

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**EMPREENDEDORISMO E MEIO AMBIENTE DO
PRAGMATISMO À DIALÉTICA**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Claudete Fogliato Ribeiro

Santa Maria, RS, Brasil

2009

EMPREENDEDORISMO E MEIO AMBIENTE DO PRAGMATISMO À DIALÉTICA

por

Claudete Fogliato Ribeiro

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Área de Concentração em Gerência da Produção, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de Produção**

Orientador: Prof^a. Dr^a. Janis Elisa Ruppenthal

Santa Maria, RS, Brasil

2009

© 2009

Todos os direitos autorais reservados a Claudete Fogliato Ribeiro. A reprodução de partes ou do todo deste trabalho só poderá ser com autorização por escrito da autora.

Endereço: Marechal Rondon, 297. Bairro Salgado Filho, Santa Maria, RS.

End. Eletr: claudetefr@gmail.com

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Tecnologia
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Dissertação de Mestrado

**EMPREENDEDORISMO E MEIO AMBIENTE DO PRAGMATISMO À
DIALÉTICA**

elaborada por

Claudete Fogliato Ribeiro

Como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Engenharia de Produção

Comissão Examinadora:

Janis Elisa Ruppenthal, Prof^a. Dr^a (UFSM)
(Presidente/Orientador)

Julio Cesar Mairesse Siluk, Prof. Dr. (UFSM)

Luis Felipe M. do Nascimento, Prof. Dr. (UFRGS)

Santa Maria, 25 de março de 2009.

Dedico este Estudo

Ao meu marido, amigo e companheiro Altemir M. Ribeiro e meus filhos Jéssica e Vinícius, pelo apoio em todos os momentos e pelo amor que une nossas vidas.

A meus pais, meus mestres maiores para as coisas que vão além da ciência.

AGRADECIMENTOS

Durante a realização desta dissertação, recebi apoio institucional e intelectual. Agradeço a todas as pessoas e instituições que me apoiaram durante minha caminhada.

Em primeiro lugar, quero agradecer a Prof. Dr^a. Janis Elisa Ruppenthal, por sua amizade e apoio nos momentos mais difíceis, mesmo em questões particulares, com paciência, dedicação e competência, mostrando-me o caminho a ser seguido.

Ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Maria e seus professores, pela competência na transmissão do conhecimento e pelos valiosos ensinamentos.

Aos colegas do curso de mestrado, em especial a amiga Adriane Guariente, pelo convívio agradável nestes dois anos, meu reconhecimento e gratidão.

A CAPES e a FAPERGS pelo apoio financeiro que viabilizou a realização deste estudo.

Ao SINDIGÊNEROS, que possibilitou o acesso às empresas através do seu cadastro.

Agradeço às empresas que abriram suas portas possibilitando a realização desta pesquisa.

Aos professores, membros da banca examinadora, pela disponibilidade e contribuições para este trabalho.

E, finalmente, a meu esposo Altemir e meus filhos Jéssica e Vinícius, que mesmo sentindo minha ausência, incentivaram e sempre estiveram ao meu lado em todos os momentos.

A todos que estiveram comigo nesta jornada, meus sinceros agradecimentos pelo apoio e estímulo.

Claudete F. Ribeiro

“Devemos compreender que o poder está dentro de nós. Tudo nos é concedido, e o segredo está na fé, na esperança e no recomeço. A cada dia um obstáculo, uma luta, um sonho... alegrias e tristezas, a cada dia, a cada momento a chance de ser e buscar, o essencial na alma, o justo na mente, a paz e o amor em nós e nos outros, a cada instante a chance de compreender, de viver e de ser indispensavelmente feliz”.

Autor desconhecido

RESUMO

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção
Universidade Federal de Santa Maria

EMPREENDEDORISMO E MEIO AMBIENTE DO PRAGMATISMO À DIALÉTICA

AUTORA: CLAUDETE FOGLIATO RIBEIRO
ORIENTADOR: PROF^a. DR^a. JANIS ELISA RUPPENTHAL
Data e Local da Defesa: Santa Maria, 25 de março de 2009.

O desafio contemporâneo em desenvolver o empreendedorismo aliado a utilização responsável dos recursos também está presente no setor de varejo alimentício. A busca da competitividade leva os empreendedores a protelar a inclusão da política ambiental em suas atividades empresariais. Nesse sentido, relacionar empreendedorismo e a questão ambiental em MPEs no Brasil é oportuno e recente, pois a maioria das pesquisas existentes trata das indústrias ou de empresas de grande porte. Apesar de suas limitações operacionais as MPEs contribuem para geração de emprego e renda e são capazes de introduzir inovações devido a sua flexibilidade. Considerando esse contexto extremamente relevante para o desenvolvimento do setor, o objetivo deste estudo é estabelecer diretrizes para a introdução da política ambiental, por meio da dialética empreendedora, no setor de varejo alimentício. Trata-se de um estudo de natureza qualitativa, exploratória e descritiva, tendo como base as empresas vinculadas ao SINDIGÊNEROS em Santa Maria, Rio Grande do Sul. Os resultados sugerem que a maioria dos empreendedores locais compreendem a importância da preservação ambiental, no entanto ignoram os impactos significativos resultantes das atividades praticadas pelo setor, assim como, desconhecem meios que venham a reduzir ou eliminar esses impactos. Visando contribuir para a melhoria dessa situação, propõe-se que seja inserida a política ambiental no processo de gestão empresarial norteador as ações empreendedoras. A complexidade da inter-relação entre empreendedorismo e meio ambiente quando aplicada a realidade das MPEs do setor de varejo alimentício traduziu-se em ações simples e peculiares, cuja implementação pode proporcionar o desenvolvimento desse setor.

Palavras-Chave: Varejo alimentício; Sustentabilidade; Política ambiental.

ABSTRACT

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção
Universidade Federal de Santa Maria

ENTREPRENEURSHIP AND ENVIRONMENT FROM PRAGMATISM TO DIALECTIC

Author: Claudete Fogliato Ribeiro
Advisor: Profa. Janis Elisa Ruppenthal, Dra.
Santa Maria, April 25 □, 2009.

The contemporary challenge of developing entrepreneurship with the responsible use of resources is also present at the food retail sector. The search for competitiveness leads entrepreneurs to postpone environmental policy inclusion in their entrepreneurial activities. In this sense relating entrepreneurship and environmental matters in SME's in Brazil is convenient and recent, once the majority of existing researches deal with industries or big size enterprises. Despite their operational limitations the SME's contribute for income and job generation and are able to introduce innovations due to their flexibility. Considering this extremely relevance context for the sector development this study goal is to establish guidelines for the introduction of environmental policy trough entrepreneurial dialectics in the food retail sector. This is a study of qualitative, exploratory and descriptive nature, having as its basis SINDIGÊNEROS enterprises in Santa Maria, RS. Results suggest that the majority of local entrepreneurs understand the importance of environmental preservation, on the other hand ignore the meaningful impacts resulting from activities practiced by the sector, as well as they don't know the ways to reduce or eliminate this impacts. Aiming at contributing for the improvement of the situation, it is proposed that the environmental policy is inserted in the entrepreneurial management process, leading to entrepreneurial actions. The inter-relation complexity between entrepreneurship and environment, when applied to SME's reality in the food retail sector, represents peculiar and simple actions whose implementation can promote the sector development.

Keywords: Sustainability; Food retail; Environmental policy.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Integração das idéias de Schumpeter, McClelland e Drucker.....	27
Figura 2 -	Um modelo do processo empreendedor e da motivação para empreender.....	28
Figura 3 -	Competências como fonte de valor.....	30
Figura 4 -	A cognição empreendedora e os processos envolvidos.....	33
Figura 5 -	Equilíbrio dinâmico da sustentabilidade.....	39
Figura 6 -	Abordagem integrada na gestão ambiental empresarial.....	40
Figura 7 -	Posição de intermediador do setor varejista.....	42
Figura 8 -	Impactos ambientais no varejo.....	43
Figura 9 -	O setor de varejo e suas relações	44
Figura 10-	Condução na realização do estudo.....	51
Figura 11 -	A cognição empreendedora integrando o equilíbrio dinâmico da sustentabilidade.....	69
Figura 12 -	O empreendedorismo e a disseminação do conhecimento.....	70

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Resíduos do ambiente de trabalho.....	59
Tabela 2 - Consideração do empresário varejista de alimentos.....	64
Tabela 3 - Questão ambiental como fator de competitividade.....	64
Tabela 4 - Grau de importância atribuído pelos gestores à questão ambiental..	65

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Competência empreendedora e suas definições.....	31
Quadro 2 -	O processo nos setores produtivos do varejo alimentício.....	58
Quadro 3 -	Fatores identificados como práticas ambientais.....	61

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A – Protocolo de pesquisa utilizado na primeira etapa.....	89
APÊNDICE B – Protocolo de pesquisa utilizado na segunda etapa.....	91

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 Objetivos	18
1.1.1 Objetivo geral	19
1.1.2 Objetivos específicos	19
1.2 Justificativa	19
1.3 Delimitação do tema	21
1.4 Estrutura do trabalho	22
2 EMPREENDEDORISMO DO PRAGMATISMO À DIALÉTICA	23
2.1 Empreendedorismo: um processo complexo	23
2.2 Competência empreendedora e o processo cognitivo	29
2.3 Empreendedorismo sustentável	35
2.4 Gestão ambiental empresarial	37
2.5 O varejo e a questão ambiental	41
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS	47
3.1 Caracterização metodológica da pesquisa.....	47
3.2 Descrição detalhada da pesquisa.....	51
3.2.1 Tipos de pesquisa	52
3.2.2 Técnicas e procedimentos	53
3.3 Limitação da pesquisa.....	55

4 O SETOR DE VAREJO ALIMENTÍCIO E A QUESTÃO AMBIENTAL	57
4.1 A realidade sobre os resíduos no setor de varejo	57
4.2 Caracterização das empresas varejistas	63
5 DIRETRIZES AMBIENTAIS BASEADAS NA DIALÉTICA EMPREENDEDORA	67
5.1 O processo empreendedor.....	67
5.2 A cognição empreendedora e a gestão ambiental empresarial	68
5.3 Diretrizes empreendedoras para o setor de varejo alimentício	71
5.3.1 Programa de educação ambiental estratégica	72
5.3.2 Programa para adequação do uso da energia elétrica	73
5.3.3 Programa para insumos	74
5.3.4 Programa para adequação do uso da água	74
5.3.5 Programa de melhoria do ambiente de trabalho	75
5.3.6 Programa para gestão de resíduos sólidos	75
5.3.7 Planejamento, controle e avaliação	76
6 CONCLUSÃO	78
6.1 Recomendações para trabalhos futuros	81
REFERÊNCIAS	82
APÊNDICES	88

1 INTRODUÇÃO

A dificuldade para perceber a inter-relação empresa e meio ambiente tem criado dificuldades no processo de gestão, pois normalmente os empresários entendem equivocadamente essa questão, considerando-a como custo e não como uma oportunidade empreendedora de inovar e obter incremento na competitividade empresarial. Diante disso, a filosofia do empreendedorismo vem ao encontro do grande desafio das organizações modernas na busca de práticas que lhes permitam manter-se viáveis através do tempo, atuando de forma competitiva, eficaz, e ao mesmo tempo ecologicamente correta.

A busca por alternativas que minimizem os impactos negativos da atividade produtiva tem motivado as empresas a investir em soluções que também se reflitam em economia e melhoria da competitividade. A adoção de uma política preventiva apresenta-se como uma alternativa adequada, porém requer mudanças de padrões de comportamento de crenças e práticas institucionalizadas e, também, a substituição de paradigmas consolidados na estrutura empresarial.

Alguns setores já assumiram o compromisso com esse novo modelo de desenvolvimento, ao incorporar à sua gestão a dimensão ambiental. A gestão ambiental empresarial passa pela implantação de sistemas organizacionais e de produção que valorizem os bens naturais, as fontes de matérias-primas, as potencialidades do quadro humano, assim como as comunidades locais. Surge a necessidade, ainda, de iniciar o novo ciclo, em que a cultura do descartável e do desperdício sejam coisas do passado. Atividades de reciclagem, o controle de resíduos, a capacitação permanente dos quadros profissionais, em diferentes níveis e escalas de conhecimento, fomento ao trabalho em equipe e às ações criativas são desafios-chave nesse novo cenário.

O modo particular como as micro e pequenas empresas (MPEs) do setor de varejo alimentício desenvolvem suas atividades resulta no uso desordenado de materiais e energia, levando ao desperdício de insumos e geração de resíduos. Eliminar e/ou minimizar causas e efeitos dessa situação requer que as características empreendedoras e a capacidade inovadora de seus gestores sejam

incitadas, atentando para as necessidades dos consumidores, levando à redução de custos e propiciando dessa forma um incremento na competitividade da empresa. Nessas MPEs normalmente o responsável pelo processo produtivo também incorpora a responsabilidade pelas questões ambientais. Entre algumas explicações para esse fato, encontram-se as limitações de recursos financeiros por essas empresas para investimentos nessa área, além da carência de tempo disponível por parte do empresário para preocupações ambientais (DONAIRE 1999; FARIAS E TEIXEIRA 2002; PARENTE E GELMAN, 2006).

Para Rao (2008), os empresários devem ter uma mentalidade mais ampla e a consciência sobre o real impacto ambiental das operações empresariais. Pois a relação das empresas com o meio ambiente tem demonstrado que os impactos ambientais resultantes das atividades produtivas contribuem para o comprometimento da sustentabilidade global. Dessa forma, todos os esforços para promover o espírito empreendedor na busca da sustentabilidade são importantes, tanto em nível acadêmico, profissional, como político-social. Assim, torna-se premente a necessidade de as empresas varejistas se tornarem mais competitivas, inovadoras e ambientalmente responsáveis. Para tanto, é imprescindível entender o comportamento do empresário perante essas questões e levantar as ações realizadas pelas empresas varejistas.

Os empreendedores têm um importante papel no desempenho e na configuração econômica, sendo eles que mantêm e/ou constroem os novos mercados. Essa afirmação baseia-se na constatação do perfil cognitivo empreendedor e na vontade de propor algo para ser desenvolvido pelo setor de varejo alimentício, que já não pode ser idêntico, no seu funcionamento, ao aplicado no setor industrial, em que, os esforços relativos ao ambiente natural eram concentrados mais no aproveitamento e pouco na conservação. Muitas vezes, as MPEs por uma questão de sobrevivência, no decorrer do tempo e das atividades, têm seu foco principal voltado para o atendimento das necessidades mercadológicas. Da mesma maneira essa situação decorre de uma atitude desprovida de ações pró-ativas em relação à exploração e à manutenção do ambiente natural, concentrando-se em comportamentos reativos quando surgem problemas, degradações e impactos. A reflexão consiste no desafio de aumento da produtividade, sem que haja uma penalização ambiental.

Tendo em vista essa difícil mas indispensável integração dos empreendedores com as questões ambientais, articula-se o seguinte problema de pesquisa que constitui a diretriz básica na orientação deste estudo: É possível utilizar a dialética do empreendedorismo na elaboração de diretrizes para introduzir políticas ambientais no setor de varejo alimentício?

A modificação desse contexto está certamente no entendimento de que o empreendedorismo não existe exclusivamente na fase inicial de um empreendimento mas, também, no seu desenvolvimento. Esclarecer essa questão, através do entendimento de que o empreendedorismo, além de pragmático, é dialético, poderá contornar o problema. Esta pesquisa apresenta diretrizes para a inclusão de uma política ambiental no setor varejista alimentício, uma vez que a adoção de diretrizes, como política alternativa ou responsável, muitas vezes se dá pelo conhecimento das implicações que o empreendimento provoca no ambiente natural. Diante disso, é evidente que a utilização de critérios adequados na operacionalização do empreendimento pode reduzir custos para o empreendedor e para o meio ambiente. Com base no empreendedorismo, é possível definir as melhores opções para o estabelecimento de diretrizes, de maneira a contribuir, gerando melhorias nas atividades varejistas, tais como a introdução de práticas ambientalmente responsáveis no processo de gestão.

Assim, em termos de iniciativas, o empreendedorismo pode ser considerado um fenômeno motivador na geração de novas políticas organizacionais e novos movimentos socioeconômicos. Colaborando com a eficiência, sem interferir nas ações empreendedoras já existentes, apresentam-se estas diretrizes que demonstram procedimentos, visando, além de proporcionar uma vantagem competitiva, a uma possibilidade de contribuição permanente para a sustentabilidade ambiental.

1.1 Objetivos

A partir da definição do problema de pesquisa, estabeleceram-se objetivos, gerais e específicos, que nortearam o presente trabalho.

1.1.1 Objetivo geral

Esta pesquisa tem como objetivo estabelecer diretrizes para a introdução da política ambiental, por meio da dialética empreendedora, no ramo do varejo alimentício.

1.1.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos que auxiliarão o pesquisador a alcançar o objetivo geral são delineados como sendo:

- Verificar a percepção dos empresários sobre a importância dos problemas ambientais e se consideram o setor varejista poluidor;
- Verificar a conduta empreendedora dos empresários relacionados às questões ambientais;
- Diagnosticar as atividades internas, incluindo os setores e suas respectivas práticas ou fluxo de operações com os produtos ou serviços derivados do setor de trabalho, e
- Levantar sugestões que visam a minimizar os desperdícios e a geração de resíduos.

1.2 Justificativa

O início de século XXI, marcado por desigualdades e carências sociais, evidencia a insustentabilidade das práticas econômicas que maximizam o retorno financeiro sobre o capital sem atentar para as questões ambientais. Nesse sentido, a compreensão desse contexto busca privilegiar uma filosofia empreendedora

fundamentada nas potencialidades, locais integrando conhecimentos e experiências entre universidades, organizações e sociedade.

Um dos conceitos mais valorizados na sociedade contemporânea é a sustentabilidade com crescente inserção na conjuntura empresarial, podendo se refletir em posturas conscientes tanto na manufatura, como na distribuição e venda de produtos. Na tentativa de unir oportunidades empreendedoras ao uso racional dos recursos surge, a possibilidade de inserção da discussão ambiental no processo de gestão, como resultado do crescimento da consciência ecológica no ambiente dos negócios. Tal fato é motivado, primeiramente, pela necessidade de cumprimento dos aspectos legais, seguida da adoção da filosofia de responsabilidade pelas empresas. No entanto, esse nível de consciência pode variar entre diferentes sociedades e entre diferentes empresas, dependendo da atividade desenvolvida, do seu porte, dos seus objetivos e da sua cultura.

Dessa forma, tal esforço poderia ser o alicerce para a introdução de políticas que promovam o desenvolvimento sustentável. Para tanto, sugere-se o desenvolvimento endógeno como parte integrante e indispensável para uma sociedade que busca a sustentabilidade. Definindo melhor o termo, Sampaio (2000, p. 56) expressa que: “o desenvolvimento endógeno estimula articulação dos mais diversos segmentos da sociedade para descobrir as soluções dos problemas, sobretudo com os próprios recursos locais”, reforçando, assim, a responsabilidade das organizações de varejo alimentício com o desenvolvimento local, através da disseminação do empreendedorismo como forma de alavancar os negócios e, conseqüentemente, mais empregos e renda para a população. Ressalta-se que o desenvolvimento sustentável se fundamenta na relação entre as esferas do Estado, sociedade civil e mercado, possibilitando a convivência harmônica dentro dos seus limites e possibilidades.

Desenvolver estudos relacionando empreendedorismo e a questão ambiental em MPEs no Brasil é tão oportuno quanto recente, pois a maioria das pesquisas existentes trata das indústrias ou de empresas de grande porte, e o enfoque gira em torno dos processos de gestão ambiental complexos. Mesmo tendo ciência das suas limitações operacionais, não se pode deixar de inserir a discussão das questões ambientais nas MPEs. Pois, de acordo com McAdam (2000), Kee-Hung (2003), elas oferecem contribuições excepcionais, à medida que fornecem novos empregos,

introduzem inovações, estimulam a competição, auxiliam as grandes empresas e produzem bens e serviços com eficiência, também destacam a flexibilidade como vantagem na implantação de programas de melhorias e na conquista de mercados circunstancialmente inviáveis às grandes empresas.

Este estudo apresenta uma proposta empreendedora com o intuito de vislumbrar as inter-relações existentes entre as atividades do varejo alimentício e o meio ambiente. Envolve um esforço de convencimento, de participação, de avanços e, até mesmo, de reformulação e/ou criação dos novos empreendimentos correlatos à utilização dos recursos ambientais. Trata-se de uma proposta consistente e exequível de pesquisa, pois faz-se necessária a adoção de políticas ambientalmente corretas através de diretrizes sustentáveis, eficazes economicamente e dispostas a contribuir para a conservação ambiental.

Assim, este estudo possui um caráter de originalidade pelo fato de o tema pesquisado ser um avanço enquanto pesquisa científica e, também, de não trivialidade, por tratar de diretrizes para a introdução da política ambiental no setor de varejo alimentício pautado na dialética empreendedora.

1.3 Delimitação do tema

A delimitação deste trabalho está restrita a quatro situações pontuais e intencionais. A primeira diz respeito à especificidade da proposta de pesquisa, voltada exclusivamente à questão ambiental nas MPE's. A segunda está relacionada à área de atuação das empresas selecionadas, uma vez que abrangem o ramo do varejo alimentício. Em terceiro, a temporalidade, pois as etapas da pesquisa de campo foram realizadas de forma sequencial em tempos distintos. Em quarto, sua regionalidade, uma vez que todas as empresas estão instaladas e desenvolvem suas atividades no município de Santa Maria/RS. Dessa forma, os resultados deste estudo não permitem similaridades com outros setores existentes sem que haja analogismos visando à possibilidade de adaptações.

1.4 Estrutura do trabalho

O trabalho inicia com uma introdução na qual está exposta a contextualização, a problemática, a justificativa para a realização desta pesquisa, seus objetivos, sua delimitação e sua estrutura.

O capítulo dois é composto por um aparato de assuntos que compõem o referencial bibliográfico. O mesmo serviu de base para elaboração deste estudo na qual se procurou apresentar, com integridade, os assuntos como: empreendedorismo, competência empreendedora e processo cognitivo, sendo esses de âmbito geral. Com intenção de especificar ainda mais a referida pesquisa, foram abordados assuntos como: empreendedorismo sustentável, gestão ambiental empresarial e, finalmente, o varejo e a questão ambiental.

O terceiro capítulo refere-se aos procedimentos metodológicos utilizados, descrevendo a pesquisa de campo desenvolvida, tipo de pesquisa, a coleta e o tratamento dos dados. No quarto capítulo são descritos os dados obtidos através da pesquisa, e análise dos mesmos, bem como a interpretação e apresentação dos resultados.

O quinto capítulo foi reservado para a apresentação das diretrizes desenvolvidas a partir deste trabalho. Finalmente, no capítulo seis, apresentam-se a conclusão e sugestões para futuros trabalhos. Completando esta dissertação, seguem-se as referências e apêndices.

2 EMPREENDEDORISMO DO PRAGMATISMO À DIALÉTICA

Este capítulo destina-se a fundamentar o estudo, iniciando com uma ótica pragmática através de conceitos e visões de diferentes áreas do conhecimento sobre o empreendedorismo. Com a interligação dessas diferentes concepções e a interpretação sobre o desenvolvimento deste campo do conhecimento, o empreendedorismo é apresentado como um processo complexo e dialético. Essa abordagem propiciou uma estrutura conceitual e a sustentação necessária ao desenvolvimento do estudo, pois considera-se como sendo o ponto de partida para o pesquisador, um embasamento e uma direção a seguir no decorrer do trabalho. Dessa forma, apresenta-se, inicialmente, uma contextualização sobre empreendedorismo, competência empreendedora e o processo cognitivo. Seguida, dos aspectos sobre empreendedorismo sustentável, gestão ambiental empresarial e, finalmente, o varejo e o meio ambiente.

2.1 Empreendedorismo: um processo complexo

É frequentemente dito que reina confusão no campo do empreendedorismo porque não existe consenso quanto à definição de empreendedor e aos limites do paradigma. Contudo, o inverso pode ser também verdadeiro, o empreendedorismo é um dos assuntos raros que atraem especialistas de diferentes áreas do conhecimento, levando-os a discutir e observar o que os outros estão fazendo em relação a esse assunto, sua aplicabilidade e como estão fazendo. De fato, a confusão parece maior se, forem comparadas as definições de empreendedor entre as diferentes áreas do conhecimento (FILION, 1996; FILHO; CARDOSO 2003). Por outro lado, se forem comparadas as definições produzidas por especialistas dentro do mesmo campo, encontrar-se-á um consenso inteiramente admirável. Diante disso, conceituar o empreendedorismo é uma tarefa relativamente complexa, devido à amplitude de enfoques dados pelos autores que se preocupam com o estudo do

tema. Do ponto de vista administrativo, empreendedorismo significa tomar iniciativa, organizar mecanismos econômicos e sociais para transformar recursos e circunstâncias em algo prático, aceitar o risco ou o fracasso e buscar a mudança, reagir a ela e explorá-la como uma oportunidade. Para os economistas, os empreendedores são aqueles que combinam recursos, trabalho, materiais e ativos, para tornar o seu valor maior que antes; é empreendedor também aquele que introduz mudanças, inovações e uma nova ordem. Para um psicólogo, empreendedor é a pessoa impulsionada pela necessidade de obter ou conseguir algo, experimentar, realizar ou fugir da autoridade de outros (DRUCKER, 1987; DOLABELA, 1999; DORNELAS, 2001; OLIVO, 2003; HISRICH e PETERS, 2004)

O empreendedorismo também é considerado um processo dinâmico de criar riqueza, por indivíduos que assumem riscos em termos de patrimônio, tempo ou comprometimento com a carreira e que agregam valor ao produto. O produto ou negócio pode ser novo ou não, mas deve ser, de algum modo, infundido pelo empreendedor, ao receber e localizar as habilidades e os recursos necessários (HISRICH e PETERS, 2004).

Cabe também citar Shane e Venkataraman (2000) que definem o empreendedorismo como uma atividade que envolve descoberta, avaliação e exploração de novas oportunidades. Nesse contexto, a introdução de novos produtos e serviços, o planejamento estratégico, a exploração de novos mercados e matérias primas através de esforços organizados que antes não existiam, corroboram para o sucesso do empreendimento.

A maioria das definições correntes de empreendedorismo, passam por uma tentativa de enquadramento que acaba realçando características de: inovação, liderança, carisma, capacidade de organização, perseverança, correr riscos calculados, entre outros. Dessas características surgem diversas tipologias que são especialmente úteis, servindo de base para a compreensão do comportamento geral dos empreendedores, do seu sistema de valores, do modo como tomam decisões e de suas orientações estratégicas, possibilitando sua utilização como parâmetro para outros empreendedores e também como ponto de apoio para outros estudos mais profundos na área do empreendedorismo.

Ainda nessa mesma linha de considerações, McClelland (1971) estabeleceu a hipótese de que empreendedores atuantes geralmente têm alta necessidade de realização e sugeriu que nos países onde houver maior incidência desses indivíduos haverá maior rapidez no desenvolvimento econômico.

Para Fillion (1999), o empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-o para detectar oportunidades de negócios. Um empresário que continua a aprender, busca novas oportunidades e se propõe a tomar decisões, moderadamente arriscadas, que objetivam a inovação, continuará a desempenhar um papel empreendedor.

Já de acordo com Schumpeter (1961), só se é empreendedor enquanto se consegue fazer novas combinações, pois, ao passar a dirigir o negócio, perde-se essa condição e torna-se apenas administrador; empreender e gerir são funções diferenciadas; as inovações necessariamente não precisam ser invenções e egocentrismo é uma característica do empreendedor típico. Para ele a diferenciação entre empreendedor e não-empreendedor se dá pelo ato inovativo. Ao passar a dirigir a empresa e cuidar da burocracia, o empreendedor deixa de executar combinações novas, função que o caracterizava bem, tornando-se daí um gestor. Entende-se, no entanto, que é possível gerir a empresa e continuar a produzir novas combinações, o que nesse caso configuraria também uma condição de empreendedor. Essa colocação de Schumpeter é um ponto de vista próprio, não uma definição universal. As suas idéias, apesar de terem sido apresentadas há mais de três quartos de século, continuam na atualidade sendo objeto de discussões e são continuamente lembradas (McMULLEN; SHEPHERD, 2006).

Outra abordagem, proposta por Kuratko e Audretsch (2009) sustenta que empreendedorismo é o processo dinâmico de criação de riqueza incremental. Essa riqueza é criada por indivíduos que assumem os grandes riscos em termos de equidade, com o compromisso de agregar valor a um produto ou serviço. Esse pode ou não ser novo ou único, mas algum valor deve ser adicionado pelo empresário pela garantia e atribuição das competências e os recursos necessários. Ainda sugerem a criação de uma dinâmica lógica dominante, a fim de tornar o empreendedorismo a base sobre a qual a organização é conceituada e como os recursos são alocados. Como uma lógica dominante, o empreendedorismo passa a

promover estratégias, agilidade, flexibilidade, criatividade e inovação contínua em toda a empresa. Além disso, o principal foco da empresa está na oportunidade de identificação, na descoberta de novas fontes de valor, de produto e do processo de inovação, que irá conduzir a uma maior rentabilidade.

O empreendedorismo vai além do curso de uma ação, é mais do que uma mentalidade. O empreendedorismo é, então, um processo complexo que envolve diversidade e incerteza, mas que pressupõe a existência de um papel a ser desempenhado e que pode, portanto, ser aprendido. Ao nível da organização, ele pode fornecer um tema ou uma direção para operações de uma organização inteira. Pode, ainda, servir como um integrante de uma estratégia da empresa e, em alguns casos, servir como o principal componente ou definição de estratégia corporativa (KURATKO; AUDRETSCH, 2009).

Portanto, os estudos atuais sobre o empreendedorismo procuram interligar as diferentes concepções do termo nas diferentes áreas do conhecimento, definindo o empreendedor como alguém que cria algo que seja inovador ou agregue valor ao produto ou serviço. Empreendedor é alguém que usa a inovação como seu instrumento específico por meio do qual ele irá explorar essa mudança como uma oportunidade para seu empreendimento. Ainda de acordo com esses estudos, definir um empreendedor como alguém que somente estabelece uma nova organização não seria suficiente, pois estaria se desconsiderando a capacidade de identificar oportunidades que normalmente essas pessoas singulares têm.

Na Figura 1, Leite (2000) propõe uma integração das idéias de Schumpeter, McClelland e Drucker para uma proposição de como deve ser o indivíduo empreendedor. Nessa concepção, consoante as proposições desses autores, o indivíduo empreendedor é alguém que sente necessidade de criar novos produtos e serviços para atender as demandas da sociedade ou inovar, melhorando o que já existe. Para executar essas ações é necessário ter visão, antecipar o futuro e estar decidido a agir da forma que julgue adequada para iniciar a atividade a que se propõe, ou seja, empreender.

Para Baron e Shane (2007, p. 08) empreendedores são pessoas que visualizam a interseção entre a inspiração e o mundano, e é nessa interseção que os empreendedores reconhecem as oportunidades, tidas como “algo novo que as

peças irão querer ter ou usar e tomar medidas enérgicas para transformar essas oportunidades em negócios viáveis e lucrativos”.

Todas essas definições têm em comum o fato de o empreendedor ser a pessoa que transforma a realidade do negócio, criando oportunidades, implementando mudanças, criando diferencial competitivo sustentável, assumindo riscos e a possibilidade de fracassar. Seja um negócio novo ou uma nova ideia para um negócio já estabelecido, o empreendedor tem o papel chave de provocar mudanças, calcado em atitudes inovadoras e dinâmicas. Cabe ressaltar a necessidade de se ter em mente que não se trata da criatividade por si só, mas da criatividade aplicada a um objetivo organizacional, o que significa que o empreendedor deve ser capaz de fundamentar uma visão da inovação sólida e suficiente para motivar com ela seu grupo de trabalho, o que se dá no campo da gestão das organizações. Conclui-se que no mundo dos negócios o empreendedorismo é mais abrangente e está relacionado a diversas temáticas além da criação de empresas.

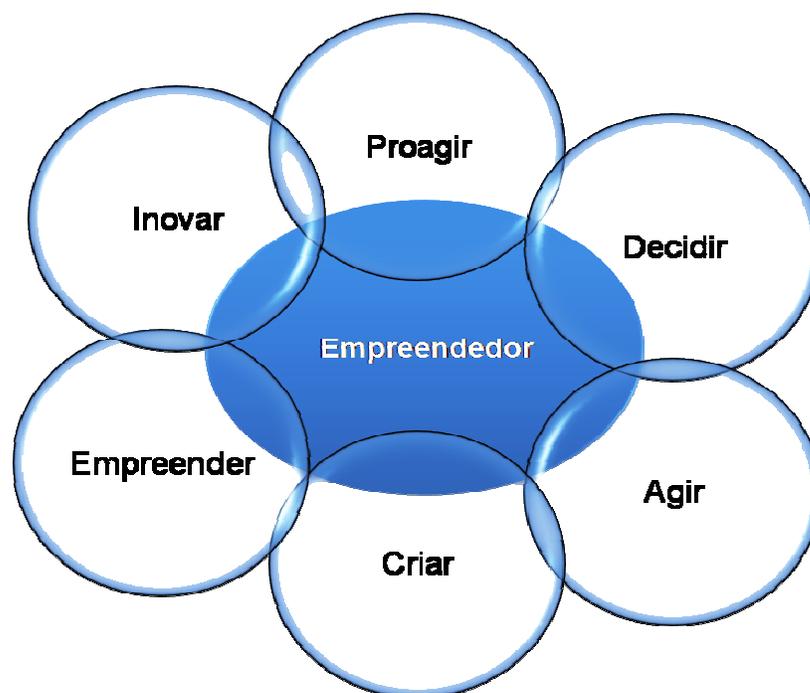


FIGURA 1 - Integração das ideias de Schumpeter, McClelland e Drucker.
Fonte: Adaptado de LEITE, 2000, p. 26.

A propósito, Shane (2003) aborda que as interpretações sobre o papel do empreendedor são amplas, provindo dos mais variados campos do conhecimento, a saber: Economia, Sociologia, Psicologia, Geografia, Administração, Engenharia, História, entre outros. A sua contribuição quanto à conexão do indivíduo com a oportunidade no processo empreendedor está resumida na Figura 2.

Reportando-se à forma como o empreendedorismo pode ser favorável para o desenvolvimento econômico, Acs (2006) diz que a influência positiva só virá do empreendedorismo de oportunidade, aquele em que a necessidade do mercado é identificada e alguém se propõe a explorá-la. O outro tipo de empreendedorismo, o por necessidade, não contribui para o desenvolvimento econômico de nenhuma região, não gera inovação (ACS, 2006).

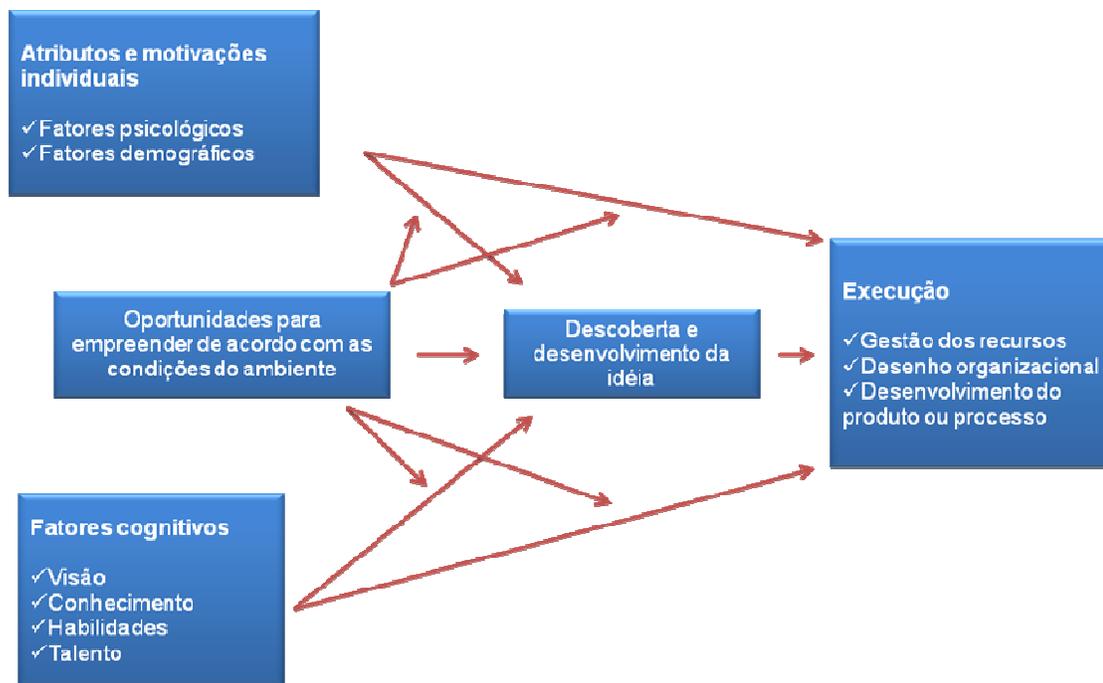


FIGURA 2 – Um modelo do processo empreendedor e da motivação para empreender

Fonte: Adaptado de SHANE, 2003, p. 11, SHANE; LOCKE; COLLINS, 2003, p. 274.

Nesse sentido, Lichtenthaler (2005) salienta que a geração de novas oportunidades diversificadoras, entretanto, é a maior mudança para as organizações. Em vista disso, a estratégia empresarial é regularmente definida como

o caminho para a diversificação da organização que, inicialmente, requer a divulgação da visão e identificação das competências constituintes do cerne de interesse, o qual irá guiar as rotinas de pesquisa e, secundariamente, a realização de análises para verificar a existência de iniciativas e identificar oportunidades adicionais de diversificação. Diversificação aqui é definida como a mudança na gestão e práticas operacionais da organização.

Assim, enxergar oportunidades, e não problemas, é a premissa básica do espírito para empreender. Seu papel no desenvolvimento econômico vai muito além de apenas aumentar a produção ou a renda per capita; envolve construir mudanças e lançar tendências no interior da própria empresa e, também, na sociedade, incluindo habilidades administrativas, recursos financeiros e competência cognitiva e empreendedora (HISRICH; PETERS, 2004).

2.2 Competência empreendedora e o processo cognitivo

Existem competências conexas a posturas empreendedoras que auxiliam na compreensão de atributos geradores de respostas de valor na interação com grupos internos e externos da organização. O termo competência designa aquelas pessoas qualificadas para algo, entretanto essa consideração não é suficiente para atender a demanda do mercado por inovação e flexibilidade (FLEURY & FLEURY, 2004).

Para Ruas (2005), o conceito de competência se contrapõe ao de qualificação, o qual se restringe, em geral, aos conhecimentos necessários ao desenvolvimento de determinada função. Segundo ele, a noção de competência é mais abrangente, na medida em que abriga a própria idéia de qualificação, significando a capacidade de combinar e mobilizar adequadamente saberes e recursos em situação específica, ao invés de gerar estoque de conhecimentos e habilidades, como no caso da qualificação. Nessa perspectiva, a noção de competência implica um misto de conhecimentos, habilidades e atitudes, sendo elas complementares, e não excludentes entre si, e sua articulação configurará um determinado contexto para a ação empreendedora (MEDDEB, 2003; RUAS, 2005).

Dessa forma, a competência deve ser considerada sempre a partir de um contexto e de uma ação, não se desenvolvendo no vazio. O *know-how* só poderá ser identificado como competência se for comunicado, disseminado e trocado. A partir de então, para que ocorra uma comunicação eficiente e, conseqüentemente, gere a competência, pode-se salienta a importância da rede de conhecimento de um indivíduo (FILHO; CADOSO, 2003; FLEURY; FLEURY, 2004; RUAS, 2005).

Fleury e Fleury (2004) destacam que a competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. A Figura 3 ilustra essa definição.



Figura 3 – Competências como fonte de valor

Fonte: Adaptado de Fleury e Fleury (2004)

Em vista disso, não se pode deixar de esclarecer que há outros níveis de competências, como o grupal, o organizacional e o societal que têm recebido recentemente atenção, ainda que sob uma orientação das competências administrativas ou mesmo numa visão da empresa baseada em recursos que não contemplam a complexidade da prática empreendedora (HAMEL & PRAHALAD, 1995; FLEURY & FLEURY, 2004; RUAS, 2005).

As competências empreendedoras, detalhadas no Quadro 1, refletem ações eficazes do dirigente de perfil empreendedor. Paiva Jr., Leão e Mello (2006) em pesquisa realizada junto a dirigentes com esse perfil situados no eixo Rio de Janeiro – São Paulo, inspirados nos estudos de Man e Lau (2000), apresentam sete tipos diferentes de competências empreendedoras.

Dimensões da competência	Definições
Competência de Oportunidade	Ação de reconhecimento de uma oportunidade de negócios, seja esta uma nova atividade a ser desenvolvida pela empresa, uma nova forma de inserção de produtos/serviços já existentes, ou mesmo um novo empreendimento.
Competência de Relacionamento	É reconhecido como uma ação fundamental para o desenvolvimento profissional. Ela demanda do empreendedor a capacidade de criação e fortalecimento de uma imagem de confiança, compromisso, uma boa reputação e conduta junto a redes de relacionamentos (RING; VAN DE VEN, 1994; BRUSH, GREENE; HART, 2002).
Competências conceituais	Indica que os empreendedores são hábeis observadores tanto das oportunidades do ambiente externo quanto dos aspectos internos da organização. Eles desenvolvem ações velozes e intuitivas. Paralelamente, são capazes de perceber circunstâncias por ângulos diferentes e de forma positiva, encontrando alternativas inovadoras.
Competências administrativas	Compreendida como a eficácia em buscar e alocar talentos, recursos físicos, financeiros e tecnológicos. Este processo se desdobra nos mecanismos de planejamento, organização, liderança, motivação, delegação e controle (MAN; LAU, 2000).
Competências estratégicas	Relacionam-se às ações de escolha e implementação de estratégias organizacionais e constituem uma área importante do comportamento empreendedor. Referem-se à visualização de panoramas e posicionamentos, tanto em longo prazo como nos objetivos de médio prazo (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).
Competências de comprometimento	Estão relacionadas à sustentação da dedicação ao negócio, sobretudo em situações adversas. Isto pode ser ilustrado pela dedicação ao trabalho árduo e pelo desejo de alcançar objetivos de longo prazo em detrimento dos ganhos de curto prazo. Podem estar vinculadas a outras motivações como senso de responsabilidade e manutenção de crenças e valores pessoais.
Competências de equilíbrio trabalho/vida	As ações de manutenção do equilíbrio entre vida pessoal e profissional repercutem significativamente na organização e na vida dos dirigentes na medida em que se adota uma postura “ganha-ganha” onde uma não está em detrimento da outra.

Quadro 1 - Competência empreendedora e suas definições

Fonte: Baseado em Paiva Jr., Leão e Mello (2006)

A competência empreendedora deve estar alinhada ao saber fazer, ao saber ser e ao saber relacionar-se de modo a tornar possível a reflexão sobre quais os rumos necessários para o empreendimento e orientar-se em meio a turbulências presentes no ambiente de negócios. Pesquisas sugerem que o empreendedorismo envolve o estudo das fontes de oportunidades, o processo de descoberta, a avaliação e obtenção dessas, bem como o grupo de indivíduos que as descobre, as avalia e as explora. Dentre os aspectos que caracterizam uma organização empreendedora, podem ser citados: atitude pró-ativa, objetivos maiores do que o potencial ou fontes existentes, cultura do trabalho em equipe, habilidade para aprender e habilidade para resolver situações problemáticas (GLOSIENE, 2002; ULHOI, 2005).

Como o empreendedorismo alimenta-se de oportunidades, estas, porém, são de difícil identificação e, em geral, os dados são contraditórios e as informações incompletas. Além dessas dificuldades, que acompanham naturalmente as oportunidades, ainda existem as dificuldades pessoais que necessariamente terão que ser transpostas para possibilitar a sua percepção. Além dessa, a participação consciente nessa confluência de eventos, indispensáveis ao surgimento de uma nova idéia e a transformá-la em um empreendimento bem sucedido, requerem “uma mistura de aspectos analíticos, criativos e práticos da inteligência, que, ao serem combinados, constituem a inteligência para o sucesso” (STERNBERG, 2004, p. 189).

Para lidar com essa tamanha diversidade de variáveis, o empreendedor utiliza-se de todo um arsenal de habilidades e competências, essenciais para a obtenção dos resultados desejados. A inteligência para o sucesso, aqui considerada como a competência cognitiva empreendedora, talvez seja a principal delas. Segundo Sternberg (2004) a inteligência para o sucesso emerge de três conceitos: a formação de novas idéias, a criatividade e a capacidade de reconhecer oportunidades. Os três conceitos, por sua vez, encontram-se ancorados à capacidade intrínseca dos indivíduos de acessar, armazenar e utilizar informações. Esse processo está intimamente ligado ao sistema cognitivo humano, mais especificamente ao sistema que Mitchell et al. (2007, p. 2) denominam de cognição empreendedora e definem como sendo “as estruturas de conhecimento que as pessoas utilizam para avaliar, julgar e tomar decisões envolvendo a avaliação de

oportunidades, criação e desenvolvimento de empreendimentos”.

A geração de novas idéias, a criatividade e o reconhecimento de oportunidades, são três processos essenciais para o empreendedorismo e sua relevância para a criação de algo novo com capacidade de gerar valor econômico (BARON E SHANE, 2007). Esses processos, conforme Figura 4, reagem em um contínuo de relevância crescente, segundo Baron e Shane (2007, p. 61) os processos partem de “uma dimensão que sai da mera produção de novas idéias (geração de idéias) para idéias que são potencialmente úteis (criatividade), e, finalmente, para idéias que servem como base para um novo empreendimento lucrativo – oportunidades saudáveis”.

Os mesmos autores dizem que existem várias abordagens para explicar esses processos, mas acreditam que a abordagem cognitiva seja a mais útil. Consideram-na como um “processo mental por meio do qual adquirimos, guardamos, transformamos e usamos a informação para realizar uma ampla gama de tarefas” (BARON E SHANE, 2007, p. 61).

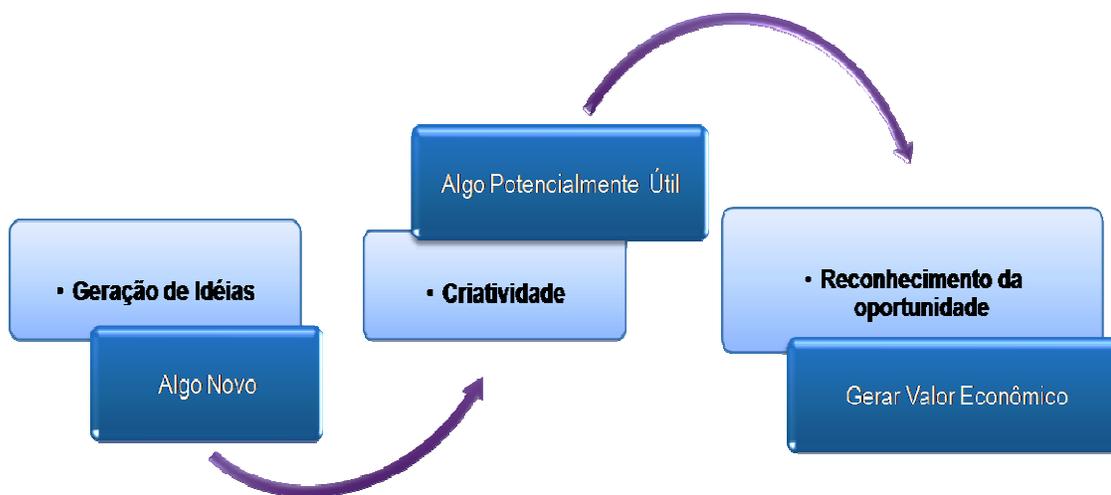


Figura 4 – A cognição empreendedora e os processos envolvidos

Fonte: Adaptado de Baron e Shane, 2007.

Ao se relacionar a competência cognitiva empreendedora com os três processos citados, torna-se notória a complementaridade, e as diferenças existentes entre eles. A intensidade com que ocorre a utilização desses processos é

diretamente afetada pela capacidade mental da pessoa que os acessa, um a um, aos pares, ou os três ao mesmo tempo, porém com diferentes intensidades. Isto é: podem ser vistos acompanhando uma dimensão que se inicia do surgimento de idéias que podem ou não ser úteis, geração da idéia, para idéias que não são só exclusivamente novas como potencialmente úteis, criatividade, e, por fim, para idéias que não são somente novas e úteis, mas que apresentam probabilidade de gerar valor econômico, reconhecimento de oportunidade.

Para explorar uma oportunidade empreendedora, a pessoa tem que tomar uma decisão sobre algo desconhecido, sob incerteza e com informação limitada. Essas condições são propensas a enviesamentos cognitivos e heurísticos, ocorrências que influenciam a tomada de decisão (Baron, 2002). Tomar decisões positivas sobre oportunidades empreendedoras requer características cognitivas que permitam antever a oportunidade, além de possibilitar a visão de como explorá-la.

O reconhecimento das oportunidades origina-se, em grau significativo, do maior acesso à informação e da maior capacidade de utilizá-la. Assim, as oportunidades surgem de um processo de mudança. Para Baron e Shane (2007, p. 08). “Em outras palavras, elas nascem em um dado momento no tempo por causa de uma combinação de condições que não existiam previamente, mas que agora se fazem presentes. Esse acesso pode ser proporcionado por diversos fatores, entre os quais Baron e Shane (2007, p. 79) destacam:

- a) cargos que possibilitem acesso às mais recentes informações, empregos nas áreas de pesquisa e desenvolvimento ou comercialização;
- b) expansão da base de conhecimentos através da variada experiência de vida e trabalho;
- c) por meio de uma ampla rede social, outras pessoas são uma valiosa fonte de informações que, muitas vezes, não podem ser facilmente obtidas, e
- d) por pessoas que as procuram, mesmo em lugares que outros negligenciam.

Assim, pessoas com maior conhecimento, bem agregadas e organizadas, tendem a possuir maior capacidade de descobrir novas oportunidades e a ser mais criativas. Além disso, esse conjunto de vantagens provê essas pessoas de um acervo extra de flexibilidade e agilidade, facilitando a formulação de planos ou estratégias para lidar com fatos súbitos.

2.3 Empreendedorismo sustentável

O conceito de empreendedor historicamente está ligado à criação de um negócio inovador. A evolução desse conceito introduz que, além da visão criativa de construir, também, existe a idéia de adicionar valor à cadeia produtiva existente, contribuindo para a produtividade do país e gerando oportunidades de emprego e renda. Kao (2002); Rao (2008) apresentam ainda uma abordagem sobre a variabilidade de definições associadas ao empreendedor e o denominam como a pessoa que tem a capacidade de identificar uma oportunidade de mercado, para um produto ou serviço economicamente viável e, principalmente, o transforme em um empreendimento sustentável. Ele, também, apresenta um perfil empreendedor que, pensa nas necessidades mercadológicas e no desenvolvimento da comunidade, mitigação da pobreza e na sustentabilidade dos recursos da terra.

Os problemas ambientais enfrentados atualmente não são novos, porém a compreensão da sua complexidade é recente, tendo-se no presente a preocupação de como o desgaste ambiental pode impedir ou reverter o desenvolvimento econômico e social. Becker (2001) ressalta que, entre os múltiplos e complexos caminhos e descaminhos decorrentes da necessidade de tornar sustentável o desenvolvimento, a degradação ambiental é um dos mais desafiadores. Operar de forma equilibrada com o meio ambiente constitui-se numa questão primordial que pressiona as organizações, sejam públicas ou privadas.

Os desafios proporcionados pela conjuntura global dos mercados, a crescente velocidade das mudanças e as freqüentes inovações tecnológicas podem colaborar para a identificação de oportunidades empreendedoras ambientalmente sustentáveis no processo de gestão empresarial. Para isso, a implantação ou existência de uma cultura empreendedora tem uma razão de ser, principalmente porque Dornelas (2003, p. 16) considera-a base para o fomento da inovação, da busca e identificação de oportunidades, do trabalho criativo, para a organização do trabalho e dos processos empresariais de forma mais integrada, visando à eliminação de barreiras internas de comunicação.

Convém, ainda, mencionar que as organizações inseridas em ambientes de rápidas mudanças procuram elevar o seu desempenho a partir da identificação,

captação e de adaptação a novas oportunidades. Na prática, é difícil esperar que os empreendedores eliminem todos os impactos gerados nas atividades empresariais. Muitos ignoram as consequências e reflexos do processo produtivo, consideram a questão ambiental como valor agregado negativo ou, ainda, na maioria das vezes, não possuem compreensão técnica suficientemente adequada para uma aplicabilidade empreendedora e eficientemente integrada com o meio ambiente.

Nesse sentido, Donaire (1999); Fialho et al (2007); Dias (2007); Nascimento; Lemos e Mello (2008) argumentam que o resultado da consideração da questão ambiental dentro da organização e o crescimento de sua importância ocorrem a partir do momento em que o empresário se dá conta de que essa atividade não é apenas necessária, mas também lucrativa, podendo ser viabilizada pela redução de desperdícios, reaproveitamento, reciclagem, comércio de resíduos ou pela substituição de componentes e matérias-primas que resultem em produtos mais confiáveis e tecnologicamente mais limpos.

Nesse novo contexto os empresários necessitam buscar um objetivo comum entre o desenvolvimento econômico e a preservação ambiental, para essa e para as futuras gerações. Para Dean e McMullen (2007) o empreendedorismo pode ajudar a resolver os problemas ambientais globais, à medida que os empresários encontrarem meios de superar barreiras e aproveitar as oportunidades intrínsecas às falhas do mercado. Essas podem representar oportunidades rentáveis e simultaneamente reduzir efeitos ambientalmente degradantes. Na medida em que os empresários que buscam a inovação encontram meios para o funcionamento eficiente dos mercados, passam a superar essas falhas que são responsáveis pelos problemas ambientais e a contribuir para transpor os importantes desafios econômicos.

Com base nessas considerações, as empresas podem ser responsáveis por muitas transformações que ocorrem na sociedade. Isso ocorrerá através do uso de novos métodos, produtos ou serviços, como também pela introdução de inovações sociais que levam ao aumento da competitividade empresarial por meio de atos empreendedores e ambientalmente responsáveis. Segundo Dias (2007), o nível de competitividade depende de um conjunto de fatores, variados e complexos, que são mutuamente dependentes e que se inter-relacionam, tais como: custos, qualidade, capital humano, tecnologia e capacidade de inovação.

Bernardi (2003, p.55) considera que “Um empreendimento que cria condições competitivas saudáveis, em face das exigências ambientais, deve estruturar-se de forma adaptativa e integrativa e enfatizar um comportamento sistêmico, em vez de unicamente competitivo”. A eficácia da competição requer a introdução de políticas, métodos e técnicas operacionais coerentes com o ambiente no qual estão inseridos. Dessa forma, os empreendedores devem analisar os seus negócios vislumbrando os cenários que lhes permitam escolher a melhor maneira de atuar, em um futuro próximo.

Não obstante, a busca de uma nova postura por parte dos gestores das empresas que atuam em um contexto socioeconômico cada vez mais turbulento, a habilidade de se administrarem fatores condicionantes da sustentabilidade depende da análise do ambiente organizacional e da visão empreendedora para aplicar recursos e utilizá-los de maneira eficiente (FIALHO et al, 2007).

Assim, para a continuidade das operações empresariais, independentemente do porte ou ramo de atividade, o desempenho sustentável representará um requisito incontestável. Surge a necessidade de as empresas estarem voltadas a ações empreendedoras integradas com o meio ambiente, uma vez que apresentam uma forte relação com o mesmo, seja manipulando ou manuseando a matéria-prima, seja consumindo energia ou depositando os seus resíduos. A empresa transcende as suas fronteiras influenciando e sendo influenciada através de suas práticas organizacionais. Para isso, é preciso reconhecer que o conhecimento possibilita a inovação que aperfeiçoa a qualidade, flexibilidade e produtividade que, por sua vez, mantêm a empresa no mercado e a impulsionam para o desenvolvimento e a dinâmica da competitividade (DIAS, 2007).

2.4 Gestão ambiental empresarial

Um aspecto importante a ser observado na questão ambiental é o grau de empenho cada vez maior de empresários e administradores na busca de soluções ambientalmente adequadas para os problemas da produção, distribuição e consumo de bens e serviços. O que tem ocorrido recentemente é que as dimensões

econômicas e mercadológicas das questões ambientais têm-se tornado cada vez mais relevantes e estratégicas. Elas têm representado custos e/ou benefícios, limitações e/ou potencialidades, ameaças e/ou oportunidades para as empresas (FIALHO ET AL, 2007; NASCIMENTO; LEMOS; MELLO, 2008).

Gestão ambiental é um aspecto funcional da gestão de uma empresa, que desenvolve e programa as políticas e táticas em prol do meio ambiente. Diversas organizações empresariais estão cada vez mais preocupadas em atingir e demonstrar um desempenho mais satisfatório em relação ao meio ambiente. Embora ações empresariais ambientalmente responsáveis sejam adotadas pelas organizações, a parcela ainda não é significativa. Aquelas que o fazem tornam-se referência em seus respectivos setores, constituindo-se em modelos para a adoção de padrões e patamares de excelência ambiental (DIAS, 2007).

Desde a Conferência de Estocolmo de 1972, que inseriu a questão ambiental de forma prioritária e definitiva na agenda internacional, os problemas ambientais mudaram de significado e importância, e estão cada vez mais presentes nos diferentes elementos que influenciam as decisões empresariais. No que se refere a importância, é nítida a incorporação crescente das preocupações ambientais em todas as grandes questões estratégicas da sociedade contemporânea, algo que não ocorria há algumas décadas (DIAS, 2007; NASCIMENTO; LEMOS; MELLO, 2008).

Destarte, a política ambiental deverá ser orientada para metas de equilíbrio com a natureza e de incremento da capacidade de inovação dos países em desenvolvimento, e entendida como fruto de maior riqueza, maior benefício social equitativo e equilíbrio ecológico.

A propósito, Dias (2007) entende que, para essa ótica, a gestão ambiental apresenta pontos básicos que devem considerar, de maneira harmônica, o crescimento econômico, maior percepção dos resultados sociais decorrentes e equilíbrio ecológico na utilização dos recursos naturais. A Figura 5 apresenta as três dimensões em equilíbrio dinâmico. Do ponto de vista econômico, as empresas devem ser viáveis; em termos sociais, devem satisfazer aos requisitos de proporcionar boas condições de trabalho, contemplar a diversidade cultural existente e participar das atividades socioculturais na comunidade em que atuam. Do ponto de

vista ambiental, devem apresentar ecoeficiência em seus processos produtivos, buscando a preservação do ambiente natural.



Figura 5 – Equilíbrio dinâmico da sustentabilidade

Fonte: DIAS. Gestão Ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade. São Paulo: Atlas, 2008. P. 41.

Os problemas que emergem da relação da sociedade com o meio ambiente são densos, complexos e inter-relacionados, necessitando, portanto, para sua compreensão, da observação em uma ótica mais ampla. O comprometimento exigido das empresas com relação à preservação ambiental leva a mudanças profundas na sua filosofia, com implicações diretas nos valores empresariais, estratégias, objetivos, produtos e programas. (MACEDO (1994); DONAIRE (1999); MEYER (2000); SOUZA (2000)).

As empresas estão descobrindo que o desenvolvimento de produtos e processos ambientalmente saudáveis conduz a oportunidades para melhoria da marca e imagem corporativa. Reduz custos e fica atento às necessidades dos consumidores no sentido de manter a qualidade de vida sem destruir o meio ambiente.

Segundo a Pesquisa do Milênio sobre Responsabilidade Social das Empresas, realizada pela *Enviroics International* em 1999, ao formar uma impressão sobre uma empresa, as pessoas em todo o mundo se baseiam

mais em sua contribuição para causas sociais e sua relação com o meio ambiente do que na reputação da marca ou em questões financeiras. Metade da população de 23 países pesquisados atenta para a atuação social das empresas – um em cinco consumidores disse que voltou a comprar ou deixou de comprar de empresas por causa de sua atuação social, e quase o mesmo número pensava em fazer o mesmo.” (GRAYSON e HODGES, p.74, 2002).

Para Cagnin (2000) existem basicamente três motivos para que as empresas tenham buscado melhorar o seu desempenho ambiental: primeiro, o regime regulatório internacional está mudando em direção a exigências crescentes em relação à proteção ambiental; segundo, o mercado está mudando, tanto de fatores quanto de produtos; e terceiro, o conhecimento está mudando, com crescentes descobertas e publicidade sobre as causas e consequências dos danos ambientais. Ao elaborar suas táticas e tomar decisões, como a implantação de um programa de gestão ambiental, a organização deve buscar uma forma integrada de análise de suas atividades produtivas, conforme Figura 6.

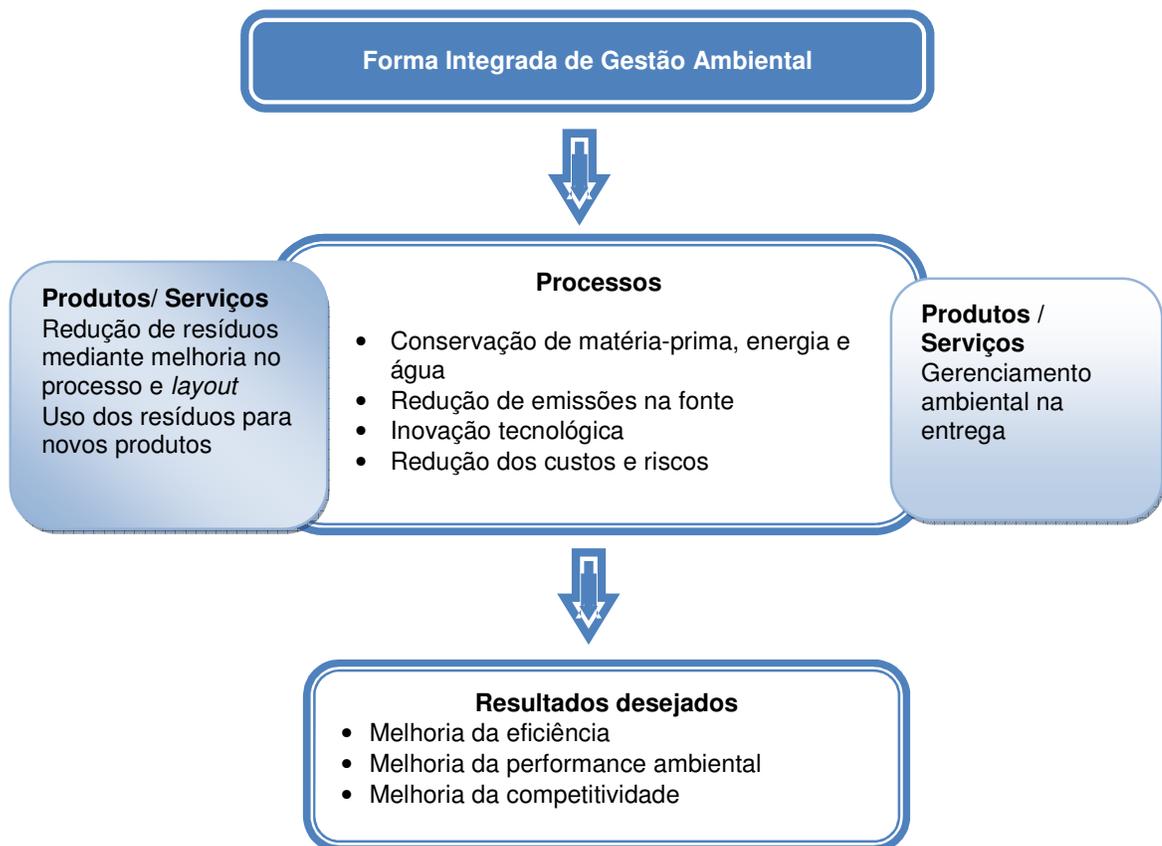


Figura 6: Abordagem integrada na gestão ambiental empresarial

Fonte: adaptado de Kazmierczyk (2002).

Com relação a mudanças, as organizações são afetadas, direta ou indiretamente pelas mesmas, na economia, na política ou no meio ambiente em qualquer parte do mundo. Para Nascimento; Lemos; Mello (2008) é necessário analisar e compreender as possíveis tendências e discontinuidades, a fim de garantir a sobrevivência ao longo do tempo. Acredita-se que as tendências são determinantes para a ação dos gestores das organizações que, muitas vezes, não são percebidas por serem sutis às realidades dos negócios e das pessoas que possuem o poder de decisão.

2.5 O varejo e a questão ambiental

A incorporação da variável ambiental dentro da gestão empresarial se tem convertido em uma necessidade, principalmente para aquelas empresas que relutam em atuar e cumprir com as obrigações perante a sociedade. Essa incorporação pode se desenvolver eficientemente mediante a inclusão junto ao sistema de gestão geral da empresa, que deve instrumentar-se com os meios e estruturas necessárias para que permaneça meramente como uma declaração de intenções.

As questões que envolvem o meio ambiente e desenvolvimento sustentável estão fortemente ligadas à indústria. Mas, essas questões também têm conquistado espaço no varejo, que demonstra assumir sua carga de responsabilidade em relação a produto e embalagens que acabem como lixo e resíduos. Esses podem ser processados e transformados em novos produtos, gerando emprego e renda. Situado em uma posição intermediária entre indústria e consumidor, o varejista pode exercer funções que contribuam para o reuso e reciclagem dos resíduos gerados nas suas atividades produtivas, conforme Parente e Gelman (2006):

- a) pode ser o articulador social nas comunidades circundantes ao estabelecimento;
- b) pode ser o modificador na cadeia produtiva, atuando como intenso agente;
- c) estabelecer vínculos com o consumidor, estimulando ações com o fornecedor e recebendo doações e contribuições do mesmo em torno de causas que ele esteja promovendo na comunidade;

- d) estimular o trabalho voluntário e a realização de projetos sociais na região onde atua, e
- e) Educar os consumidores para o consumo consciente.

Essa posição privilegiada do varejo dentro da cadeia produtiva, sua articulação e poder de modificação, influenciando diretamente o consumidor em suas ações, é demonstrada na Figura 7. Essa posição de intermediador gera muitas oportunidades para o varejo desenvolver e introduzir a política ambiental nos seus negócios. A empresa varejista pode, simultaneamente, disseminar conceitos de responsabilidade ambiental entre seus fornecedores, como ser um agente educador da comunidade, dos funcionários e consumidores para uma nova visão mais responsável e comprometida, tanto interna quanto externamente.

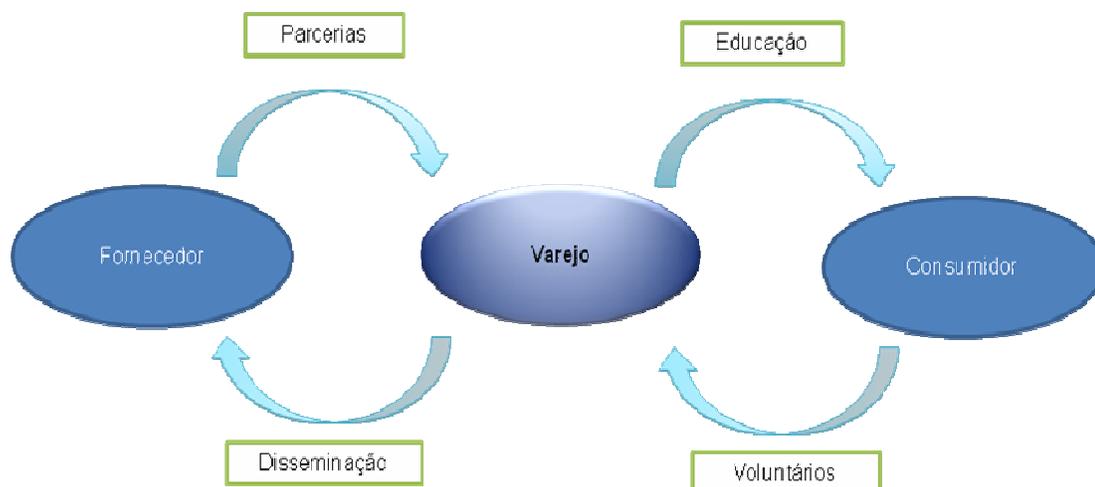


Figura 7 – Posição de intermediador do setor varejista

Fonte: PARENTE; GELMAN. Varejo e responsabilidade social. Porto Alegre: Bookman, 2006. P. 23.

A *United Nations Environment Programme (UNEP, 2005)* considera o setor de varejo como a ligação vital entre a produção e o consumo, apresentando potencial contribuição para o consumo sustentável; desempenha um papel importante na orientação dos consumidores, incentivando a criação de um novo comportamento, uma vez que alguns consumidores decidem as compras baseados em informações que recebem do varejista. As operações de varejo resultam em significativos impactos ambientais. Usam recursos como a água e energia, e também acabam

gerando emissões e resíduos para o meio ambiente. Na Figura 8, observa-se que os impactos são gerados ao longo da cadeia produtiva, ocorrendo na fabricação, distribuição, uso, consumo e disposição final do produto.

Rao (2008) considera que o setor varejista, graças à sua posição privilegiada dentro da cadeia de abastecimento, servindo como uma intersecção entre consumidores e produtores, desempenha um papel importante, facilitando e proporcionando mudanças de padrões, produção e consumo. A tendência do setor para implementar políticas de gestão em suas operações internas para a sustentabilidade ambiental está fortemente presente no mundo empresarial. Muitos deles estão, também, empenhados em tornar a sua cadeia de abastecimento ambientalmente responsável, bem como informar os clientes sobre o que podem fazer nesse campo.

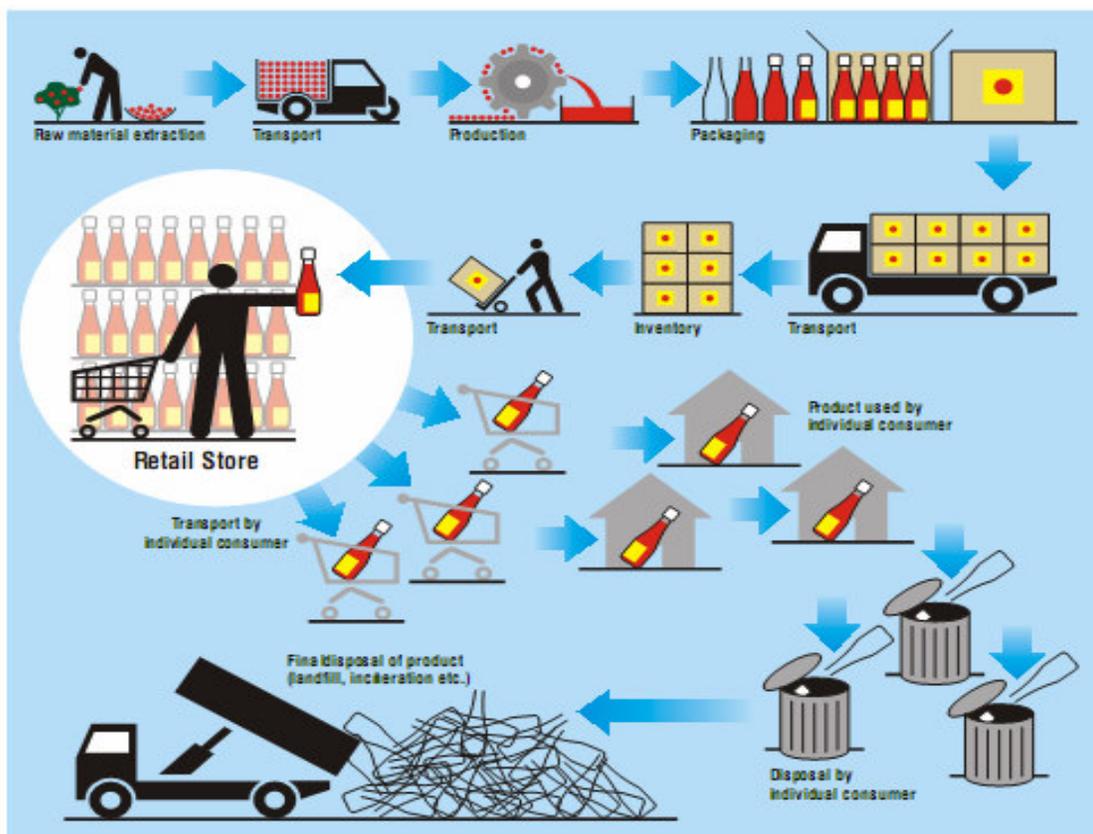


Figura 8. Impactos ambientais no varejo

Fonte: UNEP - *A practical guide for retailers* (2005).

Para o varejo, o relacionamento com o seu diversificado público de interesse é fundamental para o negócio, conforme Figura 9. É natural que uma empresa varejista tenha uma ligação muito forte com a comunidade do entorno, com o meio ambiente, com seus consumidores/clientes, com seus fornecedores e com os funcionários. Por exemplo, o varejo é caracterizado pelo uso intensivo de mão-de-obra e pela forte interação entre os funcionários da loja e seus clientes. Se essa interação for de boa qualidade, criará uma ótima oportunidade de gerar fidelidade, caso contrário, poderá repelir os clientes. Sendo assim, a qualidade dessas relações é uma ferramenta imprescindível para o desenvolvimento da responsabilidade ambiental no varejo, devendo ser monitorada e estimulada com o intuito de garantir o melhor resultado para a empresa no futuro.

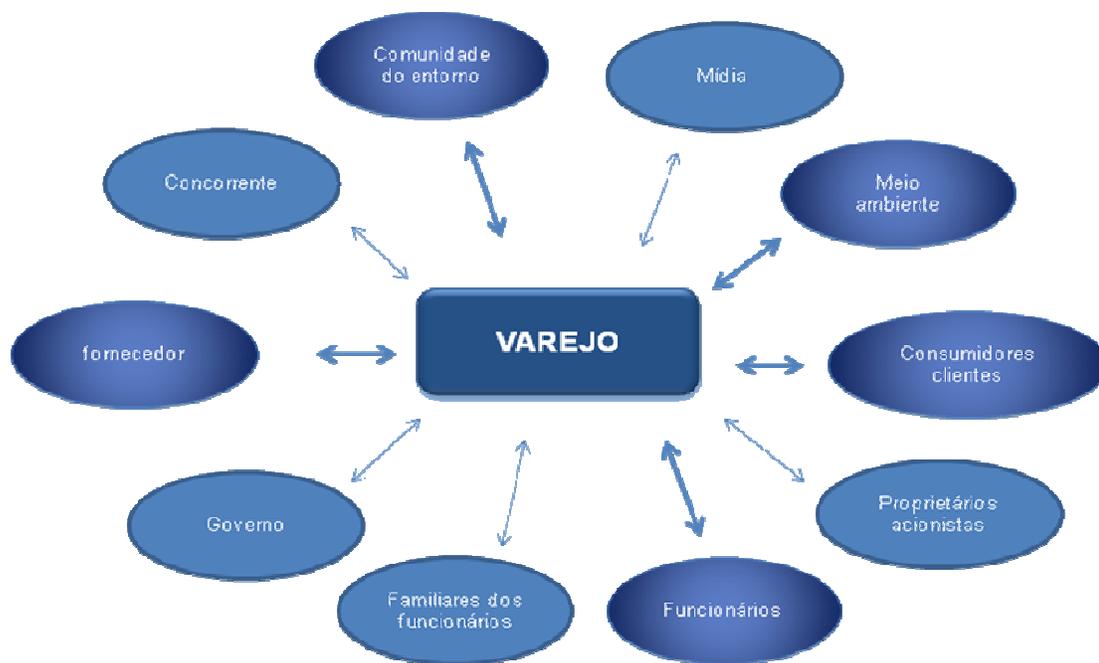


Figura 9 – O setor de varejo e suas relações

Fonte: baseado em Parente e Gelman (2006).

Dentro desse contexto, o varejo responsável é aquele que mantém um relacionamento ético e respeitoso, não apenas com alguns, mas com todos os seus *stakeholders*. Parente; Gelman (2006, p. 14) abordam a consciência ambiental, dizendo que:

A consciência ambientalista vem se ampliando no Brasil. Uma parcela da população brasileira começa a adotar estilos de vida “alternativos”, formando o segmento dos consumidores “verdes”, caracterizado por um comportamento de compra discriminador e seletivo, exigindo produtos ambientalmente adequados, de empresas comprometidas com a preservação do meio ambiente.

Uma vez que são agentes atuantes das comunidades nas quais estão inseridas, as empresas varejistas devem ter o compromisso de assumir um papel ativo na revolução da sociedade do consumo, não apenas como um apelo promocional, mas como demonstração clara de cidadania e responsabilidade empresarial. O novo panorama oferece grandes oportunidades para os varejistas demonstrarem sua consciência e participarem do desafio do comércio e do consumo sustentáveis, tendo em vista que

a tendência do consumidor tornar-se menos tolerante para produtos de má qualidade e serviços inadequados. Muitos consumidores desejam que as empresas apresentem padrões mais humanos nos bens e serviços que oferecem e estão se agrupando para promover maior responsabilidade social por parte das empresas e dos cidadãos. (PARENTE: 2000, p. 107)

É possível, por exemplo, para o varejo, apoiar movimentos que estimulem a utilização integral, a reutilização e a reciclagem de produtos, utilizar ou inserir no mercado novas linhas de produtos biodegradáveis ou alternativas que diminuam o impacto no meio ambiente, e participar de iniciativas que promovam a melhoria de vida da população, que se desdobra em milhões de consumidores, que por sua vez, sustentam a atividade varejista.

Desenvolver políticas de responsabilidade ambiental no varejo também é uma forma de permear diretrizes e práticas socialmente responsáveis por toda a cadeia de valor. Devem-se estabelecer relações transparentes que vão desde a fabricação de um produto ou criação de um serviço, passando pelos compromissos éticos dos fornecedores e atacadistas; também, se deve estabelecer a forma de comercialização determinada pelas empresas varejistas e, sobretudo, pela decisão de compra consciente do consumidor, o qual tem a possibilidade de privilegiar uma empresa em detrimento da outra no mercado (PARENTE; GELMAN 2006).

Rao (2008), em sua pesquisa realizada com MPEs nas Filipinas, relata as barreiras enfrentadas pelos empresários no início das ações ambientais, o que faculta a analogia na situação brasileira, uma vez que as barreiras apresentam

aspectos similares como: barreiras de gestão referentes a conhecimento, aptidão e atitudes dos empreendedores que não estão familiarizados com os modernos conceitos de gestão e a falta de familiaridade com o ambiente favorável às operações e conseqüentemente conhecimentos técnicos.

Além disso, os empresários apresentaram-se demasiadamente ocupados com os seus afazeres e problemas cotidianos, para pensarem em políticas e planos estratégicos para superar essas barreiras. Nas MPEs nota-se a ausência de diretrizes para a introdução de políticas que as tornem ambientalmente responsáveis. No entanto, pesquisas sobre o comportamento ambiental dos empreendedores de MPEs em diferentes partes do mundo revelam uma situação promissora. No Reino Unido observou-se que as pequenas empresas estão conscientes dos benefícios de melhorar o desempenho ambiental em termos de melhorias das relações, das economias de custos e da vantagem competitiva (RAO, 2008).

Portanto, empresas sólidas e comprometidas com os problemas ambientais e com as mudanças no mundo dos negócios devem ter consciência dos objetivos e das diretrizes a serem seguidos e habituar-se a escolher e atuar segundo eles, respeitando os valores e os direitos compartilhados pela sociedade na qual estão inseridas. As empresas, por meio dos seus empreendedores, são formadoras de opinião na sociedade, pois suas decisões e suas atitudes, baseadas em suas políticas, balizam o comportamento dos indivíduos e comunidades.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Para oportunizar uma abordagem didática da metodologia empregada neste trabalho, serão apresentados tópicos relativos à condução metodológica desta pesquisa.

3.1 Caracterização metodológica da pesquisa

Com o intuito de atingir os objetivos pré-estabelecidos nesta pesquisa, surgiu a necessidade de adoção de critérios metodológicos, através das técnicas de investigação, recorrendo-se, simultaneamente, a informações documentais e não documentais, através de regras estabelecidas para o método científico.

A pesquisa refere-se a um estudo de caso e caracteriza-se como uma pesquisa exploratória descritiva, visando a estabelecer diretrizes para introdução da política ambiental por meio da dialética empreendedora, que venham a promover a sustentabilidade e o desenvolvimento, pois envolvem, na concepção de Gil (2002), o levantamento bibliográfico e entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado.

Ao tratar de um estudo de caso, Miguel (2007, p. 219) afirma ser “de natureza empírica que investiga um determinado fenômeno, geralmente contemporâneo, dentro de um contexto real de vida, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto em que ele se insere não são claramente definidas”. Costuma-se descrever estudos de caso como pesquisa exploratória, usada em áreas nas quais há poucas teorias ou um conjunto deficiente de conhecimento, podendo ser, também, descritivos, nos quais a pesquisa tenta descrever a prática corrente (COLLIS; HUSSEY, 2005; MARTINS, 2008)

Assim, o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado

conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados (GIL, 1999).

Silva e Menezes (2000) estabelecem três maneiras de classificação de uma pesquisa científica as quais também serviram de base para a classificação da pesquisa desenvolvida neste estudo. Tal classificação é baseada nas seguintes proposições: quanto aos objetivos, quanto à natureza e quanto aos procedimentos adotados.

Quanto aos objetivos, este trabalho coloca-se na categoria de pesquisa exploratória, pois apresenta caráter recente e o tema escolhido é pouco explorado. Segundo Chizzotti (1995, p.104), a pesquisa exploratória objetiva, em geral, “provocar o esclarecimento de uma situação para a tomada de consciência”. Segundo o mesmo autor, “um estudo exploratório ocupa o primeiro de cinco níveis diferentes e sucessivos, sendo indicado [...] quando existe pouco conhecimento sobre o fenômeno”.

De acordo com Gil (1999), a pesquisa exploratória envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram ou têm experiências práticas com o problema pesquisado, e análise de exemplos que estimulem a compreensão. Ainda possui o objetivo básico de desenvolver, elucidar e alterar conceitos e idéias para a formulação de abordagens vindouras. Este tipo de estudo tem por finalidade proporcionar um maior conhecimento para quem pesquisa um determinado assunto, visto que o pesquisador pode formular problemas mais precisos ou criar hipóteses que possam ser pesquisadas por estudos futuros.

Quanto à sua natureza, representa uma pesquisa qualitativa, pois suas características principais coincidem com as recomendações de Godoy (1995, p. 58) sobre pesquisa qualitativa:

- a) considera o ambiente como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento chave;
- b) possui caráter descritivo;
- c) a análise dos dados foi realizada de forma intuitiva e indutivamente pelo pesquisador;
- d) não requereu o uso de técnicas e métodos estatísticos; e por fim,

- e) teve como preocupação maior a interpretação de fenômenos e a atribuição de resultados.

A pesquisa qualitativa não aplica instrumental estatístico na análise dos dados, nem busca enumerar e/ou medir os acontecimentos estudados. Ela parte de temas ou focos de interesses extensos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve.

Conforme Richardson (1985) e Godoy (1995), a pesquisa qualitativa envolve a aquisição de dados descritivos sobre pessoas lugares e processos interativos, através do contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fatos, segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo. Também possibilita descrever a complexidade de um determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir para o processo de mudança de determinado grupo. Somadas às afirmações, Triviños (1990) e Mattar (1996) afirmam que as pesquisas qualitativas não seguem um padrão de seqüência rígido, como quando da coleta de informações através de entrevistas, em que tais informações serão interpretadas podendo exigir novas buscas de dados. Mesmo que os dados sejam apresentados em tabelas e que sejam obtidos dados numéricos, a abordagem é destituída de qualquer rigor estatístico e, como também apresenta questões abertas, a pesquisa se enquadra como qualitativa.

Segundo Malhotra (2001, p. 155), a pesquisa qualitativa é uma “metodologia de pesquisa, não estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras, que proporciona *insights* e compreensão do contexto do problema”. De uma forma geral, proporciona um relacionamento mais longo e flexível entre o pesquisador e os entrevistados, e lida com informações mais subjetivas, amplas e com maior riqueza de detalhes do que os métodos quantitativos. Confirma Chizzotti (1991, p. 89) “os dados são colhidos interativamente, num processo de idas e voltas, nas diversas etapas da pesquisa e na interação com seus sujeitos.” Devem ser constantemente analisados e avaliados. Dessa forma, as identificações de aspectos particulares e novos servem para que se proponham ações que possibilitem melhorar o desempenho empresarial e ambiental no setor de varejo alimentício.

De acordo com a classificação sugerida por Demo (1994) e Gil (1999), quanto aos procedimentos técnicos adotados para que fosse possível o desenvolvimento deste estudo, e com base na premissa de que nada é mais fundamental para uma teoria do que a prática e vice-versa, fez-se uso de duas modalidades de pesquisa: a pesquisa bibliográfica, caracterizada como um estudo teórico, elaborada a partir de material já publicado, composto principalmente por livros, artigos de periódicos, teses, dissertações e materiais encontrados na Internet. E também, através de uma pesquisa de campo com os gestores do varejo alimentício para que fosse permitido o amplo e detalhado conhecimento das atividades praticadas pelo setor.

A pesquisa bibliográfica pode ser considerada o primeiro passo de toda pesquisa científica e apresenta como principal vantagem o fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Não se trata de mera repetição do assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, podendo chegar a conclusões inovadoras (LAKATOS; MARCONI, 1995; GIL, 1999; FACHIN, 2001).

De acordo com Minayo (2000), a pesquisa de campo visa a proporcionar um estudo sobre o modo como vem sendo tratado o tema da pesquisa em uma realidade prática, visando a confirmar os resultados obtidos a partir da pesquisa bibliográfica. Gil (1999), por sua vez, diz que a pesquisa de campo têm o objetivo de suprimir dúvidas, ou obter informações e conhecimentos a respeito de problemas para os quais se procura resposta ou a busca de confirmação para hipóteses levantadas e, finalmente, a descoberta de relações entre fenômenos ou os próprios fatos novos e suas respectivas explicações.

Assim, a determinação do tipo de pesquisa vincula-se à observação das várias formas e classificações adotadas pelos autores consultados. Pressupõe-se, então, que diferentes tipos de pesquisa implicam a adoção de diferentes procedimentos para a coleta e a análise dos dados, de maneira tal que atendam aos objetivos da pesquisa.

3.2 Descrição detalhada da Pesquisa

A descrição detalhada do estudo baseia-se nas proposições de Collis; Hussey, 2005; Miguel (2007) e Martins (2008) e os passos apresentados na Figura 10 demonstram de forma esquemática as atividades realizadas.

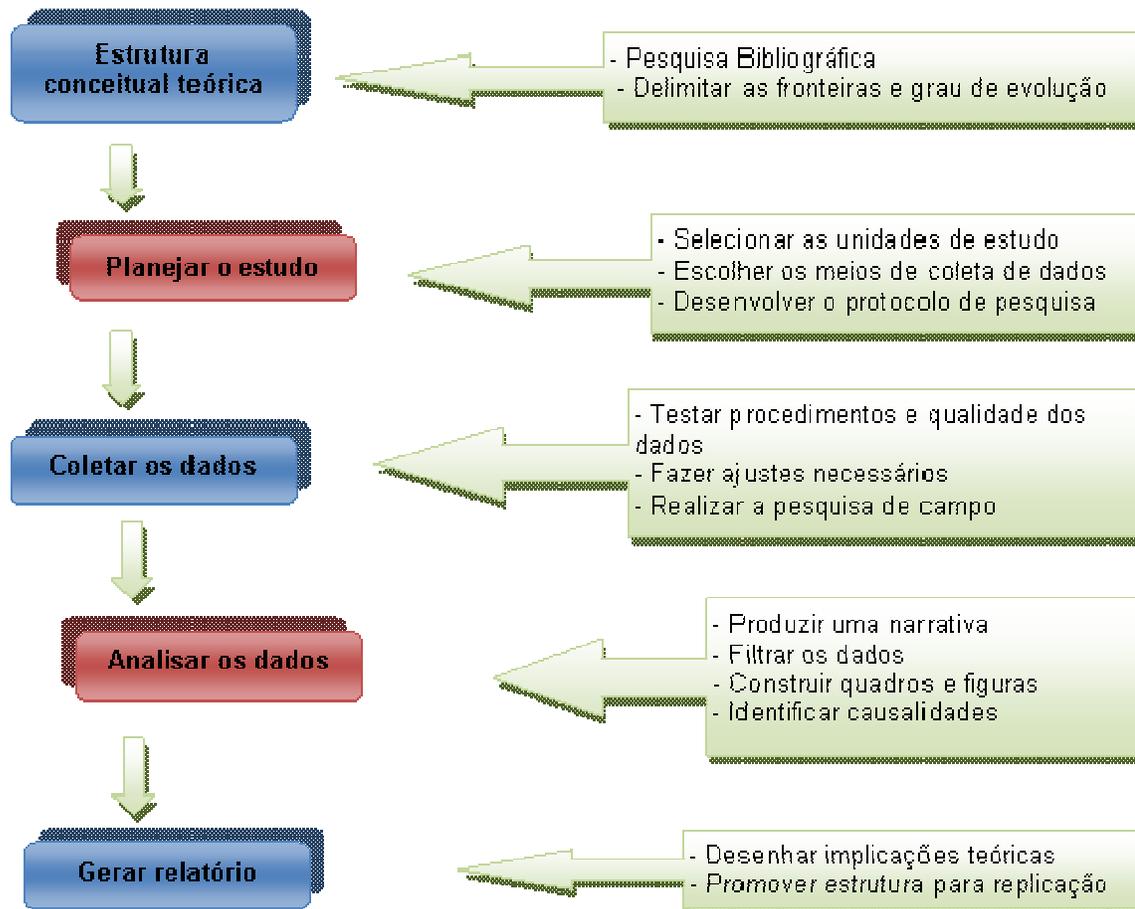


Figura 10 - Condução para realização do estudo

Fonte: adaptado de Miguel (2007)

Assim, pode-se considerar que algumas decisões metodológicas estão relacionadas à escolha da abordagem mais adequada ao endereçamento da questão de pesquisa, enquanto que outras decisões são relativas aos

procedimentos e condução da pesquisa. Essas decisões serão apresentadas nos tópicos a seguir.

3.2.1 Tipos de Pesquisa

Esta pesquisa foi estruturada em duas atividades: uma teórica, de fundamentação conceitual, e outra empírica, de coleta de dados, as quais desenvolveram-se simultaneamente, uma auxiliando a outra, no sentido de atingir os objetivos propostos. Os dados foram coletados em fontes primárias e secundárias, e as fontes primárias foram obtidas através de observação e entrevistas; as fontes secundárias provêm de livros, revistas especializadas, dissertações, teses e artigos de periódicos.

Assim, para compor o escopo do trabalho, partiu-se de uma pesquisa bibliográfica abrangendo diversos temas em diferentes níveis de aprofundamento, surgindo uma interseção entre o empreendedorismo sustentável e sua aplicabilidade e o setor de varejo alimentício, visto que há poucas publicações disponíveis demonstrando sua inter-relação. Por conseguinte, foram pesquisadas bibliografias nacionais e internacionais sobre os temas: empreendedorismo, competência empreendedora, processo cognitivo, empreendedorismo sustentável, gestão ambiental empresarial e o varejo e a questão ambiental.

Realizou-se, também, uma pesquisa de campo, na qual o pesquisador utilizou de protocolo de pesquisa para realizar entrevistas, além de observações. Quanto às entrevistas, autores como Collis; Hussey, (2005) e Martins (2008) dizem que elas são uma das mais importantes fontes de informação no estudo de caso. A entrevista, enquanto técnica de coleta de dados, é adequada à obtenção de informações sobre o que as pessoas conhecem, sentem e realizam ou pretendem realizar, assim como suas explicações sobre os acontecimentos precedentes. Quanto ao processo de observação, Martins (2008) considera ser um exame minucioso que requer atenção, competência e imparcialidade, pois utiliza os sentidos para obtenção de determinados aspectos da realidade. Toda a observação

deve ser precedida de uma fundamentação teórica que proporcione o embasamento suficiente para que se atinjam os propósitos da pesquisa.

Diante disso, os assuntos que compuseram a fundamentação teórica e serviram de base para a realização da pesquisa ficaram configurados da seguinte maneira: contextualização sobre empreendedorismo, a complexidade de seu conceito, o perfil e características do empreendedor, fazendo a integração de idéias. Referiram-se, também, às competências conexas à postura empreendedora e suas definições, que, juntamente com os processos essenciais para o empreendedorismo e sua relação com a competência cognitiva empreendedora, vem servir de base para a dialética empreendedora e a gestão ambiental empresarial, essa vista como um aspecto funcional da gestão de uma empresa.

3.2.2 Técnicas e procedimentos

Para determinar o universo da pesquisa, buscou-se selecionar especificamente as empresas que atuam e estão legalmente constituídas. Então, as vinte e seis empresas que integram o sindicato varejista de gêneros alimentícios (SINDIGENEROS), com sede no município de Santa Maria, localizado na região central do estado do Rio Grande do Sul passaram a objeto deste estudo.

O protocolo de pesquisa foi pré-estabelecido, de forma a direcionar pesquisa e pesquisador para o contato com a realidade na qual se desenvolvem os fenômenos que o pesquisador procurou compreender e relatar. Para o estudo proposto, foram utilizados procedimentos tais como: a entrevista estruturada e a semi-estruturada, além da observação direta participante e não-participante (GIL, 1996; MIGUEL, 2007).

Para obtenção dos dados, o trabalho foi estruturado em duas etapas: primeiramente realizou-se uma pesquisa *in loco*, no primeiro semestre do ano de 2008, por meio de visitas previamente agendadas, em três empresas do grupo, num período de 30 dias em cada empresa, respectivamente. Essas serão apresentadas como empresas A, B e C, escolhidas por intencionalidade e acessibilidade e,

também, por apresentarem uma estrutura organizacional reconhecida como padrão no ramo de supermercados. Isto é, as empresas escolhidas apresentam, em sua estrutura, todos os setores necessários para o bom desempenho de suas atividades. A empresa “A” apresenta uma filosofia própria de trabalho e não é integrante de nenhuma rede de empresas. Já as empresas “B” e “C” são empresas com um tempo maior de atividade e pertencem a uma rede de empresas. O processo de escolha das empresas, mesmo sendo por acessibilidade, buscou uma uniformidade no estilo e padrão de loja para ser realizada a pesquisa, o que demonstra a intencionalidade. As três empresas pesquisadas na primeira etapa contam, em suas equipes de trabalho, com um número de colaboradores entre cinco e doze e são administradas pelos proprietários. As referidas empresas apresentam uma área entre 300 m² e 450m² de loja, sendo consideradas empresas familiares.

Utilizou-se do protocolo de pesquisa (Apêndice A) contendo a planilha e questões a serem levantadas para a realização das observações sobre o ambiente de trabalho, bem como das entrevistas junto aos funcionários, gestores das empresas e conversas informais. Essa fase foi realizada com o intuito de obter maiores detalhes sobre as práticas organizacionais, bem como conhecer dados, tais como a quantidade de resíduos liberados na operação das atividades.

Na segunda etapa da pesquisa, realizada no segundo semestre de 2008, partiu-se para uma entrevista, essa de forma semi-estruturada, aplicada aos gestores das vinte e seis empresas pertencentes ao SINDIGÊNEROS, com o intuito de verificar a percepção e opinião dos empresários sobre a importância dos problemas ambientais e se consideram o setor varejista poluidor, conforme Apêndice B.

Para efeito de validade da coleta e análise de dados e confiabilidade desse estudo de caso, foi utilizada a técnica da triangulação, que permite a utilização de múltiplas fontes de dados, pois os mesmos foram coletados em momentos diferentes e oriundos de fontes distintas. Parte de princípios que sustentam que é impossível conceber a existência isolada de um fenômeno social, e, diz respeito à combinação de diferentes métodos de coleta e análise dos dados, com possibilidade de compensação das limitações potenciais de um método particular. Esses métodos foram aplicação do protocolo de pesquisa através entrevistas estruturadas, semi-

estruturadas e apresentação e análise das diretrizes. (COLLIS; HUSSEY, 2005; MARTINS, 2008).

Na análise das entrevistas, foram separadas as respostas por categorias e procedeu-se a interpretação de forma simples ou múltipla, quando necessário. Os resultados e observações foram reunidos de maneira coerente e organizados visando a responder ao problema de pesquisa e apresentados por meio de tabelas e análise qualitativa. Assim, a metodologia adotada propiciou a realização do trabalho, proporcionando maior segurança à inferência e, conseqüentemente, à apresentação das conclusões.

3.3 Limitação da Pesquisa

Independentemente da natureza do estudo, seja ele quantitativo ou qualitativo, do referencial teórico escolhido e dos procedimentos metodológicos utilizados, o mesmo apresenta limitações e essas devem ser esclarecidas como forma de favorecer discussões sobre o que se está estudando. As limitações do estudo detectadas foram as seguintes:

- a) a dificuldade no diagnóstico das atividades internas, especialmente na fase de levantamento dos resíduos, pois os mesmos não foram realizados simultaneamente, nas empresas selecionadas, exigindo a ação e presença do pesquisador;
- b) precariedade no conhecimento e interesse sobre o tema em questão por parte dos gestores entrevistados;
- c) os dados obtidos através das entrevistas nem sempre retratam a realidade, já que dados obtidos por depoimentos são voláteis, pois decorrem das percepções dos pesquisados.
- d) a mutabilidade da percepção com o transcorrer do tempo, podendo distorcer a realidade ou o fenômeno que se está investigando.
- e) transposição do tema para o setor de varejo, mediante o fato de os estudos realizados até então estarem direcionados ao setor industrial.

Um aspecto a ser relatado é o fato de ter sido desafiante apresentar o tema aos gestores e colaboradores e também demonstrar a necessidade da introdução de uma política ambiental, através de diretrizes e ações empreendedoras sustentáveis. Outro aspecto desafiante foi demonstrar que problemas podem ser vistos como oportunidades, mesmo que seu retorno não seja imediato. E também que o desenvolvimento da dialética empreendedora é uma forte ferramenta para as empresas se tornarem mais competitivas, inovadoras e ambientalmente responsáveis.

4 O SETOR DE VAREJO ALIMENTÍCIO E A QUESTÃO AMBIENTAL

Apresenta-se o resultado e a análise dos dados coletados nas duas etapas da pesquisa realizada no setor de varejo alimentício, na cidade de Santa Maia/RS. Como resposta aos objetivos específicos que nortearam o presente estudo, obteve-se o diagnóstico, as constatações, e foi possível propor sugestões. Num primeiro momento, identificam-se as práticas adotadas e a conduta dos entrevistados sobre a responsabilidade ambiental. Em seguida, estão demonstrados os temas pertinentes às questões que reforçam a percepção ambiental.

4.1 A realidade sobre os resíduos no setor de varejo

Configurando a primeira etapa da pesquisa serão apresentados os dados coletados nas três empresas pesquisadas, em que foram obtidos os seguintes resultados:

Com relação à conduta dos gestores no contexto da conscientização ambiental, buscou-se obter informações sobre os cuidados com a proteção ambiental por parte dos funcionários, o desenvolvimento de programas de educação ambiental e a existência de uma política ambiental definida. Os mesmos declararam ter preocupação e ao mesmo tempo, pouco conhecimento sobre questões ambientais, pois no cotidiano não são praticadas, de forma efetiva, ações corretivas e preventivas direcionadas ao problema em questão. Diante disso, constatou-se a inexistência de uma política ambiental e de programas de educação ambiental.

Na seleção de fornecedores de produtos comercializáveis, os gestores não consideram os fornecedores de produtos orgânicos, evidenciando a baixa preocupação com esse aspecto. Porém afirmam que existe a possibilidade da negociação por esse critério, no momento em que o mesmo passe a ser importante para o cliente. Um fator positivo é que os produtos comercializados são armazenados

adequadamente, visto que a empresa possui área e equipamentos de armazenamento que visam à conservação dos mesmos, evitando perdas e danos.

Foi realizado o diagnóstico das atividades internas, incluindo os setores e suas respectivas práticas ou fluxo de operações, com os produtos ou serviços derivados do setor de trabalho, com a finalidade de observar a existência de resíduos em cada setor produtivo. Também foi observada a utilização efetiva de energia elétrica e água potável por todos os setores de trabalho. Devido à similaridade das atividades e setores entre as três empresas pesquisadas, chegou-se a apresentação esquemática do Quadro 2.

Setores	Entrada	Processamento	Saída
Escritório	Notas Papel Material de escritório	Administração estratégica e tática.	Resultado e desempenho da gestão Resíduos de papel e utensílios
Checkouts	Bobinas térmicas Embalagens Fluxo Financeiro	Atendimento operacional Entrada de receitas Empacotamento	Venda final Saída de troco Resíduos de papel e cupom fiscal
PERECÍVEIS			
Açougue	Carne bovina Suína Ovina Frango Embutidos	Desossa Preparação (corte e embalagem) Exposição	Produtos em exposição para venda Resíduos da desossa, retalhos de carne, embalagens e efluentes
Padaria	Matéria-prima alimentícia ou Massa industrializada	Mistura e/ou processamento Acondicionamento e Embalamento	Produto em exposição para venda Emissões e efluentes
Hortifruti-granjeiros	Frutas Legumes Verduras	Manuseio Classificação Acondicionamento em vascas	Produtos em exposição para venda Resíduos dos hortifruti-granjeiros e efluentes
NÃO PERECÍVEIS			
Alimentos Bazar Higiene Limpeza	Enlatados Laticínios Empacotados Produtos de Higiene e Limpeza	Desempacotamento Classificação Acondicionamento Exposição dos produtos em gôndolas;	Produtos em exposição para venda Resíduos como: embalagens, produtos danificados e/ou vencidos

Quadro 2: O processo nos setores produtivos do varejo alimentício.

Para Nascimento; Lemos; Mello (2008) a relação entre consumidor e produtor, baseada no fluxo de suas atividades, pode proteger melhor o ecossistema do qual depende. Tal conceito baseia-se na inserção da variável ambiental no momento do planejamento empresarial e na necessidade de mercado. Consideram esse fato principalmente por não haver, ainda, “conscientização dos consumidores em relação aos problemas ambientais decorrentes do consumo dos produtos e serviços” e salientam que “as organizações podem trabalhar com os clientes finais, com clientes organizacionais ou governamentais. Para cada tipo de cliente, é necessário desenvolver abordagens estratégicas diferentes” (Nascimento; Lemos; Mello, 2008. p. 107.). Diante disso, verifica-se uma incipiente demanda dos agentes, concorrentes, fornecedores e comunidade, em relação à oferta de produtos ecologicamente eficientes.

No levantamento realizado, por um período de 30 dias, obtiveram-se, em quilogramas, as quantidades de resíduos do processo produtivo de cada empresa conforme Tabela 1. Foi possível observar uma quantidade significativa de resíduos liberada em cada setor produtivo nas empresas. Essa significância quando relacionada à larga escala do comércio varejista alimentício no mercado nacional, exige preferência no tratamento das questões ambientais relativas a essa atividade.

Tabela 1 - Resíduos do ambiente de trabalho

Resíduos / Empresas	A		B		C	
	Quant. (kg)	Freq.(%)	Quant. (kg)	Freq.(%)	Quant. (kg)	Freq.(%)
Embalagens plásticas	20	2	32	3	28	3
Ossos e retalhos	380	42	440	40	423	41
Papel branco	13	1	22	2	18	2
Papelão	348	38	412	37	389	38
hortifrutigranjeiros	145	16	198	18	174	16,9
Total	906	100	1104	100,0	1032	100

De acordo com as informações obtidas, observou-se por parte dos gestores e colaboradores um limitado conhecimento em ver as questões ambientais como uma

oportunidade empreendedora. Essa ausência de percepção pode gerar uma falha de mercado como afirmam os autores Dean e Mac Mullen (2007).

Sobre o consumo de energia elétrica, ficou evidente a preocupação dos gestores entrevistados com esse tema, provavelmente, forçados pelo aumento crescente do consumo associado ao elevado preço da energia. Segundo informações dos gestores, os mesmos resolveram controlar o consumo de energia visando exclusivamente à diminuição de seus custos, mediante contrato de parcerias com fornecedores.

Na manutenção do estabelecimento, observou-se que a limpeza é realizada diariamente, mesmo não sendo uma exigência legal. Um dos efluentes produzidos pelo ramo de alimentação é resultado do uso de produtos químicos diluídos em água para serem usados na limpeza e desinfecção das instalações, equipamentos ou utensílios. O uso em excesso de sabão solúvel, detergente, desinfetante e desengordurante leva ao aumento do consumo de água e conseqüente aumento da geração de efluentes. Logo essa atividade, de limpeza, quando não realizada adequadamente, apresenta um significativo impacto ambiental devido à sobrecarga na rede de esgoto.

O consumo da água pode ser considerado preocupante, visto que leva ao aumento da pressão sobre os recursos naturais. As empresas praticamente não se preocupam com a racionalização da água e pouco ou nada faz para diminuir o desperdício e/ou o consumo desse recurso natural, essencial a qualquer empreendimento e à vida das pessoas. Provavelmente, esse fenômeno ocorra em função do baixo custo relativo da água e da disponibilidade da mesma na região onde se localiza a empresa. Evidentemente, essa realidade demonstra a baixa conscientização e a ausência de uma conduta de preservação ambiental.

Esse resultado corrobora a ideia de que, de forma geral, tanto os gestores quanto os funcionários não estão preocupados com a possível falta de água no planeta e nada fazem para evitar o desperdício da mesma, pois a água é enviada para seu destino final já no primeiro uso, mesmo podendo ser reaproveitada. Neste caso, independentemente dos fatores econômicos e da disponibilidade desse recurso, empreendimentos ambientalmente responsáveis devem fazer o possível

para racionalizar o uso da água e de outros recursos naturais. Além disso, toda redução de uso, por menor que seja, resulta na diminuição de despesas.

Os resultados sugerem que, nas empresas do ramo de varejo alimentício, há um desperdício significativo traduzido em sobras de hortifrutigranjeiros, embalagens, produtos com data de validade vencida, papel branco, ossos do desosse, entre outros. Alguns desses produtos são armazenados e posteriormente vendidos para empresas de reciclagem ou à associação de catadores, sendo que os próprios funcionários separam os resíduos. O valor arrecadado é revertido para os próprios funcionários, em festas, eventos comemorativos ou compra de utensílios de uso comum, tratando-se de uma atividade compensatória que instiga a valorização mútua – colaborador e meio ambiente. Essa ação é praticada por uma das três empresas pesquisadas.

No Quadro 3 é possível identificar as práticas adotadas pelas empresas. Nos aspectos apresentados, podem ser observados: as empresas “B” e “C”, o fator incentivador é o mesmo, porém o quesito política de venda é distinto. O mesmo ocorre com os fatores de responsabilidade ambiental, benefícios identificados e novos projetos. Tal fato sugere que a rede de empresas da qual são integrantes não exige um padrão de execução nas políticas traçadas pelas mesmas.

Fatores Identificados	Empresa “A”	Empresa “B”	Empresa “C”
Área de venda	300m ²	340m ²	450m ²
Gestão do processo	Centralizado no proprietário	Centralizado no proprietário	Descentralizado (proprietário e gerente geral)
Fator incentivador	Benefício financeiro	Política da rede de empresas à qual pertence.	Política da rede de empresas à qual pertence.
Política de venda dos resíduos	Preço por quilograma e diferenciado por tipo de resíduo	Preço por quilograma e diferenciado por tipo de resíduo.	Preço fixo por volume e igual para papelão e plástico. Parte da política da Rede de empresas.
Responsabilidade ambiental	Percepção inicial sobre as práticas de gestão ambiental empresarial.	Percepção inicial sobre as práticas de gestão ambiental empresarial.	Parte da política da rede e da própria empresa.

Fatores Identificados	Empresa "A"	Empresa "B"	Empresa "C"
Benefícios Identificados	<ul style="list-style-type: none"> • Investimento em qualificação e educação dos funcionários. • Controle no descarte dos resíduos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Investimento em qualificação e educação dos funcionários. • Controle no descarte dos resíduos 	<ul style="list-style-type: none"> • Geração de empregos indiretos. • Investimento em qualificação e educação dos funcionários. • Controle no descarte dos resíduos.
Produtos destinados à reciclagem	Plásticos, papelão, ossos, caixas de madeiras, embalagens plásticas e papel branco.	Plásticos, papelão, caixas de madeiras, embalagens plásticas e papel branco.	Plásticos, papelão, caixas de madeiras, embalagens plásticas e papel branco.
Novos projetos	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar o processamento e aproveitamento dos resíduos; • Implantação da coleta seletiva na loja 	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar o processamento e aproveitamento dos resíduos; • Implantação da coleta seletiva na loja 	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar parceria para recolhimento do óleo vegetal de cozinha. • Melhorar o processamento e aproveitamento dos resíduos. • Implantação da coleta seletiva na loja

Quadro 3: Fatores identificados como práticas ambientais

A receptividade e preocupação das equipes de trabalho com as questões ambientais podem ser consideradas positivas, mostrando uma percepção otimista e favorável à preservação e as ações voltadas ao problema em questão, o meio ambiente. Esse resultado pode favorecer as iniciativas de implantação de procedimentos organizacionais que reduzam os impactos negativos causados pelo setor. A partir desse caso, sugerem-se ações internas para serem desenvolvidas e praticadas pelas empresas:

- envolver os gestores e colaboradores por meio de programas de sensibilização, procurando valorizar as ações pró-ativas através de recompensa e evidenciar as questões não produtivas relativas às falhas de mercado;
- viabilizar medidas técnicas como melhoramento da infra-estrutura e *layout*, por exemplo;
- incluir os custos ambientais na análise econômica; elaborar um plano de investimento para projetos futuros, e

- d) buscar mudanças de atitudes e gerenciá-las através de uma supervisão eficaz;
- e) melhorar ou criar um sistema de documentação e controle, que possibilite a análise de propostas de melhorias, e
- f) incentivar a melhoria das habilidades dos colaboradores em efetuar e auxiliar no próprio planejamento e desenvolvimento da produção;

Assim, de modo geral, observou-se que a equipe tem interesse pelas questões ambientais, contudo desconhece os possíveis impactos negativos que o empreendimento pode causar ao ambiente como, por exemplo: considera que a atividade praticada pela empresa não provoca nenhum impacto direto, o que reflete uma parcela da realidade da problemática ambiental.

4.2 Caracterização das empresas varejistas

Configurando a segunda etapa da pesquisa, serão apresentados os dados coletados nas vinte e seis empresas pesquisadas, em que foram obtidos os seguintes resultados:

Das empresas entrevistadas, 21 são de pequeno porte e 5 são microempresas e, com relação ao tipo societário, 88% são sociedades limitadas e 12% são empresas empresárias ou individuais. O estudo realizado não possibilitou inferências nas empresas em separado, ou seja, as duas categorias foram analisadas conjuntamente.

Constatou-se que a administração das empresas é feita pelos próprios proprietários, em sua maioria, com 90% e, apenas 2 das empresas são administradas por profissionais contratados. Observou-se que o grau de formação dos gestores é, na maioria, o ensino médio, com apenas oito dos gestores entrevistados com nível superior. Cabe ressaltar que 80% dos entrevistados são do sexo masculino com a presença de apenas 3 mulheres no processo de gestão com, uma representatividade de 12%.

Observou-se, através deste estudo, que o empresário da MPE absorve diversas funções, está envolvido com todas as áreas da empresa. Isso impede, muitas vezes, que o mesmo busque informações, participe de treinamentos sobre gestão e planejamento para qualificar sua empresa, de modo a mantê-la competitiva no mercado, mesmo sabendo de sua necessidade.

Com relação à consideração do setor de varejo alimentício como poluidor, a Tabela 2 mostra que 77% dos entrevistados consideram o setor um agente poluidor. São apontados os principais resíduos: os restos de frutas e legumes, embalagens plásticas, óleo de fritura, papelão, produtos vencidos não negociados com os fornecedores e restos provenientes do desmanche bovino. Também a sacola para embalagem é considerada, por três dos entrevistados como a grande “vilã” do setor.

Tabela 2 – Consideração do empresário varejista de alimentos

Opinião	Frequência	%
Poluidor	20	77
Não poluidor	6	23
Total	26	100

Na Tabela 3, verifica-se que 85% dos entrevistados consideram a questão ambiental um fator gerador de competitividade para a empresa. De acordo com um empresário:

As empresas deveriam estar prontas para atender as necessidades que o mercado moderno e competitivo exige. Seria, sim, um novo posicionamento do mercado e aproveitar um novo nicho que está surgindo, uma nova opção de mercado e gerar uma melhor qualidade de vida.

A afirmação vem ao encontro de Bernardi (2003), ao dizer que um empreendimento que cria condições competitivas saudáveis, em face das exigências ambientais, deve estruturar-se de forma adaptativa e integrativa e introduzir estratégias coerentes com o ambiente no qual está inserido.

Tabela 3 – Questão ambiental como fator de competitividade

Opinião	Frequência	%
Sim	22	85
Não	4	15
Total	26	100

Sobre o grau de importância que os gestores atribuem à questão ambiental, constatou-se, pela Tabela 4, que o empresário da MPE está preocupado e pretende participar da luta pelas questões ambientais, pois 65% consideram como sendo um aspecto importantíssimo, 31% consideram importante e apenas um dos entrevistados considera o assunto como sendo de pouca importância.

Tabela 4 - Grau de importância atribuído pelos gestores à questão ambiental

Opinião	Frequência	%
Importantíssimo	17	65
Importante	8	31
Pouco importante	1	4
Nenhuma importância	0	0
Total	26	100

Foi questionado se a sua empresa pratica alguma ação em prol do meio ambiente. Obteve-se que 42% não praticam nenhuma ação proativa. Mas, 58% dos entrevistados, sob sua ótica, afirmam aplicar práticas que consideram ambientalmente corretas como: a coleta diária de resíduos, separação de materiais para reciclagem, tais como papelão, ossos e plásticos e utilização de dispositivos anti-poliuição como filtro na chaminé do forno utilizado na padaria.

Os empresários, questionados sobre sugestões a serem desenvolvidas pelo setor, indicaram as seguintes:

- a) desenvolvimento de projetos de conscientização nas empresas quanto à utilização de embalagens biodegradáveis, ao manuseio das mesmas e conscientização do consumidor com relação ao lixo que o mesmo produz;

- b) melhoria na coleta de resíduos, revendo as práticas de trabalho com o objetivo de reduzir o desperdício e gerar capital para investimento em processos de coleta e distribuição ambientalmente corretos;
- c) criar o hábito de consumo responsável em favor de uma ética ambiental, além do que a lei exige;
- d) desenvolver práticas, como a da sacola retornável, vindo a incentivar a ação do consumidor;
- e) incentivar utilização de sacolas produzidas com materiais alternativos como papel reciclado, plástico biodegradável entre outros;
- f) buscar parcerias interempresariais para ações ambientais conjuntas, como propagandas em embalagens, eventos educativos, entre outros;
- g) desenvolver ações conjuntas com o governo municipal na prática da educação ambiental nas escolas, e
- h) realizar reuniões com empresas do setor, sindicatos, associações e entidades competentes para discussão sobre o assunto, visando à unificação e integração das ações, promovendo assim a disseminação do conhecimento.

A postura frente à possibilidade de desenvolver práticas empreendedoras ambientalmente responsáveis pode ser considerada positiva; mostra uma percepção otimista e favorável à preservação e às ações voltadas ao problema ambiental. Esse resultado pode favorecer as iniciativas de implantação de procedimentos organizacionais que reduzam os impactos negativos causados pelos empreendimentos do setor.

No capítulo 5, a seguir, serão apresentadas diretrizes sobre a introdução da questão ambiental como uma política de gestão, utilizando-se o empreendedorismo para o desenvolvimento do processo empreendedor. Essa inter-relação poderá colaborar com a minimização dos impactos negativos gerados pelos empreendimentos e contribuir com significativas vantagens competitivas perante o mercado.

5 DIRETRIZES AMBIENTAIS BASEADAS NA DIALÉTICA EMPREENDEDORA

Após a interpretação dos dados obtidos na pesquisa e realização da análise dos mesmos, o estudo apresenta subsídios que podem favorecer e facilitar a utilização de uma política ambiental no processo de gestão de forma empreendedora. Dessa forma, esta dissertação apresenta diretrizes ambientais enfocando apenas às questões que envolvem os setores operacionais do setor de varejo alimentício. Embora se entenda que estas questões não são dissociadas da responsabilidade social, o debate social poderá ser efetivado num contexto específico, muito mais amplo e profundo. Diante disso, esta proposta pode ser o primeiro passo para a conquista de um posterior enfoque sistêmico que envolva todas as questões socioambientais. Assim, neste capítulo, apresentam-se as diretrizes que servem de subsídios para a inclusão da política ambiental na gestão empresarial do setor de varejo alimentício.

5.1 O processo empreendedor

No processo empreendedor, várias são as políticas definidas e praticadas durante o período de atividade em uma organização: política de recursos humanos, política de preços, política de crédito e cobrança, política de promoções de vendas, entre outras. Essas políticas balizam como o empreendimento desenvolve suas práticas empresarias, definindo seu estilo, a filosofia e a personalidade da organização. Nesse contexto, a proposta desta pesquisa é justamente apresentar diretrizes para a introdução da política ambiental no setor de varejo alimentício. Ressalta-se que a proposta do presente estudo não pretende apresentar um sistema de gestão ambiental que exige regras e auditorias padronizadas. A proposição dessa flexibilidade decorre dos resultados observados nesta pesquisa, os quais

evidenciaram que o setor varejista possui características, estrutura, cultura e principalmente limitações diferenciadas.

Os dados e fatos aqui apresentados e discutidos demonstraram que a responsabilidade ambiental ainda não é compreendida de forma íntegra e sistêmica e também não é assumida pelos empreendedores entrevistados do setor varejista. Essa questão envolve diretamente as políticas administrativas adotadas pela maioria dos empreendedores locais. Nesse sentido, torna-se necessário propor um movimento empreendedor que associe a responsabilidade ambiental como um benefício maior do que os custos associados a ela. Acredita-se que essa problemática pode ser minimizada por meio de uma política ambiental, que direcione o processo empreendedor para condutas responsáveis. Nesse contexto, elaborar diretrizes ambientais baseadas na dialética empreendedora muitas vezes leva a apostas de longo prazo e investimentos contínuos.

Na elaboração de diretrizes empresariais, todos os empreendimentos demandam análises em relação às suas próprias necessidades, servindo também como uma orientação adaptável em função de suas carências. Esse conjunto proporciona enfoques essenciais que visam a orientar o empreendedor para a melhoria de seu desempenho. Dessa forma, as diretrizes propostas poderão ser adaptadas conforme a realidade de cada empreendimento.

5.2 A cognição empreendedora e a gestão ambiental empresarial

No ambiente do mundo moderno, as empresas varejistas devem executar as suas operações com a finalidade de, além de aumentar a sua prosperidade econômica, assegurar proteção ambiental e promover a justiça social. Nesse sentido, a integração da cognição empreendedora aos fatores econômico, social e ambiental pode resultar em uma significativa mudança paradigmática no processo de gestão praticada na MPE, promovendo a sustentabilidade, conforme Figura 11.

As ações e objetivos desejáveis para a aquisição das competências gerenciais que atendam às demandas empresariais, originadas da cognição empreendedora implicarão uma melhor compreensão da intenção de promover, não

só o surgimento, mas também o desenvolvimento de empreendimentos existentes, tornando essa uma atividade realmente empreendedora e sustentável.

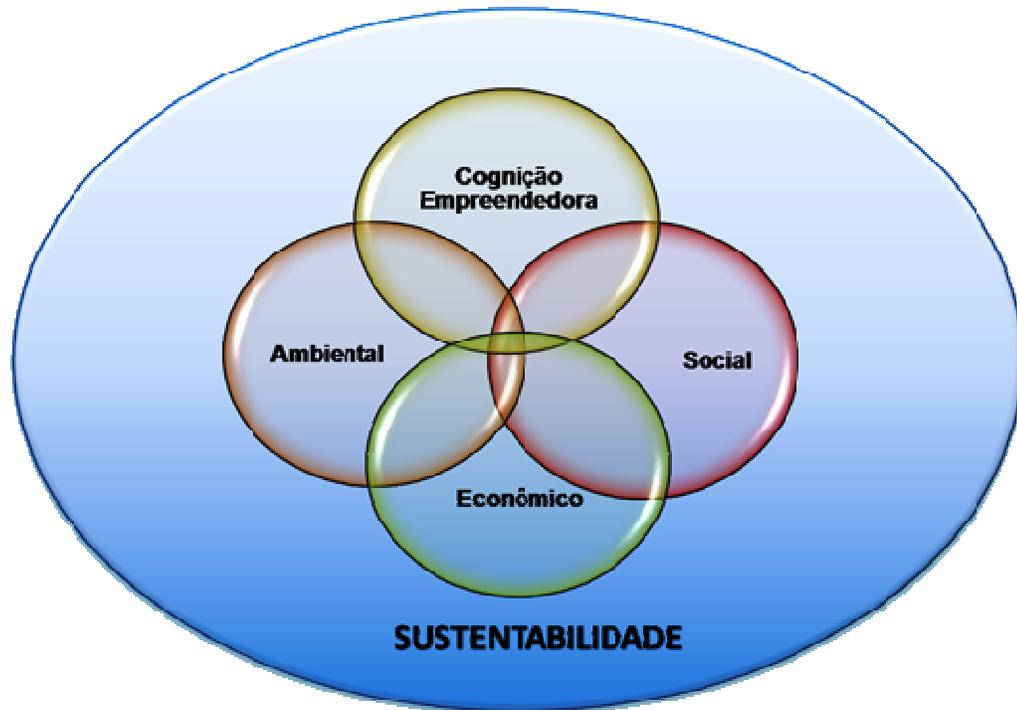


Figura 11 - A cognição empreendedora integrando o equilíbrio dinâmico da sustentabilidade

O desenvolvimento das competências cognitivas no setor de varejo pode ser facilitado através da disponibilidade de políticas como modelo de referência. O estabelecimento de um sistema de metas e objetivos para valorizar a motivação individual parece fixar o aprendizado e os comportamentos desejados. Assim, processos baseados em diretrizes aparentam ser mais eficientes do que as tradicionais formas de aprendizado pela experiência direta ou do conhecimento empírico. Não obstante, a observação do comportamento de outras pessoas e seus efeitos no ambiente, igualmente facilita a expansão das competências individuais e disseminação do conhecimento. Isso está intrínseco ao se visualizar o setor como intermediador nas relações, conforme Figura 12.

Essa posição de intermediador proporciona oportunidades empreendedoras para o varejo, possibilitando introduzir e desenvolver em sua gestão ações ambientalmente responsáveis. A empresa varejista pode, simultaneamente, proporcionar a disseminação de conceitos de responsabilidade ambiental e social, entre seus fornecedores, assim como ser um agente educador da comunidade, dos funcionários e consumidores, levando-os para uma visão mais responsável e comprometida, tanto interna quanto externamente.

Diante disso, observa-se que, no ambiente de negócios, o relacionamento fornecedor-comprador varejista tem evoluído de uma simples transação de compra para uma formação de parcerias sólidas e de longo prazo. Os compradores estão cada vez mais dependentes de seus fornecedores para atender as demandas dos seus clientes sobre a qualidade, custo, entrega, bem como aspectos ambientais e sociais.

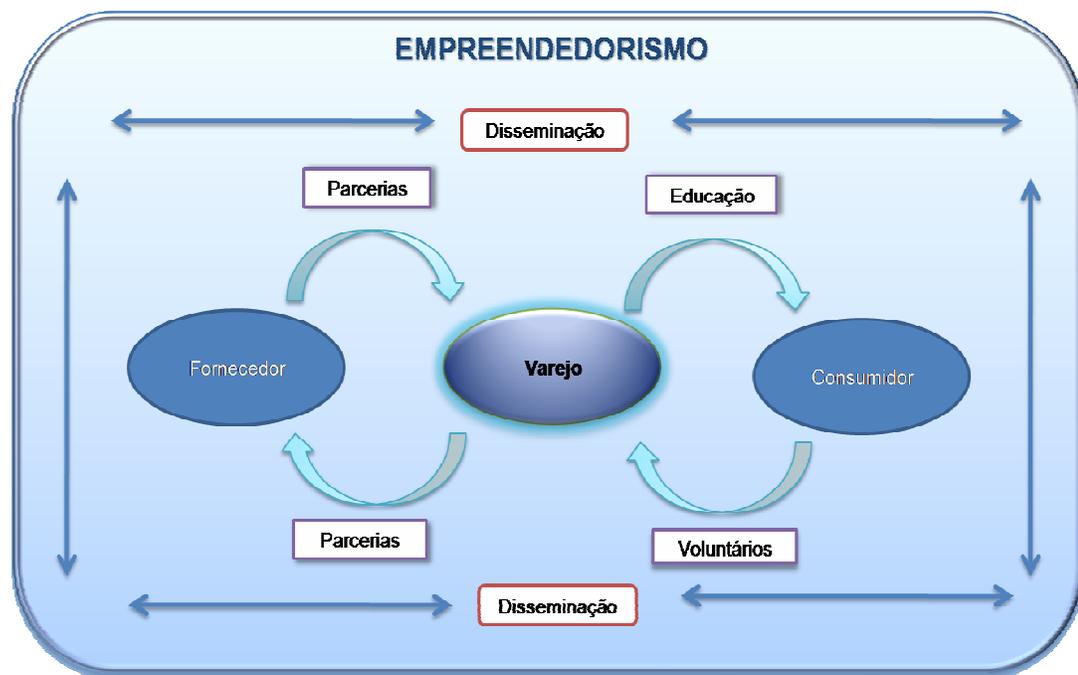


Figura 12 - O empreendedorismo e a disseminação do conhecimento

Fonte: adaptado de Parente e Gelman. 2006.

Assim, os compradores e seus fornecedores tendem a trabalhar em estreita colaboração. Isso ocorre na concepção dos produtos, fabricação, embalagem e até mesmo no transporte. A chave para o sucesso em iniciativas de sustentabilidade no

setor varejista é uma estreita relação de trabalho baseada na confiança e transparência entre o empreendedor, colaborador e seus fornecedores, o que levará a um relacionamento mutuamente benéfico. Para alcance do empreendedorismo sustentável, em qualquer organização, é primordial administrar os aspectos ambientais e sociais de suas próprias operações. Isso implica várias questões como administração de recursos, cadeia de abastecimento, redução de desperdício, promoção da conscientização do consumidor, sistema de gestão, treinamento de pessoal, entre outros. Essa interseção requer um enfoque holístico de administração com base no trabalho em equipe.

Entender o empreendedorismo como competência a ser adquirida e desenvolvida, distinta das competências funcionais, implica entender, no contexto da complexidade, que pequenas mudanças podem causar grandes transformações. Esse contexto demonstra a dialética empreendedora como base para atingir os objetivos propostos no referido estudo. Assim, o setor varejista pode desempenhar um papel fundamental na promoção de mudanças, tanto nos padrões de produção quanto no consumo, ao adotar diretrizes em suas operações internas através de uma política ambiental.

5.3 Diretrizes empreendedoras para o setor de varejo alimentício

As diretrizes propostas à operacionalização da política ambiental foram desenvolvidas para a realidade dos empreendimentos do setor de varejo alimentício, visando a traçar atividades com ações motivadas pela educação ambiental, uso efetivo dos insumos e instalações, racionalização da energia e da água, foco nos equipamentos e materiais necessários ao processo produtivo do empreendimento, e melhorias no ambiente de trabalho.

Nesse sentido, traçar diretrizes com o objetivo de introduzir a política ambiental em um empreendimento requer a análise do cumprimento das exigências legais, tais como:

- a) Alvará de localização do empreendimento, para verificação da adequação do local às atividades do empreendimento;

- b) Avaliação do corpo de bombeiros, para verificação das normas de segurança das instalações e construções;
- c) Licenciamento ambiental visando ao atendimento dos padrões mínimos exigidos no controle da poluição e degradação ambiental, e
- d) Alvará sanitário, visando à adequação da estrutura, instalações e equipamentos aos padrões mínimos exigidos nas normas da vigilância sanitária.

Observa-se, no entanto, que o cumprimento dessas exigências não demonstra que o empreendimento possui uma política ambiental definida, fazendo-se necessária a adoção de uma postura sistemática e responsável de forma ampla e profunda, muito além da simples observação das leis. Essa questão foi confirmada na pesquisa realizada, pois, mesmo atendendo adequadamente as obrigações jurídicas que possibilitaram o funcionamento dos empreendimentos, a maioria dos entrevistados não possui postura responsável em termos ambientais.

5.3.1 Programa de educação ambiental estratégica

Para incentivar a compreensão de todos os membros da empresa, sobre as questões ambientais, e obter participação dos mesmos, sugere-se que, primeiramente, o empreendedor busque parcerias com órgãos competentes com o intuito de oferecer um programa de educação ambiental. Proporcionando a todos a oportunidade de expor suas idéias torna-os mais motivados e conscientes na busca e prática de soluções. Se possível, os membros devem ser envolvidos na identificação e percepção dos aspectos ambientais relevantes, sendo isso fundamental para assegurar a implementação da política ambiental. Algumas questões importantes são:

- a) contexto contemporâneo do meio ambiente e sociedade;
- b) papel e responsabilidade de cada indivíduo na conservação ambiental;
- c) impactos ambientais significativos, reais e potenciais (empreendimento e sociedade);

- d) visão sobre a inter-relação das operações na cadeia produtiva do setor varejista;
- e) importância do varejo alimentício como intermediador entre a produção e o consumo;
- f) significado e a importância do cumprimento da política ambiental;
- g) benefícios ambientais advindos de uma política ambiental, e
- h) consequência da violação aos procedimentos definidos pela política ambiental.

Sugere-se, ainda, que os termos e objetivos mais importantes sejam fixados em locais visíveis do empreendimento, facilitando a familiaridade e envolvimento de todos com o tema. Criar uma linguagem única possibilita o desenvolvimento da percepção sobre as necessidades e importância da conservação ambiental; e essa compreensão resulta na identificação do papel de cada um no desempenho da diretriz ambiental. Nesse contexto, a educação ambiental pode ser trabalhada como a primeira etapa da introdução da política ambiental no setor varejista, devendo acontecer regularmente como forma de atualização.

5.3.2 Programa para adequação do uso da energia elétrica

Esse programa visa ao controle do consumo de energia elétrica, levando à geração de novas idéias para aperfeiçoar as atividades desenvolvidas pelos setores internos, devendo ser particularizadas e utilizadas em cada empreendimento do setor. Etapas do programa:

- a) diagnosticar o uso da energia através da quantidade de energia consumida pelo empreendimento, individualizando gastos e custos por setor;
- b) pesquisar alternativas através de tecnologias e/ou produtos com menor consumo de energia e menor impacto ambiental;
- c) criar mecanismos para detecção e redução de perdas de energia;
- d) verificar a adequação da arquitetura do prédio e dependências para a melhor utilização da luz e ventilação natural, e

- e) discutir com os envolvidos os principais benefícios das medidas de redução e consumo.

5.3.3 Programa para uso efetivo dos insumos

A proposta deste programa é a efetiva utilização dos insumos, visando ao aproveitamento total, redução de desperdícios, redução da geração de resíduos e, conseqüentemente, redução de custos.

- a) coletar informações sobre os insumos utilizados no processo produtivo;
- b) atentar para as informações de segurança e observar a adequação dos procedimentos no uso dos insumos;
- c) buscar a minimização e até mesmo a eliminação do desperdício dos insumos;
- d) selecionar os fornecedores, levando em conta as práticas ambientais adotadas pelos mesmos;
- e) adequar as áreas de armazenamento de materiais, visando à proteção dos mesmos evitando danos ou acidentes ambientais;
- f) sinalizar a localização e etiquetar as embalagens de substâncias perigosas, e
- g) Recuperar e reciclar, observando as restrições da legislação ambiental.

5.3.4 Programa para racionalização do uso da água

A intenção deste programa é promover, além da conscientização, o uso responsável da água, obtendo o aproveitamento total, evitando, assim, o desperdício.

- a) verificar a quantidade de água consumida pelo empreendimento, visando ao monitoramento do uso através da instalação de hidrômetros, válvulas e redutores de fluxo;

- b) criar mecanismos de detecção e controle de perdas para redução do consumo de água;
- c) adaptar instalações hidráulicas com a finalidade de reaproveitar e reciclar para usos menos nobres, e
- d) buscar alternativas de abastecimento para operações especiais através da coleta e armazenamento da água da chuva.

5.3.5 Programa de melhoria do ambiente de trabalho

A manutenção e higiene adequadas não se limitam a manter uma área limpa e trabalhar para eliminar desperdícios. Também incluem melhorias nos procedimentos e sistemas operacionais para torná-los mais eficientes, visando ao conforto e às condições ergonômicas do ambiente de trabalho. Para isso tem-se a proposta de:

- a) diagnosticar a estrutura do ambiente de trabalho e sua adequação para o favorecimento do conforto e, conseqüentemente, o desempenho do colaborador;
- b) Identificar o meio e a qualidade da comunicação visual (interna e externa) e sua adequação aos padrões estabelecidos pela legislação específica,
- c) Verificar os pontos de geração de ruídos, criando mecanismos para a redução dos mesmos; e
- b) Verificar a possibilidade de substituição de equipamentos ruidosos ou fornecer equipamentos de proteção.

5.3.6 Programa para gestão de resíduos sólidos

O programa tem o objetivo de evitar o descarte desordenado dos resíduos sólidos, possibilitando a redução de custos e, até mesmo, proporcionando renda.

- a) inventariar a tipologia e classificar os resíduos estabelecendo os procedimentos de separação e armazenagem temporária dos mesmos;
- b) averiguar a qualificação e capacitação do transportador e das unidades receptoras de resíduos, e
- c) adotar procedimentos de redução, reaproveitamento, reciclagem ou reuso dos resíduos;

5.3.7 Planejamento, controle e avaliação

Para fins de planejamento, é aconselhável preparar programações detalhadas, tais como cronogramas e planos de ação. Isso ajudará o empreendedor a determinar um plano de melhoria e desenvolvimento, de acordo com a realidade do empreendimento garantindo uma implementação tranquila e ordenada das diretrizes e atividades apresentadas em cada programa.

Sugere-se a divulgação periódica dos resultados dos programas apresentados em um boletim informativo com ampla distribuição aos grupos interessados, como: colaboradores, comunidade, entidades ambientais, fornecedores, clientes, entre outros. Na divulgação da política ambiental, é fundamental demonstrar os custos incorridos e as economias conquistadas, as dificuldades e limitações encontradas, os processos bem sucedidos e as pessoas responsáveis pelos resultados e avanços.

Na formulação das diretrizes, sugere-se levar em conta não somente as definições da política ambiental mas também as condições estruturais do empreendimento, principalmente em se tratando de fontes de recursos financeiros para tais ações. Na determinação dos objetivos, o empreendedor e/ou sua equipe devem ser realistas, fixando metas motivadoras, possíveis de serem alcançadas. Se as metas definidas estiverem fora da capacidade de realização da equipe, o não alcance das mesmas pode provocar um resultado desastroso, pois provavelmente espalhará decepção e desânimo entre as pessoas.

Diante disso, o desempenho de uma empresa depende das condições existentes em sua área de influência, ou seja, da comunidade e da região onde está

inserida. Sem dúvida, se houver uma melhoria da qualidade de vida da comunidade, isso resultará também em benefícios para a empresa. Essa condição abre um campo enorme de oportunidades para o varejo, que poderá realizar várias iniciativas, tanto ambientais como sociais, desde uma ação simples, como recolher cobertores e roupas em uma campanha do agasalho ou, até mesmo, um projeto social mais bem estruturado como, por exemplo, um programa de reciclagem de resíduos trazidos pelos consumidores.

Outro fator fundamental no varejo é sua representatividade por meio das entidades varejistas como, por exemplo, as empresas vinculadas ao SINDIGENEROS. As diversas associações e entidades do varejo são um canal fundamental de mobilização das empresas associadas. As entidades são capazes de levar diretrizes ambientais às empresas, de discutir os pontos críticos de determinado setor e, também, de buscar a efetiva normatização da política ambiental para o setor que representam. Assim, as diretrizes podem ser implementadas em todos os procedimentos operacionais e incluem melhorias nas vias de planejamento e gestão de pessoas, devendo ocorrer de forma sistemática e contínua.

6 CONCLUSÃO

O trabalho desenvolvido discutiu um tema extremamente importante para a atualidade, o empreendedorismo e o meio ambiente. Através dessa temática, procurou-se identificar elementos que ajudem na compreensão desse fenômeno complexo que engloba diferentes enfoques de distintas áreas de conhecimento. Como resposta aos objetivos específicos que nortearam o presente estudo, pode-se dizer que os mesmos foram atingidos e relatados, na análise e no desenvolvimento da pesquisa.

O setor varejista alimentício apresenta-se dinâmico e sensível às variações econômicas, sociais e ambientais, apresentando uma crescente pressão para a melhoria dos processos de gestão, envolvendo o empreendedor e sua capacidade cognitiva. Nesse sentido, a evolução do empreendedorismo do pragmatismo à dialética apresenta-se como uma vertente inspiradora para o estabelecimento de diretrizes para a introdução da política ambiental no setor.

A dicotomia entre empresa e meio ambiente, ao pensar que a natureza esta separada dos processos empresariais, induz, de modo geral, à noção de oposição. Essa situação decorre de uma atitude desprovida de ações pró-ativas em relação à exploração e à manutenção do meio ambiente, concentrando-se em comportamentos reativos quando surgem problemas. A reflexão consiste no desafio de aumento da produtividade na utilização dos recursos, sem que haja uma penalização ambiental. A modificação desse contexto está certamente no comportamento dos empreendedores e na possibilidade de contornar o problema. A escolha de alternativas, muitas vezes se dá pelo conhecimento das implicações que o empreendimento provoca no ambiente com o qual se relaciona. Como visto, é evidente que a utilização de critérios adequados na operacionalização das atividades do empreendimento pode reduzir custos, tornando-o competitivo.

Constatou-se, de uma forma geral, que a percepção dos entrevistados sobre as questões ambientais é superior às condutas praticadas por eles. Diante disso, os empreendedores poderão contribuir mediante o enriquecimento de seus

conhecimentos sobre os mecanismos que explicam os impactos da produção e as estratégias que reduzem seus efeitos. Os métodos de valoração do ambiente têm um importante papel a desempenhar nesse sentido. De fato, seria uma tentativa de se aplicar a responsabilidade ambiental como condição necessária à obtenção da aceitação mercadológica e social do empreendimento.

Nesse sentido, a gestão de uma empresa pode ser considerada ambientalmente responsável, se houver uma preocupação real dos tomadores de decisão com os processos produtivos e seus resíduos. Para isso, as empresas devem adotar, em seus meios de produção, medidas de eficiência e de melhor aproveitamento de todos os recursos usados em sua atividade produtiva. Assim, acredita-se que essa problemática pode ser minimizada por meio de mudanças na gestão empresarial e na adoção de uma política ambiental que direcione o empreendimento para condutas responsáveis. Seu ponto de partida é uma mudança na cultura empresarial e na educação ambiental. O fato de os empreendedores estarem empenhados em melhoramentos ambientais é fundamental, mas a abordagem do problema deve seguir também em termos de ações e planos de melhoria permanentes, sendo uma atitude visível como ação empreendedora. Ao reconhecer a importância da questão ambiental, o empreendedor pode tornar-se pró-ativo e até mesmo agregar valor ao seu negócio no mundo contemporâneo e competitivo.

Em relação à conduta dos empresários, de modo geral, observou-se que os mesmos têm interesse pelas questões ambientais, contudo desconhecem os reais impactos negativos que o empreendimento pode causar ao ambiente, ao se verificar que 23% não consideram o setor como um poluidor. Essa afirmação reflete um recorte da realidade sobre os problemas ambientais: As pessoas reconhecem a importância da preservação do meio ambiente, porém ignoram seu papel e praticam pouco em prol da questão.

No diagnóstico realizado nos setores de trabalho, pode-se observar que os mesmos geram desperdícios e apresentam possibilidades de melhorias, tanto na estrutura quanto nas atividades desenvolvidas, o que faculta a aplicabilidade das diretrizes aqui propostas. Cabe acrescentar que, se por um lado, observam-se algumas deficiências nas práticas ambientais, por outro, nota-se a criatividade e o talento individual dos gestores, cujo trabalho árduo e diário merece ser destacado,

como sendo fundamental para se atingirem com sucesso seus objetivos. Entende-se que a eliminação total dos resíduos é praticamente impossível.

Nesse sentido, deve-se ressaltar a importância de se buscarem formas de reaproveitamento interno dos resíduos gerados, ou seja, a reutilização dos mesmos no próprio empreendimento, assim como medidas que viabilizem a reciclagem dos mesmos. Com o apoio de entidades representativas, as pequenas iniciativas do varejo se fortalecem e ganham capilaridade e notoriedade. A disseminação das práticas de responsabilidade ambiental fomenta a replicação das diretrizes e movimenta a criatividade de uma gama de empresas varejistas para realizar alternativas semelhantes por todo o Brasil.

Com base nessas observações, conclui-se, de um modo geral, que a maioria dos empreendedores varejistas percebem a problemática ambiental e a necessidade de transformação da precariedade da situação atual e ainda concordam que a política ambiental inserida na gestão empresarial pode ser um dos instrumentos de minimização dos problemas. Isso poderá apresentar soluções para os empreendimentos em atuação, no momento que eles desejarem realizar alterações nas instalações e procedimentos organizacionais e operacionais atuais, como também poderá auxiliar na mudança de conduta dos novos empreendedores devido à reflexão sobre as questões ambientais. Ainda há a exigência de um plano de aplicabilidade de diretrizes para ser desenvolvido por órgãos representativos e competentes instigando sua aplicabilidade. A política ambiental só será realidade no empreendimento, se os empreendedores visualizarem efetivamente a importância da problemática ambiental.

Assim, é indispensável afirmar que os empreendedores serão apenas uma parte do contexto e que sozinhos não irão resolver a problemática ambiental do setor de varejo alimentício, contudo, se todos contribuírem, com certeza esse cenário negativo irá, no futuro, se modificar. Com base nos dados apresentados, acredita-se ser possível combinar ações empreendedoras e a responsabilidade ambiental, levando à institucionalização de novas condutas que permitirão o desenvolvimento harmonioso da sociedade.

Os assuntos tratados não tiveram a pretensão de cobrir todas as curiosidades e variáveis sobre o setor varejista alimentício, pelo contrário, devem servir de incentivo ao aprofundamento do tema, para a descoberta de melhores caminhos que

levem à redução de resíduos gerados e do desperdício e, conseqüentemente, a uma gestão ambiental sustentável.

6.1 Recomendações para futuros trabalhos

É indispensável que as pesquisas continuem e novos trabalhos sejam realizados no sentido de evoluir na discussão deste tema. Novas problemáticas e vários questionamentos surgem ao final de um estudo, e podem servir de orientação para futuros trabalhos, pois o resultado obtido reflete apenas um período e um espaço delimitado. Essa delimitação permite que outros estudos ampliem e agreguem valor ao contexto estudado. Assim, indicam-se algumas vertentes para futuros trabalhos:

- a) Abordar este tema em outros ramos de atividade dentro do setor varejista, além do alimentício;
- b) Avaliar a percepção dos clientes e consumidores em relação à responsabilidade ambiental;
- c) Propor opções de métodos de manutenção e controle da política ambiental;
- d) Analisar o investimento, custo e retorno da adoção de um programa de responsabilidade ambiental;
- e) Pesquisar o posicionamento da comunidade em relação aos empreendimentos ambientalmente responsáveis, e
- f) Abordar esse tema envolvendo a responsabilidade social.

Essas indicações têm a finalidade de oferecer novos enfoques teóricos e alternativas metodológicas que podem contribuir ainda mais para a melhoria da relação entre empreendedorismo e responsabilidade ambiental. Do ponto de vista prático, essa relação diz respeito à dialética empreendedora na qual as atividades, produtos e serviços tenham impactos significativos e sobre a qual a organização possa exercer controle ou influências razoáveis.

REFERÊNCIAS

- ACS, Z. How is entrepreneurship good for economic growth?. **Innovations: Technology, Governance, Globalization**, v. 1, n. 1, p. 97-107, 2006.
- BARON, R. A. OB and entrepreneurship: the reciprocal benefits of closer conceptual links. In: **Research in Organizational Behavior**, 24, 225-69, 2002.
- BARON, R. J.; SHANE, S. A. **Empreendedorismo**. Uma visão do Processo. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- BRUSH, C. G., GREENE, P. G.; HART, M. M. Empreendedorismo e construção da base de recursos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n.1, p. 20-35, jan./mar., 2002.
- BECKER, D.F. A economia política da regionalização do desenvolvimento contemporâneo. **Revista Redes**, 2001.
- BERNARDI, L. A. **Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos estratégicos e dinâmicas**. São Paulo: Atlas, 2003.
- CAGNIN, C. H. **Fatores relevantes na implementação de um sistema de gestão ambiental com base na Norma ISO 14001**. 2.000. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 2. ed. São Paulo: Cortez Editora, 1995
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- DEAN; MCMULLEN. Toward a theory of sustainable entrepreneurship: Reducing environmental degradation through entrepreneurial action. **Journal of Business Venturing**. Vo. 22, January 2007, Pages 50-76, 2005.
- DEMO, P. **Pesquisa e construção de conhecimento**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1994.

DIAS. **Gestão Ambiental**: responsabilidade social e sustentabilidade. São Paulo: Atlas, 2007.

DONAIRE, D. **Gestão ambiental na empresa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

DOLABELA, F. C. **Oficina do Empreendedor**. São Paulo: Cultura Editores Associados. p.43-68, 1999.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo**: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. **Empreendedorismo**: Transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campos, 2001.

DRUCKER, P. F. **Inovação e Espírito Empreendedor**. São Paulo: Pioneira, 1987.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

FARIAS; TEIXEIRA. A pequena e micro empresa e o meio ambiente: a percepção dos empresários com relação aos impactos ambientais. **Revista O&S**. v.9. n.23. Jan./Abril, 2002.

FLEURY, A. & FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FIALHO. et al. **Empreendedorismo na era do conhecimento**. Florianópolis: Visual Books, 2007.

FILHO; CARDOSO. A abordagem cognitiva na formação da competência empreendedora: o caso da Odebrecht. **Administração em Diálogo**. São Paulo, n. 5, p. 65-76. 2003.

FILION, L. J. Differences dans les systemes de gestion des proprietaires dirigeants, entrepreneurs et operateurs de PME. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, vol.13, No. 4, December: 306-320. 1996.

_____. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, vol. 39, no. 4, p. 6-20, out/dez. 1999.

GLOSIENE, A. The Information Professional's Role in the Today's World & Conference Closing. **Inforum Papers**. 2002. Disponível em: <<http://www.inforum.cz/inforum2002/english/prednaska78.htm>>. Acesso em: 27 jan. 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4^a e.d. São Paulo: Atlas, 2002

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. In: **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GRAYSON, D.; HODGES, A. **Compromisso Social e Gestão Empresarial**. São Paulo: Publifolha, 2002.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004

KAO, R. W. Y. Entrepreneurism: A Philosophy and Sensible Alternative for the Market Economy. Galley proofs, **World Scientific Publishing**, New York, London and Singapore, 2002.

KAZMIERCZYK, P. **Manual on the Development of Cleaner Production Policies Approaches and Instruments**. UNIDO CP Programme, Vienna, October 2002. Disponível em: <<http://www.unido.org>>. Acesso em: jun., 2008.

KEE-HUNG. Market orientation in quality oriented organizations and its impact on their performance. **International Journal of Production Economics**, v. 84, p. 17-34, 2003.

KURATKO, D.; AUDRETSCH, D. Strategic entrepreneurship: exploring different perspectives of an emerging concept. **Entrepreneurship Theory and Practice**. Vol. 33 Issue 1. Jan. 2009.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia do trabalho científico**: Procedimentos básicos, pesquisas bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

LEITE, E. **O fenômeno do empreendedorismo**: criando riquezas. Recife: Bagaço, 2000.

LICHTENTHALER, E. Corporate Diversification: identifying new business systematically in the diversified firm. **Thecnovation**, Amsterdam, v. 25, p. 697-709. 2005.

MACEDO, R. K. **Gestão Ambiental - Os Instrumentos Básicos para a Gestão Ambiental de Territórios e de Unidades Produtivas**. ABES: AIDIS. Rio de Janeiro. RJ, 1994.

MAN, T. W.Y. ; LAU, T. Entrepreneurial competencies of SME owner/manager in the Hong Kong services sector: a qualitative analysis. **Journal of Enterprising Culture**, v. 8, n. 3. 2000.

MARTINS. G. **Estudo de caso**: uma estratégia de pesquisa. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento. 3ª ed. v. 1. São Paulo: Atlas, 1996.

McADAM, R. Quality models in SMEs context. **International Journal of Quality & Reliability Management**. v. 17, n. 3, p. 305-323, 2000.

McCLELLAND, D. C. **Entrepreneurship and Achievement Motivation**: Approaches to the Science of Socioeconomic Development, in: Lengyel, P. (Ed.) Paris, UNESCO, 1971.

McMULLEN, Jeffery S.; SHEPHERD, Dean A. Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur. **Academy of Management Review**, v. 31, n. 1, p. 132-152, 2006.

MEDDEB, B. L'organisation du III millénaire: quelles compétences pour le manager. **Organizations & territories**, v. 12, n. 1, Hiver, 2003.

MEYER, M. M. **Gestão ambiental no setor mineral: um estudo de caso**. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.2000.

MIGUEL, P. A. C. **Estudo de caso na engenharia de produção**: estruturação e recomendações para sua condução. *Produção*, v 17, n.1, p. 216-229, jan/abr, 2007.

MINAYO, M.C. S. (orgs) **Pesquisa social: teoria método e criatividade**. 16.ed.Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.

MITCHELL, R. K. et al., The Central Question in Entrepreneurial Cognition Research. 2007. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, Baylor University, 2007.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. & LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NASCIMENTO, L. F.; LEMOS, A. D.; MELLO M. C. **Gestão Socioambiental Estratégica**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

OLIVO, S. **Como entender o mundo dos negócios: o empreendedor, a empresa, o mercado**. 2. ed. rev. e amp. Brasília: SEBRAE, p.19-24, 2003.

PAIVA JR, F. G. de; LEÃO, A. de S. & MELLO, S. C. B. Competências Empreendedoras de Dirigentes de Empresas Brasileiras de Médio e Grande Porte que Atuam em Serviços da Nova Economia. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 10, n. 4, p.47-69. Out./Dez. 2006.

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

PARENTE, J.; GELMAN, J. **Varejo e responsabilidade social**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

RAO, P. Environmental Initiatives Undertaken by Entrepreneurs in the Philippines. **Journal of Entrepreneurship**. Vol. 17. P. 73-81. 2008.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. **Academy of Management Review**, v. 19, n.1, p. 90-118. 1994.

RUAS, R. **Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações**. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S. & BOFF, L. H. *Aprendizagem organizacional e competências: os novos horizontes da gestão*. Porto Alegre: Bookman. 2005.

SAMPAIO, C. A. **Gestão organizacional estratégica para o desenvolvimento sustentável**. Itajaí: UNIVALI, 2000.

SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development**. New York: Oxford University Press, 1961.

SHANE, S. **A general theory of entrepreneurship: the individual-opportunity nexus**. Cheltenham: Edward Elgar, 2003.

SHANE, S.; LOCKE, E.; COLLINS, C. Entrepreneurial motivation. **Human Resource Management Review**, v. 13, n. 3, p. 257-279, 2003.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. **The Academy of Management Review**, v.25, n. 1, p. 217-226, 2000.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: LED/UFSC, 2000.

STERNBERG, R. J. Successful Intelligence as a basic for entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**. 2004.

SOUZA, R. S. **Entendendo a questão ambiental: temas de economia, política e gestão do meio ambiente**. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2000.

TRIVIÑOS, A N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1990.

ULHOI, J. P. The Social Dimensions of Entrepreneurship. **Thecnovation, Amsterdam**, v. 25, p. 939-946. Aug. 2005.

UNEP – A practical guide for retailers. 2005. Disponível em:
<<http://www.uneptie.org/pc/retail/publications.htm>>. Acesso: 26 nov. 2008

_____ Retail and Environment.2005. Disponível em:
<http://www.uneptie.org/pc/retail/retail_env.htm >. Acesso: 1 fev. 2009.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Protocolo de pesquisa utilizado na primeira etapa

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA PPGEP – PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Pesquisa avaliação da compreensão sobre a questão ambiental, diagnóstico das atividades praticadas em cada setor de trabalho e levantamento dos resíduos gerados na empresa.

1. Questões levantadas:

Educação ambiental

1. Os funcionários em seus procedimentos possuem cuidados com a proteção ambiental?
2. A empresa desenvolve programas de educação ambiental?
3. A empresa tem uma política ambiental definida?

Fornecedores

1. Ao selecionar os fornecedores e fabricantes a empresa leva em conta as práticas ambientais adotadas pelos mesmos?
2. As áreas de armazenamento de produtos são adequadas e protegidas para não causar danos ou acidentes ambientais?

Otimização de energia

1. Existem programas de redução do consumo de energia?
2. Existem estudos em andamento para detecção e redução de perdas de energia?
3. A arquitetura do prédio e dependência considerou a otimização da luz e da ventilação natural?
4. A empresa utiliza fontes alternativas de energia?

Racionalização do uso da água

1. Existem programas de controle e ou redução da água?
2. Reaproveitamento de águas?
3. Existem fontes alternativas de abastecimento para certas operações?

Poluição sonora e visual

1. A empresa conhece os pontos de geração de ruídos?
2. Existem planos para a utilização de medidas ou equipamentos menos ruidosos?
3. A empresa implantou equipamentos menos ruidosos?
4. A empresa utiliza meios de comunicação visual de acordo com os padrões estabelecidos pela legislação específica?

Esgotamento sanitário e efluentes líquidos e gasosos

1. Os efluentes sanitários são separados? (esgoto, cozinha, chuveiro)
2. O sistema de tratamento recebe manutenção (limpeza) periódica?
3. Existe controle para os efluentes líquidos?
4. Existe um plano estabelecendo metas para redução dos efluentes gasosos?

Resíduos sólidos / lixo

1. Existem procedimentos de separação dos resíduos?
2. Existem programas de reciclagem ou reaproveitamento dos resíduos?
3. O transportador de resíduos está licenciado, possui capacitação técnica para tal?
4. São adotados procedimentos de redução dos resíduos?

APÊNDICE B – Protocolo de pesquisa utilizado na segunda etapa

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA PPGEP – PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Esta pesquisa tem por objetivo diagnosticar como os empresários ligados ao SINDIGÊNEROS, do setor de varejo, na cidade de Santa Maria, observam e agem com relação aos problemas ambientais.

Para responder você levará em torno de 30 minutos. Ressaltamos que apenas o acadêmico terá acesso aos seus dados e respostas, e em nenhum momento do preenchimento do questionário você precisará se identificar.

Dados demográficos

1- Sexo: () Feminino () Masculino

2- Idade: _____

3- Cargo exercido: _____

4- Tempo de trabalho na Instituição: _____

5- Grau de escolaridade:

() Ensino fundamental (até 8ª série)

() Nível médio (2º grau)

() Nível superior incompleto; Graduação em: _____

() Nível superior completo; Graduação em: _____

() Pós-Graduação - Especialização em: _____

() Pós-Graduação – Mestrado em: _____

() Pós-Graduação – Doutorado em: _____

Levantamento Empresa x Meio Ambiente

6) Em sua opinião o setor de varejo alimentício pode ser considerado como um poluidor?

(...) Sim (...) Não

7) Se a resposta da pergunta anterior for positiva, quais os principais resíduos que o setor gera?

8) Você considera a questão ambiental fator que pode gerar competitividade?

() sim () Não

9) Se for sim a resposta da pergunta anterior. Cite ou Explique que tipo de ações podem ser praticadas pelo setor.

10) Em sua opinião qual o grau de importância você da relacionado a questão ambiental.

- () importantíssimo
() importante
() pouco importante
() nenhuma importância

11) Sua empresa pratica alguma ação em prol do meio ambiente? Se for positiva citar quais e como são desenvolvidas.

12) Quais as práticas você daria como sugestão para serem desenvolvidas pelo setor?

Obrigada!