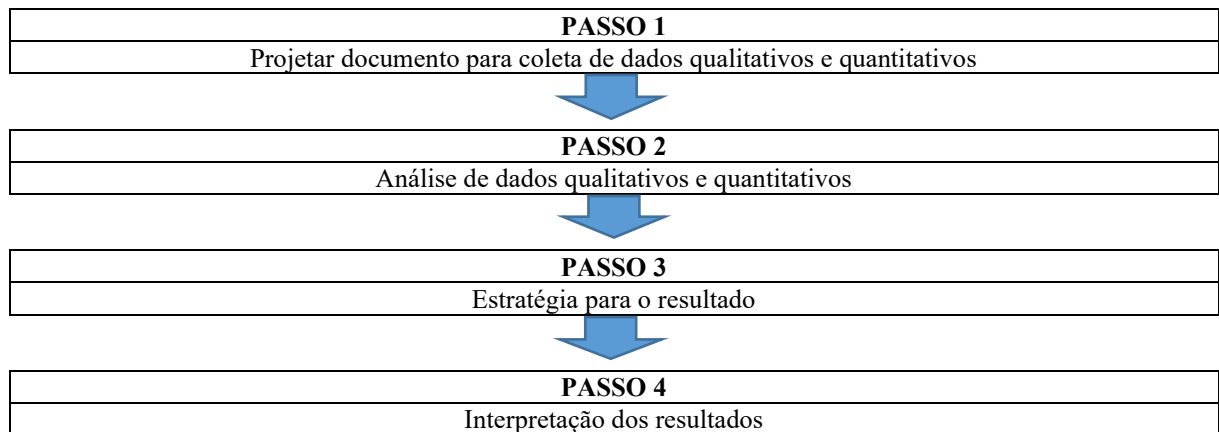
Coleta de Dados
Quantitativos e Qualitativos
Comparar ou Relacionar
Interpretar

Fonte: Autoria Própria (2022)

Os dados são coletados e sequencialmente analisados, conforme a prática corrente para avaliar e interpretar os resultados das boas práticas de sustentabilidade.

O fluxograma do Quadro 20 demonstra os passos dos procedimentos em relação a combinação dos dados, e para interpretar os resultados é necessário relacionar os relatórios de sustentabilidade na produção de informações relevantes das estratégias.

Quadro 20 – Fluxograma dos Procedimentos da Análise Documental



Fonte: Autoria Própria (2022)

A análise dos dados apresenta detalhes das etapas desta pesquisa orientados pela sequência do fluxograma ao utilizar os relatórios de sustentabilidade. Apresenta-se na Figura 3 o desenvolvimento da pesquisa constituindo-se das etapas de formulação do problema, o que resultou na escolha das palavras-chave que determinaram o tema estudado, passando para a seleção das bases de dados, e na sequência a realização do levantamento bibliométrico, com suas respectivas análises.

Figura 3 – Fases de Desenvolvimento da Pesquisa



Fonte: Autoria Própria (2022)

A trajetória metodológica da pesquisa está descrita neste capítulo, iniciado pelo levantamento bibliométrico e seguido da análise sistemática.

Com a seleção das bases de dados para a pesquisa, realizaram-se os procedimentos do levantamento das informações, que é apresentado de forma resumida no Quadro 21.

Quadro 21 – Procedimento Análise Documental

Procedimentos	Relatórios de Sustentabilidade	Palavras chaves	Ações de sustentabilidade
			Empresas Varejo Alimentar
		Base de dados	Boas práticas sustentáveis
			Responsabilidade socioambiental
	Análise dos relatórios	Documentos	Estratégias de sustentabilidade
			Educação corporativa
		Análise de conteúdo	Gestão de pessoas
			Categorias de contexto
			Categoria de análise

Fonte: Autoria Própria (2022)

Para que o levantamento das informações fosse operacionalizado, permitindo a coleta de materiais atualizados e pertinentes para a Revisão de Literatura, bem como para identificar lacunas de pesquisa e, também, demonstrar a relevância da praticidade desta pesquisa, foram

realizadas as diversas etapas para a busca dos materiais necessários à elaboração do corpo teórico da pesquisa. Essas etapas são apresentadas no Quadro 22.

Quadro 22 – Atividades de Elaboração

Etapa 1
• Definir as estratégias de localização das informações com a pesquisa nas bases de dados.
Etapa 2
• Selecionar os documentos nas bases de dados e extrair as informações acessíveis.
Etapa 3
• Tratamento das informações encontradas nos relatórios de sustentabilidade.
Etapa 4
• Elaboração da análise sistêmica e descrição das informações.
Etapa 5
• Elaboração do Resultado e Conclusões.

Fonte: Autoria Própria (2022)

Na etapa 1, com a definição das estratégias de localização das informações, as bases de dados foram acessadas e foi possível selecionar os documentos e extrair informações acessíveis, desenvolvida na etapa 2. Já na etapa 3 foi realizado o tratamento das informações encontradas, partindo para a análise sistêmica na etapa 4 e por fim, a elaboração do resultado do trabalho, na etapa 5 as conclusões apresentadas.

Com filtros estipulados para a pesquisa, iniciou-se a coleta de dados secundários nos relatórios de sustentabilidade das empresas pesquisadas com acesso individual, observando o critério análise de dados revisados conforme o Quadro 23.

Quadro 23 – Filtros Aplicados na Pesquisa

Acesso / Relatórios de sustentabilidade
Assuntos / Tema
Títulos / Empresas pesquisadas
Resumo / Informações
Estratégias / Boas práticas e ações sustentáveis
Informações / Relevantes para o resultado

Fonte: Autoria Própria (2022)

Os relatórios de sustentabilidade apresentam a prática aplicada pelas empresas pesquisadas, em termos de análise contribuem para a extração das informações. No tratamento das informações foram realizadas as leituras dos relatórios de sustentabilidade e transcritas as informações para uma análise sistemática no Quadro 24.

Quadro 24 – Etapas da Análise

Etapa 1	• Seleção dos relatórios / • Seleção dos assuntos e temas da pesquisa
Etapa 2	• Extrair as informações / • Selecionar as seções alinhados com o tema
Etapa 3	• Tratamento da informação / • Leitura dos relatórios e organização dos apontamentos

Fonte: Autoria Própria (2022)

O resultado da análise documental será extraído dos relatórios de sustentabilidade alinhados com o tema desta pesquisa apresentado no Quadro 25, a título de exemplo.

Quadro 25 – Amostra da Análise

Problema	O impacto do varejo alimentar na economia é grande por ser um serviço essencial, a gestão de recursos naturais pelas empresas precisa seguir políticas apropriadas para atingir indicadores de desempenho que permaneçam sustentáveis, porém com possibilidade de riscos
Objetivo	Realizar uma avaliação nas boas práticas e estratégias de sustentabilidade em empresas de varejo. Oferecer ideias gerenciais para a integração dos ODS e educação corporativa.
Métodos	Calcular o impacto da que a gestão pessoas contribui na dimensão ambiental das empresas, investigar as estratégias de sustentabilidade.
Principais resultados	As redes de varejo grande porte se destacam pela sustentabilidade a longo prazo. Os resultados indicam um potencial representando pela gestão de pessoas.

Fonte: Autoria Própria (2022)

Conforme o Quadro 26, adaptadas de Bardin (2011), são apresentadas as fases da análise de conteúdo, que serão detalhadas nas seções seguintes.

Quadro 26 – Fases da Análise de Conteúdo

Pré-análise	Busca de documentos	Escolha dos documentos	Pré-leitura dos documentos
	Análise Sistemática	Leitura crítica	Construção do <i>portfólio</i> bruto
Material	Revisão Bibliográfica	Codificação	Construção do <i>portfólio</i> final
	Informações qualitativas	Categorização	Categoria de contexto
Tratamento dos dados	Informações quantitativas	Descrições	Categoria de análise
	Análise de resultados	Inferências	Unidade de registro

Fonte: Autoria Própria (2022)

No Quadro 27 são apresentados exemplos das Unidades de registro e de contexto, para a categoria de análise Ambiental, levantadas a partir da revisão de literatura e nos documentos, base desta pesquisa.

Quadro 27 – Categoria Ambiental

Categoria de análise	Unidade de registro	Unidade de contexto
Ambiental	Práticas sustentáveis	Práticas sustentáveis de proteção ambiental que se caracterizam pela preocupação com a gestão dos recursos a longo prazo e pela prevenção da poluição da água, do solo e do ar, com a redução da emissão de poluentes e da produção de resíduos.
	Práticas de produtividade	Mudanças às práticas de produtividade, levando em consideração a escassez dos recursos e a diminuição gradual da qualidade do meio ambiente.
	Desenvolvimento da gestão ambiental	A abordagem do desenvolvimento da gestão ambiental leva à utilização de um instrumento preponderante para se melhorar a qualidade da relação com o meio ambiente.
	Eficiência da produção	Abordagem da otimização do consumo de recursos que reduzam a utilização de energia e aumentando a eficiência na produção.
	Respeito ao meio ambiente	Redesenho dos produtos e serviços oferecidos, enquadrando-os com o respeito pelo meio ambiente.
	Práticas de consumo	Elaboração de políticas de consumo que respeitem a ecologia e que renovem as fontes de energia já utilizadas: Descarte de embalagens Reuso de água Utilização de energia limpa, logística reversa.

Fonte: Autoria Própria (2022)

A categoria de análise Ambiental busca a identificação das medidas de Gestão ambiental estruturada, consistente, coerente com características operacionais e alinhada com as melhores práticas sustentáveis.

O Quadro 28 mostra os exemplos das Unidades de registro e de contexto, para a categoria de análise Econômica.

Quadro 28 – Categoria Econômica

Categoria de análise	Unidade de registro	Unidade de contexto
Econômica	Tecnologias e Inovações	Manipulação de tecnologias e inovações de processos para criar valor à sustentabilidade: Uso de embalagens biodegradáveis
	Políticas de criação de Valor	Políticas de criação de valor à empresa e para os interesses envolvidos do meio envolvente: Fornecedores e mão de obra locais
	Competitividade	Aumento da competitividade com a frequência de processos sustentáveis utilizados na produção
	Redes de cooperação	Redução de custos decorrentes da criação de redes de cooperação
	Processos sustentáveis	Orientação diferenciada da produção em processos sustentáveis
	Bens intermediários	Influência da sustentabilidade para a aquisição de bens intermediários para produzir bens e serviços

Fonte: Autoria Própria (2022)

A categoria econômica é percebida pela obtenção de benefício econômico que a organização obtém e leva em consideração as dimensões ambiental e social, de modo a demonstrar que a empresa considera as pessoas e o meio ambiente, e não somente a obtenção de fins lucrativos.

Na sequência o Quadro 29 apresentam-se exemplos das Unidades de registro e de contexto, para a categoria de análise Social.

Quadro 29 – Categoria Social

Categoria de análise	Unidade de registro	Unidade de contexto
Social	Práticas justas e Favoráveis	Colaboradores e comunidade, ambos regulados por práticas justas e favoráveis.
	Respeito às diferenças	Responsabilidades dos Estados, de respeitar, proteger e promover os direitos humanos e as liberdades fundamentais para todos, sem distinções de raça, cor, sexo, idioma, religião, opinião política ou de outra natureza, origem nacional ou social, propriedades, nascimento, deficiência ou qualquer outra condição.
	Compromisso com a Sociedade	Compromisso das organizações com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente, proativamente e coerentemente.
	Colaboração de Aprendizagem	Ações de liderança com o oferecimento de oportunidades de aprendizado, evolução pessoal e social, baseados na definição e articulação das necessidades de informação e de construção e o compartilhamento do conhecimento.
	Direcionamentos à Saúde de todos	Esforços conjuntos para o alcance da cobertura universal de saúde assim como de seu financiamento para o enfrentamento crescente das doenças, incluindo a saúde mental.
	Igualdade de gênero	Melhoria dos resultados da aprendizagem durante todo o ciclo de vida, especialmente para mulheres, meninas e pessoas marginalizadas em ambientes vulneráveis.
	Trabalho para todos	Aumento de oportunidades de emprego, reduzindo a informalidade e as disparidades salariais entre homens e mulheres promovendo ambientes de trabalho seguros e protegidos com a criação de trabalho decente para todos.
	Promoção da paz	Fim da violência, com o fortalecimento das instituições e igualdade no acesso à justiça e segurança, direitos e oportunidades.

Fonte: Autoria Própria (2022)

Estas Unidades de contexto e de registro identificam os relacionamentos mutuamente positivos com segmentos da sociedade que podem ser impactados por suas atividades, criando e compartilhando valor.

As unidades de registro e de contexto, para a categoria de análise Indicadores de Sustentabilidade são exemplificadas no Quadro 30.

Quadro 30 – Indicadores de Sustentabilidade

Categoria de análise	Unidade de registro	Unidade de contexto
Indicadores de sustentabilidade	Mensuração da Sustentabilidade	A mensuração da sustentabilidade conjugando-se os parâmetros ambientais aos sociais e econômicos, retratar e auxiliar na busca de soluções e políticas para a sua possível consecução.
	Construção de métricas	Construção de um conjunto de indicadores que mostrem tendências vinculantes e/ou sinérgicas, variáveis que analisadas em seu conjunto possam dar conta das principais tendências, tensões e causas subjacentes aos problemas de sustentabilidade.
	Progresso empresarial	A utilização de indicadores para concretização dos objetivos, bem como a progressão da empresa relativamente ao seu nível de sustentabilidade.
	Métricas do valor Empresarial	Performance empresarial criando valor econômico e diminuindo impacto ambiental, em que a eco eficiência afeta positivamente os indicadores, de negócios e a contribuindo à boa imagem e reputação da empresa, bem como para o consequente crescimento e liderança.
	Criação de princípios	Delineamento de princípios para composição de indicadores de sustentabilidade.
	Divulgação	Divulgação de dados quantitativo-qualitativos para conclusão da concretização das metas desejadas.
	Competitividade	A sustentabilidade como fator de competitividade e de diferenciação pela definição de indicadores e objetivos a alcançar no longo prazo, com a demonstração de potencialidade do retorno investido nas suas práticas.
	Mensurar situações de desenvolvimento	Atender à necessidade de mensurar a distância entre a situação atual de dada sociedade e seus objetivos de desenvolvimento sustentável.
	Reconhecimento de problemas	Avaliação do progresso de regiões na busca pelo desenvolvimento sustentável, no processo de identificação e reconhecimento de problemas, para formulação de políticas, implementação e avaliação.
	Mensuração de diferentes dimensões	Congregar características que permitam a mensuração de diferentes dimensões de forma a apreender a complexidade dos fenômenos sociais, possibilitando a participação da sociedade no processo de definição do desenvolvimento, comunicação de tendências.

Fonte: Autoria Própria (2022)

A categoria de indicadores de sustentabilidade vai ao encontro às necessidades de exercer a função de advertir à comunidade sobre riscos e tendências do desenvolvimento, constituindo uma visão sobre o futuro em que podem ser corrigidos os rumos no trajeto.

As unidades de registro, com exemplos das unidades de contexto para a categoria de análise Desenvolvimento Sustentável são apresentadas no Quadro 31.

Quadro 31 – Desenvolvimento Sustentável


Categoria de análise	Unidade de registro	Unidade de contexto
Desenvolvimento Sustentável	Dedicação coletiva	Dedicação coletiva à busca do desenvolvimento global e da cooperação com benefícios mútuos.
	Integração das dimensões	A indivisibilidade das dimensões econômica, social e ambiental integradas e mescladas e equilibradas.
	Reflexão contínua	Estrutura socialmente compartilhada com conhecimentos atrelados aos 5P's: pessoas, planeta, parcerias, prosperidade e paz em um processo e reflexão contínuos.
	Riscos e mudanças	Observação das ligações inerentes ao desenvolvimento sustentável e suas dimensões de sustentabilidade social, cultural, ecológica e econômica.
	Escassez da água	Uso e o gerenciamento mais eficiente da água para atender ao seu crescente e à crescente frequência de secas e inundações resultantes das mudanças climáticas.
	Eficiência de recursos	Garantia de que as necessidades materiais atuais não levem à super extração de recursos ou à degradação de recursos ambientais, melhorando a eficiência dos recursos, reduzindo o desperdício e as principais práticas de sustentabilidade em todos os setores da economia.
	Impactos das mudanças climáticas	Emissões de gases de efeito estufa com taxas elevadas, impulsionando mudanças climáticas.
	Crescimento das cidades	Crescimento desenfreado das cidades provocando poluição do ar, acesso limitado ao transporte e espaços públicos, assim como o acesso à coleta de lixo.
	Eficiência energética	Energias renováveis, limpas e acessíveis para todos.

Fonte: Autoria Própria (2022)

O desenvolvimento não pode se limitar unicamente aos aspectos sociais e sua base econômica, ignorando as relações complexas das sociedades humanas e a dinâmica da biosfera. A sustentabilidade deve ser desdobrada em socialmente includente, ambientalmente sustentável e economicamente sustentada no tempo (SACHS, 2003).

A análise das categorias de contexto, expandindo-se para as Categorias de Análise e chegando às unidades de registro, criando uma rede conforme proposto na Agenda 2030. Os documentos dos Indicadores alinhados com a partir das Categorias de Contexto e de Análise, no critério de Frequência de Palavras, no Quadro 32.

Quadro 32 – Coleta de Dados Preliminares

Coleta de dados quantitativos e qualitativos				
				
Dados Quantitativos				
Faturamento	Fluxo de Caixa	Nº Cidades	Quantidade de produtos	Treinamentos
Investimentos	Nº Colaboradores	Nº Clientes	Consumo de água e energia	Doações
Lucro Líquido	Nº de Lojas	Nº de Líderes	Redução de desperdícios	Redução de perdas

EBITDA	Novos projetos	Nº Fornecedores	Custos	Despesas
Dados Qualitativos				
Palavras citadas	Gestão de pessoas, desenvolvimento de pessoas, inclusão, diversidade, Educação Corporativa, ODS, compromisso com a melhores práticas, políticas, ética e <i>compliance</i> , programa de integridade, gestão de riscos, segurança e saúde, meio ambiente, capacitação, qualificação, campanhas de sensibilização, ações institucionais, direitos humanos, projetos comunitários, saudabilidade.			

Fonte: Autoria Própria (2022)

A pesquisa procurou analisar a relação do varejo de alimentos com a sustentabilidade em seus pilares principais contemplando suas ações práticas.

3.5 VALIDADE DA PESQUISA

A validade no âmbito da pesquisa qualitativa foi utilizada como metodologia a análise comparativa. Foi possível perceber as concepções relacionadas à fase de formulação da pesquisa (validade prévia), concepções relacionadas à fase de desenvolvimento da pesquisa (validade interna) e concepções relacionadas à fase de resultados da pesquisa (validade externa). Em cada uma das fases, há presença tanto de autores com visão conceitual quantitativa, quanto de autores de perspectiva qualitativa, embora os enfoques sejam diferenciados.

As concepções de validade próximas às origens positivistas preocupam-se mais com a validade na formulação e nos resultados, enquanto as concepções de validade mais interpretativistas dão maior ênfase ao desenvolvimento da pesquisa, sem desconsiderar, porém, preocupações com a formulação e com os resultados. A validade nas três fases da pesquisa: formulação, desenvolvimento e resultados, apresentaram as informações necessária e mensurável.

A fundamentação teórica descrita apresenta a validade da pesquisa com ênfase na informação qualitativa e os elementos relacionados. A garantia da validade começaria com a compreensão direta do que deve ser medido, sendo, portanto, uma questão prioritariamente de formulação da pesquisa, nessa concepção, a ciência é vista com objetividade e tem caráter explicativo (MARTINS, 2004). A Informação, Desenvolvimento e Resultado são critérios para julgar a validade da pesquisa, abaixo no Quadro 33 os protocolos de validade.

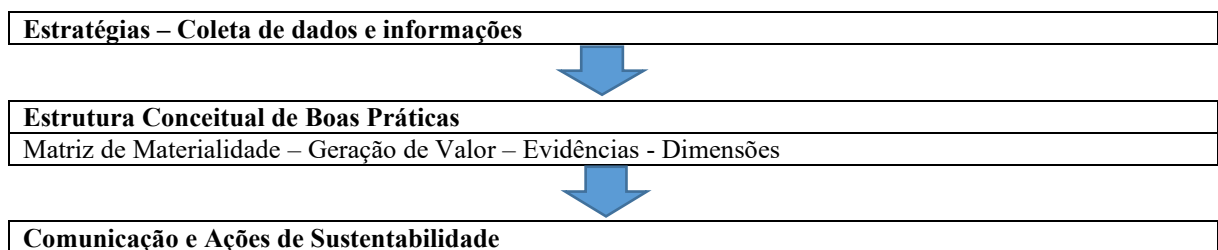
Quadro 33 – Protocolos de Validade

Etapas da pesquisa	Descrição da etapa	Tipo de dados	Técnica de coletas	Técnica de análise	Objetivos
1 - Levantamento Bibliográfico	Busca de elementos alinhados aos objetivos da pesquisa	Secundários	Pesquisa Bibliográfica	Qualitativa	Composição da estrutura da pesquisa.
2 - Pesquisa Documental	Levantamento das estratégias e boas práticas de sustentabilidade em empresas de varejo alimentar.	Primários	Pesquisa documental	Análise documental e conteúdo	Extrair boas práticas sustentáveis em empresas de grande porte para aplicação em empresas de varejo
3 - Análise dos Resultados	Análise dos resultados e aplicação conceitual do projeto em empresas de varejo de menor porte.	Secundários	Categorias de contexto e análise de dados coletados	Projeto conceitual e Análise de Conteúdo	Analisar as práticas possíveis para aplicação no cenário real de outras empresas.
4 - Considerações Finais	Apresentar as proposições e observações realizadas para o fechamento das análises apresentadas na pesquisa	Secundários	-	Análise crítica	Analisar criticamente os resultados da pesquisa para utilização por outras empresas de varejo

Fonte: Autoria Própria (2022)

A construção do resultado segue o processo da análise documental após obter um conjunto de informações mediante a estratégia de aprofundamento baseado no exame do material para descobrir novos conhecimentos e elementos de contribuição Quadro 34.

Quadro 34 – Resultados



Fonte: Autoria Própria (2022)

A apresentação e a análise dos dados constam no próximo Capítulo 4, que pode ser interpretado para aplicação em outras organizações a partir destes resultados.

4 RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados de um estudo exploratório por meio de análise documental nos relatórios de sustentabilidade das empresas analisadas – Grupo Carrefour Brasil, Grupo Pão de Açúcar, e Walmart Brasil.

Foram extraídas boas práticas sustentáveis, educação corporativa, estratégias de gestão e uma cultura organizacional que aplica os ODS no ambiente de negócios, podendo ser expandida para outras organizações do mesmo ramo.

O desenvolvimento das ações sustentáveis representa um diferencial na conquista de novos consumidores, empresas que contribuem para as comunidades representam uma força social ao gerar um potencial econômico favorável neste cenário. O equilíbrio entre as vertentes do desenvolvimento ambiental e das questões sociais e econômicas não podem ser dissociadas (SACHS, 2003; SACHS, 2004).

A economia sustentável tem importância no ambiente de negócios do varejo, o valor reconhecido e as demandas do mercado exigem uma estratégia de compromisso com os ODS. Existe a necessidade de ferramentas adequadas para os gestores estabelecerem suas metas de sustentabilidade, a principal fonte de dados está nos relatórios de sustentabilidade, onde é possível definir estratégias, políticas e processos nas organizações por meio deles.

Ao considerar as dimensões de atuação das empresas e práticas de sustentabilidade é possível compor a Agenda 2030, para o enfrentamento dos desafios sociais, econômicos e ambientais até o ano de 2030.

Este trabalho identificou estratégias de Educação Corporativa nas empresas de varejo de grande porte, foi possível observar os ODS bem definidos na geração de valor para a cultura dessas empresas e a presença no processo de aprendizado e desenvolvimento citados na matriz de materialidade nos relatórios de sustentabilidade dos grupos empresariais.

4.1 OBJETO DE ESTUDO

Apresentados dados e as principais características do segmento varejista de alimentos: Grupo Carrefour, Grupo Pão de Açúcar e Walmart Brasil; Objeto de estudo desta análise documental exploratória. A escolha dessas redes varejistas de alimentos foi feita por serem as maiores do Brasil e por considerar as suas práticas e ações sustentáveis um modelo para as demais redes. As três empresas demonstram interesse em apresentar ao mercado as operações

que integram a sustentabilidade, Educação Corporativa e cultura organizacional voltadas para os ODS, um importante indicativo para a realização do estudo.

Além disso, as redes operam no Brasil por meio de lojas para o abastecimento da população, o que possibilita a análise dos assuntos tratados e abordados no coração dessas organizações, todas sediadas no Brasil. Assim, as informações apresentadas neste capítulo, conduzem a compreensão em relação ao segmento e contexto deste estudo voltado as práticas sustentáveis que possam ser replicadas a outras empresas do mesmo segmento.

4.2 SETOR VAREJISTA DE ALIMENTOS

Os primeiros supermercados no Brasil surgiram na década de 1950 e assinalaram uma nova mentalidade de consumo, participando da modernidade das cidades. O modelo de negócio apresentava inovações de conforto no ambiente, praticidade e acesso a um número muitas vezes maior de produtos, o que levou o consumidor a mudar hábitos (ABRAS, 2002).

Nos primeiros momentos, os supermercados conviveram com mercearias, quitandas, pequenas vendas, armazéns de secos e molhados e outros formatos tradicionais que faziam parte do cotidiano das cidades brasileiras desde o início do século XVIII. Pioneiros como Delmiro Gouveia (Recife), Nelson da Rocha Deus (Rio de Janeiro), Joaquim Antônio de Oliveira (Porto Alegre), Mário Gomes d’Almeida (São Paulo) e José Luiz Demeterco (Curitiba) foram, em momentos distintos, responsáveis por revolucionar o segmento, que participa do cotidiano de milhões de brasileiros (ABRAS, 2002).

Não existe consenso institucional ou legal que defina a abrangência e os limites dos termos “varejo supermercadista” ou “segmento supermercadista”. Associações do setor, como a Associação Brasileira e Supermercados (ABRAS), Associação Paulista de Supermercados (APAS) e Associação Paranaense de Supermercados (APRAS), comumente se referem ao setor supermercadista como aquele que congrega as empresas varejistas alimentares, abrangendo principalmente mercados, supermercados e hipermercados.

O Decreto Federal Nº 9.127, de 16/08/2017, classifica alguns tipos de varejo alimentar como essenciais, apenas apresentando no texto as denominações “feiras-livres e mercados, comércio varejista de supermercados e de hipermercados, cuja atividade preponderante seja a venda de alimentos, inclusive os transportes a eles inerentes”, sem detalhar outras características ou nomenclaturas.

Assim, foi adotada a classificação de formatos varejistas de alimentos, apresentada por Parente e Barki (2014). Dessa forma, o termo varejo alimentar, e as variações com a

denominação supermercadista, é utilizado neste estudo abrangendo todos os formatos de lojas no segmento. Justifica-se essa escolha devido aos principais formatos operados no Brasil pelo Grupo Carrefour, Grupo Pão de Açúcar e Walmart Brasil.

De acordo com último ranking da ABRAS, o Carrefour é o líder em faturamento no país, sendo desconsideradas as operações dos postos de combustíveis. O Grupo Pão de Açúcar ocupa a segunda posição, considerando apenas as operações no varejo supermercadista e não somando os faturamentos das outras empresas do grupo, pertencentes a outros segmentos do mercado. Em seguida, participam das primeiras posições do ranking as operações brasileiras do Walmart (norte-americano), Cencosud (chileno) e Super Muffato, grupo paranaense (ABRAS, 2018).

4.3 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS GRUPO CARREFOUR, GRUPO PÃO DE ACÚCAR E WALMART BRASIL

O estudo analisou três grandes empresas de varejo que operam no Brasil, primeiramente será apresentado o Carrefour, seguido pelo Grupo Pão de Açúcar e o Walmart Brasil.

4.3.1 Grupo Carrefour

O Grupo francês Carrefour é uma empresa global fundada na cidade de Annecy em 1959. A primeira loja ficava em um cruzamento de ruas, o nome Carrefour em francês significa cruzamento, o qual deu origem ao nome. Na atualidade, a rede está presente em 33 países, com mais de 12.000 lojas e emprega aproximadamente de 374 mil colaboradores. A primeira loja brasileira foi inaugurada em 1975 na cidade de São Paulo. De acordo com a empresa, o Carrefour trouxe um conceito novo que foi o hipermercado. A rede tem filiais em todo o Brasil, é formada por mais de 88 mil colaboradores, que atendem 638 lojas. É o maior varejista alimentar do Brasil.

Líder do varejo em produtos alimentares no país, o Grupo Carrefour Brasil é dono das marcas Atacadão e Carrefour, que estão entre as mais reconhecidas no formato de atacado de autosserviço e de hipermercado, respectivamente.

Presente em mais de 150 cidades, é a única empresa do setor que possui lojas próprias em todo o território nacional, abrangendo 26 estados e o Distrito Federal. Comercializa produtos alimentares e não alimentares por meio de um ecossistema multiformato e

omnichannel centrado no cliente, voltado a acompanhar e atender as necessidades e evolução dos hábitos de compra desse público.

A partir da plataforma *omnichannel* e multiformato, reúne operações de varejo e *cash and carry*, além do Banco Carrefour e sua divisão imobiliária, o Carrefour *Property*. Atualmente, conta com os formatos Carrefour (hipermercado), Carrefour Bairro e Carrefour Market (supermercado), Carrefour Express (varejo de proximidade), Carrefour.com (e-commerce), Atacadão (atacado e atacado de autosserviço) e Supeco (atacado de autosserviço de proximidade), além de postos de combustíveis e drogarias.

No varejo alimentar, são 278 pontos de venda abrangendo os formatos Carrefour (hipermercado), Carrefour Market e Carrefour Bairro (supermercados), além do Carrefour Express (varejo de proximidade). No segmento de “atacarejo” (*cash and carry*), conta com 186 lojas Atacadão e 28 atacados de entrega. Possui, ainda, o Carrefour.com, plataforma de e-commerce e marketplace, além de 76 postos de combustíveis e 124 farmácias, como formatos complementares. A atuação no varejo também inclui uma divisão imobiliária, o Carrefour *Property*, que opera dois shoppings centers e administra a carteira de imóveis, abrangendo a locação dos espaços em lojas.

Dentre os varejistas, é o maior operador de cartão de crédito do país, atividade realizada pelo Banco Carrefour, instituição que também oferece soluções de crédito ao consumidor e atua no mercado de seguros. Em 2020, o Grupo Carrefour completou 45 anos de atividades no Brasil. Estabelecido como sociedade anônima de capital aberto, é uma das 20 maiores empresas listadas na B3, com ações negociadas no Novo Mercado, segmento que é referência em práticas diferenciadas de Governança Corporativa.

A partir de 2018, o Grupo Carrefour adotou um movimento de estratégia global por meio de um plano “Carrefour 2022”, que busca adaptar seu modelo e sua estrutura organizacional para ser o líder mundial da transição alimentar para os clientes. Nesse sentido, o grupo visa liderar as operações *omnichannel* no mundo, por meio da “transformação digital e transição alimentar para que seus clientes consumam ainda melhor em qualquer lugar”

O Grupo Carrefour tem objetivos e metas para a operação brasileira, sendo as principais duplicar até 2020 a participação de orgânicos no total de produtos frescos vendidos em relação a 2017, desenvolver novos fornecedores para ampliar o portfólio de produtos da marca própria e estabelecer novas parcerias com produtores locais para aumentar a oferta de produtos frescos regionais. Além disso, pretende expandir o serviço Retire de Carro e expandir a nova seção de produtos saudáveis, que facilita a escolha desses itens (orgânicos, integrais, sem antibiótico e para dietas restritivas).

Por meio da “Plataforma de Combate ao Desperdício”, realiza ainda a doação de alimentos, gestão sustentável de resíduos, além de oferecer estações de reciclagem para clientes, desconto em produtos com data de validade próxima ao vencimento, produtos unitários deixados nas gôndolas reembalados para nova comercialização e fabricação de coprodutos a partir de alimentos que seriam descartados. Ao abraçar a diversidade dos talentos, a empresa acredita na valorização da diversidade como princípio fundamental nas relações com os colaboradores, que são respeitados em sua etnia, religião, orientação sexual, idade e demais dimensões que contemplam esse tema. Ao acreditar na diversidade, respeita e acolhe como fonte de riqueza, algo que transforma a organização em um lugar mais humano e acolhedor.

Em dezembro de 2018, foi iniciado o projeto *Scan & Go* no Brasil. Trata-se de uma tecnologia caracterizada como elemento de integração off-line e on-line, que oferece autonomia e agilidade para que os clientes realizem compras em lojas físicas sem precisar passar pelo *check-out*. A partir de um aplicativo, é possível ler o código de barras dos produtos, utilizando a câmera do celular, e criar uma cesta virtual para pagamento com um cartão de crédito no próprio *App*. Ao final, basta apresentar o comprovante na tela do celular para um colaborador e colocar os produtos na sacola.

Realizado em São Paulo (SP), em unidade do Carrefour *Express*, o piloto teve início em dezembro. Inicialmente, o aplicativo poderá ser baixado via Google Play e as compras pagas somente via cartão de crédito. Porém, ao longo do ano, o serviço *Scan & Go* também aceitará outras opções de pagamento e chegará à *Apple Store*.

O objetivo do projeto é reduzir o tempo médio que o cliente gasta atualmente nas lojas de vizinhança do Carrefour. É um exemplo de integração de recursos digitais no ambiente físico, sendo um dos pioneiros a adotar recursos como esse no Brasil.

O projeto também é adaptado no formato postos de combustível, mas utilizando tecnologia de radiofrequência para o pagamento automático, sendo fixada no veículo. Voltada sobretudo aos clientes de centros urbanos, que usam ainda mais aplicativos e precisam ganhar tempo na hora das compras, a tecnologia *Scan & Go* deve chegar, em 2019, a todas as unidades do Carrefour *Express* e Carrefour *Market* no estado de São Paulo.

A partir de sua sede, em São Paulo, gerencia 100% dos seus colaboradores distribuídos em toda sua operação, é uma das maiores empregadoras do país. O Grupo Carrefour Brasil é a segunda maior operação, em termos globais, do Grupo Carrefour, fica atrás apenas da França, sede da organização. Somando Europa, Ásia e América Latina, são 321 mil colaboradores e 12.225 lojas, alcança mais de 100 milhões de clientes. Em 2019, faturou no Brasil 62.2 bilhões, as vendas globais do Carrefour *Group* totalizaram € 80,7 bilhões (CARREFOUR, 2020).

4.3.2 Grupo Pão de Açúcar

A próxima empresa a ser caracterizada é o Grupo Pão de Açúcar conhecida como Companhia Brasileira de Distribuição – CBD, foi fundada em 1948. Sendo a única das pioneiras a permanecer em atividade até os dias atuais. Os anos 1960 e 1970 foram marcados pela abertura de diversas lojas e aquisição de outras cadeias de supermercados.

Nos anos 1980, já com sua participação consolidada, iniciou um processo de diversificação das atividades, ocasionando, posteriormente, problemas com gerenciamento, perda de eficiência e até crise sucessória, culminando a partir de 1989, em um profundo processo de reestruturação e reposicionamento de suas atividades.

Os principais itens do programa foram: fechamento de lojas não lucrativas, profissionalização da administração, nova estratégia para a divisão de hipermercados, redução do número de funcionários e recuperação da imagem.

Com o processo de reestruturação concluído, efetuou abertura de capital em setembro de 1995 e, em junho de 1997, lançou o programa de AOR nível 111. Com isso, obteve fundos para a realização do programa de expansão da rede (crescimento significativo do faturamento e do número de lojas do grupo).

A sede administrativa fica em São Paulo. Atualmente atua em vinte e dois estados brasileiros e no Distrito Federal, com lojas físicas e operações de mercado eletrônico. Os negócios da Companhia estão divididos em dois segmentos – Varejo e Atacado de Autosserviço. No varejo, a empresa opera com os formatos supermercado, hipermercado, minimercado, postos e drogarias. No segmento de varejo, a Companhia atua com várias bandeiras na comercialização.

Uma delas é a rede de supermercados *premium*, que oferece uma ampla variedade de produtos que vão desde itens básicos até os mais sofisticados. A marca é conhecida por ser pioneira em serviços no varejo, com consultoria de vinhos e atendimento especializado em queijos. É referência em inovação e na promoção de conceitos de vida saudável e de sustentabilidade. Lançou, em 1995, a primeira loja de comércio eletrônico de alimentos do país e também foi a primeira rede a criar um programa de relacionamento no varejo brasileiro em 2000.

A outra bandeira varejista que a companhia possui são lojas cuidadosamente pensadas para suprir as necessidades dos clientes nas mais diversas ocasiões. A marca oferece, em um único local, soluções integradas de produtos e serviços com preços competitivos. Disponibiliza sortimento completo para o dia a dia, que incluem alimentos, eletroeletrônicos, roupas e

produtos para casa e carro. Na atuação com comércio eletrônico, foi a primeira rede de varejo a oferecer, a partir de 2012, um sortimento alimentar e não alimentar em um mesmo canal de compra. O Grupo possui atualmente mais de 1.800 lojas de varejo nos modelos hipermercados, supermercados, lojas de autosserviço, lojas de eletrônicos e e-commerce. O Grupo Pão de Açúcar emprega mais de 111 mil funcionários e faturou, em 2019, R\$ 61,5 bilhões de reais. Referente à sustentabilidade o Grupo Pão de Açúcar busca contribuir para o desenvolvimento sustentável em suas três dimensões (econômico, social e ambiental).

A empresa procura difundir o conceito de sustentabilidade entre seus públicos de relacionamento: colaboradores, comunidade, sociedade, clientes, acionistas e fornecedores. A organização afirma buscar continuamente o aprimoramento dos bens e serviços em suas operações. Desde a sua fundação, dedica ao propósito de respeitar o poder de escolha dos seus clientes e garantir que eles tenham a melhor experiência de compra.

É o maior grupo de varejo alimentar da América do Sul e faz parte do Grupo Casino. Com sede em São Paulo, estão presentes em todas as regiões do Brasil, além de concentrar, desde novembro de 2019, a operação do Grupo Êxito, por meio das bandeiras Êxito na Colômbia, Disco e Devoto no Uruguai e Libertad na Argentina. É também a maior empregadora do varejo no Brasil. A estrutura é dividida em quatro Unidades de Negócio, com uma operação multiformato e multicanal (GRUPO PÃO DE AÇUCAR, 2020).

4.3.3 Walmart Brasil

Por fim, é apresentada a caracterização do Walmart, que é uma empresa global, fundada nos Estados Unidos por Sam Walton em 1962 na cidade de Bentonville, estado do Arkansas. Nasceu com a proposta de oferecer preços baixos.

Teve seu capital aberto na Bolsa de Valores em 1972, o que contribuiu para a aceleração da expansão da rede, que no final da década já possuía 276 lojas em 11 estados americanos. Em 1990, o Walmart assumiu a posição de maior varejista dos EUA. A maior rede de varejo do mundo, o Walmart fatura mais de 300 bilhões de dólares com lojas e clubes de compras espalhadas por 27 países. A rede tem mais de 11.000 lojas em todo o mundo, abastecidas por mais de 100 mil fornecedores. Trata-se do maior empregador do planeta, com cerca de 2,3 milhões de funcionários.

Sua história no Brasil começou em 1995, com a inauguração de uma Loja Sam'S Club em São Caetano do Sul, em São Paulo. No Rio de Janeiro, a atuação teve início no ano de 2000. Atualmente em sociedade com a Advent Internacional operou com nove diferentes bandeiras:

WalMart Supercenter, Sam'S Club, Bompreço, Hiper Bompreço, Todo Dia, Maxxi, Mercadorama, Big e Nacional, os quais se adaptaram às particularidades dos diferentes públicos. A rede conta com cerca de 400 lojas, entre hipermercados, supermercados, clubes de compra, lojas de atacado e de vizinhança e está presente em 18 Estados das regiões Nordeste, Centro-Oeste, Sudeste e Sul, além do Distrito Federal.

De acordo com informações do site institucional, a rede teve em 2008, no Brasil, um faturamento de R\$ 17 bilhões. O Walmart Brasil empregou em torno de 80 mil pessoas e ocupava a terceira posição no *ranking* da Associação Brasileira de Supermercados Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS). Abriu em 2010 100 novas lojas e criou 10 mil postos de trabalho.

Contribuiu para a expansão da rede no mundo uma agressiva política de preços baixos, possível em função dos baixos salários pagos aos empregados, ao seu grande poder de barganha e à concentração do varejo, que leva à falência pequenos negócios em bairros e cidades na qual se instala e à maneira incisiva com que negocia preços com seus fornecedores.

O Walmart era visto, até então, como uma rede pouco preocupada com os impactos sociais e ambientais gerados pelo seu negócio, no entanto, após décadas de críticas, o grupo lançou seu programa de sustentabilidade. A terceira maior rede varejista do Brasil, representada em nove bandeiras e cinco formatos que respeitam os aspectos regionais e a diversidade cultural. A rede chegou no Brasil em 1995, com a abertura da primeira loja do Sam's Club em São Caetano do Sul, na grande São Paulo.

O respeito pela diversidade cultural, climática e de costumes do país, em cada uma das bandeiras, trabalha de acordo com a realidade das localidades em que se encontram. Para completar, o endereço virtual de compras walmart.com.br atende todo o território nacional. Ao completar 20 anos no Brasil em 2015, marcou presença em 203 municípios em 18 estados. No Brasil, o Walmart atuou em todo o território nacional com 485 lojas em 18 Estados de Distrito Federal com 70.355 funcionários diretos, 100% do território nacional atendido pelo e-commerce.

O faturamento anual da rede foi de R\$ 29,3 bilhões em 2015. A sede corporativa fica em Barueri, na região metropolitana de São Paulo, e há mais quatro escritórios regionais: em Porto Alegre (RS), Curitiba (PR), Salvador (BA) e Recife (PE). A operação abrange, ainda, 23 Centros de Distribuição (CDs) nas regiões Nordeste, Sudeste e Sul.

Os mais de 70 mil funcionários diretos mantêm toda essa estrutura funcionando. A empresa faz parte do grupo norte-americano Wal-mart Stores Inc., a maior varejista do mundo, com mais de 11 mil lojas e 2,3 milhões de funcionários em 27 países, nos cinco continentes.

Iniciada com uma loja em 1962, na cidade de Rogers, no estado norte-americano do Arkansas, dez anos depois entrou para a bolsa de valores de Nova York e acelerou sua expansão, atualmente é a maior empregadora do mundo (WALMART, 2020).

Quanto à sustentabilidade o Walmart acredita que para a perpetuidade do mundo como se conhece hoje, é necessário que os padrões de consumo, produção e utilização dos recursos naturais mudem. A empresa se pauta em três pilares para sua atuação em sustentabilidade, a saber: clima e energia, resíduos e produtos.

Em junho de 2018, no entanto, a Walmart anunciou a venda da fatia majoritária no Brasil, para a empresa de Private Equity Advent Internacional, que adquiriu o controle das operações do Walmart no Brasil, no terceiro grande negócio do varejista desde abril para remodelar suas operações no exterior. Em maio de 2019, o varejo on-line do Walmart Brasil foi descontinuado. Em agosto de 2019, o novo proprietário do Walmart Brasil, a firma de Private Equity Advent International, anunciou a reformulação das suas operações no Brasil.

Na nova empresa, a matriz americana tem 20% das operações brasileiras, enquanto o Advent tem 80% da sociedade. As mudanças estarão totalmente concluídas até o final de 2021, quando as últimas lojas serão convertidas para as novas bandeiras, ainda em 2021 foi anunciada a venda para o Grupo Carrefour da operação Grupo Big ex-Walmart administrada pela Advent Internacional.

4.4 RESULTADOS

Após a caracterização das empresas, apresenta-se os resultados da análise documental dos relatórios de sustentabilidade com o objetivo de extrair as boas práticas que possam contribuir com outras empresas de varejo. Esta análise pode também ser caracterizada como pesquisa aplicada, que acordo com Gil (2010), são pesquisas voltadas à aquisição de conhecimento com vistas à aplicação em situações específicas ao atender necessidades no segmento em questão para o alcance das metas estabelecidas.

A expectativa é inserir na cultura empresarial, por meio da Educação Corporativa, as boas práticas que influenciam este novo ambiente ao adicionar conhecimento aos gestores, líderes e colaboradores ao criar novas soluções com o alinhamento dos ODS. A pesquisa documental cumpre o objetivo de analisar como as empresas de varejo supermercadistas de grande porte, que operam no Brasil, reportam e mensuram suas práticas voltadas ao desenvolvimento sustentável, pode ser indicado em pesquisas futuras com a realização de

entrevistas a sustentabilidade das organizações pesquisadas ao identificar as estratégias de gestão da sustentabilidade, de educação corporativa e cultura organizacional.

4.5 ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE, EDUCAÇÃO CORPORATIVA E CULTURA ORGANIZACIONAL.

O resultado baseou-se em informações descritas nos relatórios de sustentabilidade relacionadas as práticas sustentáveis, para melhor compreensão foram elaborados quadros comparativos das ações estratégicas.

4.5.1 Estratégia de Sustentabilidade, Educação Corporativa e Cultura Organizacional

A análise dos resultados apresentados na pesquisa documental compilado no Quadro 35 apresenta práticas desenvolvidas para formação das estratégias extraídas dos relatórios de sustentabilidade que podem ser utilizadas por outras empresas do varejo alimentar.

Quadro 35 – Estratégia de Sustentabilidade

Carrefour	<ol style="list-style-type: none"> 1. O Compromisso com a sustentabilidade, diversidade e inclusão são temas trabalhados pelo Grupo Carrefour Brasil. Esse compromisso público se soma a outros assumidos local e globalmente, formalizados nos âmbitos da proteção da saúde, segurança pessoal, meio ambiente e direitos humanos, e se dão principalmente por meio de parcerias e colaborações com as principais instituições e ONGs mundiais: WWF®, para a proteção do meio ambiente (1998), UNI Global Union, para fundamentos e condições de trabalho (2001), e FIDH, para os direitos humanos (2000-2018). 2. O Grupo é signatário do Pacto Global das Nações Unidas desde 2001. Para honrá-los, são estabelecidas metas, adaptadas às questões sociais e ambientais inerentes à comunidade global, mas também às especificidades locais. No Brasil, o Grupo possui atualmente dois pilares de compromissos principais: “Desmatamento Zero” e “Bem-estar animal”. Além de adotar iniciativas para materializá-los, a Companhia age de forma mais ampla, engajando <i>stakeholders</i> externos em prol de uma ação cada vez mais sustentável.
Grupo Pão de Açúcar	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ser agente mobilizador na construção de uma nova agenda social, ambiental e de governança para uma sociedade mais inclusiva e sustentável, uma escolha mais sustentável, a estratégia de sustentabilidade integra os temas prioritários para o planejamento e o desenvolvimento estratégico do negócio do GPA. Os seis eixos de atuação e conectados ao CSR Program, programa de responsabilidade social corporativa do Grupo Casino, direciona e potencializa a criação de valor positivo aos <i>stakeholders</i> da empresa. 2. Em 2020 foi revisado o estudo de materialidade, ao buscar compreender o cenário global de tendências de sustentabilidade e as expectativas e os interesses desses públicos. Para isso, foi realizado um trabalho de pesquisa — que avalia os temas mais relevantes para os principais índices ESG do mercado de capitais e para os pares no setor em todo o mundo — foi consultado os <i>stakeholders</i> em pesquisas online de múltipla escolha, alcançando mais de 4 mil pessoas, entre clientes, colaboradores(as), acionistas, membros da imprensa, parceiros(as) comerciais e de apoio em nossas

	iniciativas socioambientais, além de entrevistas em profundidade com investidores(as), conselheiros(as), fornecedores(as) e ONGs.
Walmart Brasil	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acreditamos que as empresas devem atuar para gerar valor positivo a sociedade ao mesmo tempo que reduz os impactos socioambientais associados às suas atividades. Por isso, adotamos globalmente uma atuação sobre 3 pilares: Produtos mais sustentáveis, Clima e Energia e Gestão de Resíduos em nossas operações. Apenas 8% do impacto na cadeia de valor vem das operações de loja, é preciso ir além do olhar atento. O restante é relativo às atividades de produção, distribuição e consumo dos produtos vendidos em nossas gôndolas. 2. Protagonizamos o movimento de desenvolver e engajar a cadeia a adotar práticas sustentáveis. Esse trabalho começa no campo. Iniciativas de monitoramento da carne produzida na Amazônia, que só pode ser vendida ao Walmart se for livre de desmatamento, de trabalho escravo e não vier de terras indígenas, unidades de conservação ou áreas embargadas pelo IBAMA. O Clube dos Produtores tem acesso grande varejo para pequenos e médios agricultores. Outros fornecedores também são incentivados a descobrir novas formas de tornar seus produtos mais sustentáveis, por meio do programa Sustentabilidade de Ponta a Ponta. 3. A indústria passa pela logística, por todo o funcionamento dos Centros de Distribuição, lojas e escritórios, e vai até o pós-consumo, o consumidor tem a responsabilidade de contribuir com a reciclagem e a logística reversa.

Fonte: Walmart (2016), Carrefour (2020), Grupo Pão de Açúcar (2020)

Este quadro mostra as principais estratégias de sustentabilidade dos grupos pesquisados, pode-se perceber os movimentos no ambiente de negócios estabelecidos no setor varejista de alimentos, a sustentabilidade consolida e cumpre a sua função como um eixo no presente e futuro. A sustentabilidade é um processo sistêmico, portanto integrada a todas as áreas da organização. A sustentabilidade é parte integrante da estratégia nestas redes, por meio da preocupação com o impacto de suas atividades no meio ambiente e na sociedade.

Para Borger (2001), as estratégias de sustentabilidade são oportunidades para melhorar a reputação das organizações e aumentar a consciência de uma cultura sustentável ao fornecer benefícios racionais aos colaboradores, clientes e sociedade.

O resultado da análise documental em relação a estratégia empresarial apresenta os eixos estratégicos das práticas sustentáveis extraídas dos relatórios de sustentabilidade e podem ser aplicados em outras empresas de varejo Quadro 36, uma síntese dos dados estudados para promover uma visão destas organizações.

Quadro 36 – Eixos Estratégicos

Carrefour	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organização, gestão, <i>compliance</i>, ética, transparência e integridade; 2. Segurança, saúde, meio ambiente e compromisso com a sustentabilidade; 3. Gente, diversidade, inclusão, sociedade, relacionamento, inovação organizacional, compromisso com a responsabilidade social e cultura organizacional; 4. Desempenho organizacional, resultados econômicos e financeiros por negócios, preços acessíveis aos consumidores.
------------------	---

<p>Grupo Pão de Açúcar</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ser agente mobilizador na construção de uma nova agenda social, ambiental e de governança para uma sociedade mais inclusiva e sustentável; 2. Valorização da Nossa Gente. Ser uma referência na promoção da diversidade, ética e sustentabilidade por meio dos nossos colaboradores e marcas; 3. Consumo e oferta consciente, ampliar a oferta e apoiar os consumidores escolha de produtos e atitudes mais saudáveis e sustentáveis; 4. Transformação na Cadeia de Valor comprometidas com o meio ambiente, as pessoas e o bem-estar animal; 5. Gestão do impacto ambiental para combater as mudanças climáticas ao inovar e aperfeiçoar a gestão ambiental dos nossos negócios. 6. Engajamento com a Sociedade, ser um agente mobilizador para a promoção de oportunidades mais inclusivas e justas para todos. 7. Gestão integrada e transparência, consolidação as práticas sociais, ambientais e de governança no nosso modelo de negócio e garantir a ética e transparência na relação com nossos <i>stakeholders</i>.
<p>Walmart Brasil</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Liderar ações socioambientais com o engajamento dos públicos estratégicos para aprimorar seus relacionamentos e seu negócio; 2. A gestão da sustentabilidade no Walmart Brasil visa ao cumprimento das metas globais da empresa e à geração de valor em toda a cadeia Ciente de sua posição como fonte de engajamento não só em suas operações, mas também em sua cadeia de valor; 3. O Walmart Brasil desenvolve sua estratégia de sustentabilidade em diferentes frentes, que vão da promoção de um ambiente de trabalho atrativo e propício para o desenvolvimento qualificado das atividades à formatação de lojas mais eficientes e à destinação ambientalmente correta de resíduos; 4. Alinhados ao Jeito Walmart de Trabalhar e capacitados em regras de conduta, os funcionários auxiliam a empresa a entregar sua missão de vender por menos para as pessoas viverem melhor todos os dias; 5. O Walmart investe na capacitação técnica, operacional e comportamental de seus funcionários, essenciais para o bom desempenho da empresa. O compromisso com a preservação ambiental faz parte do dia a dia do Walmart, que busca soluções eficientes para a gestão de suas unidades.

Fonte: Walmart (2016), Carrefour (2020), Grupo Pão de Açúcar (2020)

No contexto organizacional, os eixos estratégicos são amplos e estão descritos e identificados como direcionadores para incorporar a sustentabilidade à estratégia do negócio, os quais baseiam-se em três grandes categorias, a ação humana, estrutura organizacional e visão de Sustentabilidade. Os eixos estratégicos evidenciam claramente a visão da organização em relação à sustentabilidade, a estrutura organizacional adequada para implementar Estruturas de Governança, como comitês e comissões voltados para as questões de sustentabilidade.

Apesar da ação humana ser o grande agente disseminador do conceito de sustentabilidade, identificou-se de essencial importância a criação e a adequação da Estrutura Organizacional para dar vazão a essa disseminação (PETRINI, 2006).

Os relatórios sustentabilidade representam os esforços organizacionais para a divulgação de informações, logo são identificados desafios da sustentabilidade no que tange as questões do pilar social, as oportunidades de melhoria em processos, podem contribuir para uma gestão social real no contexto das organizações, como é o caso da materialidade. Nos Quadros 37, 38 e 39 apresentamos a matriz de materialidade das 3 empresas pesquisadas.

Quadro 37 – Matriz de Materialidade Carrefour

	Tema	Descrição
1	Combate ao racismo estrutural	Ações de diversidade e inclusão; Criação do Comitê de Diversidade; outros assuntos sobre o tema.
2	Saúde e segurança dos trabalhadores	Práticas adotadas, com destaque às ações promovidas em decorrência da COVID-19; Treinamentos sobre o tema.
3	Saúde e segurança dos clientes	Práticas adotadas, com destaque às ações promovidas em decorrência da COVID-19; Qualidade e Segurança Alimentar.
4	Parcerias com fornecedores locais e com a sociedade civil	Ações / doações para combate aos impactos provocados pela COVID-19; Parcerias com fornecedores locais
5	Gestão socioambiental dos fornecedores	Combate ao desmatamento; Compra responsável; Rastreabilidade da cadeia de fornecimento.
6	Conscientização e acesso a alimentos saudáveis	Act for Food; Marca Própria; Cybercook.
7	Inovação e digitalização	E-commerce; Segurança de dados dos clientes; Aplicativo “Meu Carrefour”; Banco Carrefour (produtos).
8	Economia circular	Tratamento e descarte correto de resíduos sólidos; Reciclagem de materiais.
9	Ecoeficiência	Gestão do uso da água; Tratamento e descarte correto de efluentes líquidos; Adoção de fontes renováveis de energia; Consumo racional de energia.
10	Mudanças climáticas	Controle das emissões de gases de efeito estufa; Ações para minimizar os impactos das operações sobre as mudanças climáticas; Adaptar as operações às mudanças climáticas.

Fonte: Carrefour (2020)

O tratamento das questões sociais no Carrefour pode ser percebido, uma vez que a qualidade de vida, saúde, educação, cultura, lazer e informação são elementos desenvolvidos para os objetivos sociais primários, necessários para uma sociedade justa e não somente no âmbito organizacional, a atividade econômica é um meio, o bem-estar social é o fim.

Quadro 38 – Matriz de Materialidade Grupo Pão de Açúcar (GPA)

	Tema	Descrição
1	Combate as mudanças climáticas	Compromisso público: “Reduzir as emissões de Gases de Efeito Estufa em 30% até 2025 (ano base 2015).” Reduzir em 15% o nosso consumo de energia elétrica entre 2017 e 2020. “Ter 94% do consumo de energia das unidades do Multivarejo provenientes de outras fontes renováveis até 2024.
2	Gestão de Resíduos	A gestão de resíduos sólidos visa reduzir o volume de resíduos gerados e garantir a correta separação, manuseio, acondicionamento e disposição final, evitando contaminação, minimizando a destinação de resíduos aos aterros e incentivando sua reinserção no ciclo produtivo.
3	Oferta de produtos saudáveis, sustentáveis e seguros	Desenvolvemos programas que contribuem para o avanço da qualidade, segurança e saudabilidade dos produtos oferecidos aos (às) nossos (as) clientes e também que falam para a sociedade sobre consumo consciente, sustentável e saudável.
4	Conscientização dos (as) consumidores (as)	Em 2020, foi aprimorando os critérios de saudabilidade dos produtos da marca, a partir de uma série de ações.
5	Bom ambiente de trabalho com oportunidades de desenvolvimento	Intensificamos a comunicação com nossos (as) colaboradores (as), destacando a importância de medidas preventivas e conscientização. Estamos empenhados em encontrar e reter os melhores talentos, conscientes de que são as pessoas que têm o poder de realizar e liderar as mudanças que sustentam nosso crescimento e a realização do nosso propósito.

	Tema	Descrição
6	Diversidade, inclusão e combate à discriminação	Como um dos maiores empregadores do varejo no País, estamos comprometidos em gerar valor para os (as) nossos (as) mais de 104 mil colaboradores (as). Por isso, temos uma cultura de gestão de pessoas que reconhece nossos talentos, promove a diversidade e inclusão e mantém nosso time engajado para liderar com orgulho as mudanças do mercado e, assim, crescer junto com o nosso negócio.
7	Boas práticas éticas e de governança	Em 2020, passamos a fazer parte do Novo Mercado, segmento de listagem na B3, que reúne as empresas com os mais elevados padrões de governança corporativa. Com ações listadas no mercado de capitais norte-americano, também seguimos as determinações da Securities and Exchange Commission (SEC) e da NYSE para empresas estrangeiras.
8	Segurança da informação e privacidade	Tomamos todas as medidas que estão ao nosso alcance para proteger a privacidade e os dados pessoais de nossos (as) clientes e terceiros, disponíveis em nossas Políticas de Segurança da Informação e Políticas de Privacidade atualizadas periodicamente
9	Desenvolvimento de práticas sustentáveis na cadeia de fornecimento	Para entregar aos (às) nossos (as) clientes os melhores produtos, temos uma operação complexa formada por uma cadeia de valor ampla e diversificada, por uma indústria qualificada e por processos de armazenagem e distribuição eficientes. No capítulo anterior, apresentamos as medidas para reduzir os impactos socioambientais na cadeia de valor.
10	Promoção dos Direitos Humanos	O compromisso na atuação com políticas e propósito na promoção dos direitos humanos no apoio as pessoas.
11	Valorização da experiência dos (as) clientes	Nossos programas de fidelidade oferecem aos (às) clientes uma série de ofertas customizadas, além de vantagens e benefícios:
12	Relacionamento com a comunidade local	Há 22 anos, nosso investimento social é gerido e orientado pelo Instituto GPA, organização sem fins lucrativos, que tem como objetivo contribuir com a redução das desigualdades sociais, por meio da mobilização de recursos e parceiros (as) para apoio às pessoas em situações de vulnerabilidade

Fonte: Grupo Pão de Açúcar (2020)

Percebe-se no Grupo Pão de Açúcar que os temas estão relacionados as pessoas e comunidades, representam a concepção da sustentabilidade no processo de materialidade, uma correlação adequada nos relatórios de sustentabilidade.

Quadro 39 – Matriz de Materialidade Walmart

	Tema	Descrição
1	Gestão da Sustentabilidade na Cadeia e Operações	A cadeia de valor do Walmart Brasil engloba todas as etapas do processo produtivo do varejo, do uso de recursos naturais e fabricação de produtos ao atendimento ao consumidor e descarte responsável de resíduos. A empresa atua em todos os elos do varejo e desempenha importante papel na busca por práticas de sustentabilidade, influenciando positivamente seus stakeholders
2	Produtos mais sustentáveis	Produtos de diversas marcas, frescos e com qualidade estão à disposição dos clientes em todas as lojas da rede do Walmart Brasil.
3	Monitoramento da carne na Amazônia	A empresa desenvolveu um Sistema de Monitoramento de Gestão de Riscos Sociais e Ambientais para analisar as fazendas de gado da Amazônia que fornecem carne para os frigoríficos com os quais a rede mantém relacionamento comercial.
4	Clube dos Produtores	Lançado em 2002 como porta de entrada para pequenos e médios produtores rurais comercializarem seus produtos na rede Walmart, o Clube dos Produtores completou 12 anos em 2014 beneficiando 9.221 famílias – 468 iniciaram a parceria nesse exercício.
5	Segurança dos Alimentos	O Walmart Brasil deu andamento em 2014 ao seu Programa de Qualificação e Certificação de Fornecedores de Alimentos, iniciado no ano anterior. A ação visa

	Tema	Descrição
		ao desenvolvimento evolutivo dos fornecedores de alimentos até a obtenção de certificação. Para isso, utiliza as ferramentas do Global Food Safety Initiative (GSFI), que garante maior controle de processos e, conseqüentemente, produtos mais confiáveis e seguros.
6	Varejo e Valor	Ambiente de trabalho justo e igualitário para que possamos ajudar as pessoas a viverem melhor. Modelo de negócios que busca garantir o poder de compra do consumidor.
7	Estratégia de negócio	Estratégia para atender cada vez mais clientes em mercados regionais com conveniência e preços baixos todos os dias.
8	Gestão de Pessoas	Investimos na capacitação dos nossos funcionários para que, além de um bom desempenho técnico, eles tenham uma conduta ética.
9	Políticas públicas e setoriais	Parceria com governos, associações empresariais e ONGs, atuação para trazer benefícios ao negócio, ao consumidor e à sociedade
10	Consumidor e Sociedade	Vender por menos para as pessoas viverem melhor. Por isso cuidamos para que nossos clientes economizem, sejam bem atendidos e estejam em segurança, assim como atuamos em prol de melhorias sociais. Saiba como isso acontece
11	Oportunidades para os jovens	Trabalhar a missão de criar oportunidades para pessoas jovens na comunidade com projetos inovadores.

Fonte: Walmart (2016)

No Walmart, a gestão aplicada à sustentabilidade organizacional é percebida pela análise de conteúdo nos relatórios de sustentabilidade, na compreensão das políticas e sua contribuição com a sociedade. Destaca-se o papel da empresa no processo da promoção do relacionamento com a comunidade.

4.5.2 Estratégia de Educação Corporativa

As Estratégias de Educação Corporativa descritas no Quadro 40 podem ser utilizadas como modelo de implementação, torna-se relevante apresentar e trocar as melhores práticas varejistas que permitem desenvolver programas de aprendizagem permanentes.

Quadro 40 – Estratégias de Educação Corporativa

Carrefour	O Grupo Carrefour Brasil revisa constantemente a governança da sua educação corporativa com o objetivo de trazer aos colaboradores uma oferta de capacitação cada vez mais alinhada às necessidades do mercado, potencializando a expertise individual e sinergia coletiva.
Grupo Pão de Açúcar	No GPA, a capacitação e o treinamento de nossos colaboradores são fundamentais para garantirmos o crescimento sustentável do nosso negócio. A Universidade do Varejo GPA tem como missão promover o desenvolvimento permanente dos (as) colaboradores (as), alinhando sua formação às estratégias de negócio do varejo alimentar. Capacitamos o maior número possível de colaboradores (as) do Multivarejo e GPA Corporação, utilizando metodologias inovadoras e técnicas de aprendizagem que melhorem os nossos resultados.
Walmart Brasil	Investimos na capacitação dos nossos funcionários para que, além de um bom desempenho técnico, eles tenham uma conduta ética. Em 10 anos de existência, o Instituto Walmart beneficiou milhares de pessoas e segue na sua missão de Criar oportunidades para as pessoas

	viverem melhor. Programas de qualificação são promovidos pelo Walmart para a inserção das comunidades locais no mercado de trabalho.
--	--

Fonte: Walmart (2016), Carrefour (2020), Grupo Pão de Açúcar (2020)

As estratégias de Educação Corporativa nos grupos pesquisados representam ações significativas e potencialidades nos programas direcionados à transformação, desenvolvimento, influência, mentorias, graduações, pós-graduações, estratégia, planejamento, formação, comunicação, mediação, projetos, capacidade, eficácia, gestão de varejo e outras que podem ser confirmadas na prática.

As diversas boas práticas de Educação Corporativa praticadas nas organizações varejistas pesquisadas estão ligadas à estratégia de cada empresa, no Quadro 41 é apresentado as principais ações.

Quadro 41 – Boas Práticas de Educação Corporativa

	Carrefour	Grupo Pão de Açúcar	Walmart Brasil
Ações	<ul style="list-style-type: none"> • Universidade Carrefour; • Escolas Técnicas; • Ciclo de gente; • Programas de Entrada e Aprimoramento; • Capacitação e monitoramento; • Avaliação de Cultura; • Pesquisa de Engajamento; • Programa de Educação Continuada; • Programa Trainee; • Academia de Líderes e Programas de Liderança; • Programa de desenvolvimento de Lideranças; • Programa de Desenvolvimento Gerencial; • Plataforma On-line de Capacitação; • Plataformas especiais de treinamento por meio da tecnologia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Universidade do Varejo GPA; • Universidade em Casa; • Canal de Finanças Pessoais; • Formação Técnica no Multivarejo; • Programa na Função; • Canal de Inovação; • Canal Lidera; • Treinamento Técnico NRs; • Nova Escola de Eiros (Açougue e Padaria); • Dia e Semana do Desenvolvimento; • Programa de Desenvolvimento da Liderança GPA; • Programas de Sucessão • Universidade Assaí; • ZAPUA – Treinamento via Whatsapp; • Aplicativo Universidade Assaí; • Espaço do Conhecimento e Excelência Operacional; • Game Segurança alimentar; 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão de Pessoas; • Academia de Logística; • Programa Líderes Walmart; • Transformação de modelo para atuação na área comercial; • Plano de Capacitação de Associados; • Treinamento e Integração; • Instituto Walmart para capacitação de jovens; • Escola Social do Varejo; • Treinamento anticorrupção; • Treinamento Segurança Alimentar • Reuniões de Piso (comunicação e engajamento); • Programas de produtividade e integração; • Programas Trainee Walmart; • Programa de conhecimento compartilhado

		<ul style="list-style-type: none"> • PASSAÍ –Formação Técnica e Comportamental; • Aprende mais Idioma; 	(soluções inovadoras).
--	--	--	------------------------

Fonte: Walmart (2016), Carrefour (2020), Grupo Pão de Açúcar (2020)

As boas práticas mostradas acima é a essência da estratégia educativa para o desenvolvimento de pessoas e contribuição destas organizações com a sociedade e comunidade em benefício da evolução do varejo de alimentos.

4.5.3 Estratégia de Cultura Organizacional

As Estratégias de Cultura Organizacional descrita no Quadro 42 apresentam relevância. Entretanto a integração da cultura e sustentabilidade é um processo que ocorre dentro destas organizações e são medidas por meio de avaliações formais

Quadro 42 – Estratégia de Cultura Organizacional

Carrefour	<ol style="list-style-type: none"> 1. Avaliação de cultura: O processo de avaliação e acompanhamento anual ocorre com base na entrega dos resultados e na aderência aos comportamentos da Empresa. Dessa forma, é adotada uma abordagem meritocrática, analisando igualmente todos os colaboradores que ocupam funções de gerência, coordenação, supervisão e liderança de lojas. Denominada “Avaliação de Cultura”, abrangeu neste ano 3.730 líderes. 2. Pesquisa de Engajamento: Bianual, a pesquisa interna do Carrefour visa a medir a percepção dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho, processos, lideranças e outros aspectos relacionados ao cotidiano profissional. A enquete é feita on-line e por formulários enviados às lojas. A partir dos resultados obtidos, a empresa se compromete a reorientação de planos de ações, a fim de contribuir no desenvolvimento e bem-estar dos colaboradores.
Grupo Pão de Açúcar	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cultura: Pesquisa de engajamento multivarejo e GPA corporação, realizada para adesão e apresentação do índice de engajamento anualmente. 2. Cultura: Fortalecer a cultura com ações de treinamento, disseminação e alinhamento de processos, programa de Cultura para o conhecimento do manifesto de cultura e os comportamentos dentro dos valores, as habilidades que conversam com a cultura e o momento do negócio. As seis novas competências são: Liderança; responsabilidade com os clientes; comprometimento com o negócio; orientação para resultados; colaboração; integridade e confiança.
Walmart Brasil	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cultura: Alinhados ao Jeito Walmart de Trabalhar, os funcionários auxiliam a empresa a entregar sua missão de vender por menos para as pessoas viverem melhor todos os dias. Isso acontece já na Integração de Funcionários, na qual os novos colaboradores recebem o Código de Ética e são apresentados, entre outros temas, à cultura, princípios e valores do Walmart; 2. Pesquisa de engajamento e visitas de engajamento: Avaliação das lideranças.

Fonte: Walmart (2016), Carrefour (2020), Grupo Pão de Açúcar (2020)

As estratégias de cultura organizacional possuem objetivos claros na gestão de pessoas, é preciso entender a disseminação e transformação da identidade corporativa e sua percepção na interação do engajamento institucional.

4.6 COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DOS ODS NA CULTURA ORGANIZACIONAL DO SETOR VAREJISTA DE ALIMENTOS

As competências de sustentabilidade no âmbito dos negócios representam uma atividade transformadora nas organizações varejistas de alimentos ao fortalecer a cultura para a implementação dos ODS. As empresas pesquisadas apresentam uma metodologia empírica direcionadas ao desenvolvimento de competências de sustentabilidade direcionadas aos seus gestores e colaboradores, uma vez que são consideradas líderes no seu segmento. Os profissionais que tomam as decisões sobre a gestão sustentável no contexto do negócio exploram as competências, reconhecida como elemento chave para o alcance do desenvolvimento sustentável.

A vinculação entre Educação Corporativa e experiências reais asseguram que estas organizações varejistas estejam alinhadas com o conhecimento aplicado.

O conceito de competências tem sido amplamente aceito como o conjunto de experiências, habilidades e atitudes, no campo individual como conhecimento, julgamento, habilidade, força e a efetiva aplicação dessas capacidades para lidar com qualquer assunto (MUNCK *et al.*, 2011). O desenvolvimento de competências incorporado a gestão sustentável no varejo apoia o desenvolvimento sustentável a partir de estratégias aplicadas a gestão da Educação Corporativa dos colaboradores, além da implementação da sustentabilidade nas organizações e suas importantes contribuições. A atuação das organizações não se concentra apenas nos programas educativos, elas produzem contribuições para o desenvolvimento sustentável no contexto do negócio.

O conceito de competências de maneira ampla deve considerar não apenas o indivíduo isolado, mas o plano coletivo, com enfoque no agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes que são estabelecidos por meio da sinergia do grupo (ZARIFAN, 2008). Competências para Sustentabilidade são definidas como:

Capacidades necessárias, como uma variedade de diferentes conjuntos de conhecimentos e habilidades, juntamente com valores e certas questões éticas de que as pessoas precisam para poder contribuir para o desenvolvimento sustentável. (OFEI-MANU *et al.* 2018, p. 1179)

No quadro 43 o mapeamento das evidências das competências nas organizações pesquisadas:

Quadro 43 – Mapeamento das evidências

Temas	Evidências
Sustentabilidade	Sustentabilidade, desenvolvimento sustentável, metas do desenvolvimento sustentável, gestão ambiental, gestão dos ODS, Ciência da Sustentabilidade e Objetivo do Desenvolvimento Sustentável implementação.
Competência	Competências, competência profissional, desenvolvimento de competência, competência para cultura organizacional, competência de ação, competência antecipatória, competências básicas e estrutura de competências para as capacidades operacionais dos processos.
Educação Corporativa	Educação Corporativa, universidade corporativa, treinamento para sustentabilidade, Programa Pessoal Individual de Sustentabilidade, ensino para o desenvolvimento sustentável na organização.
Aprendizado e Desenvolvimento	Desenvolvimento profissional, treinamento dos líderes, capacitação dos colaboradores, programa de treinamento e aprendizagem na prática, aprendizado ativo baseado em oportunidades, ensinando e aprendendo, transformação do ensino e aprendizagem para sustentabilidade, produção de conhecimento, objetivos de aprendizado e educação ambiental.

Fonte: Walmart (2016), Carrefour (2020), Grupo Pão de Açúcar (2020)

Os temas integrados nas evidências possuem uma correlação no ambiente corporativo cujo foco principal é o desenvolvimento de competências de sustentabilidade. A abordagem da Educação Corporativa e a gestão do aprendizado analisada nos relatórios de sustentabilidade apresenta informações relevantes com base em boas práticas para compreender o foco destas organizações.

Ao analisar os relatórios de sustentabilidade das organizações pesquisadas foi possível extrair evidências de competências existentes na perspectiva da sustentabilidade para a cultura organizacional, educação corporativa e competências para implementação dos ODS. Os resultados apresentam informações importantes neste estudo de caso ao comparar as abordagens. O Quadro 44 apresenta as abordagens tratadas na presente pesquisa cujo foco é a aplicabilidade dos ODS nas organizações.

Quadro 44 – Evidências das competências

Abordagem	Carrefour	Grupo Pão de Açúcar	Walmart Brasil
Cultura	<ul style="list-style-type: none"> Integração dos Líderes; Parcerias com líderes no segmento operacional; Pluralidade nas equipes de trabalho; 	<ul style="list-style-type: none"> Imersão na cultura organizacional aos recém-admitidos; Equidade social; Respeito a diversidade; Relacionamento com a sociedade; Cuidado com as pessoas. 	<ul style="list-style-type: none"> Respeito pelo indivíduo; Atendimento ao Cliente; Busca pela excelência; Agir com integridade;

Abordagem	Carrefour	Grupo Pão de Açúcar	Walmart Brasil
	<ul style="list-style-type: none"> Plano de Ação para promoção da cultura organizacional; Hábitos para qualidade de vida e compromisso com a sustentabilidade. 		<ul style="list-style-type: none"> Liderar em sustentabilidade.
Educação Corporativa	<ul style="list-style-type: none"> Capacitação dos colaboradores; Desenvolvimento de cada indivíduo dentro da empresa; Programa de desenvolvimento gerencial; Aprendizagem multidisciplinar; Parcerias com universidades. 	<ul style="list-style-type: none"> Formação de Líderes; Modelo Integrado de gestão de carreira; Formação para o trabalho e apoio ao intraempreendedorismo; Capacitação e desenvolvimento de pessoas; Cursos de formação técnica. 	<ul style="list-style-type: none"> Loja escola: desenvolvimento das competências para os processos operacionais; Academia de operações para Diretores e Gerentes; Instituto Walmart para o desenvolvimento social.
Competências	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimento de competências; Produtividade e competitividade; Atração e desenvolvimento de talentos; Mobilização social; Incorporação de experiências interdisciplinares. 	<ul style="list-style-type: none"> Gestão do impacto ambiental; Engajamento com a sociedade; Fomento de ações sociais e apoio a diversidade; Compromissos voluntários; Desenvolvimento de projetos institucionais. 	<ul style="list-style-type: none"> Competência das lideranças para o jeito Walmart de trabalhar; Gestão de pessoas e avaliação das competências “on the job”.

Fonte: Walmart (2016), Carrefour (2020), Grupo Pão de Açúcar (2020)

A pesquisa realizada em torno da formação e o desenvolvimento de competências para sustentabilidade no varejo fortalece a cultura organizacional, a formação de líderes profissionais com consciência da importância do desenvolvimento sustentável tornam-se agentes de transformação social. Neste sentido, a necessidade de que todos os colaboradores da organização sejam capacitados é um ponto de destaque que interessa para uma aplicação abrangente e total.

É relevante observar a integração da sustentabilidade nos treinamentos para o despertar a sensibilização e conscientização. Os resultados indicam que existe preocupação em aplicar metodologias ativas e mídias digitais no fomento e ensino do desenvolvimento sustentável.

Contudo, existem lacunas nas propostas dos programas de treinamentos de Líderes, há um destaque quanto a adaptação no uso de tecnologias da informação, o direcionamento da

educação corporativa nas organizações varejistas de grande porte foi intensificado ao longo dos últimos 10 anos. O aprofundamento agora necessita ser dirigido ao desenvolvimento de competências, tais como transdisciplinaridade e multidisciplinaridade, tendo em vista a necessidade do trabalho colaborativo para o alcance do desenvolvimento sustentável dentro das organizações, o que significa reforçar as parcerias entre universidades, empresas e comunidades.

Os resultados demonstram que as organizações de varejo aplicam práticas de Educação Corporativa com o viés das competências de sustentabilidade para as práticas de gestão sustentável, englobando aspectos da formação e operações sistematizada com os programas de treinamento voltados a implantação dos princípios do desenvolvimento sustentável no âmbito da corporação em geral, além de apresentar modelos práticos de treinamentos, boas práticas sustentáveis e ferramentas de avaliação para o acompanhamento deste desenvolvimento.

Como sugestão para futuras pesquisas e a qualificação de Líderes varejistas com foco na sustentabilidade, consideramos incluir a participação da liderança dos stakeholders para que possam contribuir com aspectos sustentáveis praticados em suas empresas.

4.7 ESTRATÉGIAS E BOAS PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE PARA APLICAÇÃO NO VAREJO ALIMENTAR E MOSTRAR COMO ESSAS ORGANIZAÇÕES COMUNICAM SUAS AÇÕES SUSTENTÁVEIS

As dimensões apresentam estratégias inseridas e boas práticas de sustentabilidade que integram os objetivos das organizações pesquisadas conforme as informações do Quadro 45.

Quadro 45 – Estratégia das dimensões

Dimensões	Carrefour	Grupo Pão de Açúcar	Walmart Brasil
Gestão e Governança	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura e comitês; • Fóruns de acionistas; • Assembleia Geral e Conselho Fiscal; • Conselho de Administração; • Comitês de assessoramento e auditoria; • Estratégica e Recursos Humanos; • Fórum de execução; • Políticas de Privacidade; 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão Integrada e Transparência; • ESG integrado na estratégia; • Boas práticas éticas e de governança; • Segurança da informação e privacidade; • Bom ambiente de trabalho com oportunidades de desenvolvimento; • Gestão de riscos e cadeias críticas; 	<ul style="list-style-type: none"> • Princípios Jeito Walmart de Trabalhar; • Auditorias Internas e externas independentes; • Desempenho econômico eficiente; • Valorização de talentos; • Respeito a Lei Sarbanes-Oxley;

Dimensões	Carrefour	Grupo Pão de Açúcar	Walmart Brasil
	<ul style="list-style-type: none"> • Compromisso com as melhores práticas; • Auditoria Interna e Sistema de Governança Corporativa; • Regimentos internos próprios 	<ul style="list-style-type: none"> • Mapeamento e monitoramento; • Compromissos públicos; 	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidação da Estratégia Preço Baixo Todo Dia; • Gestão do Custo Baixo Todo Dia; • Ética e Integridade dos negócios; • Regras Trabalhistas; • Satisfação dos consumidores.
Social	<ul style="list-style-type: none"> • Benefícios e remuneração; • Atração e retenção de talentos; • Acompanhamento e desenvolvimento; • Compromisso com as minorias sociais; • Luta antirracista; • Tolerância zero para qualquer tipo de discriminação; • Combate ao racismo estrutural; • Questões de gênero; • Inclusões de pessoas com deficiência; • Compromisso com a sociedade na geração de renda; 	<ul style="list-style-type: none"> • Instituto GPA; • Despertar o trabalho por vocação; • Incentivar ações mobilizadoras; • Apoiar o desenvolvimento de jovens; • Investimento social para enfrentamento da Covid-19; • Combate à desnutrição; • Empreendedoras Periféricas; • Apoio a microempreendedores; • Colaboração com fundos emergenciais; • Agenda solidária; 	<ul style="list-style-type: none"> • Clube dos produtores; • Políticas Públicas e Setoriais; • Programas de voluntariado; • Instituto Walmart para o social; • Programas e projeto sociais como filosofia; • Dia da comunidade; • Programa de combate a fome e desperdício; • Clube da solidariedade; • Comitê de clientes; • Programa empresa parceira;
Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Proteger as florestas é também preservar a biodiversidade; • Compromisso Global pelo Desmatamento Zero; Combate às queimadas em biomas; • Plataforma de Pecuária Sustentável; • Ferramenta de geomonitoramento via satélite; • Grupo de Trabalho da Pecuária Sustentável; • Boi na Linha; 	<ul style="list-style-type: none"> • Combater as mudanças climáticas, inovando e aperfeiçoando a gestão ambiental de nossos negócios; • Co-construir cadeias de valor comprometidas com o meio ambiente, as pessoas e o bem-estar animal; • Ser um agente mobilizador para a promoção de oportunidades mais inclusivas e justas para todos (as); • Desenvolvimento de práticas sustentáveis na cadeia de fornecimento; 	<ul style="list-style-type: none"> • Boas práticas agrícolas; • Campanha para redução de sacolas descartáveis; • Vendas de sacolas reutilizáveis; • Negócios sustentáveis; • Estações de reciclagem; • Compromisso com a preservação ambiental; • Gestão de resíduos*

Dimensões	Carrefour	Grupo Pão de Açúcar	Walmart Brasil
	<ul style="list-style-type: none"> Juntos pela Amazônia; Bem-estar animal; Direitos humanos nas cadeias Fornecedoras; 	<ul style="list-style-type: none"> Oferta de produtos saudáveis, sustentáveis e seguros; Combater o desmatamento; Bem-estar animal; Qualidade desde a origem; Uso sustentável da biodiversidade; Homologação de fornecedores. 	<p>Sustentabilidade nas operações;</p> <ul style="list-style-type: none"> Logística na redução dos impactos ambientais; Comitê de crise hídrica.

Fonte: Walmart (2016), Carrefour (2020), Grupo Pão de Açúcar (2020)

De acordo com Schneider (2015), por meio da criação de valor, a sustentabilidade empresarial busca atender a integridade ambiental, a igualdade social e o desenvolvimento econômico com a evolução das práticas de sustentabilidade desde suas primeiras medidas até o nível em que a sustentabilidade já está incorporada nos processos organizacionais influenciando os atores envolvidos e tornando as ações cada vez mais espontâneas no dia a dia da organização.

No Quadro 46, apresenta-se a geração de valor boas práticas de sustentabilidade pela organização Carrefour, GPA e Walmart.Brasil.

Quadro 46 – Geração de Valor

Capitais	Geração de valor nas empresas pesquisadas		
	Carrefour	Grupo Pão de Açúcar	Walmart Brasil
Capital Humano, Intelectual e Gestão de pessoas	Formado pelos colaboradores, parte essencial do ecossistema da Companhia. São mais de 84 mil profissionais que, todos os dias, trabalham para melhorar a experiência do cliente no contato com o Grupo Carrefour Brasil, atuando em ambiente que zela pela diversidade, com segurança, capacidade técnica, competência e experiência, ética, responsabilidade e conformidade.	1,7 milhão de horas de capacitação e desenvolvimento, Diversidade e inclusão: 33,1% de mulheres em cargos de liderança (gerência), 52% de negros (as), 4,5% de pessoas com deficiência, Saúde, segurança e qualidade de vida.	Alinhados ao Jeito Walmart de Trabalhar, os funcionários auxiliam a empresa a entregar sua missão de vender por menos para as pessoas viverem melhor todos os dias. A Associação Movimento Mulher 360 (MM360) é a primeira associação de empresas independentes e sem fins lucrativos para empoderamento feminino no mundo e com uma visão 360 graus.
Capital Social e Capital de Relacionamento	Refere-se à capacidade técnica, que inclui o desenvolvimento profissional e o empoderamento das pessoas que fazem o	Melhores práticas com fornecedores (as), oferta e consumo consciente, relacionamento e fidelização (+21 milhões de clientes cadastrados (as), praticidade,	Compromisso em fortalecer um ambiente inclusivo e de desenvolvimento e capacitação. A diversidade é um importante valor para o

Capitais	Geração de valor nas empresas pesquisadas		
	Carrefour	Grupo Pão de Açúcar	Walmart Brasil
	Carrefour, e o desenvolvimento de novas tecnologias e soluções, voltadas a acelerar e potencializar a transformação digital da Companhia.	exclusividade e experiência de compra, cultura, educação, trabalho e outras parcerias (Instituto GPA), Apoio às pessoas em situação de vulnerabilidade por conta da pandemia.	Walmart, que enxerga nas diferenças o potencial de inovação, melhoria contínua, permite à empresa conhecer melhor o seu público e oferecer as melhores soluções em termos de atendimento, sortimento e serviços em suas lojas. O Walmart Brasil mantém a política de benefícios – alguns estendidos também aos dependentes dos funcionários – e sem distinção entre os que atuam em tempo integral ou meio período, que inclui refeição no local de trabalho, ticket refeição ou ajuda alimentação, seguro de vida, planos de saúde e odontológico, extensão da licença-maternidade para seis meses, empréstimo emergencial, auxílio-farmácia, cartões de desconto, participação nos resultados, auxílio-moradia para funcionários transferidos e kits de Natal.
Capital Natural, consumidor e sociedade	Abrange os esforços empreendidos no sentido de liderar a oferta de alimentos saudáveis, assegurar a segurança alimentar e combater o desperdício de alimentos e dos processos produtivos, com destaque à gestão de resíduos nas lojas.	Redução do uso de recursos naturais, compromisso com as melhores práticas produtivas (Meio ambiente, pessoas e bem-estar animal), compromisso de redução da emissão de carbono	
Capital Produtivo e Intelectual	Responde por parte importante do consumo alimentar das famílias brasileiras e da estratégia alimentar do Grupo. É formado por seu ecossistema, cujas principais características são a omnicanalidade e o multiformato. Reúne, portanto, as 270 lojas de varejo e 166 de cash and carry, além do e-commerce, as atividades de soluções financeiras e a divisão imobiliária.	Diversificação estratégica e inovação (novos negócios, produtos, marcas e parcerias), Compartilhamento de práticas responsáveis com fornecedores (as), Conhecimento sobre consumidores (as) e mercado, Tecnologia, Apps e plataformas de venda, Marketplace.	Um dos principais diferenciais do Walmart é o modelo de negócios do Preço Baixo Todo Dia (PBSD).

Capitais	Geração de valor nas empresas pesquisadas		
	Carrefour	Grupo Pão de Açúcar	Walmart Brasil
Capital Financeiro, Manufaturado e Estratégia	Composto pelos recursos financeiros disponíveis, próprios ou de terceiros, para a operação e desenvolvimento dos negócios.	Retorno aos (às) acionistas/desempenho das ações, economia de recursos, Ganho de market share Expansão do negócio: novas lojas, mais de 15.100 produtos de Marcas exclusivas disponíveis, canais de atendimento, CDs eficientes e interligados, eficiência da frota	Vendemos por menos para as pessoas viverem melhor. Por isso cuidamos para que nossos clientes economizem, sejam bem atendidos e estejam em segurança, assim como atuamos em prol de melhorias sociais.

Fonte: Walmart (2016), Carrefour (2020), Grupo Pão de Açúcar (2020)

Os benefícios da geração de valor das organizações comparadas são alinhados na estratégia e na construção do fortalecimento das relações com partes interessadas, identificação de novos negócios relacionamento com a comunidade e a gestão dos capitais definidos na estrutura para uma visão de compromisso com a sustentabilidade.

As boas práticas e as ações de sustentabilidade apresentadas no Quadro 47 mostram iniciativas e programas que garantem a reputação destas organizações em relação a sustentabilidade.

Quadro 47 – Boas práticas e Ações de Sustentabilidade

Carrefour	Grupo Pão de Açúcar	Walmart Brasil
<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade dos alimentos e acesso aos produtos; • Conscientização dos consumidores sobre alimentação saudável; • Combate ao desperdício de alimentos; • Transformação digital na experiência do cliente; • Compra responsável; • Saúde e Diversidade dos Trabalhadores; • Mudanças climáticas; • Gestão de resíduos; • Bem-estar animal; (cadeia produtiva e domésticos); • Parcerias com a sociedade civil; • Economia Circular; • Ecoeficiência; • Combate ao racismo estrutural; • Gestão socioambiental dos fornecedores; 	<ul style="list-style-type: none"> • Consumo de energia de outras fontes renováveis; • Consumo de gás natural; • Número de mulheres em cargos de liderança (gerentes e outras lideranças); • Número de pessoas com deficiência no quadro de colaboradores (as); • Combate ao desmatamento; • Condições de trabalho; • Política socioambiental de compra de carne bovina; • Cuidado com a saúde e bem-estar das pessoas; • Doações e mobilização de clientes e fornecedores; • Campanhas solidárias com apoio de fundos emergenciais; • Combate à violência contra a mulher; 	<ul style="list-style-type: none"> • Sustentabilidade de Ponta a Ponta; • Lojas com iluminação 100% por LED; • Monitoramento da produção de carne na Amazônia; • Redução da emissão de gases CO2 pela frota; • Engajamento para a sustentabilidade; • Segurança Alimentar nas lojas; • Programa Sociais nas Lojas; • Programa de Educação para a Sustentabilidade em parceria com a FGV; • Compromisso com a preservação ambiental; • Negócios sustentáveis; • Princípios de respeito ao indivíduo; • Cultura da integridade e transparência nos negócios;

<ul style="list-style-type: none"> • Saúde e segurança dos trabalhadores e clientes; • Qualidade e Segurança alimentar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Compromisso com os direitos humanos; • Compromissos e participação nas Associações e Institutos; • Compromisso público com a sustentabilidade; • Avaliação socioambiental dos parceiros comerciais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pacto pela sustentabilidade e compromisso com as práticas socioambiental; • Cadeia de fornecimento para produtos sustentáveis (Monitoramento)
---	--	--

Fonte: Walmart (2016), Carrefour (2020), Grupo Pão de Açúcar (2020)

As organizações pesquisadas ao alinhar suas estratégias aos ODS, como ferramenta inovadora para resolução de problemas, demonstram que as boas práticas de ações sustentáveis são valorizadas para o desenvolvimento dos negócios, dessa forma, a sustentabilidade ganha espaço para obtenção de resultados.

As práticas sustentáveis e as estratégias que tornam a empresa única, materializada na forma de como a organização, produz, distribuem, cobram e se relacionam representam um desafio constante. Estas são funções básicas em qualquer negócio, embora não sejam simples de implementar em outras empresas, consideramos que para garantir a sustentabilidade e preciso novos desafios de inovação e estratégias que possam garantir a continuidade destas ações.

4.7.1 Comunicação das ações sustentáveis

A análise documental da comunicação realizadas compreendem como cada uma das empresas divulgam suas ações e práticas sustentáveis ambientais.

Por meio do Quadro 48 foi possível a compreensão de como o Carrefour, Grupo Pão de Açúcar e o Walmart comunicam suas ações na área ambiental.

Quadro 48 – Práticas ambientais de destaque

Elementos	Carrefour	GPA	Walmart
Produtos verdes	Garantia de Origem; Marca própria, Viver e Viver Orgânico, Pacto Empresarial Conexões Sustentáveis, produtos mais sustentáveis e saudáveis, frescos e orgânicos (Segurança alimentar).	Qualidade desde a Origem; Rastreabilidade bovina (Taeq); Pacto Empresarial Conexões Sustentáveis; Caras do Brasil e projeto Pirarucu, bem-estar animal, compra responsável de pescados, alimentação saudável.	Pacto pela Sustentabilidade; Compra responsável de pescados; Sustentabilidade de Ponta a Ponta; Marcas próprias com FSC; Clube dos produtores; Qualidade Seleccionada Origem Garantida;

Elementos	Carrefour	GPA	Walmart
			Índice de Sustentabilidade para Produtos e Mês da Terra
Gestão de Resíduos	Estações de coleta seletiva; Transformação de óleo em biodiesel; Recolhimento de pilhas nas lojas, Reciclagem de Isopor, Mutirão do Lixo Eletrônico e Fazenda Brasil nas lojas, transformação de embalagens, destinação adequada dos resíduos.	Estações de Reciclagem com a Unilever e com a H2OH; Alô Recicle; Ciclo Verde Taeq e Descarte Correto de Medicamentos, parceria com fornecedores,	Impacto Zero; Estações de Reciclagem; Arrecadação de pilhas, baterias e lâmpadas fluorescentes, política nacional de resíduos sólidos.
Construção Sustentável	Projeto Ideias Simples: Lâmpadas T5; cortinas noturnas nos balcões e sistema de captação de água da chuva nas lojas, ecoeficiência na gestão operacional	Lojas verdes (a primeira em 2008) com aprovação do USGBC; e um Centro de Distribuição Verde, ampliação das fontes renováveis.	Lojas verdes com iniciativas em sustentabilidade
Preservação do meio ambiente	Tabloides certificados com FSC; Malha integrada e Blackhaul; CICE; Retrofit e redução de sacolas plásticas, cabotagem.	Tratamento prévio do esgoto nas lojas; CICE; sistema Blackhaul e redução de sacolas plásticas	Inovação em Ação; Fórum Walmart Brasil de Sustentabilidade; sistema Blackhaul; preservação da Floresta Nacional do Amapá e redução de sacolas plásticas
Ações de marketing relacionado à causa	Campanha Saco é um Saco (Embalagens), monitoramento socioambiental em 100% dos fornecedores de carne.	Hora do Planeta e apoio à ONG SOS Mata Atlântica, logística reversa de eletroeletrônicos	Hora do Planeta e Campanha Saco é um Saco, monitoramento da carne na Amazônia.

Fonte: Walmart (2016), Carrefour (2020), Grupo Pão de Açúcar (2020)

Após verificar os elementos da divulgação podemos analisar a consolidação da sustentabilidade pelas práticas ambientais, sociais ou econômicas que tem um valor central nas estratégias destas empresas.

As estratégias de comunicação de práticas sustentáveis podem ser encontradas em todo esse processo, mas a disseminação dos fatos comunicáveis dessas práticas geralmente ocorre por meio de relatórios ou campanhas institucionais, seja por meios de comunicação de massa ou mesmo por meios internos de divulgação com colaboradores, fornecedores ou parceiros.

O Quadro 49 apresenta algumas estratégias:

Quadro 49 – Estratégia de Comunicação

Carrefour	Grupo Pão de Açúcar	Walmart Brasil
<ul style="list-style-type: none"> • Interação nas mídias sociais; • Canais de internet; • Monitoramento das informações; • Publicação relatórios de sustentabilidade; • Site Institucional; • Comunicação institucional abrangente; • Comunicação e engajamento das práticas ambientais; • Divulgações do tema sustentabilidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Compartilhamento de informações; • Divulgação de vídeos com ações ambientais; • Site Institucional; • Comunicação Interna aos colaboradores; • Publicação relatórios de sustentabilidade; • Comunicação institucional abrangente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação bem exposta; • Comunicação mercadológica; • Programas de sustentabilidade para TV Walmart (público interno); • Site Institucional exclusivo para a sustentabilidade; • Publicação relatórios de sustentabilidade; • Comunicação institucional abrangente.

Fonte: Walmart (2016), Carrefour (2020), Grupo Pão de Açúcar (2020)

A comunicação transparente feita pelas empresas para seus públicos de interesse é fundamental, pois são esses stakeholders que podem impactar ou serem impactados pelas organizações. O que demonstra a capacidade destas instituições serem socialmente responsáveis por seus públicos.

A gestão voltada à sustentabilidade precisa ter como orientação a comunicação institucional para ser uma estratégia dentro da empresa. Os objetivos da sustentabilidade começam a aparecer com a comunicação institucional, pois a organização necessita primeiro entender qual é a função da sustentabilidade dentro de seu modelo de negócio para depois disseminá-la e transformá-la em uma ação coerente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo, volta-se ao problema e a pergunta de pesquisa, a resposta dada a esta questão, o objetivo geral e específicos também são retomados. Em seguida são consideradas as limitações desta pesquisa, assim como as sugestões para futuras investigações sobre o tema.

Os objetivos da pesquisa e resposta à questão nessa análise documental dos relatórios de sustentabilidade em empresas de varejo de alimentos, que apresentam e evidenciam neste estudo fatos relevantes, os quais poderão facilitar a evolução da Educação Corporativa para os ODS no setor de varejo e influenciar os resultados para o setor do varejo como um todo. Também, pode-se aplicar a análise dos relatórios de sustentabilidade para outros setores, assim, através da comparação entre as empresas, seria possível avaliar oportunidades de melhorias nos reportes e nas medições de desempenho em sustentabilidade para o varejo. Considerando a problemática desta pesquisa sobre as práticas sustentáveis no varejo frente ao desenvolvimento sustentável, pergunta-se: quais as estratégias de Educação Corporativa podem contribuir na implementação dos ODS na cultura empresarial do setor varejista de alimentos?

O primeiro pressuposto, considera que as ações de boas práticas poderão fornecer suporte ao desempenho de outras empresas de varejo. A perspectiva desta pesquisa confirma a importância da sustentabilidade alinhados aos ODS conforme aponta os relatórios de sustentabilidade analisados, pode se afirmar que são uma bússola para orientar as práticas sustentáveis em organizações de qualquer porte.

O segundo pressuposto deste trabalho pelas questões de implementações de ações sustentáveis por meio da Educação Corporativa, melhoraria a gestão na contribuição para o desenvolvimento organizacional com oportunidades que agreguem valor para os negócios, aumente a competitividade, confirma-se pela revisão de literatura.

As limitações da pesquisa deste estudo estão, sobretudo, no uso único de dados bibliográficos e relatórios de sustentabilidade, condicionadas pelo momento atual. Levantou-se ainda fatores que afetam a implementação de práticas sustentáveis em outras empresas de menor porte pela força financeira, conhecimento tecnológico, disponibilidade de informações, legislação, pressões do consumidor e a cultura organizacional. Bem como a falta de recursos e de competências são barreiras internas, mesmo considerando que as práticas de sustentabilidade contribuem para melhorar o desempenho dessas empresas.

As sugestões para trabalhos futuros desta pesquisa podem ser consideradas um ponto de partida para a demanda da sustentabilidade empresarial em empresas de menor porte. Desta forma, novas pesquisas serão necessárias para expandir novas práticas de gestão dessas

organizações ao melhorar ainda mais a visualização dos resultados obtidos por meio dessas análises.

As práticas sustentáveis estão implícitas nos indicadores utilizados, assim como nos ODS, de maneira que nas suas descrições apresentam o tratamento, a disponibilização da sua usabilidade, assim como, as informações pertinentes a cada tipo de organização. Sendo assim, pode-se elaborar o delineamento das boas práticas a serem consideradas para empresas de varejo de alimentos, relacionadas as estratégias de sustentabilidade pesquisadas.

As três maiores empresas do setor supermercadista brasileiro utilizam as ações sustentáveis relacionadas aos produtos verdes, gestão de resíduos, construções sustentáveis e preservação do meio ambiente para consolidar suas respectivas marcas institucionais no tema sustentabilidade.

O Carrefour segue uma linha padrão em sua estratégia de gestão e boas práticas de sustentabilidade direcionada pela Educação Corporativa. A divulgação da implementação da gestão sustentável é percebida por todos os stakeholders. O Carrefour demonstrou por meio de sua comunicação institucional nos relatórios de sustentabilidade, que objetivo principal é a consolidação de marca e os pontos que se referem à sustentabilidade estão inseridos na sua missão e valores.

O Grupo Pão de Açúcar possui uma comunicação abrangente em relação à temática da sustentabilidade, o direcionamento é voltado para o tema e apresenta ações diferenciadas. A empresa demonstrou que ao elaborar suas estratégias possui foco na administração precisa e na formação de pessoas.

O Walmart organiza e comunica bem institucionalmente a sustentabilidade, sendo um tema inserido na sua missão e facilita o relacionamento com todos os públicos por meio de uma comunicação eficiente e assertiva.

Todas as empresas analisadas apresentaram características particulares na demonstração de informações sobre suas respectivas práticas sustentáveis. Essas ações tornaram-se uma vantagem competitiva para estas organizações devido ao varejo de alimentos ser um setor essencial para a população brasileira, seja social, ambiental ou econômica.

Por terem uma comunicação institucional efetiva, as empresas reformularam seus processos internos na construção de uma nova identidade (missão, visão e valores) voltada para a gestão da sustentabilidade. A sustentabilidade é vista por essas empresas como um eixo estratégico, ou seja, ela é uma estrada a ser seguida pelo varejo de alimentos.

O Carrefour, Grupo Pão de Açúcar e Walmart Brasil pelas práticas e ideias sustentáveis, sintetizou em seis tendências abrangentes, as empresas em questão apresentam uma diferenciação no ramo de varejo alimentar, como segue:

- a) Negócios com propósito – Ao destacar preocupações relacionadas aos desafios socioambientais, estas empresas conduzem sua gestão de acordo com seus valores, princípios e crenças;
- b) Diversidade e inclusão como vantagem competitiva, elas estão atentas aos seus interesses em linhas de produtos e serviços, possuem a sustentabilidade como forma de expressão na sociedade e também como fonte de geração de renda com maior possibilidade de crescimento;
- c) Inovação e tecnologia em favor de negócios mais sustentáveis, desenvolvimento de produtos, serviços e tecnologias digitais menos impactantes ao meio ambiente e à sociedade, tendo em vista a escassez de recursos, principalmente em razão das alterações no clima;
- d) Economia colaborativa como fonte de crescimento, criação de soluções, contribuição com a sociedade, reinventar para corresponder às demandas desse novo cenário;
- e) Economia circular como oportunidade de negócio ao repensar modelos lineares e adotar uma lógica mais responsável, ligada à economia circular, diante de uma sociedade que compra e descarta produtos em uma velocidade;
- f) Lojas sustentáveis, ambientes para o empreendedorismo na solução das questões socioambientais para tornar os espaços comerciais mais sustentáveis, envolvendo líderes e gestores de empresas, em especial os negócios sustentáveis, oferecendo produtos e serviços específicos às realidades locais.

Assim, as três empresas analisadas apresentam ações diferenciadas e são reconhecidas pelas boas práticas em sustentabilidade, Educação Corporativa e por suas práticas ambientais. A presente pesquisa pode analisar a participação nos aspectos sociais destas redes em projetos especiais, ao realizar parcerias para buscar a qualificação de seus colaboradores para crescimento pessoal e profissional. Foi possível notar que as práticas adotadas são tratadas internamente como investimento. Uma visão que permite a estas redes varejistas alcançar um retorno nos seus resultados financeiros.

Portanto, estas organizações fortalecem a imagem corporativa diante da sociedade como um todo e pode-se dizer que o varejo alimentar está assumindo a sua responsabilidade perante a sustentabilidade do próprio negócio.

REFERÊNCIAS

- ABRAS, 2002 - **Fundação Abras**, I. H. e C. dos S. (2002). Cinquenta anos de supermercados no Brasil. São Paulo: Informe Comunicação.
- ABRAS. **O Novo Capítulo do Varejo**. SuperHiper, São Paulo, p. 544, Fevereiro 2022.
- ABRAS. **Os Dados Oficiais do Setor de Supermercado Brasileiro**. SuperHiper, São Paulo, n. 43, maio 2020.
- ALBUQUERQUE M. E. E. **Modelos de excelência gerencial nos institutos e centros de P&D brasileiros: entre falácias e inovações**. Tese (Doutorado em Política Científica e Tecnológica), Campinas, Universidade Estadual de Campinas, p. 292, 2011.
- ARRUDA, L.; GONÇALVES QUELHAS, O. L. **Desenvolvimento de pessoas para a sustentabilidade: uma análise comparativa das ações promovidas por empresas brasileiras**. Boletim Técnico do Senac, v. 37, n. 2, p. 27-38, 19 ago. 2011.
- ARRUDA, L.; QUELHAS, O. L. G. **Desenvolvimento de pessoas para a sustentabilidade: uma análise comparativa das ações promovidas por empresas brasileiras**. **Boletim Técnico do Senac**, v. 37, n. 2, p. 27-38, 2011. Disponível em: <http://bts.senac.br/bts/article/download/191/179>
- ASNIS, D. **Educação corporativa-Uma experiência Natura**. MDIC/STI. O futuro da indústria: educação corporativa: coletânea de artigos. Brasília: MDIC/STI: IEL/NC, 2005. Disponível em: http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/2989/1/2007_EvanilsonAraujoSantos.pdf
- ASSIS, E. C. A. **A systematic literature review of the main challenges while developing educational technologies for mobile devices under the prism of m-Learning**. Brazilian Journal of Development, v. 5, p. 32603-32610, 2019. Disponível em: <https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/5684>
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS. **Ranking Abras 2018**. Recuperado em 20 agosto, 2021, de http://static.abras.com.br/pdf/coletiva_rank.pdf
- AZEVEDO, A. M. M.; SILVEIRA, M. A. (Organização). **Gestão de sustentabilidade Organizacional: Desenvolvimento de Ecossistemas Colaborativos** – Campinas, São Paulo: CTI (Centro de Tecnologia da Informação “Renato Archer”), 2011.
- AZEVEDO, A. M. M. D. **Gestão da Sustentabilidade Organizacional: inovação, aprendizagem e capital humano**. Revista Gestão & Conexões, v. 2, n.1, p. 231-238, 2013. Disponível em: <https://periodicos.ufes.br/ppgadm/article/view/4582>

BACK, L. S., *et al.* **A Incorporação de Práticas Socioambientais em Pequenas, Médias e Grandes Organizações:** um estudo sobre suas dissemelhanças. *Revista Espacios*, v. 37, n. 28, p. 22, 2016. Disponível em: <http://www.revistaespacios.com/a16v37n28/16372822.html>

BARBOSA, M. **Gestão Estratégica Sustentável:** uma proposta para a pequena empresa. Pontifícia Universidade Católica de Campinas. Campinas, p. 95. 2018. Disponível em: <http://tede.bibliotecadigital.puc-campinas.edu.br:8080/jspui/handle/tede/1282#preview-link0>

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** 4ª ed. Lisboa: Edições 70, 2010.

BECKER, J. **Mobile learning como suporte de uma modalidade híbrida na educação corporativa.** Dissertação de Mestrado Profissional em Educação e Novas Tecnologias, Curitiba, Centro Universitário Internacional Uninter, 2019. Disponível em: <https://repositorio.uninter.com/bitstream/handle/1/449/JAQUELINE%20BECKER.pdf?sequence=1>

BERGAMASCHI, C. D. C. P. **O desenvolvimento sustentável e a empresa moderna:** o caso da Bunge Brasil. Dissertação de Mestrado em Economia - UFRS, 2010. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/30624/000764725.pdf?sequence=1>

BORGER, F. G. **Responsabilidade social:** efeitos da atuação social na dinâmica empresarial. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. São Paulo. 2001. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-04022002-105347/publico/RSEFGB.pdf>

BORGES, F. Q.; BORGES, F. Q. **Desempenho institucional e a gestão da sustentabilidade:** uma análise de indicadores na Aneel. *Revista Economia & Gestão*, v. 14, n. 35, p. 35-53, 2014.

BRUNSTEIN, J.; SCARTEZINI, V. N.; RODRIGUES, A. L. **Sustentabilidade na educação corporativa e o desenvolvimento de competências sociais.** *Organizações & Sociedade*, v. 19, n. 63, p. 583-598, out/dez 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/osoc/v19n63/v19n63a02.pdf>

CAJAZEIRA, J. E. R. **Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável:** da teoria à prática. 1ª ed. Saraiva Educação SA, 2009. CAMPOS, L. M. S., *et al.* **Relatório de sustentabilidade:** perfil das organizações brasileiras e estrangeiras segundo o padrão da Global Reporting Initiative. *Revista Gest. Prod.*, São Carlos, v. 20, n. 4, p. 913-926, 2013. Disponível em: https://www.scielo.br/pdf/gp/v20n4/aop_gp0954_aop.pdf

CARREFOUR. **Relatório Anual de Sustentabilidade.** Carrefour. São Paulo, p. 94. 2018. (GRI 102-55).

CARREFOUR. **Relatório Anual de Sustentabilidade.** Carrefour. São Paulo, p. 90. 2019. (GRI 102-55).

CARREFOUR. **Relatório Anual de Sustentabilidade**. Carrefour. São Paulo, p. 134. 2020. (GRI - 102-55).

CARVALHO, L. R. F. **Demonstração da Responsabilidade Social**. Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul, Porto Alegre - 2009. Disponível em: http://www.crcrs.org.br/arquivos/livros/livro_resposocial.pdf

CAVALCANTI, M. F. R.; ALCADIPANI, R. **Ontologia, Epistemologia e Estudos Organizacionais Críticos**: a contribuição de Deleuze para uma crítica organizacional pós estruturalistas. EnApand, Rio de Janeiro, n. XXXIV - Encontro da ANPAD, p. 17, setembro, 2010. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/53/eor1983.pdf

CAVALCANTI, M. F. R.; ALCADIPANI, R. **Ontologia, Epistemologia e Estudos Organizacionais Críticos**: a contribuição de Deleuze para uma crítica organizacional pós estruturalista. EnApand, Rio de Janeiro, n. XXXIV - Encontro da ANPAD, p. 17, setembro 2010.

CELLARD, A. **A análise documental**. In: POUPART, J. *et al.* A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis, Vozes, 2008.

CHKANIKOVA, O., *et al.* **Sustainability Landscape of Swedish Food Retailers in the European Context**. IIE Reports, v. 02, p. 95. International Institute for Industrial Environmental Economics Lund University, 2013. Disponível em: <https://portal.research.lu.se/en/publications/sustainability-landscape-of-swedish-food-retailers-in-the-europea>

COLAUTO, R. D., *et al.* **Avaliação do capital intelectual desenvolvido em organizações não governamentais**: comparação entre entidades brasileiras e portuguesas. Enfoque: Reflexão Contábil, Salvador, v. 30, n. 2, p. 9 - 23, 2011. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/Enfoque/article/download/14415/7743/>

CREWS, D. E. **Strategies for implementing sustainability**: five leadership challenges. SAM Advanced Management Journal, Texas Woman's University. v. 75, p. 15-21, 2010. Disponível em: https://www.academia.edu/download/33702736/Strategies_for_implementing_.pdf

DAFT, R. **Organizações**: teoria e projetos—São Paulo. Editora Pioneira Thomson Learning, p. 122, 2002.

DAL-FARRA, R. A.; LOPES, P. T. C. **Métodos mistos de pesquisa em educação**: pressupostos teóricos. Nuances: estudos sobre Educação, Presidente Prudente, v. 24, n. 3, p. 67-80, 2013. Disponível em: <https://revista.fct.unesp.br/index.php/Nuances/article/view/2698>

DAL-FARRA, R. A.; LOPES, P. T. C. **Métodos Mistos de Pesquisa em Educação**: pressupostos teóricos. Nuances: estudos sobre Educação, [S.L.], v. 24, n. 3, p. 67-80, 22 jan. 2014.

DELORS, J. **Educação um tesouro a descobrir**. Cortez, Brasília DF: MEC, UNESCO, São Paulo, n. 7. Revisada, 2012.

DELORS, J. **Educação: um tesouro a descobrir**. 8ª Ed. Cortez, Brasília, DF: MEC, UNESCO, São Paulo, n. 9, 2004.

DIAS, G. F. **Educação ambiental: princípios e práticas**. In: Educação Ambiental: princípios e práticas. São Paulo, GAIA, 9ª ed. p. 551-551. 2006. Disponível em: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/lil-711511>

DIAS, R. **Gestão ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade**. São Paulo: Atlas, 2008.

DIAS, R. **Turismo sustentável e meio ambiente**. São Paulo: Atlas, 2012.

DUTRA, J. S.; COMINI, G. M. **Competência como base para a gestão estratégica de pessoas**. Educação corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos. São Paulo: Atlas, p. 101-121, 2010.

EBOLI, M. Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades. In: **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades**. Editora Gente, São Paulo, 2004. p. 278-278. 2004.

EBOLI, M. **Educação corporativa nos novos cenários empresariais**. GV EXECUTIVO, v. 15, n. 2, p. 20-24, 2016.

EBOLI, M. P. **Universidade corporativa: ameaça ou oportunidade para as escolas tradicionais de administração?** Revista de Administração da Universidade de São Paulo, v. 34, n. 4, 1999.

EBOLI, M. **Pesquisa nacional práticas e resultados da educação corporativa**. FEA-USP, São Paulo. 2009.

EBOLI, M., *et al.* **Educação Corporativa: muitos olhares**. São Paulo: Atlas, 2014.

ELKINGTON, J. **Canibais com garfo e faca**. São Paulo: Makron, 2001.

ELKINGTON, J. **Enter the triple bottom line**. The triple bottom line: Does it all add up, v. 11, n. 12, p. 1-16, 2004.

FALSARELLA, O. M.; JANNUZZI, C. A. S. C. **Planejamento Estratégico Empresarial e Planejamento de Tecnologia de Informação e Comunicação: uma abordagem utilizando projetos**. Gestão & Produção, [S.L.], v. 24, n. 3, p. 610-621, 27 mar. 2017.

FALSARELLA, O. M.; JANNUZZI, C. A. S. **Planejamento Estratégico Empresarial e Planejamento de Tecnologia de Informação e Comunicação: uma abordagem utilizando**

projetos. *Gestão & Produção*, v. 24, p. 610-621, 2017. Disponível em:
<https://www.scielo.br/j/gp/a/3QS88LVcGPcKcfKSvMC6YQH/?lang=pt>

FILIPPIM, E. S.; DA SILVA, R. M. F.; ROMAN, D. J. **Aprendizagem para a sustentabilidade**: O caso da Universidade corporativa Caixa. *Revista Metropolitana de Sustentabilidade*, v. 8, n. 3, p. 90-105, 2018. Disponível em:
https://www.researchgate.net/profile/Darlan-Roman/publication/327602743_APRENDIZAGEM_PARA_A_SUSTENTABILIDADE_O_CASO_DA_UNIVERSIDADE_CORPORATIVA_CAIXA/links/5b9938da92851c4ba816a825/APRENDIZAGEM-PARA-A-SUSTENTABILIDADE-O-CASO-DA-UNIVERSIDADE-CORPORATIVA-CAIXA.pdf

FILIPPIM, E. S.; FEGER, J. E. **Consensos e controvérsias no entendimento do desenvolvimento**. Políticas públicas, federalismo e redes de articulação para o desenvolvimento. 1ed. Joaçaba: Editora da Unoesc, v. 1, p. 07-23, 2008.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Apostila - UECE -Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, Centro de Educação, p. 94, 2002.

FREITAS, M. E. D. **Cultura organizacional**: identidade, sedução e carisma. FGV, 5ª Ed., Rio de Janeiro, p. 178, 2002.

FRESCURA, E. C. G. **A participação e a capacitação profissional do setor privado nos projetos de desenvolvimento sustentável de municípios da fronteira sul do estado do Mato Grosso do Sul**. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, v. 3, n. 3, 2007.

FROEHLICH, C. **Sustentabilidade**: dimensões e métodos de mensuração de resultados. *Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle*, v. 3, n. 2, p. 151-168, 2014. Disponível em:
<https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/desenvolve/article/viewFile/1316/1182>

GADOTTI, M. **Educar para a sustentabilidade**: uma contribuição à década da educação para o desenvolvimento sustentável. Editora e Livraria Instituto Paulo Freire, São Paulo, 2008. Disponível em:
http://www.acervo.paulofreire.org:8080/jspui/bitstream/7891/3080/1/FPF_PTPF_12_077.pdf

GELMAN, J. J.; PARENTE, J. **Varejo socialmente responsável**. Bookman Editora, Porto Alegre, 2009.

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**: coleção pesquisa qualitativa. Bookman e Artmed Editoras, Porto Alegre, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projeto de pesquisa**. Atlas, São Paulo, 2005.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas S.A., 2008. Disponível em: http://www.feata.edu.br/downloads/revistas/economiaepesquisa/v3_artigo01_globalizacao.pdf
- GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GLOBAL, PACTO. **Os 10 princípios**. 2019. <https://nacoesunidas.org/tema/odm/>. Acesso em: 25 Mar. 2021.
- GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de administração de empresas, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rae/v35n2/a08v35n2.pdf>
- GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. Editora Record, Rio de Janeiro, 2011.
- GORSHKOV, M. K. **The current state and prospects of corporate education**. Russian Education and Society, v. 55, p. 23,46, 2013.
- GORSHKOV, N. K.; KLIUCHAREV, G. A. The potential of continuous education and modernization processes in today's Russia. Russian Education & Society, v. 55, n. 8, p. 40-92, 2013. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.2753/RES1060-9393550803>
- GOULART, K. K. S. **Líder educador: Um diferencial na cultura das organizações que aprendem**. Tese de Mestrado, Porto Alegre, Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS, 2018. Disponível em: <http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/7656>
- GRUPO PÃO DE AÇÚCAR. **Relatório Anual e de Sustentabilidade**. GPA. São Paulo, p. 81. 2018. (GRI 102-55).
- GRUPO PÃO DE AÇÚCAR. **Relatório Anual e de Sustentabilidade**. GPA. São Paulo, p. 107. 2019. (GRI 102-55).
- GRUPO PÃO DE AÇÚCAR. **Relatório Anual e de Sustentabilidade**. GPA. São Paulo, p. 168. 2020. (GRI 102-55).
- GUNS, B. A. **A organização que aprende rápido: seja competitivo utilizando o aprendizado organizacional**. Futura, São Paulo, p. 153, 1998.
- GUYADER, H.; OTTOSSON, M.; WITELL, L. **You can't buy what you can't see: Retailer practices to increase the green premium**. Journal of Retailing and Consumer Services, v. 34, p. 319-325, 2017. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969698916303101?casa_token=uL6jWKBxaq8AAAAA:6K9JgDgg3z50rkg6iWu2VMuWmLKirDBdbjYzqWrKdcBDlhQ20pc92IcEaiSealKsM5MrxL0iw_I

HAAN, G. **The BLK '21' programme in Germany: a 'Gestaltungskompetenz'-based model for Education for Sustainable Development.** *Environmental Education Research*, v. 12, n. 1, p. 19-32, 2006. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13504620500526362>

IAQUINTO, B. O. **A Sustentabilidade e suas Dimensões.** *REVISTA DA ESMESC*, v. 25, p. 157-178, 2018. Disponível em: <https://revista.esmesc.org.br/re/article/view/187>

ICHIKAWA, S. S. H. **Mapeamento do Desenvolvimento Sustentável em uma empresa de energia.** 2013. 54 f. Monografia (Especialização em Gestão de Negócios), Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2013.

ORGANIZAÇÕES DAS NAÇÕES UNIDAS. **SDG Compass - Diretrizes para implementação dos ODS na estratégia de negócios.** Organizações das Nações Unidas. [S.L.]. 2020.

JACQUES DELORS, Z. N. **Educação um tesouro a descobrir**, 1998.

JOHANN, S. L., *et al.* **Gestão da mudança e cultura organizacional.** Editora FGV, Rio de Janeiro, 2016.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing: a bíblia do marketing.** 12ª edição. Pearson Prentice Hall, São Paulo, 2006.

LINS, C.; ZYLBERSTAJN, D. **Sustentabilidade e geração de valor: a transição para o século XXI.** Elsevier, Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MAISTER, J. **Universidades corporativas e Universidades tradicionais.** Entrevista. Disponível em. Maio 2010.

MARCONI ALBUQUERQUE E. E. **Modelos de excelência gerencial nos institutos e centros de P&D brasileiros: entre falácias e inovações.** Tese (Doutorado em Política Científica e Tecnológica) , Campinas , n. Universidade Estadual de Campinas, p. 292, 2011.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica.** Editora Atlas, 8ª Ed., São Paulo, n. 5, 2010.

MARGHERITA, A.; SECONDO, G. **Density, diversity, openness and speed: is management.** *Journal of Management Development*, v. 28, p. 933-44, 2009. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02621710911000686/full/html>

MARTINS, G. A.; THEOPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas.** Atlas, São Paulo, n. 2. p. 143-164, 2009. Disponível em: <https://www.ipbeja.pt/Documents/Docs%20Noticias/UbiNET.pdf>

MARTINS, H. H. T. **Metodologia qualitativa de pesquisa.** *Educação e pesquisa*, v. 30, n. 2, p. 289-300, 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/ep/v30n2/v30n2a07.pdf>

MEISTER, J. C. Educação Corporativa. In: **educação corporativa**, p. 296-296, 2005.

MEISTER, J. C. **Educação corporativa**: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas. Makron books, São Paulo, 1999.

MEISTER, J. C. **Lessons in bulding a world-classwork force**. C. Corporate Universities, McGraw-Hill Trade, 1998.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 11. ed. São Paulo: Hucitec, 2008.

MOSCARDINI, T. N; KLEIN, A. **Educação Corporativa e Desenvolvimento de Lideranças em Empresas Multisite**. Revista de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro, v. 19, n. 1, p. 84, 2015.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **A cultura organizacional**. MOTTA, Fernando C. Prestes. Teoria geral da administração, v. 3, 2002. Disponível em: https://www.academia.edu/download/48963853/UNIDADE_7.pdf

MUNCK, L. **Gestão da sustentabilidade nas organizações**: um novo agir frente à lógica das competências. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

MUNCK, L., *et al.* **Modelos de gestão de competências versus processo de validação**. Um ponto cego? Revista de Administração, v. 46, n. 2, p. 107-121, 2011. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0080210716301947>

MUNCK, L.; BANSI, A. C.; GALLELI, B. Sustentabilidade em Contexto Organizacional: uma análise comparativa de modelos que propõem trajetórias para sua gestão. **Revista de Ciências da Administração**, [S.L.], p. 91-110, 25 abr. 2016.

MUNCK, L.; BANSI, A. C.; GALLELI, B. **Sustentabilidade em contexto organizacional**: Uma análise comparativa de modelos que propõem trajetórias para sua gestão. Revista de Ciências da Administração, v. 18, n. 44, p. 91-110, 2016. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2735/273545375008.pdf>

MUNCK, L.; SOUZA, R. B. de; CASTRO, A. L. de; ZAGUI, C. **Modelos de gestão de competências versus processo de validação**: Um ponto cego? Revista de Administração, [S.L.], v. 46, n. 2, p. 107-121, 2011.

OFEI-MANU, P.; DIDHAM, R. J. **Identifying the factors for sustainability learning performance**. Journal of Cleaner Production, v. 198, p. 1173-1184, 2018. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652618317761?casa_token=RcKTF-QmblgAAAAA:2FpIhrTcPT-U1DNCO16448ZHRIPiHanSKMteiqLpuXNDYj4_wm3njNXi1uQ1zYmRjApAgn85Hnc

OLIVEIRA, J. A. P. *et al.* **A Implementação do Pacto Global pelas Empresas do Paraná**. Revista de Gestão Social Ambiental, [S.L.], v. 2, n. 3, p. 92-110, set. 2008.

ONU, Brasil. **Transformando nosso mundo: A agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável.** Assembleia Geral das Nações Unidas, 2015. Disponível em: <https://www.br.undp.org/content/dam/brazil/docs/agenda2030/undp-br-Agenda2030-completo-pt-br-2016.pdf>

ONU, **Objetivos de Desenvolvimento do Milênio.** 2015. Disponível em:

ONU, Organização das Nações Unidas. **Declaração final da conferência das nações unidas sobre desenvolvimento sustentável (RIO + 20)** (2012). Disponível em: <http://www2.mma.gov.br/port/conama/processos-Futuro-quequeremos1.pdf>.

ONU. **Organização das Nações Unidas.** 2002.

PARENTE, J.; BARKI, E. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia.** 2 ED. São Paulo: Atlas, 2014.

PARENTE, T. C.; FISCHER, A. L. **A relação entre recursos humanos e sustentabilidade como tema emergente:** uma análise bibliométrica. Revista Alcance, v. 21, n. 3, p. 398-421, julho/setembro 2014. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4777/477747164002.pdf>

PEATIE, K. **Towards Sustainability: The third age of Green Marketing.** The Marketing Review, v. 2, n. 2, p. 129-146, 2001. Disponível em: <https://www.ingentaconnect.com/content/westburn/tmr/2001/00000002/00000002/art00002>

PETRINI, M. C. **Incorporando a gestão da sustentabilidade aos sistemas de inteligência de negócio.** Tese de Doutorado. Fundação Getúlio Vargas. Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2006. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2556/129520.pdf>

PIMENTEL, A. **O método da análise documental: seu uso numa pesquisa historiográfica.** Cadernos de pesquisa, n. 114, p. 179-195, 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/cp/n114/a08n114.pdf>

PNUD. **Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento: os objetivos do desenvolvimento sustentável.** 2022. Disponível em: <https://www.br.undp.org/content/brazil/pt/home/sustainable-development-goals.html>

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico.** 2. ed. Editora Feevale. Nova Hamburgo, 2013.

RAULINO, Carlos Eduardo *et al.* **Cultura organizacional, recursos humanos e a sustentabilidade:** o papel estratégico da gestão de pessoas no Instituto Federal de Santa Catarina–Campus Jaraguá do Sul-Centro. Programa de Pós-Graduação em Administração, 2020. Disponível em: <https://oatd.org/oatd/record?record=oai\riuni.unisul.br\12345\%2F9383>

REIS, C. N. D.; MEDEIROS, L. E. **Responsabilidade Social das Empresas e Balanço Social: Meios Propulsores do Desenvolvimento Econômico e Social**. Editora Atlas, 2009.

REIS, G. G.; DA SILVA, L. M. T.; EBOLI, M. P. **A prática reflexiva e suas contribuições para a educação corporativa**. REGE Revista de Gestão, v. 17, n. 4, p. 403-419, 2010. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rege/article/download/36716/39437>

ROMA, J. C. **Os objetivos de desenvolvimento do milênio e sua transição para os objetivos de desenvolvimento sustentável**. Ciência e Cultura, São Paulo, v. 71, p. 33-34, Janeiro-Março 2019.

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

SACHS, I. **Estratégias de transição para o século XXI: desenvolvimento e meio ambiente**. Studio Nobel; FUNDAP, São Paulo, 1993.

SACHS, I. **Inclusão social pelo trabalho: desenvolvimento humano, trabalho decente e o futuro dos empreendedores de pequeno porte**. Editora Garamond, Rio de Janeiro, 2003.

SACHS, I. **Rumo à ecossocioeconomia**. Teoria e prática do desenvolvimento. Cortez - Organização Paulo Freire, São Paulo, 2007.

SACHS, J. **A riqueza de todos: a construção de uma economia sustentável em um planeta superpovoado, pouco e pobre**. Tradução Sérgio Lamarão: Nova Fronteira. Rio de Janeiro, 2009.

SACCOL, A. Z. **Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração**. Revista de Administração da UFSM, v. 2, n. 2, p. 250-269, 2009.

SANTOS, E. A. **Educação corporativa natura: uma experiência de formação de pessoas**. Universidade de Brasília. Brasília. 2007.

SCHEFFER, R. **Avaliação da Sustentabilidade Ambiental em Cursos de Graduação de Instituições de Ensino Superior de Campo Mourão-PR**. Dissertação de Mestrado ISAE, Curitiba, 2015.

SCHNEIDER, A. **Reflexivity in sustainability accounting and management: Transcending the economic focus of corporate sustainability**. Journal of Business Ethics, Dordrecht, v. 127, p. 525-536, 2015.

SEIFFERT, M. E. B. **Gestão Ambiental: instrumentos, esferas de ação e educação ambiental**. 2. Ed., São Paulo, n. Atlas, 2011.

SILVEIRA, A. S. D. **A educação corporativa e suas contribuições para o desenvolvimento humano**. Tese de Doutorado em Educação - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, p. 377, 2011.

SILVEIRA, M. A. Gestão da inovação em sistemas organizacionais. In: **Por que gestão em sistemas e tecnologias de informação?** Komed, Campinas, v. 1, p. 103-160, 2006.

SILVEIRA, M. A. **Gestão da Sustentabilidade em Ecosistema Organizacional: Caso Ilustrativo na Indústria Eletrônica**. Gestão da sustentabilidade organizacional: Desenvolvimento de ecossistemas colaborativos, Campinas (SP), p. P. 186-206, 2011.

SILVESTRE, A. L. **Análise de Dados e Estatística Descritiva**. [S.l.]: Escolar Editora, 2007.

STERBY-SMITH, A. L. C. **From reflection to practical reflexivity**: Experiential learning as lived experience. Organizing reflection, v. 2004, p. 30-46, 2004.

STERLING, S. **Sustainable Education: Re-Visioning Learning and Change**. Schumacher Briefings. Schumacher UK, CREATE Environment Centre, STERLING, Stephen. Sustainable Education: Re-Visioning Learning and Change. SchumacheSeaton Road, Bristol, BS1 6XN, England (6 pounds), 2001.

STRAUHS, F. D. R. **Gestão do conhecimento em laboratório acadêmico**: proposição de metodologia. Gestão do conhecimento nas organizações, Curitiba, 2012. 480 Tese de Doutorado.

STRAUHS, F. R. *et al.* **Gestão do conhecimento nas organizações**. 2012.

VARGAS, M. R. M.; ABBAD, G. D. S. **Bases Conceituais em Treinamento, Desenvolvimento e Educação**. TD&E, Porto Alegre, n. Artmed, 2006.

VARGAS, M. R. M.; ABBAD, G. S. Base conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação - TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J.; ABBAD, G, S (Org). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organização e trabalho: Fundamento para gestão de pessoas**, Porto Alegre, n. Artmed, 2006.

VEIGA, J. E. D. **O prelúdio do desenvolvimento sustentável**. CAVC, Economia Brasileira: Perspectivas do Desenvolvimento, p. 243-266, 2005.

VOLTOLINI, R. **Conversas com líderes sustentáveis**: o que aprender com quem fez ou está fazendo a mudança para a sustentabilidade. Senac, 2019.

WALMART. **Relatório de Sustentabilidade**. Walmart. São Paulo, p. 64. 2014. (GRI 3.12).

WALMART. **Relatório de Sustentabilidade**. Walmart. São Paulo, p. 73. 2015. (GRI 3.12).

WALMART. **Relatório de Sustentabilidade**. Walmart. São Paulo, p. 93. 2016. (GRI 3.12).

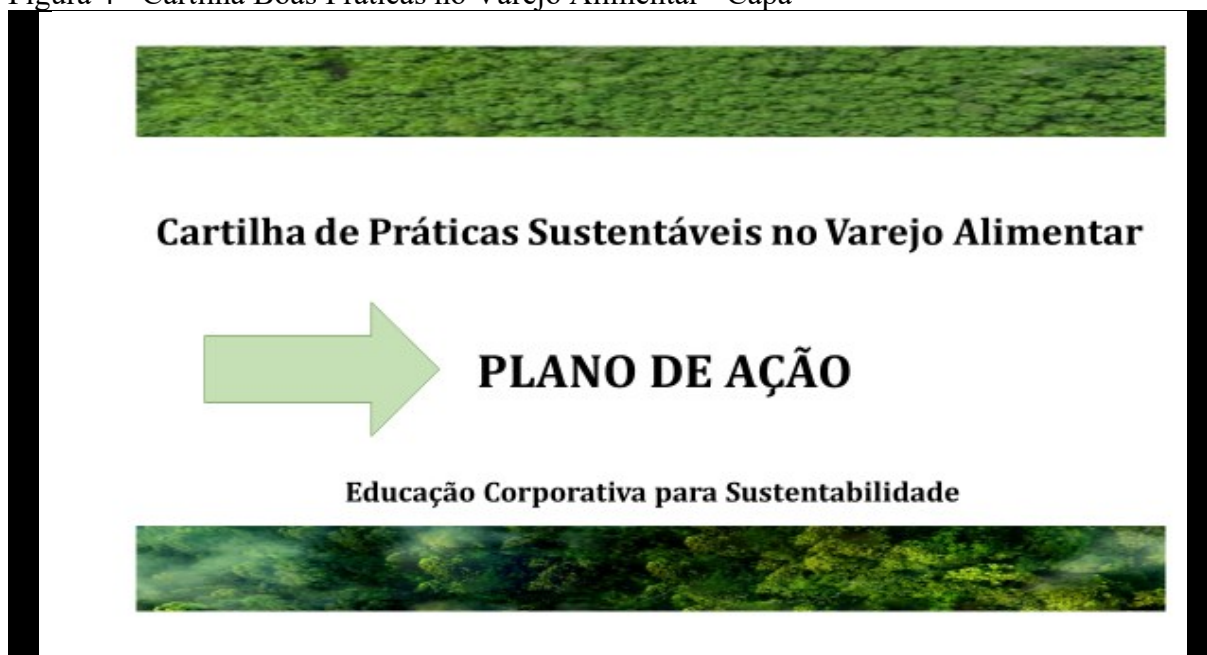
WESSELINK, R.; *et al.* **Individual competencies for managers engaged in corporate sustainable management practices.** Journal of Cleaner Production, v.106, p.497-506. 2015.

ZARIFAN, P. **Objetivo competência:** por uma nova lógica. Atlas, 2008.

ZYLBERSZTAJN, David; LINS, C. **Evidências de novos tempos.** Sustentabilidade e geração de valor: a transição para o século XXI. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

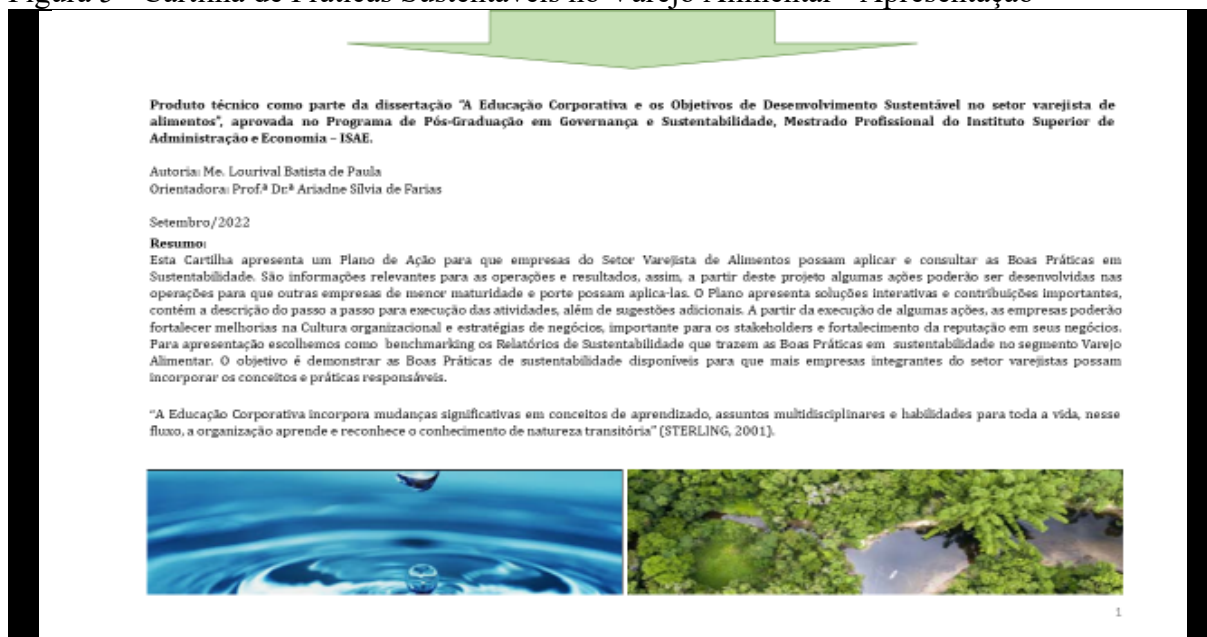
APÊNDICE – PRODUTO TÉCNICO

Figura 4 - Cartilha Boas Práticas no Varejo Alimentar - Capa



Fonte: Autoria Própria (2022)

Figura 5 - Cartilha de Práticas Sustentáveis no Varejo Alimentar - Apresentação



Fonte: Autoria Própria (2022)

Figura 6 - Cartilha de Práticas Sustentáveis no Varejo Alimentar - Sumário

Lourival Batista de Paula - Nota do editor: A Cartilha de Práticas Sustentáveis Varejo Alimentar e Plano de Ação foi elaborada como produto técnico do Mestrado Profissional em Governança e Sustentabilidade. Trata-se de uma proposta de Educação Corporativa a ser implementada em Empresas de Varejo Alimentar médio e pequeno porte com objetivos definidos.

Foram realizadas pesquisas na literatura e análises documentais em relatórios de sustentabilidade, informações relevantes e soluções para as atividades de sustentabilidade no varejo alimentar para extrair as boas práticas e soluções para o desenvolvimento de pessoas com foco na sustentabilidade.

Os resultados demonstram a importância da sustentabilidade nas organizações varejista de alimentos por meio da aplicação da Educação Corporativa para o desenvolvimento e gestão nas operações.

Boa leitura!

Este trabalho é uma ferramenta para empresas do setor varejista de alimentos, por ser um Plano de Ação aplicável no apoio no desenvolvimento de pessoas, as Boas Práticas de Sustentabilidade para uma cultura organizacional integrada aos ODS na estratégia poderão agregar valor ao negócio.

SUMÁRIO		
Introdução, Metodologia, Plano de Ação e Bases Conceituais 	Apresentação e implementação dos ODS por meio da Educação Corporativa 	Participação em eventos com tema sustentabilidade nas organizações 
Sensibilização de Líderes e Colaboradores para ações sustentáveis 	Aplicação de Boas Práticas de Sustentabilidade no varejo de alimentos 	Elaboração de planejamento para ações e soluções sustentáveis 
Realização de Treinamentos práticos para Sustentabilidade 	Instalação de programas para soluções educacionais 	Considerações e recomendações 

2

Fonte: Autoria Própria (2022)

Figura 7 - Cartilha de Práticas no Varejo Alimentar - Introdução

INTRODUÇÃO

O setor Varejista de Alimentos sustenta a distribuição nacional de alimentos e faz parte dos serviços essenciais para a sociedade. Reconhecer o impacto que causa ao seu entorno traz a consciência da importância do setor, bem como os benefícios e oportunidades que o setor proporciona ao mercado principalmente na geração de empregos no território nacional (ABRAS, 2022). O setor de varejo e a comunidade são interdependentes, a relação próxima é necessária para posicionar fatos a atividades da sociedade, entre empresas e comunidade de uma forma colaborativa (BORGER, 2001). Sendo assim, esta Cartilha apresenta soluções, práticas de sustentabilidade e educação corporativa para tornar as empresas sustentáveis em suas ações. O objetivo é sugerir ações que permitam empresas de médio e pequeno porte no varejo alimentar compreender a importância da sustentabilidade na sua cultura organizacional em prol dos seus colaboradores, clientes e da sociedade.

Para tanto foram elaborados Planos de Ações contendo as melhores práticas para as soluções e aplicação no setor varejista de alimentos, além do resumo de atividades importantes. No desenvolvimento do estudo foram identificadas e estabelecidas algumas ações definidas e explanadas para aplicações práticas na gestão das operações. A cartilha contém os Planos de Ações que integram a proposta de solução de boas práticas para o setor varejista de alimentos, o objetivo é sensibilizar para aplicar.

O grande desafio das organizações é a criação de valor por meio da sustentabilidade e a formação de novas lideranças responsáveis que possam fortalecer o desenvolvimento no ambiente de negócios (STRAUHS, 2012). As estratégias representam importantes uma forma de planejamento para a aprendizagem organizacional e os benefícios gerados contribuem para resultados melhores nas operações (MULLER, 2003). Dentre as possibilidades para o setor Varejista de Alimentos e os benefícios esperados com as lições aprendidas, sugere-se a replicação da ação para as diversas empresas existentes que necessitam das boas práticas.



3

Fonte: Autoria Própria (2022)

Figura 8 - Cartilha de Práticas Sustentáveis no Varejo Alimentar - Metodologia

METODOLOGIA DE PESQUISA

Definição do tipo de pesquisa
O projeto de pesquisa desenvolvido no Mestrado Profissional em Governança e Sustentabilidade um guia das boas práticas nas atividades e ações sustentáveis para empresas de varejo alimentar de médio e pequeno porte, ao apoiar colaboradores e comunidades na área de abrangência por meio de um relacionamento saudável, as atividades de educação corporativa para a sustentabilidade e as ações que possam contribuir de forma efetiva para a cultura organizacional.

Durante a pesquisa foi realizada uma análise documental para extração de dados e informações relevantes que, de acordo com Pimentel (2001), são estudos baseados em documentos para a análise e interpretação, seguida de uma pesquisa exploratória, uma vez que se trata de uma área com conhecimento disponível. O objetivo do trabalho foi analisar a relação entre empresas de varejo alimentar e o que elas tem a oferecer em suas atividades e boas práticas, trata-se de uma complexidade, motivo pelo qual devemos buscar o conhecimento, informações, esclarecimento e desenvolvimento de conceitos e ideias o que conduziram a utilizar a pesquisa exploratória (GIL, 1999). O estudo utilizou como estratégia a pesquisa qualitativa, uma vez que focou-se no entendimento e na descrição de fenômenos e fatos existentes em organizações que praticam a sustentabilidade.

Definição do método de pesquisa
Para a compreensão do tema e suas peculiaridades, foi utilizado o método de pesquisa análise documental para a extração de informações do artigo "A Educação Corporativa: Transformação Estratégica e Sustentável no Setor Varejista de Alimentos", que contém informações importantes. Portanto, o Plano de Ação desenvolvido apresenta as boas práticas para o desenvolvimento sustentável das empresas. A pesquisa documental para a elaboração desta cartilha de boas práticas segue a estratégia de extrair dados necessários para aplicação na gestão operacional prática.

Instrumentos de coletas de dados
Por se tratarem de procedimentos metodológicos baseados em pesquisa documental, foram utilizados os seguintes instrumentos de coletas de dados:

- Levantamento documental: coleta feita em fontes documentais utilizadas para pesquisar as práticas relacionadas ao tema;
- Extração de informações: é uma técnica desenvolvida para entender melhor o contexto da pesquisadas e a relação das atividades;
- Relatórios de sustentabilidade: situações práticas que incrementem o Plano de ação e a possibilidade de implementação.



Fonte: Autoria Própria (2022)

Figura 9 - Cartilha de Práticas Sustentáveis no Varejo Alimentar - Metodologia

Realidade e mudanças

O desenvolvimento de Planos de Ações para aplicação de práticas sustentáveis para organizações de varejo é uma realidade a ser explorada no momento atual, que exige mudanças na visão do negócio e apresentação das melhores ideias (TACHIZAWA, 2008).

Objetivos e soluções
Analisar e buscar soluções nas melhores práticas para tornar o ambiente saudável e sustentável ao desenvolver ações que sensibilizem as lideranças das organizações no ramo varejo alimentar e, assim, melhorar e fortalecer a cultura organizacional para a sustentabilidade e a redução de desperdícios nas unidades de negócio.

Principais pontos e metas
Metas relevantes para empresas do setor varejo alimentar, principalmente, medias e pequenas empresas com foco em ações sociais e de sustentabilidade.

Metodologia alinhada
A análise empregada foi a metodologia de análise documental, através da busca e coleta e informações extraídas do Artigo "A Educação Corporativa: Transformação Estratégica e Sustentável no Setor Varejista de Alimentos", para compreender as situações sociais interna e externas nas organizações varejistas de alimentos.

Percepções e fatos
As empresas de Varejo Alimentar e as comunidades dependem umas das outras. Por serem em grande número, cada empresa ou loja do setor tem um nível de maturidade e práticas diferentes. O Plano de Ação tem o objetivo de desenvolver algumas possibilidades de ações práticas colaborativas. As empresas de varejo alimentar impactam a vida das pessoas de forma positiva, por isso devem zelar pela sustentabilidade no ambiente de negócios. No entanto, a prática necessita de soluções ampliadas e planejadas na gestão das operações e processos (PARENTE, 2000). Nesse contexto, este Plano de ação apresenta ações para uma sensibilização no varejo alimentar. As soluções de fácil implantação podem vir a fortalecer a cultura para sustentabilidade nas empresas varejistas de alimentos.



Fonte: Autoria Própria (2022)

Figura 10 - Cartilha de Práticas Sustentáveis no Varejo Alimentar - Bases Conceituais

BASES CONCEITUAIS

Benchmarking


O benchmarking é uma possibilidade de comparação de atividades de outras organizações. O termo foi levado ao cenário organizacional como um instrumento de gestão para aferir boas práticas em diferentes setores e mercados, ou seja, aquelas práticas que se destacam e marcam seu nível de excelência, transformando-se em exemplo a ser atingido e superado (SOLEFA, 2012). Esta ferramenta estratégica identifica as boas práticas de produtos, serviços e processos, é possível neste caso planejar metas e objetivos a serem alcançados. A reinvenção de práticas por meio de uma adaptação podem melhorar os processos e agregar valor ao negócio.

A implantação de práticas e processos alteram e mudam soluções prontas ao trazer novas ações encontradas em outras empresas do mesmo setor ou diferentes. É necessário reconhecer que as boas práticas de outras organizações podem ser aplicadas na empresa que trabalhamos ao adequar um novo modo de gestão.

O benchmarking demanda uma grande parcela de introspecção e honestidade. É parte da rotina empresarial. A preparação para captar novas tendências é um fator relevante que contribui para a evolução da gestão operacional e administrativa. Trata-se de uma análise competitiva, uma ferramenta que aprimora a comparação com outras organizações reconhecidas como as melhores em sua área de atuação. Nesse contexto, a transformação das empresas de varejo de grande porte nos últimos anos são considerados casos de sucesso. O crescimento ao longo dos anos devido a demanda pelos consumidores, expandiu ainda mais este segmento, estas organizações relacionaram suas atividades sustentáveis na estratégia no negócio a fim de manter sua participação no mercado brasileiro próximo a 40%.

Os processos instituídos no gerenciamento são implantados de forma a reduzir impactos ambientais. A tomada de decisões de forma rápida acarretaram em melhorias na estratégia ao aumentar o *marketshare* destas organizações. A implantação de programas de qualidade nas organizações de varejo demonstram a identificação de boas práticas com aplicabilidade no uso do benchmarking por outras empresas.

O benchmarking pode de forma simples e objetiva de gerar um Plano de Ação para implementar processos e práticas eficientes. Este método aprimora a organização, e aquelas que realizam excelentes resultados podem ser exemplos para outras empresas. Esta cartilha propõe identificar boas práticas de sustentabilidade no setor varejista de alimentos, a fim de que se elabore um guia para a construção de práticas sustentáveis entre as empresas de varejo médio e pequeno porte. Para tanto, serão estudadas ações e programas praticados por empresas do setor. Por se tratar de um guia focado em medir boas práticas de outras companhias, ao criar o Plano de Ação os temas são explorados e destacados.



6

Fonte: Autoria Própria (2022)

Figura 11 - Cartilha de Práticas Sustentáveis no Varejo Alimentar - Atividades

Atividades a serem desenvolvidas

Ação Social nas Operações

A Ação Social nas Operações de Varejo é uma atividade essencial e deve proporcionar benefícios que gerem impactos positivos para a comunidade a que pertence a unidade de varejo ou loja. Trata-se de uma ação que atende as expectativas da sociedade e comunidade local.

A necessidade adicional da empresa ao gerar satisfação as expectativas da sociedade em relação à ação social minimiza os impactos negativos.

Os temas relacionados à sustentabilidade nos conflitos sociais expressam propostas de atuação positiva, ao recuperar a reputação do setor no processo de relacionamento voltado para o mercado. Portanto, o resultado do trabalho social empreendido e a participação da empresa na comunidade local precisa ser uma ação permanente.

Estratégias para viabilizar o bom relacionamento entre empresas e comunidade precisam estar presentes e as ações socioambientais podem melhorar a imagem das companhias e promover uma aproximação a comunidade (COMINI, 2016). No caso do setor varejista de alimentos, frente a sua relação com a população, torna-se indispensável a busca pela aprovação da comunidade local para a operação o empreendimento, um serviço essencial que não pode faltar.

Um Plano de Ação é um importante instrumento para aplicação da sustentabilidade, na medida em que traz objetivos e coloca os participantes como gestores do processo para atingir resultados. O elemento essencial para a busca da transparência é a confiança na relação com os colaboradores ao gerar benefícios sociais, ambientais e econômicos de uma empresa. É necessário fazer parte das comunidades nas quais opera para ganhar reputação sustentável.



7

Fonte: Autoria Própria (2022)

Figura 12 - Cartilha de Práticas Sustentáveis no Varejo Alimentar - Plano de Ação



PLANO DE AÇÃO

O Plano de Ação poderá ser executado e avaliado mensalmente ao estabelecer *status* diário para o devido feedback a ser informado as lideranças, e assim poder planejar novas ações. As lideranças poderão apresentar os resultados das atividades para os gestores, setores envolvidos e demais colaboradores.

O apoio necessita de recursos financeiros e patrocínios para que as ações se mantenham em vigor. O funcionamento dos projetos e ações dependem da Gestão Operacional, Comunicação, Ações Sociais e Meio Ambiente. Existe a questão da existência de projetos por outras empresas maiores que podem beneficiar a execução e resultados ao contribuir o Plano de Ação de forma colaborativa (CARVALHO, 2006).

Os parceiros fornecedores poderão auxiliar na execução dos projetos e serem participantes interativos no setor de varejo de alimentos ao aceitarem uma proximidade, integração e parcerias com as comunidades locais.

PROPOSTA E SOLUÇÃO

O processo de compartilhamento de Boas Práticas envolve o setor varejista de alimentos. A proposta tem a intenção de ser prática e solucionadora ao adequar unidades de varejo à necessidade de comunidades que tenham necessidade de apoio ao emprego e renda. Grandes empresas de varejo possuem ações implementadas, enquanto empresas menores não se interessam pelo tema, mas podem ser impactadas pela falta de integração com a comunidade.

O desenvolvimento e aplicação de um Plano de Ação é necessário para que exista comunicação e divulgação na cultura organizacional das empresas de menor porte, ao provocar uma sensibilização por meio de boas ideias, ao replicar boas práticas de sustentabilidade gera soluções para um trabalho com maior grau de maturidade nas empresas (JOHANN, 2006). A sensibilização da alta direção torna-se relevante ao gerar uma estratégia de sustentabilidade a longo prazo ao fortalecer as operações com suas ações sustentáveis.

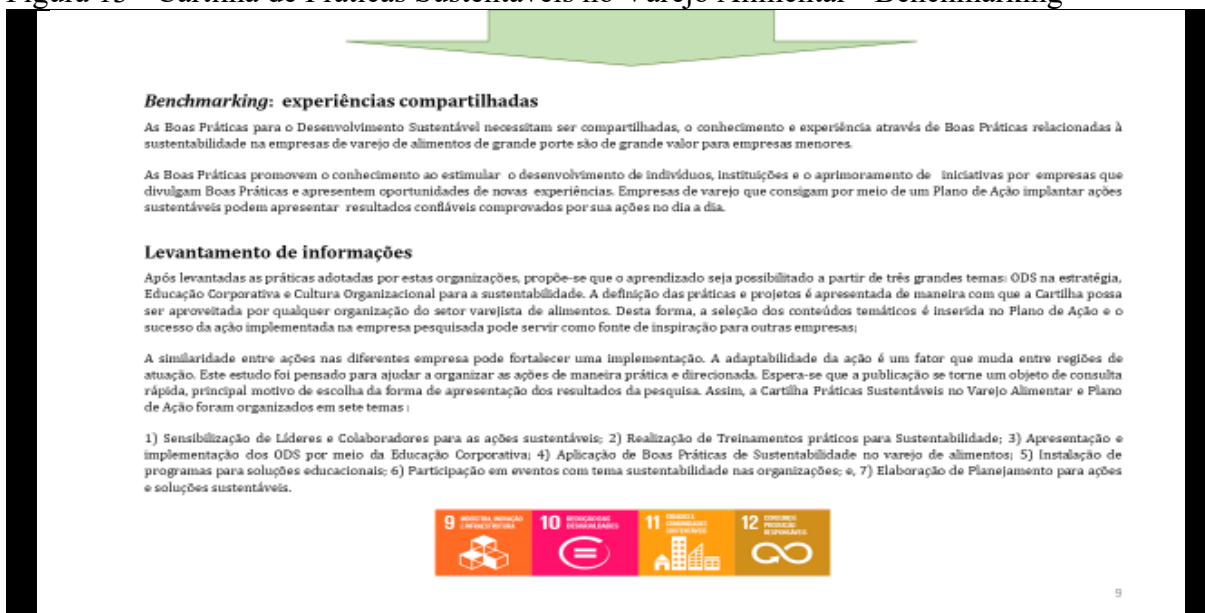
O modelo de gestão pode ser direcionado para a adoção de medidas sustentáveis em todas as áreas da empresa, A Cartilha e o Plano de Ação consolidam ações reais e já em andamento em grandes empresas, porém, é necessário replicar a empresas de qualquer porte. A colaboração a partir deste tema ganha relevância suficiente para um entendimento de fácil acesso. A cartilha desenvolvida e sua divulgação pode operacionalizar novas tratativas ao colocar ações práticas de sustentabilidade a serem realizadas.



8

Fonte: Autoria Própria (2022)

Figura 13 - Cartilha de Práticas Sustentáveis no Varejo Alimentar - Benchmarking



Benchmarking: experiências compartilhadas

As Boas Práticas para o Desenvolvimento Sustentável necessitam ser compartilhadas, o conhecimento e experiência através de Boas Práticas relacionadas à sustentabilidade nas empresas de varejo de alimentos de grande porte são de grande valor para empresas menores.


As Boas Práticas promovem o conhecimento ao estimular o desenvolvimento de indivíduos, instituições e o aprimoramento de iniciativas por empresas que divulgam Boas Práticas e apresentem oportunidades de novas experiências. Empresas de varejo que consigam por meio de um Plano de Ação implantar ações sustentáveis podem apresentar resultados confiáveis comprovados por suas ações no dia a dia.

Levantamento de informações

Após levantadas as práticas adotadas por estas organizações, propõe-se que o aprendizado seja possibilitado a partir de três grandes temas: ODS na estratégia, Educação Corporativa e Cultura Organizacional para a sustentabilidade. A definição das práticas e projetos é apresentada de maneira com que a Cartilha possa ser aproveitada por qualquer organização do setor varejista de alimentos. Desta forma, a seleção dos conteúdos temáticos é inserida no Plano de Ação e o sucesso da ação implementada na empresa pesquisada pode servir como fonte de inspiração para outras empresas.

A similaridade entre ações nas diferentes empresa pode fortalecer uma implementação. A adaptabilidade da ação é um fator que muda entre regiões de atuação. Este estudo foi pensado para ajudar a organizar as ações de maneira prática e direcionada. Espera-se que a publicação se torne um objeto de consulta rápida, principal motivo de escolha da forma de apresentação dos resultados da pesquisa. Assim, a Cartilha Práticas Sustentáveis no Varejo Alimentar e Plano de Ação foram organizados em sete temas:

1) Sensibilização de Líderes e Colaboradores para as ações sustentáveis; 2) Realização de Treinamentos práticos para Sustentabilidade; 3) Apresentação e implementação dos ODS por meio da Educação Corporativa; 4) Aplicação de Boas Práticas de Sustentabilidade no varejo de alimentos; 5) Instalação de programas para soluções educacionais; 6) Participação em eventos com tema sustentabilidade nas organizações; e, 7) Elaboração de Planejamento para ações e soluções sustentáveis.



9

Fonte: Autoria Própria (2022)

Figura 14 - Cartilha de Práticas Sustentáveis no Varejo Alimentar - Sensibilização



1 Sensibilização de Líderes e Colaboradores para as ações sustentáveis


Relacionamento com a comunidade - Projeto Integração - Sensibilização

O Projeto Integração, concebido pela empresa e o trabalho social que envolve de maneira solidária os próprios colaboradores da organização, a visita as instituições sociais como creches, asilos e locais de atendimento à saúde que possuam condições precárias ajuda a sensibilização. Ao realizar várias atividades por parte dos voluntários, desde fazer limpeza nos locais, doar alimentos, brinquedos e roupas coletados pelos próprios funcionários, reforma, pintura e outras atividades de bem que fortalece a cultura organizacional para a sustentabilidade.

Desenvolvimento das ações de sensibilização: Ocorre por meio de informações fornecidas pelos próprios funcionários que escolhem instituições carentes da região e levantam as principais demandas dos locais. Após isto, o setor de RH dá início ao trabalho de comunicação para que os funcionários possam se voluntariar e/ou doar materiais necessários para as atividades. A empresa ou unidade pode ajudar com algumas questões um pouco mais onerosas como, por exemplo, a doação de latas de tinta, manutenção em carteiras escolares, entre outros. Feito isto, é necessário fazer o planejamento e o cronograma das atividades a serem realizadas.

Benefícios esperados: O auxílio é demonstrar para a comunidade que a empresa possui uma ampla consciência social, ao ajudar a região ou bairro não só através do serviço de varejo, mas também de outras maneiras, o que acaba reforçando a marca ao proporcionar uma maior integração entre os colaboradores e comunidade. O Programa de atividades voluntárias no Varejo forma grupos regionais para trabalhos sociais em comunidades próximas às unidades de negócio. Ao beneficiar o desenvolvimento da comunidade local, a empresa possibilita um aumento da percepção de intervenção positiva da sua atuação, além da concentração de esforços internos para o serviço fortalecendo o orgulho de trabalhar na empresa de seus colaboradores. A realização dos sonhos necessita ser estimulada por meio de uma cultura corporativa orientada para o desenvolvimento contínuo. Assim, a empresa varejista mantém um ambiente de trabalho inovador, capaz de criar valores únicos à sociedade e aos clientes.


Também podem ser realizadas campanhas de doação de agasalhos e alimentos, arrecadação de fundos para colaboradores especiais, arrecadação de doações para abrigos infantis, apoio à instituições da terceira idade, apoio a organizações de feira solidária, doações e contribuições a entidades de apoio a pessoas com necessidades especiais, entre outras ações.



10

Fonte: Autoria Própria (2022)

Figura 15 - Cartilha de Práticas Sustentáveis no Varejo Alimentar - Plano de Ação 1



Plano de Ação 1 - Sensibilização


O que Fazer	Quem Faz	Quando Fazer	Onde Fazer	Como Fazer	Por que fazer
Reunião de Líderes	Gerente / Supervisor / RH	Ação imediata inicial	Na sede da empresa ou unidade de negócio	Apresentar o tema Sustentabilidade	Fortalecer a cultura organizacional
Criar um Projeto Social diferenciado	Grupo de Lideranças	Ação durante a reunião	Comunidade local	Visitar Instituições Sociais	Gerar benefícios
Desenvolver Ação	Voluntários no Grupo de Líderes	Após o término da reunião (Prazo e período)	Nos locais definidos	Disponibilizar recursos e materiais	Criar novas oportunidades
Integração colaboradores e comunidade	Líder Educador Social	No período de visitas	Área de abrangência	Fazer doações de alimentos	Intervenção positiva da empresa
Manutenção das ações	Liderança executiva (Comitê)	Durante a constatação de necessidade	Instituição definida em condição precária	Utilizando pessoal voluntário	Resultado das atividades sociais
Comunicação interna e externa	Líder comunicador da empresa	Em caso de necessidade	Na empresa e no local da ação	Formalização da comunicação social	Gerar engajamento social

Fonte: O autor (2022).

11

Fonte: Autoria Própria (2022)

Figura 16 - Cartilha de Boas Práticas Sustentáveis no Varejo Alimentar - Treinamentos



2- Realização de Treinamentos práticos para Sustentabilidade

Desenvolvimento das ações de treinamento:

- Definição das unidades de varejo e regiões;
- Definição de lideranças para participação e criação do Comitê de Sustentabilidade (atuação junto ao público envolvido, seja interno ou externo);
- Convite aos colaboradores da base da empresa para participação do treinamento básico em sustentabilidade;
- Apresentar o tema sustentabilidade ao grupo de participantes e levantamento das instituições sociais nas proximidades das unidades de varejo;
- Promover campanhas internas e externas na redução de desperdícios tratamentos de resíduos;
- Definição do cronograma de ações diárias, semanais, mensais, semestrais e anuais para programação do quadro de trabalho;
- Definir o objetivo estratégico a solução de problemas da empresa com a comunidade;
- A estratégia de atuação da empresa com a solução de problemas relacionados à sustentabilidade fortalece a cultura interna e melhora o clima;
- A preparação dos gestores no envolvimento prático com a sustentabilidade gera a possibilidade de uma experiência única na formação e aplicação da comunicação no cenário do negócio e fortalece a reputação da empresa.
- Os líderes preparados apresentam propostas diferenciadas de trabalho para alimentar o Comitê de Sustentabilidade da empresa.


Benefícios esperados:

- Aproximação da empresa com a comunidade, criação de canal de comunicação para tratamento dos problemas, definição de assuntos e temas que priorizem decisões sobre a gestão de sustentabilidade juntos aos colaboradores e comunidade por meio do plano de ação ao definir a estratégia de comunicação;
- A busca por soluções para impactos ocasionados pelo varejo de alimentos é uma agenda necessária que promove a cultura organizacional sustentável nas dependências da empresa. O programa de treinamento apresenta benefícios para as operações e processos ao estimular a atuação voluntária dos colaboradores e líderes, trazer a comunidade para dentro da empresa, desenvolver visitas às escolas, universidades, setores públicos e comunidades, ou seja, a empresa precisa estar de braços abertos para contribuir e estreitar o relacionamento;
- Os programas desenvolvidos podem realizar ações de arrecadação para doações em datas comemorativas e benéficas em escolas, creches e apoiar famílias carentes com doações. A reputação dos líderes da empresa na região de localização é um fator relevante;
- A apresentação de pautas positivas traz uma melhoria de relacionamento, seja pelas ações operacionais ou pela redução de perdas com a melhoria de projetos sociais, como doações e projetos com instituições e/ou empresas parceiras. As reuniões de treinamento de gestores e líderes representam uma solução compartilhada para o desenvolvimento de ações que agreguem valor.

12

Fonte: Autoria Própria (2022)

Figura 17 - Cartilha de Práticas Sustentáveis no Varejo Alimentar - Plano de Ação 2



Plano de Ação 2 – Treinamentos Práticos de Sustentabilidade

O que Fazer	Quem Faz	Quando Fazer	Onde Fazer	Como Fazer	Por que fazer
Ação de Treinamento	Gestor Líder	Antes do início das ações	Sala de reuniões na empresa	Utilizar os recursos disponíveis (Material didático)	Atuação na Sustentabilidade
Criação do Comitê de Sustentabilidade	Participantes do treinamento	Durante o treinamento	No local da reunião	Formalização por meio de Ata registrada	Garantir a atuação dos integrantes do Comitê
Aproximação empresa comunidade	Integrantes do Grupo de Trabalho	Após o treinamento	Na comunidade	Relacionamento com os envolvidos	Tratamento de problemas
Produzir cronograma	Grupo de Trabalho	Ação imediata	No ambiente corporativo	Compartilhamento das atividades	Integração de projetos
Pauta e agenda (Programas)	Comitê de Sustentabilidade	Semanal em função do planejamento	Durante as reuniões	Utilizar as informações do Comitê	Soluções de oportunidades
Comunicação	Comitê de Sustentabilidade	Diariamente	Na Empresa	Apresentar os resultados da comunicação	Promover a cultura da sustentabilidade na empresa

Fonte: O autor (2022).

13

Fonte: Autoria Própria (2022)

Figura 18 - Cartilha de Práticas Sustentáveis no Varejo Alimentar - ODS

3- Apresentação e implementação dos ODS por meio da Educação Corporativa

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) nas organizações representam uma oportunidade para mitigar os efeitos da pobreza e colocar os colaboradores no rumo da sustentabilidade. Os desafios econômicos, sociais e ambientais necessitam ser transformados em estratégia de Sustentabilidade pela Educação Corporativa. As grandes redes varejistas possuem ações direcionadas para implementação dos ODS e oferecem auxílio e mecanismos como elementos-chave para fortalecer iniciativas e reforçar esse modelo para outras redes varejistas.

Desenvolvimento do Plano de Ação: Relacionado aos ODS 4 – Educação de Qualidade, 8 – Trabalho Decente e Crescimento Econômico, 12 – Consumo e Produção Responsáveis e ODS 17 – Parcerias e Meios de Implementação. A Educação Corporativa e a Sustentabilidade no varejo de alimentos colocam suas práticas para os ODS com ações que podem potencializar melhores resultados para outras organizações. Os ODS possuem importância fundamental para os negócios e o significado precisa ser compreendido para serem internalizados nas organizações de médio e pequeno porte. O cumprimento das 169 metas contidas nos ODS são incluídas nos 193 países signatários e possuem prioridades de execução e suas ações bem direcionadas.

Benefícios esperados: Os ODS representam um grande desafio e uma excelente oportunidade de avançar novos negócios e para transformar os desafios em oportunidades será preciso compreender de forma bem estruturada as implicações das novas metas para o setor produtivo. A compreensão das Boas Práticas para os ODS é um compartilhamento de projetos relacionados à sustentabilidade importantes para os negócios. Os ODS definem as prioridades e aspirações de desenvolvimento sustentável global para 2030, e buscam mobilizar os esforços globais ao redor de objetivos e metas. A sua implementação dependerá de uma ação conjunta entre os governos, as empresas e a sociedade civil, para combater a pobreza e criar uma vida com dignidade e oportunidades para todos considerando os limites do planeta. As empresas são parceiras vitais no alcance das metas dos ODS, ao contribuir por meio da avaliação dos impactos socioambientais das suas atividades e ao estabelecer metas ambiciosas e planos de mitigação. Todos os procedimentos e resultados obtidos deverão ser comunicados de forma transparente.

A Educação Corporativa ao apoiar a familiarização com os ODS pode fortalecer o entendimento de oportunidades para o negócio Varejo Alimentar. As empresas de menor porte ao avançar no desenvolvimento sustentável criam soluções e práticas inovadoras que podem reduzir os impactos negativos e aumentar a sua contribuição na agenda de implementação. As metas e ações para o alcance dos ODS são estratégias das empresas para moldar, conduzir, comunicar e relatar atividades, trazem benefícios e oportunidades de negócios futuros. O aumento do valor pela sustentabilidade corporativa e o fortalecimento das relações com o desenvolvimento de políticas justas e parcerias para novos desafios entre Educação Corporativa e ODS, apresentam prioridades e responsabilidades básicas que impactam diretamente no custo ou benefício que potencializa os negócios.

14

Fonte: Autoria Própria (2022)

Figura 19 - Cartilha de Práticas Sustentáveis no Varejo Alimentar - Plano de Ação 3

Plano de Ação 3 - Implementação dos ODS por meio da Educação Corporativa


O que Fazer	Quem Faz	Quando Fazer	Onde Fazer	Como Fazer	Por que fazer
Apresentar os ODS	Gerente responsável	Imediato	Auditório de treinamento	Apresentação dos conceitos	Entender os ODS
Implantar a Estratégia	Comitê de Sustentabilidade	Selecionar data apropriada	No ambiente de negócios	Definição dos ODS para a organização	Fortalecer a cultura sustentável da empresa
Definir Prioridades	Gestor Responsável	Programação de datas	Na empresa	Método estratégico para as atividades	Identificar áreas de impacto
Estabelecer metas	Gestor de Área	Cronograma de atividades	Na Organização empresarial	Selecionar KPIs no escopo das metas	Necessidades de desempenho e Compromisso com os ODS
Integração na estratégia de Sustentabilidade	Gestores Internos	Após o estabelecimento de metas	Departamentos da Empresa	Incorporar as metas na estratégia	Parcerias e colaboração
Relato e comunicação	Área de comunicação	Cronograma de comunicação	Ambiente corporativo	Sistema de comunicação da empresa	Integração dos aspectos econômicos, sociais e ambientais

Fonte: Autoria própria (2022)

15

Fonte: Autoria Própria (2022)

Figura 20 - Cartilha de Práticas Sustentáveis no Varejo - Programas



4 - Instalação de programas para soluções educacionais

Incentivar os colaboradores para que compreendam as atividades como treinamento e capacitação com atividades bem elaboradas, que possibilitem a formação pela Educação Corporativa. Aulas criativas, com o objetivo de construir o desenvolvimento de pessoas para o crescimento na organização.

A Educação Corporativa pode ser utilizada para implementação das melhores práticas varejistas que permitem desenvolver programas de aprendizagem para soluções permanentes. Benefícios esperados: melhoria do ambiente de trabalho na empresa com um relacionamento entre os colaboradores para o fortalecimento da cultura organizacional.

As estratégias de Educação Corporativa representam ações significativas e potencialidades nos programas direcionados à transformação, desenvolvimento, influência, mentorias, graduações, pós-graduações, estratégia, planejamento, formação, comunicação, mediação, projetos, capacidade, eficiência, gestão de varejo, entre outras atividades educativas que podem ser confirmadas na prática.

Como desenvolver as ações educacionais:

- Engajamento dos colaboradores nos programas educacionais;
- Desenvolvimento de pessoas para a sustentabilidade;
- Direcionamento dos colaboradores para uma abordagem participativa no processo de treinamentos práticos;
- Líderes Educadores na organização para o desenvolvimento de pessoas;
- Processo interno para avaliação dos temas apresentados;
- Utilização ativa de experiências que deram certo em outras empresas do ramo;
- Inserções na Educação Corporativa para identificar prioridades e soluções na operação de Varejo.


Benefícios esperados:

- Suporte na formação de pessoas;
- Desenvolvimento de pessoas e contribuição destas organizações com a sociedade e comunidade em benefício da evolução do varejo de alimentos.
- Estabelecer uma rotina de acompanhamento dos processos educacionais;
- Observar o comportamento dos colaboradores e medir os resultados de forma direta;
- Descrever pontos críticos a serem corrigidos.

16

Fonte: Autoria Própria (2022)

Figura 21 - Cartilha de Práticas Sustentáveis no Varejo - Plano de Ação 4



Plano de Ação 4 - Programas para soluções educacionais


O que Fazer	Quem Faz	Quando Fazer	Onde Fazer	Como Fazer	Por que fazer
Programa de Educação Corporativa	Área de Capital Humano	Mensalmente	Sede Corporativa e unidade de negócio	Planejamento das atividades	Gerar o desenvolvimento de pessoas
Formação de Lideranças	Equipe de Gerentes e áreas de apoio (RH)	Trimestralmente	Sede Corporativa e unidade de negócio	Atividades para gestão de pessoas	Formar novos Líderes
Academia do Varejo	Líderes formadores	Semestralmente	Na unidade Loja	Operação na prática	Trazer a excelência operacional
Loja Escola	Recursos Humanos	Na formação de novos talentos	Loja modelo	Aprendizado de todos os processos sistêmicos	Estratégia Educativa
Capacitação On-line	Colaboradores TI e RH	Nas oportunidades de formação	Na própria unidade pela intranet	Necessidade Operacional	Atualizar os colaboradores de forma rápida
Integração contínua	Líderes da empresa	Diariamente	Na unidade loja	Reunião de comunicação rápida	Comunicação assertiva para fortalecer a cultura da empresa

Fonte: O autor (2022).

17

Fonte: Autoria Própria (2022)

Figura 22 - Cartilha de Práticas Sustentáveis no Varejo - Aplicação



5 - Aplicação de Boas Práticas de Sustentabilidade no Varejo de Alimentos

As dimensões apresentam estratégias inseridas para as boas práticas de sustentabilidade que integram os objetivos das organizações pesquisadas conforme as informações, programas para contribuição da prática de estratégias e metodologias para a promoção da sustentabilidade nas empresas são fundamentais. A programação de capacitação na temática é uma prioridade. De acordo com Schneider (2015), por meio da criação de valor, a sustentabilidade empresarial busca atender a integridade ambiental, a igualdade social e o desenvolvimento econômico com a evolução das práticas de sustentabilidade desde suas primeiras medidas até o nível em que a sustentabilidade já está incorporada nos processos organizacionais influenciando os atores envolvidos e tornando as ações cada vez mais espontâneas no dia a dia da organização.

Como desenvolver as ações de Boas Práticas:

- As ações de boas práticas mostram que iniciativas e programas garantem a reputação destas organizações em relação a sustentabilidade;
- Capacitar os colaboradores pela Educação Corporativa a aprimorar as atividades de sustentabilidade fortalecem os programas pessoais de sustentabilidade adaptados ao desenvolvimento de parcerias entre empresa e comunidade;
- A formação de uma cultura organizacional pautada na sustentabilidade para ganhar espaço no mercado e obtenção de resultados.
- As práticas sustentáveis e as estratégias tornam a empresa única, materializada na forma de como a organização, produz, distribuem, cobram e se relacionam, representam um desafio constante no Varejo de Alimentos;
- Boas práticas de sustentabilidade são atividades essenciais em qualquer negócio, embora não sejam simples de implementar em outras empresas, consideramos que para garantir a sustentabilidade e preciso novos desafios de inovação e estratégias que possam garantir a continuidade destas atividades.


Benefícios esperados:

- Contribuir para a promoção da sustentabilidade na empresa e nas comunidades de influência, por meio da cooperação técnica baseado em processos da Educação Corporativa dos profissionais atuantes nas organizações varejistas com projetos bem definidos e formação continuada no mapeamento de boas práticas.
- Os benefícios da geração de valor das organizações alinhados na estratégia e na construção do fortalecimento do compromisso com a sustentabilidade.
- As organizações ao alinhar suas estratégias aos ODS como ferramenta inovadora para resolução de problemas demonstram que as boas práticas de ações sustentáveis são valorizadas para o desenvolvimento dos negócios.

18

Fonte: Autoria Própria (2022)

Figura 23 - Cartilha de Práticas Sustentáveis no Varejo Alimentar - Plano de Ação 5




Plano de Ação 5 - Aplicação de Boas Práticas de Sustentabilidade no Varejo de Alimentos

1. O que Fazer	Quem Faz	Quando Fazer	Onde Fazer	Como Fazer	Por que fazer
Apresentar as dimensões	Comitê de assessoramento	Durante a gestão integrada	Dentro da organização	Mapeamento das atividades	Tornar a organização sustentável
Capitais para geração de valor	Capital Humano	Nos programas de treinamento	Dentro da organização	Apresentar os benefícios	Compromisso com a sustentabilidade
Experiências práticas	Atuação dos colaboradores	Diariamente na empresa e comunidade	No ambiente de negócios	Acompanhar e participar	Ações de sustentabilidade
Parcerias com a sociedade	Empresa	No exercício anual	Área de abrangência	Convênios com instituições	Consolidação das práticas sustentáveis
Redução de desperdício	Líderes e colaboradores	Diariamente na gestão dos processos	Na unidade de negócio / Loja	Campanhas internas	Fortalecer e melhorar os resultados
Compromisso público	Comunicação institucional	Atualização diária na plataforma digital	Website e intranet	Market digital	Comunicação transparente

Fonte: O autor (2022).

Fonte: Autoria Própria (2022)

Figura 24 - Cartilha de Práticas Sustentáveis no Varejo Alimentar - Participação



6 - Participação em eventos com tema sustentabilidade nas organizações

A área de varejo Alimentar possuem diversas Associações Estaduais e Nacionais que estão em constante contato com as redes de supermercados, sendo assim elaboram e planejam eventos para a área de varejo, como feiras, congressos, palestras e cursos online, além disso a área de RH faz convênios e parcerias com Universidades Locais para o apoio do desenvolvimento de colaboradores fora da empresa.

Desenvolvimento das ações:

- Fazer o planejamento e pesquisar os programas nas Instituições locais e regionais;
- São eventos e ações para implementações rápidas que não dependem de investimento e possuem impacto positivo aos colaboradores devido a sua participação;
- Ciclo de palestras patrocinadas;
- Eventos de sustentabilidade;
- Visitas em áreas de preservação;
- Ações sustentáveis em parques e rios urbanos.

A programação destas atividades apresentam sempre na pauta a sustentabilidade para reforçar o compromisso e propósito para a sensibilização dos colaboradores e o engajamento empresa com a gestão social, econômica e ambiental.

Benefícios esperados:

- Levar aos colaboradores ações culturais no reforço do conhecimento por meio de atividades de comunicação e engajamento.
- Fortalecer a formação e desenvolvimento dos colaboradores;
- Atração e retenção dos colaboradores e líderes na empresa;
- Trazer novos conhecimentos para dentro da organização;
- Atualização e inovação das estratégias.

20

Fonte: Autoria Própria (2022)

Figura 25 - Cartilha de Práticas Sustentáveis no Varejo Alimentar - Plano de Ação 6



Plano de Ação 6 - Participação em eventos com tema sustentabilidade nas organizações


O que Fazer	Quem Faz	Quando Fazer	Onde Fazer	Como Fazer	Por que fazer
Programação de eventos	Associações e Instituições	Períodos programados	Locais definidos	Participação ativa	Fortalecer a formação e conhecimento
Congressos e Reuniões	Instituições de varejo	Datas programadas	Auditórios	Inscrição e participação	Atualização constante no tema sustentabilidade e novas tendências.
Feiras na área de varejo alimentar	Fornecedores e Indústria	Necessidade de apresentar equipamentos e produtos	Centro de Eventos	Fazer a visitação para apreciação	Apresentação de novos produtos e equipamentos
Cursos online nas associações	Associações e Instituições	Programação	Via Web	Execução e participação	Revisar o tema sustentabilidade
Palestras	Empreendedores e palestrantes	Programação	Locais programados	Participação ativa	Atualização
Eventos em Universidades	Instituições de ensino	Programação anunciada	Locais definidos	Participação ativa	Atualização

Fonte: D autor (2022).

21

Fonte: Autoria Própria (2022)

Figura 26 - Cartilha de Boas Práticas Sustentáveis no Varejo Alimentar - Planejamento



7 - Planejamento das ações e soluções sustentáveis

As redes varejistas de alimentos colaboram com as entidades civis e governamentais para disseminar uma cultura de sustentabilidade que possa beneficiar as comunidades próximas. Os benefícios com a divulgação da atuação positiva na relação com o tema sustentabilidade é esperado aumentar a familiaridade com o tema.

Desenvolvimento das soluções: As soluções sustentáveis necessitam de planejamento prévio em parceria com Associações, empresas, entidades civis e governamentais interessadas no assunto. As redes sociais apoiam a divulgação interna e externa para colaboradores e clientes na implementação da comunicação interativa com benefícios gerados para as comunidades próximas às unidades. O aumento da percepção e intervenção positiva da empresa na concentração de esforços internos para a sustentabilidade fortalece o orgulho dos colaboradores de trabalhar na empresa, pela cultura e as ações desenvolvidas pela alta gestão na elaboração da estratégia de integração dos participantes.

Para que os projetos disponibilizados tenham eficiência comprovada e possam ser aplicados em outras organizações de maneira a conquistar o sucesso esperado, uma plataforma disponibilizaria explicações e um modelo padrão de como cadastrar as práticas de empresas. O preenchimento de um formulário eletrônico ou digital. Outro aspecto importante é o cadastro de novas soluções com a criação de um portal interno pela área de Tecnologia da Informação, que explicaria todos os deveres e responsabilidades, de maneira com que se torne responsável pela replicação de projetos para o alcance de resultados obtidos por colaboradores da empresa.

A interação dos participantes de ações sustentáveis criam soluções e engajamento do público com transmissões pelas redes sociais. As comunidades recebem benefícios que estimulam uma aproximação com as lideranças da empresa melhorando o relacionamento e a comunicação. O planejamento é recomendável neste processo, pois atividades de sensibilização e práticas educativas que envolvam a problemática socioambiental poderão ser realizadas, e os programas seguem o cronograma estabelecidos e elaborados com ações sustentáveis. As ações ligadas à sustentabilidade leva a organização a preservar o meio ambiente nos processos internos que visam a capacitação dos funcionários, além de outros temas que possam surgir.

Benefícios esperados: Muitas empresas realizam ações que tenham impactos positivos na sociedade e podem demonstrar o comprometimento com a localidade que atua. O benefício gerado é o conhecimento dos temas ligados à sustentabilidade e que passa a ter valor para a sociedade. O fomento das ações ligadas ao tema sustentabilidade, seja de cunho social e/ou ambiental, desenvolvimento de pessoas, entre outros, pode ocorrer de forma simultânea. É importante ressaltar que toda e qualquer ação vale, desde treinamentos internos, programas de coleta seletiva, doação etc. A comunicação e o diálogo estimulam a sensibilização dos colaboradores como agentes multiplicadores do relacionamento efetivo entre a empresa e as comunidades.

22

Fonte: Autoria Própria (2022)

Figura 27 - Cartilha de Boas Práticas Sustentáveis no Varejo Alimentar - Plano de Ação 7



Plano de Ação 7 - Elaboração de Planejamento para ações e soluções sustentáveis

O que Fazer	Quem Faz	Quando Fazer	Onde Fazer	Como Fazer	Por que fazer
Ações Sociais	Equipes das lojas e unidades	Tempo integral	Área de abrangência da unidade	Comunicação na mídias sociais	Apoiar a comunidade
Doações de Alimentos	Clientes, fornecedores e colaboradores	Semanalmente	Instituições cadastradas	Demandas programadas	Integrar e representar
Programas educacionais e treinamentos básicos	Equipe de apoio	Cronograma	Ambiente empresarial	Aplicação prática	Cursos de formação
Saúde, Segurança e Educação Ambiental	Lideranças	Cronograma	Ambiente empresarial	Treinamento prático	Informação do conhecimento e colaboração
Leitura e Comunicação	Participantes e colaboradores	Cronograma	Ambiente empresarial	Indicação de leituras	Qualidade da informação
Plataformas digitais	Todos os colaboradores	Cronograma	Ambiente empresarial	Indicação de Sites / Ambiente de compartilhamento	Explorar plataforma de treinamento

Fonte: O autor (2022).

23

Fonte: Autoria Própria (2022)

Figura 28 - Cartilha de Práticas Sustentáveis no Varejo Alimentar – Conclusões

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Esta Cartilha propõe soluções e direcionamentos para o planejamento de ações de treinamento para o setor varejista de alimentos, entre colaboradores e comunidades inseridas na área de abrangência de unidades ou lojas.

A partir da pesquisa realizada nos Relatórios de Sustentabilidade, por meio da Dissertação "A Educação Corporativa e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no setor varejista de alimentos", foi possível identificar boas práticas na área socioambiental das grandes organizações do Varejo de Alimentos, ao realizarem uma gestão responsável sustentável nas operações do negócio.

Tanto para as empresas de grande porte como para as empresas de menor porte deste segmento, indica-se a necessidade de compreender o seu papel na sociedade ao investir em ações sustentáveis com propósito de implementar estratégias para a redução de custos e desperdícios, e também de desenvolver seus colaboradores na capacitação operacional e na sensibilização para a sustentabilidade.

Existem oportunidades de melhorias na relação comunidade e empresa, seja na geração e captação de talentos ou no relacionamento saudável, para gerar potencialidades de aprendizado para uma intervenção positiva com o auxílio de instrumentos de capacitação da Educação Corporativa.

A Cartilha de Boas Práticas e Plano de Ação visa a construção de relações sustentáveis entre as empresas de varejo alimentar e a comunidade para fortalecer uma sensibilização em sustentabilidade.

A expectativa desta proposta é que seja um instrumento para o fomento de boas práticas e que os resultados da sua implementação possam gerar soluções de aprendizado e de desenvolvimento da cultura organizacional sustentável.





24

Fonte: Autoria Própria (2022)

Figura 29 - Cartilha de Boas Práticas no Varejo Alimentar - Referências

REFERÊNCIAS

ABRAS. O Novo Capítulo do Varejo. Superfliper, São Paulo, p. 544, Fevereiro 2022.

BORGER, FG. Responsabilidade social: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial. 2001. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

CARVALHO, D.N. Gestão e sustentabilidade: um estudo multicase em ONGs ambientalistas em Minas Gerais. Cidade: Belo Horizonte, Universidade Federal de Minas Gerais, 2006.

CÔMINI, G. Negócios sociais e inovação social: um retrato de experiências brasileiras. 2016. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

JOHANN, S.L. Gestão da mudança e cultura organizacional. Cidade: Editora FGV, 2016.

MULLER, C. J. Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos [MEIO-Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações]. Cidade: Porto Alegre, UFRGS, 2003.

PARENTE, J. Varejo no Brasil: gestão e estratégia. Cidade: São Paulo, Editora Atlas, 2000.

PIMENTEL, A. O método da análise documental: seu uso numa pesquisa historiográfica. In: Cadernos de Pesquisa. São Paulo, n. 114, 2001.

SOLFA, F.D. El Benchmarking en el Sector Público: implementación para la Provincia de Buenos Aires. https://www.aacademica.org/del_giorgio.solfa/251, 2012.

STERLING, S. Sustainable Education: Re-Visioning Learning and Change. Schumacher Briefings. Schumacher UK, CREATE Environment Centre, STERLING, Stephen. Sustainable Education: Re-Visioning Learning and Change. Schumacher Seaton Road, Bristol, BS1 6XN, England (6 pounds), 2001.

STRAUHS, F. D. R. Gestão do conhecimento em laboratório acadêmico: proposição de metodologia. Gestão do conhecimento nas organizações, Curitiba, 2012. 480 Tese de Doutorado.

TACHIZAWA, T. Gestão socioambiental: estratégias na nova era da sustentabilidade. Cidade: Elsevier, Editora Campus 2008.

25

Fonte: Autoria Própria (2022)