



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO – UFERSA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AMBIENTE, TECNOLOGIA  
E SOCIEDADE - PPGATS**

**A DIMENSÃO ESTRATÉGICA DAS PRÁTICAS DE  
RESPONSABILIDADE SOCIAL**

**ADRÔMIDA MARRALI SILVA CORTÊZ GURGEL**

Mossoró - RN  
Dezembro de 2014

ADRÔMIDA MARRALI SILVA CORTÊZ GURGEL

A DIMENSÃO ESTRATÉGICA DAS PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE  
SOCIAL

Dissertação apresentada à Universidade Federal Rural do Semi-Árido – UFERSA, Campus de Mossoró, como parte das exigências para a obtenção do título de Mestre em Ambiente, Tecnologia e Sociedade.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Elisabete Stradiotto Siqueira - UFERSA

Mossoró - RN  
Dezembro de 2014

Catálogo na Fonte

Catálogo de Publicação na Fonte. UFERSA - BIBLIOTECA ORLANDO TEIXEIRA - CAMPUS MOSSORÓ

Gurgel, Adrômida Marrali Silva Cortéz.  
A dimensão estratégica das práticas de responsabilidade social /  
Adrômida Marrali Silva Cortéz Gurgel. - Mossoró, 2015.  
165f: il.

1. Responsabilidade social. 2. Diferencial competitivo. 3. Shopping.  
I. Título

RN/UFERSA/BOT/299  
G979d

CDD 658.408

ADRÔMIDA MARRALI SILVA CORTÊZ GURGEL

**A DIMENSÃO ESTRATÉGICA DAS PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE  
SOCIAL**

Dissertação apresentada à Universidade  
Federal Rural do Semi-Árido – UFERSA,  
Campus de Mossoró, como parte das  
exigências para a obtenção do título de  
Mestre em Ambiente, Tecnologia e  
Sociedade.

Aprovada em: 02/22/2014 Conceito: Aprovada

BANCA EXAMINADORA



Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Elisabete Stradiotto Siqueira – UFERSA  
Orientadora



Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Agostinha Mafalda Barra de Oliveira – UFERSA



Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Erlaine Binotto - UFGD

## Dedicatória

Dedico este trabalho ao meu maravilhoso, misericordioso, amoroso e perfeito Deus e ao meu Senhor, mantenedor, gracioso, consolador, provedor, salvador, o meu Jesus, a sua graça me basta, o seu poder se aperfeiçoa na minha fraqueza.

Que toda honra, glória, louvor e vitória pertençam a ti meu Deus e Jesus.

Venho oferecer-te o meu louvor, para que chegue a ti como oferta suave:

“O vento balançou o meu barco em alto mar, o medo me cercou e quis me afogar, mas então eu clamei ao filho de Davi, Ele me escutou, por isso estou aqui. O vento Ele acalmou, o medo repreendeu, quando Ele ordenou o mar obedeceu. Não temo mais o mar pois firme está minha fé, no meu barquinho está Jesus de Nazaré, se o medo me cercar ou se o vento soprar, seu nome eu clamarei, Ele me guardará” (Giselli Cristina, 2010).

Aleluia, a palavra do Senhor diz que mil cairão ao teu lado, dez mil a tua direita, mas tu não serás atingido!

Se o vento soprar contra a minha vida, eu clamarei ao meu Deus e Jesus e creio, Ele me socorrerá!

Obrigada meu Deus, tudo o que tenho veio de ti e para ti voltará, assim como eu. Amém!

## **Agradecimentos**

Agradeço;

Ao meu Deus e Jesus em primeiro lugar, pela oportunidade a mim confiada, pelos socorros a mim enviados, pelas graças a mim concedidas e pelo teu poder sempre presente em minha vida;

A minha mãe Margarida Cortêz, uma mulher admirável, forte pela misericórdia de Deus, alguém que Deus me presenteou para cuidar de mim, me amparar e me amar juntamente com Ele. Agradeço pelas suas orações ao nosso Deus todo poderoso nos momentos mais difíceis e decisivos de mais essa caminhada, buscando ser ouvida em prol de mais uma graça em minha vida atendida;

Ao meu amado pai Erivan Cortez, que é mais que um pai, mais que um amigo, alguém que sei que posso contar, é um verdadeiro presente precioso do meu Deus para minha vida. Agradeço pelas suas palavras de apoio, toda a sua torcida, positividade e amor;

Ao meu precioso presente de Deus, meu marido Judson da Cruz Gurgel, um verdadeiro companheiro, o meu melhor amigo, sempre presente, amoroso, verdadeiro, preocupado, atento, auxiliador, as palavras aqui são poucas para descrevê-lo, és a minha preciosidade, és carne da minha carne, não somos dois, mas apenas um em Cristo Jesus. Te amo!

A Graça Vasconcelos, que mesmo de longe acompanha tudo como de perto, orando a Deus e intercedendo por mais uma vitória e as bênçãos de Deus sobre a minha vida;

A Jacqueline Vasconcelos pelo apoio, incentivo e carinho durante essa caminhada. Agradeço ao meu maravilhoso Deus por tê-la usado graciosamente, de forma a me orientar sobre a existência desse programa de mestrado. Obrigada Jac, você é um presente para a minha vida!

A minha orientadora, alguém que carregarei comigo por toda a vida, professora Elisabete Stradiotto, sempre paciente, atenta, solícita, uma mulher inteligente, forte, linda, uma líder, competente no que faz, alguém especial;

Peço ao meu Deus que abençoe a cada um de vocês, que as concedam amor, paz de espírito, saúde, longevidade, conhecimento e a prática da sua palavra que é poderosa e perfeita, para que possam ser pessoas abençoadoras e instrumentos da vontade de Deus e Jesus em sua onipotência e poder. Agradeço a Deus e a cada um de vocês!

## **Epígrafe**

*"Nem olhos viram, nem ouvidos ouviram, nem jamais penetrou em coração humano o que Deus tem preparado para aqueles que o amam." 1 Coríntios 2:9.*

## A DIMENSÃO ESTRATÉGICA DAS PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

**RESUMO:** A presente pesquisa tem como objeto de estudo um *shopping* inaugurado em 2005 que conta com 67 mil metros quadrados de área bruta locável e gera atualmente 6.500 empregos diretos e indiretos. Foi feita uma abordagem acerca de teorias sobre responsabilidades social e ambiental empresarial voltadas para o diferencial competitivo e a geração de valor a imagem organizacional. O objetivo deste estudo busca identificar se na percepção dos clientes diretos e indiretos da organização as ações de responsabilidade social constituem-se em um fator de diferenciação. Se trata de uma pesquisa de caráter explicativo e exploratório, visto que são abordados dados qualitativos e quantitativos, com a análise do conteúdo das entrevistas aplicadas aos gestores do shopping pesquisado e testes de médias e análises de frequências dos dados coletados por aplicação de questionários junto aos clientes lojistas e aos clientes finais/compradores/frequentadores. Os resultados apontaram que os gestores entrevistados têm as ações sociais praticadas pelo shopping como ferramentas que beneficiem a sociedade e ao mesmo tempo gerem benefícios para a imagem da organização. Visto que as ações de responsabilidade social da empresa pesquisada buscarem gerar benefícios a sua imagem, diante da sociedade na qual encontra-se inserida e dos seus clientes diretos e indiretos, os resultados dessa pesquisa sustentam positivamente a estratégia de diferenciação da referida empresa, pelo fato das amostras de clientes diretos e indiretos pesquisados, em sua maioria, perceberem a existência das ações de responsabilidade social e ambiental praticadas pelo shopping e tê-las como extremamente importantes.

**Palavras-Chaves:** Responsabilidade Social, Shopping, Diferencial Competitivo.

## THE STRATEGIC DIMENSION OF SOCIAL RESPONSIBILITY PRACTICES

**ABSTRACT:** This research has as object of study a mall opened in 2005 has 67 million square feet of gross leasable area and currently generates 6,500 direct and indirect jobs. An approach about theories of social and environmental corporate responsibilities focused on the competitive advantage and value creation organizational image was made. This study seeks to identify whether the perception of direct and indirect customers of the organization's social responsibility actions constitute a factor of differentiation. It is an explanatory and exploratory research, as qualitative and quantitative data are addressed with the content analysis of the interviews applied to shopping managers researched and medium tests and analysis of frequency data collected by questionnaires from the shopkeepers customers and end users / buyers/visitors. The results showed that the managers interviewed have social actions taken by shopping as tools that benefit society and at the same time generate benefits for the organization's image. Since the social responsibility of the company searched seek generate benefits its image before the society in which is inserted and its direct and indirect customers, the result of this research positively supports the differentiation strategy of this company, because the direct and indirect customers samples surveyed, mostly perceive the existence of social and environmental responsibility actions taken by shopping and have them as extremely important.

**Key words:** Social Responsibility, Shopping, Competitive Edge.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Evolução da questão ambiental nas empresas .....	24
Figura 2 - A Pirâmide de Carrol .....	26
Figura 3 - Setores de atuação da Responsabilidade Social Empresarial .....	27

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Marcos da Responsabilidade Social no Brasil .....	23
Quadro 2 - Modelos de Responsabilidade Social.....	25
Quadro 3 - As diferenças entre a Responsabilidade Social e a Filantropia Empresarial.....	29
Quadro 4 - Trabalhos referentes à responsabilidade social das empresas e shoppings centers	54
Quadro 5 - Ações de responsabilidade social empresarial executadas pelo shopping de acordo com os gestores.....	79

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Resultados do coeficiente de alfa de Cronbach.....	59
Tabela 2 - Descrição do perfil dos clientes respondentes.....	81
Tabela 3 - Estatística descritiva dos dados gerais relacionados aos clientes respondentes.....	82
Tabela 4 – Resumo do percentual de frequências acerca do grau de importância e percepção dos clientes finais respondentes acerca dos serviços e ações de responsabilidade social e ambiental disponibilizados pelo shopping.....	84
Tabela 5 - Nível de importância dos bancos de madeira reflorestada para os clientes que declaram ir ao shopping com a finalidade principal de fazer compras .....	88
Tabela 6 - Nível de importância do estacionamento gratuito e da presença de seguranças no estacionamento para os clientes que declaram ir ao shopping de carro próprio.....	88
Tabela 7 - Nível de importância das paradas de ônibus e dos bancos localizados no exterior do shopping para os clientes que declaram ir ao shopping por meio de transporte público .....	89
Tabela 8 - Nível de importância da passarela para os clientes que declaram ir à pé ao shopping .....	89
Tabela 9 - Nível de importância do fraldário e carrinhos de bebê para os clientes respondentes que declaram possuir filhos .....	90
Tabela 10 - Descrição do perfil dos clientes lojistas .....	91
Tabela 11 - Estatística descritiva dos dados gerais relacionados aos clientes lojistas .....	92
Tabela 12 - Resumo dos resultados de frequência para o nível de importância das ações de responsabilidade social e ambiental para os clientes lojistas .....	94
Tabela 13 - As 05 maiores médias do nível de importância das ações de responsabilidade social para os clientes lojistas que estão no shopping desde a fundação deste.....	96
Tabela 14 - As 05 maiores médias do nível de importância das ações de responsabilidade social para os clientes lojistas que se instalaram no shopping após a fundação deste.....	96
Tabela 15 - Testes comparativos de médias das 04 ações mais importantes para as duas categorias de clientes lojistas.....	97

## LISTA SIGLAS E ABREVIATURAS

ABRASCE	- Associação Brasileira de Shopping Center
ADCE	- Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresa
AMIL	- Assistência Médica Internacional
CDLNATAL	- Câmara dos dirigentes Lojista de Natal
CEBDS	- Criação do Conselho empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável
ECOSTEPS	- Members of sustainability
EG	- Engenheiro
GG	- Gerente Geral
GIFE	- Fundação do Grupo de Institutos, Fundações e Empresas
GM	- Gerente de Marketing
IBASE	- Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas
IDEC	- Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor
ONG	- Organização Não-governamental
QUALI	- Qualitativa
QUANTI	- Quantitativa
RN	- Rio Grande do Norte
RS	- Responsabilidade Social
RSA	- Responsabilidade Social e Ambiental
RSE	- Responsabilidade Social empresarial
SG	- Secretária Geral
SPSS	- <i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
STTU	- Secretaria Municipal de Trânsito Urbano
WEF	- <i>World Economic Forum</i>
WI-FI	- <i>Internet Wireless Fidelity</i>

## SUMÁRIO

<b>1 Introdução</b> .....	17
1.1 Pressuposto .....	18
1.2 Problema de pesquisa .....	18
1.3 Objetivos .....	19
1.3.1 Objetivo Geral .....	19
1.3.2 Objetivos Específicos.....	19
1.4 Justificativa .....	19
<b>2 Referencial</b> .....	22
2.1 Responsabilidade Social e ambiental Empresarial.....	22
2.1.1 A História da Responsabilidade Social no Brasil.....	22
2.2 Alguns conceitos relacionados à Responsabilidade Social.....	28
2.2.1 Filantropia .....	29
2.2.2 Empresa Cidadã ou Cidadania Empresarial.....	30
2.2.3 Ética ou Moral na Gestão Empresarial.....	30
2.3 O Relacionamento entre as empresas e os agentes sociais.....	31
2.3.1 O posicionamento dos stakeholders, governo e empresas perante as questões sociais ....	32
2.3.2 Consumidores.....	32
2.3.3 Investidores .....	34
2.3.4 Colaboradores .....	35
2.3.5 Governo.....	35
2.3.6 Clientes e Fornecedores .....	36
2.3.7 Comunidades.....	36
2.3.8 Organizações não Governamentais .....	37
2.4 A Responsabilidade Social como estratégia empresarial.....	38
2.4.1 A Responsabilidade Social Empresarial e a Imagem da Organização .....	38
2.4.2 Diferencial Competitivo relacionado a Responsabilidade Social Empresarial Estratégica ..	39
2.4.2.1 A abordagem normativa .....	40
2.4.2.2 A Abordagem Contratual .....	40
2.4.2.3 A Abordagem estratégica.....	41
2.5 Contexto de Estratégia e Competitividade .....	42
2.5.1 Condições de Demanda.....	43
2.5.2 Fornecedores e Indústrias Complementares .....	44
<b>2.5.5 A influência do consumidor na formação das estratégias empresariais</b> .....	46
<b>2.5.6 A estratégia voltada à diferenciação</b> .....	46

2.6.1 A valorização da imagem e da reputação empresarial .....	48
2.6.4 A Integração da Cadeia Produtiva .....	49
2.7 Shopping Centers no Brasil – uma abordagem social e o Setor de varejo – uma abordagem estratégica.....	50
2.7.1 Shopping Centers .....	51
2.7.2 Responsabilidade Social empresarial em Shoppings Centers .....	53
2.7.3 Trabalhos destacados da literatura no que se refere ao posicionamento do consumidor frente à responsabilidade social das empresas e shoppings centers .....	54
3 Metodologia .....	57
3.1 Tipo de pesquisa.....	57
3.2 Descrição do objeto de estudo .....	57
3.3 Instrumento de pesquisa .....	58
3.3.1 Consistência interna dos instrumentos de pesquisa.....	59
3.4 Coleta de dados.....	60
3.4 Métodos de análises dos dados .....	61
3.4.1 Confiabilidade da pesquisa .....	61
3.4.2 Tratamento dos dados .....	63
4 Análise e interpretação dos dados.....	65
4.1 Entrevistas .....	65
4.1.1 Entrevista com Gerente Geral e Gerente de Marketing .....	65
4.1.2 Entrevista com o Engenheiro Civil.....	71
4.1.3 Entrevista com a Secretária Geral .....	75
4.2 Análises quantitativas .....	80
4.2.1 Clientes frequentadores.....	80
4.2.2 Clientes lojistas.....	91
4.2.3 Interpretação dos dados dos gestores, clientes finais com os lojistas .....	98
5 Considerações finais.....	100
5.1 Limitações da pesquisa .....	101
5.2 Contribuições do trabalho.....	101
Referências.....	104
APÊNDICES .....	109
APÊNDICE 1 – Relação dos Entrevistados e suas codificações.....	109
APÊNDICE 2 - Entrevista GG/GM.....	110
APÊNDICE 3 - Entrevista EG.....	116
APÊNDICE 4 - Entrevista SG.....	118
APÊNDICE 5 - QUESTIONÁRIO APLICADO JUNTO AOS CLIENTES FINAIS/COMPRADORES .....	119

APÊNDICE 6 - QUESTIONÁRIO APLICADO JUNTO AOS LOJISTAS.....	122
Pesquisa: A importância das ações sociais e ambientais do shopping na escolha do lojista .....	122
<b>Apêndice 7 – Tabelas de frequências estatísticas dos resultados dos questionários aplicados aos clientes compradores .....</b>	<b>124</b>
<b>Apêndice 8 - Tabelas de frequências estatísticas dos resultados dos questionários aplicados aos clientes lojistas, respondidos pelos gerentes das respectivas lojas .....</b>	<b>150</b>
APÊNDICE 9 - Frequência de respostas acerca da importância das ações sociais e ambientais praticadas pelo <i>shopping</i> para os lojistas que se inseriram no mix de lojas desde a inauguração do <i>shopping</i> .....	159
APÊNDICE 10 - Frequência de respostas acerca da importância das ações sociais e ambientais praticadas pelo <i>shopping</i> para os lojistas que se inseriram no <i>mix</i> de lojas nos anos que se deram após a inauguração do <i>shopping</i> .....	161
APÊNDICE 11 - Médias do nível de importância das ações de responsabilidade sociais para os clientes lojista que estão no <i>shopping</i> desde sua fundação .....	163
APÊNDICE 12 - Médias do nível de importância das ações de responsabilidade sociais para os clientes lojistas que se inseriram no <i>shopping</i> após a sua fundação.....	165

## **1 Introdução**

É crescente o interesse de gestores e acadêmicos de administração por temáticas sobre responsabilidade social empresarial ao longo dos últimos anos. De acordo com Levy e Egan (2003) este tema foi pouco tratado até o final da década de 80, o que pode ser explicado pelo desinteresse da área de estratégia pelas obrigações sociais das grandes empresas e pelo âmbito das políticas públicas, provenientes da economia neoclássica que ainda predominava, e pelas poucas pesquisas e publicações relacionadas a esse assunto (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998).

Devido ao avanço de novos posicionamentos socialmente responsáveis por parte da sociedade e empresas, e às reações conduzidas por ativistas e organizações, muitas não governamentais, com intuito de proteção ambiental e de responsabilidade social, o tema ganhou impulso e importância na sociedade, no meio econômico, empresarial, governamental e acadêmico (BARON, 2001).

A forma como as organizações vêm se adaptando ao ambiente externo tem sido bastante discutida por pesquisadores e dirigentes, nos mais diversos campos de atuação. A intensificação da competição, os novos conceitos de produção, produtos e processos socialmente responsáveis, o crescente ritmo de inovação tecnológica, a flexibilidade para novos posicionamentos diante de um mercado mais exigente e mais atento as questões sociais e o surgimento de novos insumos e novas formas de manipula-los, são fatores que têm contribuído para processos competitivos mais acirrados (MARTIGNAGO; FIATES; ALPERSTEDT, 2005).

O ambiente em que estão inseridos os empreendimentos do setor varejista não tem sido diferente dos demais segmentos, sendo caracterizado por mudanças rápidas e pela presença de fatores diversos que atuam provocando o surgimento de novos modelos de sistemas empresariais socialmente responsáveis, afetando em diferentes graus as empresas e gestoras, levando aos mais variados impactos e reações (MARTIGNAGO; FIATES; ALPERSTEDT, 2005).

No Brasil, o setor varejista tem sentido dificuldades provenientes de alterações nas demandas de novas necessidades e anseios de consumidores mais conscientes repercutindo em seus comportamentos no momento da compra e da escolha em qual empresa confiar suas expectativas. Além disso, o surgimento de novos formatos de varejo tem resultado em um aumento da competitividade no setor (MIRANDA, 2001).

A base para o desenvolvimento de um posicionamento superior à concorrência no mercado está alicerçada na vantagem competitiva sustentável que atribui a diferenciação como preceito fundamental para a consolidação da estratégia empresarial. De acordo com Porter (2004), é necessário que cada empresa possua pelo menos uma abordagem que defina a estratégia empresarial e suas características.

No Brasil o cenário da responsabilidade social empresarial está se mostrando bastante promissor, visto sua evolução. Segundo Ethos (2014) entre os anos de 2004 e 2014 cresceu de forma exponencial o número de publicações, seminários e pesquisas acadêmicas sobre o tema, colaborando para a disseminação do assunto nos demais campos da sociedade.

Tendo em vista o presente cenário, é percebida a necessidade de contribuir no aprofundamento desse assunto para o meio acadêmico, social e empresarial por meio dos dados que buscarão identificar a dimensão estratégica da responsabilidade social na empresa pesquisada.

### **1.1 Pressuposto**

De acordo com ETHOS (2014), é possível verificar que as empresas brasileiras encontram-se a cada momento mais atentas para as questões que envolvem a inserção da responsabilidade social e ambiental em suas atividades, buscando alia-las aos seus objetivos principais de negócios, tendo em vista que isso têm se tornado uma tendência não só para as empresas brasileiras, mas encontra-se disseminado em todo um contexto mundial de gestão. Desta forma essas empresas passam a promover mudanças em suas decisões, principalmente relacionadas às perspectivas do envolvimento empresarial com o social e suas necessidades. Sendo assim, a presente pesquisa parte do pressuposto que no campo da gestão empresarial, as ações sociais só têm perenidade na medida em que são percebidas pelos *stakeholders*, ou seja, quando existe uma relação entre essas ações e a percepção dos clientes e parceiros de uma determinada empresa sobre essas ações.

### **1.2 Problema de pesquisa**

Segundo a ABRASCE (2014) o Brasil conta com um total de 502 shopping centers. Entre âncoras, megalojas, lojas satélites, lazer, lojas de serviços e salas de cinema, com um total de 87.491 lojas. O faturamento no ano de 2013 chegou a R\$ 129,22 bilhões, apresentando um aumento de 12% em relação a 2012, consequência do volume de vendas gerado por uma média de 415 milhões de consumidores ao mês. Consequentemente, como retorno social, a geração de

empregos diretos e indiretos apresenta números que chegam a 858.432 pessoas empregadas (ABRASCE, 2014).

Com base nas informações do relatório da ABRASCE, faz-se relevante levantar dados que possam ser analisados, possibilitando observar as estratégias implementadas por empresas de relevância econômica e social que têm contribuído para a formação dos resultados aferidos ao longo desta trajetória pelo setor de varejo como são os shopping centers. Dessa forma, percebe-se a necessidade de analisar como são trabalhadas as práticas das ações de responsabilidade social praticadas por uma empresa do segmento de varejo em função da sua estratégia empresarial, baseado na teoria de Porter (2004) acerca das Estratégias Competitivas Genéricas sob uma perspectiva gerencial voltada para um posicionamento socialmente responsável como estratégia empresarial. Desta forma, buscando responder ao seguinte questionamento: Como se dá a visão comparativa da percepção dos vários agentes sobre as ações sociais e ambientais realizadas pela empresa pesquisada? Para tanto, os seguintes objetivos foram estabelecidos.

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo Geral**

Identificar se na percepção dos clientes diretos e indiretos da organização as ações de responsabilidade social constituem-se em um fator de diferenciação.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Identificar por meio de entrevistas com os gestores, dentre os serviços ofertados pelo *shopping*, quais são as suas ações de responsabilidade social e ambiental
- Identificar por meio de questionários, qual o grau de importância para os clientes lojistas, que são os clientes diretos, das ações de responsabilidade social e ambiental praticadas pelo *shopping*.
- Identificar qual o grau de importância para os clientes finais/compradores, que são os clientes indiretos, das ações de responsabilidade social e ambiental praticadas pelo *shopping* e sua percepção sobre a prática dessas elas.

### **1.4 Justificativa**

Com uma média de mais 38 novos empreendimentos surgindo mensalmente e aproximadamente 415 milhões de visitantes mensais, o mercado de shopping centers brasileiro registrou, em 2013, alta de 8,6% nas vendas em relação ao ano anterior, atingindo total de R\$

129,2 bilhões de faturamento. A expectativa do setor para o ano de 2014 é em média de 8,3% no aumento das vendas (ABRASCE, 2014).

De acordo com Luiz Fernando Veiga, presidente da associação,

Os *shoppings* brasileiros atravessaram mais um ano de crescimento acima do comércio varejista e da inflação. Um dos segmentos que mais sustentaram seu desempenho foi o de alimentação, o que pode ser atribuído ao aumento do poder aquisitivo da população e a conveniência oferecida pelos centros de compra (ABRASCE, 2014).

Para 2014, a ABRASCE acredita na continuidade do cenário favorável para o desenvolvimento do setor, que prevê a inauguração de mais de 40 *shoppings* até o final do ano, 30 deles em cidades que não são capitais.

O shopping objeto de estudo desta pesquisa trata-se do maior do Estado, ocupando a sétima posição nacional entre os dez maiores shopping centers com área construída e o terceiro da região nordeste. Sua área construída é de 227 mil metros quadrados, com uma praça de alimentação que comporta até 2.000 pessoas, um teatro com capacidade para até 2.500 pessoas, 292 lojas, 7 salas de cinema, 1 hipermercado, vagas para 3.500 veículos em estacionamento coberto dividido em seis pisos, com uma movimentação de aproximadamente 13 mil veículos por dia, e média de 65 mil visitas por dia. O estabelecimento gera ainda em média 6 mil postos de trabalho.

Visto a influência de empreendimentos como este e de seu setor na economia e na sociedade onde encontram-se inseridos e até mesmo a nível nacional, assim como trata-se de um *shopping* conhecido e frequentado por um grande número de pessoas que vem de todo o estado do Rio Grande do Norte, dentre Natal, Grande Natal e municípios que compõem o Estado do RN (CDLNATAL, 2014), mas também por pessoas que vem de outros Estados e países, se tratando dessa forma de um empreendimento que tem seu nome reconhecido em nível nacional e internacional, é justificada a necessidade de realização da presente pesquisa, com levantamentos de dados sobre seus serviços e suas ações de responsabilidade social e ambiental, de forma a buscar se essas ações são percebidas pelos seus frequentadores e o nível de importância dessas ações para uma determinada amostra de clientes do referido shopping. Outro motivo que teve por escolha o referido objeto de estudo foi a sua estrutura física, o seu entorno, no que se refere as questões urbanas, de segurança, acessibilidade e a sua necessidade de atender aos mais variados tipos de consumidores que o visitam, chegando ao número de 65 mil visitantes por dia, assim como também os seus clientes diretos, que são os lojistas.

Consumidores de uma sociedade cada dia mais exigente e consciente socialmente e ambientalmente.

Acredita-se que uma pesquisa voltada para setor que apresenta crescimento significativo como o varejo, associado a uma teoria consolidada poderá gerar benefícios aos gestores de *shopping centers* que procuram manterem-se informados e atualizados por meio de trabalhos publicados no que se refere às tendências sociais e a relação destas com os seus projetos de negócios.

## **2 Referencial**

### **2.1 Responsabilidade Social e ambiental Empresarial**

Os variados conceitos sobre Responsabilidade social e ambiental empresarial ou corporativa são na maioria das vezes abrangentes, possibilitando dessa forma vários posicionamentos e interpretações sobre o assunto. O principal objetivo desse capítulo é expor as diversas abordagens que esse tema possui na literatura. Para isto, a primeira seção descreverá a evolução dos conceitos de responsabilidade social e responsabilidade ambiental, em seguida, serão trazidos temas relacionados, buscando desta forma proporcionar um melhor entendimento e interpretação a respeito do assunto.

#### **2.1.1 A História da Responsabilidade Social no Brasil**

As primeiras discussões sobre a responsabilidade social no Brasil iniciaram em meados dos anos 60 por meio da criação da Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas - ADCE. A ADCE é formada por empresários que incorporam em seus processos de gestão princípios cristãos, provenientes das doutrinas da igreja católica. No ano de 1965, a Associação formulou uma carta, também considerada como um manual das boas práticas cristãs para os ambientes de negócios, essa carta foi titulada como Carta de Princípios do Dirigente Cristão de Empresas, tendo como objetivo principal alertar às empresas e seus gestores acerca de seu papel e sua função social para com a sociedade e comunidade na qual encontram-se inseridas (ADCE, 2014).

No entanto, foi em meados dos anos 90 que as discussões sobre responsabilidade social aprofundaram-se e ganharam espaço entre os estudiosos, pesquisadores, empresários e sociedade em geral. Esta disseminação se deu por meio das Organizações Não Governamentais - ONGs e entidades do Terceiro Setor, sendo fundamentais na fomentação da busca de soluções para as questões ambientais e sociais da época, também buscando antecipar-se aos problemas socioambientais futuros. Um grande atuante nesse despertar para os problemas sociais do país foi o Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas - IBASE, fundado pelo sociólogo Herbert de Souza, com o objetivo de defender a conscientização das empresas da necessidade da elaboração do balanço social. O instituto dispõe um dos principais modelos de Balanço Social brasileiro (IBASE, 2014).

No quadro 1, seguem alguns dos marcos relevantes no Brasil acerca do tema responsabilidade social.

Quadro 1 - Marcos da Responsabilidade Social no Brasil

<b>Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente - Eco/92</b>	1992	Discussões sobre temas relevantes ao meio ambiente, havendo a elaboração da Agenda 21.
<b>Fundação do Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE)</b>	1992	Discutem temas relacionados a Filantropia, Cidadania e Responsabilidade Social
<b>Criação do Conselho empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS)</b>	1997	Busca facilitar o relacionamento entre empresas, governo e sociedade civil, visando a viabilização do desenvolvimento sustentável.
<b>Criação do Instituto Ethos</b>	1998	Objetivando auxiliar as empresas no entendimento quanto a responsabilidade social e as ações sociais empresariais.

Fonte: Adaptado de Friedman *apud* Tenório (2004)

As ações sociais eram papel dos governos federal e estaduais, enquanto as empresas deveriam se deter em se preocuparem a buscar a maximização dos lucros e a geração de emprego e renda e manter seus pagamentos de impostos, essa visão estendeu-se até meados dos anos setenta e oitenta. Tais afirmações podem ser baseadas em Friedman *apud* Tenório (2004, p.15), quando dizem:

Ultimamente um ponto de vista específico tem obtido cada vez maior aceitação, o de que os altos funcionários das grandes empresas e os líderes trabalhistas têm uma responsabilidade social além dos serviços que devem prestar aos interesses de seus acionistas ou de seus membros. Esse ponto de vistas mostra uma concepção fundamentalmente errada de caráter e da natureza de uma economia livre. Em tal economia só há uma responsabilidade social do capital, que é usar seus recursos e dedicar-se a atividades destinadas a aumentar seus lucros até onde permaneça dentro das regras do jogo, o que significa participar de uma competição livre e aberta, sem enganos ou fraudes

De acordo com Stoner e Freeman (1999), as empresas precisam produzir de forma eficiente seus bens e serviços deixando as questões sociais aos cuidados dos governos competentes, tendo em vista que os gestores empresariais em sua maioria não possuem a competência específica para a identificação das urgências dos problemas sociais ou mesmo a destinação ou quantificação de recursos a serem empregados na solução de tais questões.

Tal concepção do mundo dos negócios estava baseada na compreensão que os recursos naturais eram infinitos, dessa forma não oferecendo limitações quanto à produção, além da crença de que um mercado cada vez maior seria capaz de aumentar o bem estar social. Segundo Tachizawa (2004) dessa forma a teoria econômica tratava apenas da alocação de recursos escassos e a natureza por sua vez não era considerada limitada, sendo assim, as questões

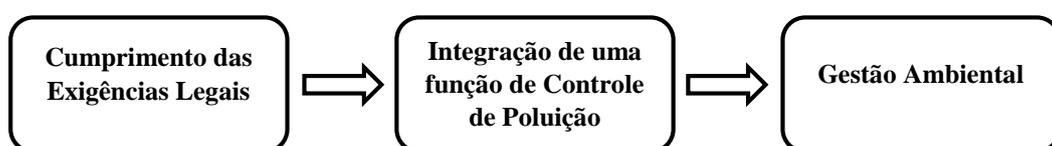
ambientais eram na maior parte do tempo descartadas e não incorporadas aos modelos econômicos e de gestão desse momento da história.

As mudanças nos processos produtivos proporcionadas pela evolução das tecnologias e pela inclusão das ciências nos processos organizacionais e de gestão, contribuíram por sua vez com a ampliação das discussões sobre a responsabilidade social empresarial. Para Tachizawa (2004), apesar da administração científica e do liberalismo econômico terem contribuído significativamente para o crescimento da produção e o acúmulo de capital, também ficaram mais latentes os lados negativos das atividades industriais. Além da geração de empregos, a maximização de lucros e o pagamento de impostos, as organizações passaram a ter mais cuidado com o meio ambiente e às relações trabalhistas. Dessa forma, o conceito de responsabilidade social passou a ser incorporado pela gestão empresarial de maneira mais ampla, encorajando os anseios e necessidades da sociedade.

Como resultado das manifestações sociais em prol de uma preocupação maior com o meio ambiente e seus recursos naturais, assim como também com a saúde e o bem estar da sociedade, que poderia ser colocada em risco em decorrência da degradação ambiental, surgiram novas posturas por parte dos governantes quanto a formulação de novas legislações mais específicas para tais questões e por parte das empresas quanto o cumprimento de novas demandas legais (LA ROVERE, 2001).

Em um outro momento da história, quando as discussões ambientais e sociais se encontravam ganhando mais espaço e importância no meio empresarial, as ferramentas de controle ambiental, começavam a ser inseridas pelas gerências nos processos produtivos das organizações, surgindo conseqüentemente os primeiros passos da Gestão Ambiental. Para La Rovere (2001), dessa forma as empresas deixam de lado uma postura outrora defensiva e passam a adotar ações que buscam atualizar-se e adiantar-se aos acontecimentos das demandas ambientais e sociais, se tornando uma tendência positiva nos segmentos econômicos da época dos anos 90.

Figura 1 - Evolução da questão ambiental nas empresas



Fonte: Adaptado de La Rovere, (2001).

Acredita-se, segundo La Rovere (2001), que a preocupação com os cuidados com o bem estar social e ambiental por parte das empresas aumenta paralelamente com os interesses e opiniões da população, assim como também pelos grupos interessados pelo assunto, que são os consumidores, investidores, ambientalistas, dentre outros. Barbieri (2004, p.110) acredita que muitos investidores já consideram as questões sociais e ambientais em suas decisões, pois sabem que os passivos ambientais estão entre os principais fatores que podem corroer a rentabilidade e substâncias patrimoniais das empresas.

Schvarstein (2004), considera dois modelos de responsabilidade empresarial. Um é o cumprimento dos deveres legais, sendo classificado como responsabilidade “exigida” por fatores externos. O outro é a responsabilidade interna, que se trata do desenvolvimento de ações sociais e/ou ambientais por estratégia de diferenciação por parte da empresa ou mesmo por considerar ser correto o fazer de tais ações. Resumidamente, é possível observar tais diferenças de classificações no quadro 2 que se segue:

Quadro 2 - Modelos de Responsabilidade Social

<b>RESPONSABILIDADE</b>	<b>ORIGEM</b>	<b>CONDUTA</b>	<b>ORGANIZAÇÕES</b>
Exigida	Obrigação	Legal	Reativa
Interna	Opção	Ética	Proativa

Fonte: Adaptado de Schvarstein, (2004).

Para Melo Neto e Froes (1999, p.38), há um outro tipo de classificação para a responsabilidade social empresarial. Para eles existe uma responsabilidade social interna e uma externa. A interna aborda as questões ligadas ao relacionamento da empresa com os funcionários e seus dependentes. “O seu objetivo é motivá-los para um desempenho ótimo, criar um ambiente agradável de trabalho e contribuir para o seu bem estar”, quanto a responsabilidade social externa, eles a entendem como o relacionamento existente entre a empresa e a comunidade na qual encontra-se inserida.

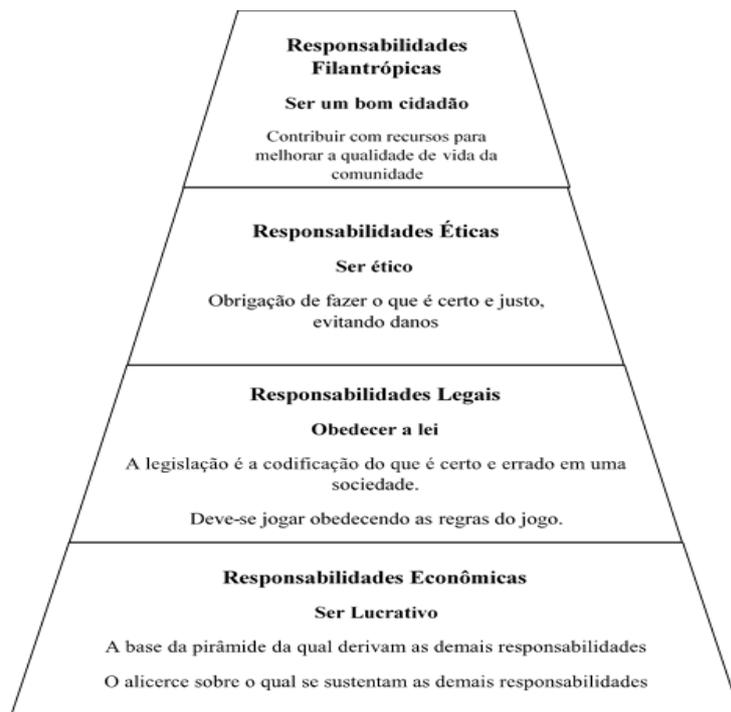
Os referidos autores defendem o posicionamento de que existem sete vetores que direcionam o processo de gestão empresarial para o fortalecimento social da empresa, são eles:

- Investimento no bem estar dos funcionários;
- Preservação do meio ambiente;
- Apoio ao desenvolvimento da comunidade;
- Satisfação dos colaboradores e consumidores;

- Sinergia com os parceiros (stakeholders);
- Retorno aos acionistas, sociedade e investidores;
- Comunicação Transparente (MELO NETO; FROES, 1999).

O relacionamento da empresa com a comunidade na qual está inserida e os projetos sociais e ambientais direcionados para o seu público são considerados elementos estratégicos fundamentais para a prática e a escolha das ações de responsabilidade social. Incorporar critérios e ferramentas de responsabilidade social na gestão da empresa e incluir as políticas de inclusão social e de promoção do bem estar ambiental, dentre outras, pode ser entendido como uma forma de gerar retorno por meio de diferencial e vantagem competitiva, por meio de uma imagem empresarial de excelência. Para Melo Neto e Froes (1999) é necessário que esse conceito seja disseminado para todos os envolvidos, passando a ser um novo modelo de gestão. Essa perspectiva é reforçada pela visão de Carroll (1991) em seu modelo piramidal da Responsabilidade social empresarial:

Figura 2 - A Pirâmide de Carrol



Fonte: Adaptado de Carrol (1999, p. 42).

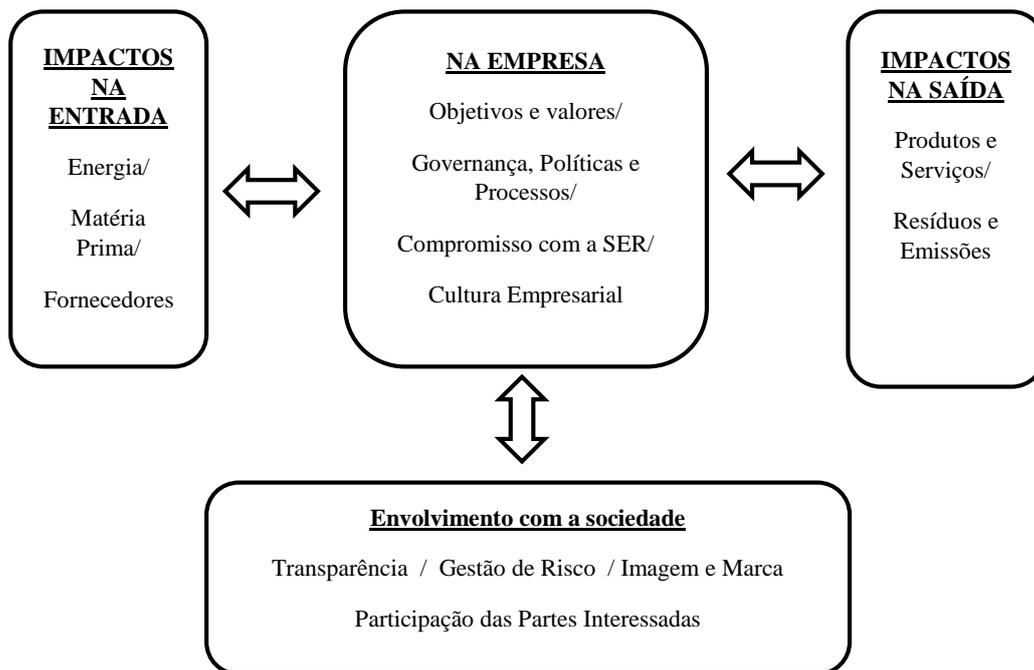
A Pirâmide de Carroll (1999), destaca quatro importantes perspectivas para uma empresa ter um perfil socialmente responsável, são eles:

- Reponsabilidades Filantrópicas, que corresponde a contribuir com recursos a comunidade melhorando a qualidade de vida, sendo uma boa empresa “cidadã”;

- As responsabilidades éticas para Carroll significa resumidamente que é obrigação fazer o certo, evitando danos para ambas as partes, empresa e sociedade, ou seja, ser ético;
- Ser responsável legalmente é ter a legislação como uma codificação do que é certo e do que é errado dentro de uma sociedade, ou seja, jogar dentro das regras do jogo;
- Responsabilidades econômicas, que seriam a base da pirâmide, da qual derivam ou dependem as demais responsabilidades.

Tachizawa (2004, p. 42) conceitua que “A responsabilidade social, enfim, tornou-se um importante instrumento geral para capacitação e criação de competitividade para as organizações, qualquer que seja seu segmento econômico”. O autor ainda ressalta que esse conceito deve ser entendido como uma nova forma de gestão, devendo ser incorporado por todos os setores e na cultura da organização, podendo ser usado como um importante critério de decisão contratual na escolha de seus fornecedores.

Figura 3 - Setores de atuação da Responsabilidade Social Empresarial



Fonte: Adaptado de Ecosteps, (2004).

A figura 3 explica a Responsabilidade Social como uma ferramenta robusta podendo ser usada na formulação dos princípios e dos valores da organização até nas externalidades geradas pela empresa, ou seja, tanto no relacionamento com o seu público e sociedade quanto na geração de impactos.

De acordo com o Ecosteps (2004), os impactos de entrada precisam ser trabalhados por meio de critérios que incorporem as dimensões sociais e também ambientais no momento da escolha de seus fornecedores e prestadores de serviços, dando importância e voltando as atenções para as práticas destes no que se refere a forma que utilizam, se de forma racional, as matérias primas, e na possibilidade de uso de tecnologias ambientalmente limpas em seus processos, na busca de minimizar impactos nocivos à saúde humana e da natureza.

Quanto aos objetivos e valores da empresa, se faz necessário estarem em sintonia, em conformidade com uma gestão responsável, sendo que para isso, também é necessário que a empresa adote uma cultura de respeito com os seus acionistas, a valorização de todos os envolvidos nos processos da organização, incorporando dessa forma a ética em suas práticas.

De acordo com Paladino (2004), os impactos considerados pelo mesmo como relacionados a saída se referem às emissões e resíduos gerados, em casos onde se tem o refugo dos processos produtivos e/ou mesmo aos seus próprios produtos e/ou serviços gerados. O autor lembra que um produto que é fabricado por meio de um processo sujeito a conceitos e controles responsáveis é aquele que gera quase zero ou zero de risco ao consumidor.

Já no que diz respeito ao relacionamento da empresa com seu público e comunidade, é enfatiza a importância que esse relacionamento seja ético, claro e preocupado com o bem estar de ambas as partes para que isto auxilie no bom funcionamento da empresa a longo prazo, antecipando-se desta forma aos possíveis pontos de atritos (PALADINHO, 2004).

Ainda de acordo com Paladino (2004, p. 49):

As empresas, por meio de seus relacionamentos comerciais e sociais, podem e devem estimular uma cultura de cooperação. Uma condição importante para que elas estimulem tal cultura é que estejam dispostas a ser as primeiras em inspirar confiança para poder também receber a cooperação dos outros. Assim, as empresas podem ser importantes catalisadores da construção de um bem comum de que necessita a sociedade.

Um processo de comunicação considerado transparente entre empresa e sociedade se faz necessário para o entendimento e relacionamento entre ambas as partes. Só é possível obter sucesso na prática da responsabilidade social quando existem bons relacionamentos entre empresas, cidadãos e governo e a reciprocidade no cumprimento dos deveres de cada um dos envolvidos nesse processo social e empresarial (PALADINO, 2004).

## **2.2 Alguns conceitos relacionados à Responsabilidade Social**

Mesmo o tema Responsabilidade Social não sendo considerado como algo novo, é possível observar que a sua incorporação nos processos e aos modelos de gestão está ainda em

desenvolvimento. As discussões e os conceitos sobre esse tema buscam perenidade nos processos de gestão e estratégicos das organizações e é por essa falta de solidez que responsabilidade social, cidadania empresarial, ética empresarial e filantropia são considerados sinônimos ou significados entre eles. Desta forma, se faz necessário a distinção destes assuntos, termos ou conceitos.

### 2.2.1 Filantropia

O termo filantropia pode ser entendido, de acordo com Bueno (1975) como caridade ou altruísmo. Schvarstein (2004), explica que em geral não se trata de uma ação permanente, muitas vezes considerada isolada, por se tratar de caráter assistencialista, emergencial, em virtude de uma situação contingencial objetivando socorrer uma determinada situação pontual.

As ações consideradas filantrópicas, na visão de Melo Neto e Froes (1999), correspondem à dimensão inicial da responsabilidade social, tendo como característica principal, segundo os autores, a bondade e o lado caridoso do empresário refletido em doações assistencialistas.

É possível verificar no quadro 3 as diferenças entre a responsabilidade social e filantropia:

Quadro 3 - As diferenças entre a Responsabilidade Social e a Filantropia Empresarial

Ação Individual e Voluntária	Ação Coletiva
Caridade	Cidadania
Assistencialismo	Estratégia
Proveniente de empresários abnegados	Extensiva a todos
Prescinde gerenciamento	Demanda gerenciamento
Decisão muitas vezes individual	Decisão consensual

Fonte: Foi adaptado de Melo Neto; Froes (2001).

De acordo com Melo Neto e Froes (1999, p. 167), as ações assistencialistas que objetivam minimizar apenas os efeitos e não direcionadas devidamente para as causas sociais relevantes, em geral, são sem foco e conseqüentemente ineficientes. Os autores defendem que programas sociais estratégicos e que podem gerar benefício para a empresa e sociedade, “devem obedecer aos requisitos de descentralização, participação, parceria com a sociedade, auto gestão, auto sustentabilidade, de combate à pobreza e de fomento ao emprego”.

As ações filantrópicas não exigem das organizações praticantes destes sistemas de avaliação quanto aos recursos investidos no tocante de como estão sendo empregados, dessa

forma, a filantropia se torna para a maioria das empresas uma opção de ação social mais fácil, mas não a com maior retorno, por isso Raposo (2003) diz que, a prática atual ainda está fortemente permeada de caridade, esta sim sem nenhuma necessidade de avaliação. Na caridade, a relação termina com a doação. No investimento, a doação é o ponto de partida (RAPOSO, 2003). Para Azambuja (2001), complementando o que Raposo (2003) ressaltou, acredita que, a filantropia não pode nem deve eximir a empresa de suas responsabilidades. Por mais louvável que seja uma empresa construir uma creche ou um posto comunitário de saúde na sua comunidade, a sua generosidade em nada adiantará, se, ao mesmo tempo, estiver poluindo em fábricas irregulares que empregam trabalho infantil em condições insalubres ou perigosas (AZAMBUJA, 2001). Vale salientar que as ações filantrópicas não substituem as ações de cuidados da empresa com o meio ambiente, com os seus colaboradores ou com outras questões éticas.

### **2.2.2 Empresa Cidadã ou Cidadania Empresarial**

De acordo com Melo Neto e Froes (1999), os termos Empresa Cidadã ou Cidadania Empresarial são nascidos de expressões e ações empresariais mais conscientes em relação ao papel das organizações perante a sociedade, expressados por meio de investimentos e projetos sociais. Sendo assim, os autores reforçam seu posicionamento quando defendem que:

Uma empresa cidadã tem no seu compromisso com a promoção da cidadania e o desenvolvimento da comunidade os seus diferenciais competitivos. Busca, desta forma, diferenciar-se dos seus concorrentes assumindo uma nova postura empresarial - uma empresa que investe recursos financeiros, tecnológicos e de mão de obra em projetos comunitários de interesse público (MELO NETO; FROES, 1999, p.99).

Como essa afirmação de Melo Neto e Froes (1999), nos faz entender que a empresa torna-se cidadã quando contribui para o desenvolvimento da sociedade através de ações sociais direcionadas para suprimir ou atenuar as principais carências dela em termos de serviços e infraestrutura de caráter social.

### **2.2.3 Ética ou Moral na Gestão Empresarial**

O conceito de ética é facilmente confundido com o conceito de moral, sendo assim, de acordo com Leisinger e Schmitt (2001), é possível entender que a moral Empresarial é o conjunto de valores e normas que, dentro de uma determinada empresa, são reconhecidos como vinculantes. A Ética Empresarial reflete sobre as normas e valores efetivamente dominantes em uma empresa, interroga-se pelos fatores qualitativos que fazem com que determinado agir seja

considerado um ‘bom agir’. Defendendo desta forma que uma empresa considerada ética possui um compromisso e preocupações com as pessoas, buscando o bem estar comum, além de seus próprios interesses econômicos (LEISINGER; SCHMITT, 2001). Ashley (2005, 2005, p.5) conceitua que:

A moral pode ser vista como um conjunto de valores e de regras de comportamento que as coletividades, sejam elas nações, grupos sociais ou organizações, adotam por julgarem corretos e desejáveis. A ética é mais sistematizada e corresponde a uma teoria de ação rigidamente estabelecida. A moral, em contrapartida, é concebida menos rigidamente, podendo variar de acordo com o país, o grupo social, a organização ou mesmo o indivíduo em questão.

A ética é entendida por Stoner e Freeman (1999) como o entendimento dos deveres e dos direitos de cada indivíduo, das regras morais aplicadas em momentos de decisões e da natureza das relações interpessoais. Portanto é necessário que nas tomadas de decisões das organizações a ética esteja presente reforçando positivamente a imagem moral da empresa.

Dando continuidade ao mesmo ponto de vista, mas fazendo alguns acréscimos à reflexão, Cohen (2003) define ética como um comportamento transparente das empresas em relação a sociedade, preocupando-se com os impactos de suas atividades e a minimização dos mesmos buscando promover o bem estar social e ambiental. Ashley (2005, p.5) ainda acrescenta, quando diz que:

Responsabilidades éticas correspondem a atividades, práticas, políticas e comportamentos esperados (no sentido positivo) ou proibidos (no sentido negativo) por membros da sociedade, apesar de não codificados em leis. Elas envolvem uma série de normas, padrões ou expectativas de comportamento para atender àquilo que os diversos públicos (*stakeholders*) com as quais a empresa se relaciona consideram legítimo, correto, justo ou de acordo com seus direitos morais ou expectativas.

Ashley (2005) considera ainda que a base para uma empresa ser considerada ética é o cumprimento das suas obrigações legais, ou seja, cumprir os preceitos legais aos quais é submetida. Lembrando que fazer o certo enquanto muitos infelizmente burlam as leis, pode ser considerado um diferencial.

### **2.3 O Relacionamento entre as empresas e os agentes sociais**

Neste tópico será discutida a interação entre os colaboradores, consumidores, empresas, governo, agentes sociais que contribuem para a construção das características da sociedade na qual estes encontram-se inseridos. No desenvolvimento social, os seus papéis apesar de distintos, são capazes de contribuir de forma relevante na construção e manutenção ou aperfeiçoamento de um modelo para uma sociedade mais responsável e cumpridora de seus

deveres individuais e coletivos. No entanto para que seja viável esse desenvolvimento é necessário que o governo, assim como os demais agentes sociais, possibilite condições favoráveis e igualitárias, não priorizando apenas os fatores econômicos, mas uma modulação social que possa alavancar a evolução de toda uma sociedade.

### **2.3.1 O posicionamento dos stakeholders, governo e empresas perante as questões sociais**

De acordo com o Ethos (2014), cabe ao governo e as empresas, não apenas a participação no desenvolvimento econômico, mas também no desenvolvimento social e ambiental das regiões as quais encontram-se inseridos e se fazem responsáveis. No relacionamento entre as empresas e o seus *stakeholders* é necessário que as estas sejam instigadas a mudar suas formas de gerenciar seus negócios para atender a um mercado mais consciente e exigente, buscando contribuir de forma socialmente responsável com a sociedade, a qual faz parte quanto a sua parcela no desenvolvimento social e cuidados com o meio ambiente (ETHOS, 2014).

Consiste aos *stakeholders* cobrar das empresas um maior envolvimento com as questões éticas e sociais, buscando desta forma consolidar um relacionamento de respeito e preocupação recíproca. Lembrando que a adaptação empresarial a uma sociedade mais consciente de suas necessidades e dos cuidados contínuos com a natureza pode extrair desta perspectiva social oportunidades de negócios para inovar e se destacar diante de seus concorrentes (ETHOS, 2014).

Diante deste cenário, é relevante a avaliação de como os stakeholders podem influenciar o setor empresarial e como também podem ser influenciados quanto a adoção de práticas socialmente responsáveis em seus processos.

### **2.3.2 Consumidores**

De acordo com o Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor – IDEC, (2014), as empresas consideradas consolidadas no mercado, são aquelas que estão sempre atentas, antecipando-se às necessidades e expectativas de seus consumidores, uma vez que estes consumidores são peças-chave para o seu sucesso ou o seu fracasso.

No momento da escolha do produto ou serviço a ser adquirido, o consumidor encontra-se de maneira implícita concordando com as práticas de gestão da empresa fabricante ou responsável por esse produto ou serviço. Desta forma, se o consumidor der preferência a adquirir um determinado produto, dentre outros motivos, por pertencer a uma empresa alinhada aos preceitos do bem estar social e ambiental e também comprometida com valores éticos em

seus processos de produção e distribuição, pode gerar estímulo para que a esta continue contribuindo positivamente com a sociedade e o meio ambiente.

É perceptível um modelo comportamental mais socialmente e ambientalmente consciente e responsável se manifestando entre os consumidores e esse comportamento vem influenciando as empresas e organizações em geral quanto as suas responsabilidades, seus deveres e limites para com a sociedade e os recursos naturais, interferindo dessa forma nos processos das organizações e na maneira como essas organizações atuam na sociedade (ETHOS, 2014).

Para Mattar (2005), pode-se observar o desenvolvimento quanto ao consumo responsável ou consciente, de forma que as ações e sentimentos de responsabilidade socioambiental dos consumidores vem se transformando em uma ferramenta de poder de compra mais direcionada, compreendo os possíveis impactos provenientes do consumo de bens e serviços sobre a sociedade e o meio ambiente, que por sua vez proporciona a exclusão de empresas não preocupadas com esses fatores no momento da compra. Este fato caracteriza um tipo de poder transformador por intermédio do consumidor consciente, o qual compreende que a sua compra se trata de um ato de escolha que vai além de uma transação comercial, mas de algo que pode contribuir para a mudança das características de um mundo melhor para se viver.

Diante desse cenário, cabe ressaltar as sugestões do IDEC (2014) quanto alguns cuidados que o consumidor pode tomar na direção de um consumo mais consciente, dentre eles estão:

- Refletir sobre seus hábitos de consumo, reduzindo-o quando possível, não desperdiçando e destinando corretamente os resíduos;
- Privilegiar marcas de empresas reconhecidas por suas práticas sociais e ambientais responsáveis;
- Buscar informações sobre os possíveis impactos sociais e ambientais relacionado ao consumo, produção e pós consumo de produtos e serviços;
- Desprezar produtos de empresas envolvidas em desastres ambientais, não cumpridoras dos seus deveres e leis trabalhistas e ambientais ou de desrespeito ao consumidor;
- Denunciar aos órgãos reguladores, empresas que danificam o meio ambiente ou que prejudicam a sociedade de alguma forma.

De acordo com IDEC (2014), quando os consumidores reagem aos danos provocados por determinadas empresas não cumpridoras de seus deveres e obrigações, é possível viabilizar com maior rapidez uma conscientização social e ambiental entre as organizações.

### **2.3.3 Investidores**

As empresas costumam ser cobradas por seus investidores a alcançarem melhores resultados financeiros contínuos. Esse retorno rápido e a qualquer custo, sem reservar a devida importância as causas ecológicas e sociais, de acordo com *WEF - World Economic Forum* (2003), ações dessa natureza, se tornaram os principais causadores de problemas ambientais e sociais que só se agravaram ao decorrer dos anos, provenientes da falta de princípios éticos empresariais. No entanto somente com a ocorrência de escândalos envolvendo nomes de organizações que não se preocupavam com os efeitos nocivos causados ao meio ambiente e ao bem estar da sociedade, inclusive de seus funcionários, por suas atividades produtivas, escândalos que repercutiram negativamente nas cotações das empresas, obrigaram os gestores a reverem suas estratégias de gestão e produção e alertaram os investidores acerca de um novo posicionamento empresarial diante da sociedade.

Nesse sentido governo, empresas e consumidores passaram a vislumbrar que a Responsabilidade Social e Ambiental Empresarial trata-se de uma ferramenta contínua de gestão que busca promover o equilíbrio dos direitos e obrigações a longo prazo entre estes atores sociais de forma recíproca em prol do bem estar social e ambiental, auxiliando consequentemente no bom posicionamento das empresas que adotam essa ferramenta, no mercado (WORLD ECONOMIC FORUM, 2003).

O cuidado das empresas com esses aspectos, reduz significativamente o envolvimento destas em escândalos econômicos, sociais e ambientais, agregando valor às mesmas e repercutindo positivamente quanto ao retorno aos seus investidores, uma vez que estes preferem alocar seus investimentos em empresas socialmente e ambientalmente responsáveis e consequentemente sustentáveis economicamente (VALENTE, 2006).

De acordo com Maia e Filho (2005), no Brasil existem em muitos bancos fundos de investimentos para atender às novas demandas dos intitulados investidores responsáveis. Como exemplo, o Banco Itaú em 2004, fundou o Fundo de Investimento Excelência Social. No início de sua criação o fundo contava com R\$ 1,6 milhão e em apenas um ano esse valor chegou a R\$ 20 milhões.

### **2.3.4 Colaboradores**

As empresas responsáveis entendem que para obter sucesso em suas estratégias e se manterem sustentáveis, precisam promover a valorização contínua de seus colaboradores, já que estas compreendem que sem o devido comprometimento destes não é possível se manter bem sucedida no mercado. No entanto para que esse envolvimento aconteça, é fundamental que as empresas promovam o bem estar de seus funcionários em suas atividades os tratando dignamente e de forma transparente, buscando dessa forma fortalecer o relacionamento ético entre empresa e funcionário, antes de se comprometerem com projetos externos (STONER; FREEMAN, 1994).

Stoner e Freeman (1994) defendem que o cumprimento das leis trabalhistas por parte das empresas é a base para a construção de um relacionamento sólido com os funcionários, visto que não se consegue motivá-los ao mesmo tempo em que os seus salários estão atrasados e/ou seus direitos não são respeitados. Incorporando assim, de forma sistemática, uma cultura constituída de práticas de Responsabilidade Social, estimulada por princípios éticos, envolvendo a todos os que formam a organização, não sendo restrito apenas a diretoria, mas motivando aos envolvidos nos processos da empresa no fortalecimento e aperfeiçoamento dessas práticas responsáveis.

Vinha (2002 p. 37) defende que quando a empresa promove a participação de seus funcionários, estes se sentem mais valorizados, pois percebem que fazem parte de uma coisa importante e estão construindo algo maior. “Sentem-se orgulhosos de integrar uma companhia respeitável que contribui para a melhoria da qualidade de vida das comunidades vizinhas”. A consequência disso é o possível aumento da produtividade e a redução de falhas nos processos da organização.

### **2.3.5 Governo**

De acordo com Schvarstein (2003), é de responsabilidade do governo a promoção do bem estar social. No entanto, sabe-se que na maioria dos países, o Estado não consegue atender satisfatoriamente as necessidades das suas populações, abrindo espaço para as práticas de ações sociais realizadas por empresas na busca de preencher algumas lacunas formadas por anseios e necessidades da sociedade.

No entanto, além de deverem atuar com parceiros das empresas, ainda de acordo com Schvarstein (2003), é necessário que o governo exerça seu poder de fiscalização na busca de garantir que as mesmas cumpram a legislação ambiental e trabalhista, agindo também como

agente incentivador de inovações tecnológicas voltadas para o cuidado com o meio ambiente e auxiliando na diminuição dos efeitos nocivos provenientes dos processos produtivos das organizações, ajudando por sua vez no desenvolvimento do setor privado.

Sabendo que para que isso seja possível, o Estado precisa se aperfeiçoar, modernizando seus processos, sendo capaz de adotar a responsabilidade social em suas próprias instituições. Dessa forma, as ações governamentais alinhadas estrategicamente com a responsabilidade socioambiental poderá propiciar novos serviços que supram anseios sociais que se renovam a cada ano esperando por ações governamentais eficientes e eficazes (BOUGARTNER, 2005).

### **2.3.6 Clientes e Fornecedores**

Vinha (2002) acredita que a corrente da responsabilidade social se expande para fora das empresas, de forma que muitos gestores passaram a compreender que é necessário que seus clientes e fornecedores também sejam responsáveis. Visto que ao comprar ou vender produtos e/ou serviços a empresas que não se preocupam como bem estar social e ambiental, nem se comprometem com esse bem estar, passam a ser coniventes com modelos de negócios sem ética e sem sustentabilidade. Devido a isto, muitas empresas trabalham para expandir o modelo de gestão responsável e sustentável para seus clientes e fornecedores. Passando para além dos muros da organização, a cultura e o conceito de empresa cidadã, objetivando tornar toda a cadeia produtiva envolvida mais consciente de seus deveres e obrigações, buscando soluções para problemas sociais e ambientais.

Esta disseminação da responsabilidade social diminui as chances das empresas responsáveis se relacionarem comercialmente com empresas que não respeitam o meio ambiente ou mesmo possuam conduta fragilizada perante a sociedade (VINHA, 2002). Maia e Filho (2005), acreditam que as empresas que disseminam os conceitos de responsabilidade social entre seus fornecedores e clientes, auxiliam a estes a assumirem novas posturas diante um mercado mais consciente quanto as questões sociais e ambientais. Trazendo-os dessa forma para essa corrente onde todos ganham. No caso de algum cliente ou fornecedor se recusar a adotar essa nova postura, Maia e Filho (2002) recomendam que a empresa procure novos parceiros que compartilhem da mesma visão voltada para os cuidados socioambientais de forma a se manterem sustentáveis no mercado.

### **2.3.7 Comunidades**

Stoner e Freeman (1994) acreditam que as comunidades nas quais as empresas encontram-se inseridas são na maioria das vezes, as primeiras a seres impactadas por suas

atividades, tanto de forma positiva quanto também negativa. A natureza do impacto depende de como o setor produtivo respeita ou não a sua vizinhança. De acordo com Mattar (2005) as comunidades podem e devem exercer pressão sobre essas empresas, de forma a induzirem os empresários a adotarem, caso não as exerçam, práticas responsáveis em relação ao meio ambiente e à sociedade.

Os cidadãos que moram nas proximidades de indústrias, de acordo com Mattar (2005), devem cobrar dessas empresas eventuais reparações por danos que tenham sofrido causados por suas atividades industriais. Sendo assim, a comunidade colabora de forma direta com a fiscalização governamental, na medida em que as denúncias de abusos contra o bem estar social ou contra o meio ambiente são realizadas.

Maia e Filho (2005) acreditam que empresas e comunidades podem conviver respeitosamente quando ambas agregam valor reciprocamente, em uma relação honesta e de parceria, com transparência e respeito trazendo benefícios mútuos. De acordo com Mattar (2005), para um eficiente exercício de responsabilidade socioambiental, as empresas devem contribuir para o desenvolvimento local da região na qual exercem suas atividades. Desta forma, as bases da relação precisam ser fixadas na transparência quanto a comunicação destas com a sociedade e no respeito com as questões ecológicas da região.

### **2.3.8 Organizações não Governamentais**

As Organizações não Governamentais incorporam as necessidades da população tornando-se parte da solução em prol de uma sociedade mais justa e inclusiva e um meio ambiente mais respeitado. A maioria dessas organizações brasileiras são envolvidas com ações nas áreas sociais, no que diz respeito a educação básica, inclusão de portadores de necessidades especiais no convívio social, inclusão digital, saúde, arte, esportes, etc. e com ações nas áreas ambientais no que diz respeito a reciclagem, conscientização quanto a redução de desperdício e educação ambiental.

De acordo com a Agenda 21, as organizações não governamentais são importantes auxiliadoras na implementação do modelo do Desenvolvimento Sustentável em empresas e sociedade, possuindo muita experiência e competência em segmentos muitas vezes não explorados pelas empresas, podendo dessa forma serem parceiras relevantes de organizações que desejam trilhar caminhos mais responsáveis e sustentáveis perante sociedade e governo (CMMAD, 1992).

## **2.4 A Responsabilidade Social como estratégia empresarial**

A expectativa que a sociedade tem direcionado às empresas vem aumentando. A cada ano que passa o cidadão comum percebe que o papel das organizações tem que necessariamente ir além da geração de lucros para os seus investidores, mas posicionar-se socialmente responsável, passando a importarem-se com as necessidades e anseios sociais e ambientais. Essa percepção demanda das empresas alguns desafios: buscar como ser uma empresa responsável social e ambientalmente; quais as vantagens e riscos por trás desse posicionamento, quando e como investir em projetos sociais; como alinhar os cuidados relacionados com as questões sociais e ambientais com os interesses econômicos dos acionistas; como passar uma visão mais responsável para todos dentro da organização, dentre tantos outros pontos (VICTOR; STEPHENS, 1994)

### **2.4.1 A Responsabilidade Social Empresarial e a Imagem da Organização**

Do ponto de vista empresarial, os investimentos em ações sociais tornam-se atrativos enquanto oportunidade, à medida que esses elementos proporcionam algum tipo de distinção ou de vantagem competitiva. Para tanto os consumidores devem perceber a relevância desses esforços e sentir-se atraídos pelas ofertas realizadas por estas empresas. Para Osterhus (1997), a razão fundamental para o consumidor adotar este comportamento reside no suposto interesse e na percepção que ele tem de contribuir, ainda que indiretamente, com causas sociais.

Osterhus (1997) acredita que as ações sociais trabalhadas estrategicamente podem proporcionar vantagem competitiva às empresas, mas que para tanto existe a necessidade de esforços no sentido de fazer com que as atitudes dos consumidores efetivem-se em comportamento, o que permitiria reduzir os riscos inerentes à iniciativa.

Nesta linha, Brown e Dacin (1997) afirmam que a Responsabilidade Social Empresarial é importante por influenciar a opinião dos consumidores sobre as empresas, influenciando de alguma forma a opinião sobre os seus produtos ou serviços. Borger (2001, p. 26) complementa dizendo que,

[...] uma reputação corporativa superior é um bem intangível e uma fonte de vantagem estratégica, aumentando a capacidade de uma corporação de criar valor no longo prazo, sendo uma contribuição para a performance global das empresas. [...] o diferencial de 'empresa focada no social' popularizou-se, tornando-se essencial à formação de uma imagem institucional positiva e empática (FISHER, 2002, P.77).

Por outro lado, a busca de retorno em termos de imagem e de comportamento favorável do consumidor em relação à empresa reside na necessidade de recursos para serem investidos em ações sociais. No entanto, algumas considerações devem ser realizadas pelas empresas em relação à sua adequação às ações sociais, a fim de que possam obter o retorno esperado. Desta forma, Melo Neto e Froes (1999), acreditam que a carência social, a população objeto desta carência, o serviço social básico associado a esta carência e as características da população-alvo são elementos definidores dos projetos sociais.

Segundo Bloom et al. (2006), algumas questões importantes devem ser trabalhadas, a fim de que o investimento em ações sociais possa proporcionar o retorno esperado, que são:

- Há um número suficiente de consumidores que possui afinidade com a causa?
- Os consumidores acreditam na real vinculação e comprometimento da marca com a causa?
- A marca diferencia-se das demais, à vista dos consumidores, em razão da vinculação à causa?
- Quanto à vinculação a uma causa é mais contributivo para potencializar os resultados, comparado a outras possíveis iniciativas?

Pode-se observar que em termos estratégicos faz-se importante que a causa social para a qual uma empresa contribui possua afinidade com o seu negócio, a fim de que os públicos desenvolvam associações positivas e comportamentos que privilegiem estas empresas e seus produtos.

#### **2.4.2 Diferencial Competitivo relacionado a Responsabilidade Social Empresarial Estratégica**

Muito se fala sobre Responsabilidade Social Empresarial, no entanto devido às várias abordagens, teorias e terminologias, ainda não é possível encontrar uma abordagem única e precisa sobre o assunto, por isso foram revisadas três principais abordagens teóricas de acordo com (CARROLL, 1991).

- Ética empresarial - abordagem ética ou normativa;
- Empresa e sociedade - abordagem social ou contratual;
- Gestão de temas sociais - abordagem gerencial ou estratégica.

### 2.4.2.1 A abordagem normativa

A abordagem normativa, é baseada no pressuposto de que as atividades empresariais estão sujeitas ao julgamento moral. Assim, a responsabilidade social da empresa está diretamente associada à sua responsabilidade moral e ética.

Acreditamos que a ética empresarial é fundamentalmente descritivo e normativo. O campo explora os antecedentes e as consequências do comportamento moral no contexto de negócios. Para ignorar os aspectos descritivos desse processo é arriscar filosofia irreal; ignorar os aspectos normativos é correr o risco de ciências sociais amoral. Caso Ineither, a força sinérgica de ética empresarial está viciada (VICTOR; STEPHENS, 1994, p.23).

Victor e Stephens (1994) abordam os aspectos relacionados ao desenvolvimento moral cognitivo, dilemas éticos, modelos de gerência ética, entre outros. Essas questões são analisadas pelos níveis sistêmico, organizacional e individual. Visto que na abordagem sistêmica, discute-se o sistema econômico e as relações entre ética e negócios por meio de aspectos institucionais, culturais e ideológicos; Na organizacional, são analisadas as políticas, os valores e as práticas de empresas; No individual, são estudados os comportamentos e valores dos indivíduos.

### 2.4.2.2 A Abordagem Contratual

A abordagem contratual privilegia os interesses dos diferentes grupos de atores sociais com os quais a empresa interage e os conflitos e disputas de poder. Essa abordagem traz a sociedade para o primeiro plano. Dessa forma se baseando na relação de dependência entre empresas e sociedade (KREITLON, 2004).

A teoria dos *stakeholders* de Freeman (1984) reconhece atores sociais que interagem com a empresa, considerando que estes diferentes agentes interferem nas decisões da empresa na qual possuem algum interesse. O foco da teoria é a democratização das relações entre sociedade e empresas, em substituição ao foco tradicional no que se refere a empresa atender somente aos interesses dos acionistas.

Outros autores, tais como Preston e Post *apud* Carroll (1999), argumentam que essa abordagem teórica deve levar à substituição da noção de responsabilidade social pela de responsabilidade pública. Essa proposta destaca a importância de processos políticos e institucionais, em vez de julgamentos ou consciência no nível pessoal, para o estabelecimento de objetivos e estratégias organizacionais (WARTICK; CACHRAN, 1985).

### **2.4.2.3 A Abordagem estratégica**

Jones (1996) esclarece que no início dos anos 1980 surgiu a abordagem estratégica, representada pela escola de gestão de temas sociais. O foco principal dessa abordagem é a produção de ferramentas de gestão que sejam capazes de melhorar o desempenho social e ético das empresas. A ênfase desta abordagem está quase sempre no aproveitamento de oportunidades e na minimização de riscos, por meio da identificação e resposta a questões de cunho ético e social que podem causar impacto à empresa. Os focos desta abordagem são as vantagens que as empresas podem tirar de oportunidades de mercado decorrentes de transformações nos valores sociais, ao se anteciparem a estes. As vantagens competitivas decorrentes de um comportamento socialmente responsável e as vantagens resultantes da antecipação a novas legislações permitida por uma postura proativa (JONES, 1996). Para Logsdon e Palmer, (1988), em outras palavras, essa abordagem se concentra na gestão de temas sociais que permitem o ser agregados aos objetivos da organização.

Ghemawat (2005), acredita que para ser possível a obtenção de vantagem competitiva ou valor agregado superior ao dos seus concorrentes, é necessário que a empresa se diferencie dos demais em todos os seus processos, ou em sua maioria. Essa diferenciação não necessariamente precisa ser relacionada diretamente a inovações de produtos ou serviços os quais desenvolve, o diferencial pode ser no modelo de gestão e a cultura organizacional adotada pela empresa.

Ainda de acordo com Ghemawat (2005), estudos realizados ao longo dos anos sobre as práticas da administração empresarial permitem afirmar que os atributos necessários para uma empresa de sucesso estão se tornando a cada instante mais complexos e desafiadores. Se compararmos com a época da expansão industrial, um dos principais requisitos para uma empresa ter diferencial competitivo era a padronização dos seus processos produtivos e produção em grande escala. Nessa época não havia preocupação com a diferenciação do produto ou serviço e a qualidade destes não era prioridade. As demandas sociais eram apenas a geração de empregos.

No decorrer do tempo, o diferencial de uma empresa passou a ser seus custos de produção e o preço final de seus produtos aliados à qualidade e a customização destes ou serviços ofertados, tendo como principal responsável por estas mudanças o mercado que começou a ser mais exigente com o que as empresas oferecem e como este processo é conduzido. Para Santos (1996) é possível notar que apesar das exigências terem sofrido alterações por parte do consumidor, a atenção ainda se mantinha no produto.

Segundo Santos (1996), após a década de 70, as atenções voltadas exclusivamente no produto começaram a serem alteradas. As demandas do mercado passaram a dar mais atenção aos aspectos ligados a empresa, deixando de lado a concentração apenas no produto. A partir de então, movimentos sociais assumiram o papel de cobrar mais compromisso das empresas para com as questões sociais e ambientais.

Mudanças como estas no comportamento das empresas perante a sociedade se transformaram em oportunidades que possibilitam a criação e a permanência de valores mais voltados para um comprometimento maior e ético da empresa para com a sociedade. De acordo com Santos (1996), se a empresa romper as barreiras que existem entre os seus *stakeholders*, com objetivos e papéis diferentes, integrando-os, incentivando-os, promovendo o comprometimento deles a longo prazo, terá mais chances de se destacar no mercado e diferenciar-se dos seus concorrentes.

Para Leal (1998), a aplicação da Responsabilidade Social como uma ferramenta de gestão, pode ser um caminho para que a organização esteja em uma posição de destaque no mercado, gerando dessa forma, um valor agregado superior ao de seus concorrentes. De acordo com Porter e Kramer (2005, p. 144), os elementos que compõem o contexto competitivo de uma organização se dividem em quatro, o primeiro elemento se trata do Contexto de Estratégia e Rivalidade com a presença de incentivos e políticas sociais, tais como da propriedade intelectual, que propiciem investimento e melhoria sustentada, assim como também a presença de competição local franca e vigorosa. O segundo elemento se trata das Condições de Demanda com a presença de clientela exigente e sofisticada, da demanda local e da presença de consumidores cujas necessidades prenciem necessidade latentes em outras localidades. O terceiro elemento se refere as Condições de Fatores com a disponibilidade de insumos especializados de alta qualidade, como Recursos humanos; Recursos de Capital; Infra Estrutura. O quarto e último elemento remete-se as Indústrias Correlatas com a presença local de bons fornecedores e empresas em áreas correlatas e a presença de pólos em vez de empresas isoladas. Com o conhecimento desses elementos, a empresa pode ser capaz de identificar as oportunidades mais interessantes para atuar social e ambientalmente. Possibilitando a conciliação entre a geração de valor social e os interesses econômicos, proporcionando dessa forma, um diferencial competitivo para a empresa.

## **2.5 Contexto de Estratégia e Competitividade**

O Contexto de Estratégia e Rivalidade envolve questões de concorrência, regulação, transparência e governança dos mercados. Diretamente vinculado ao papel do Estado no que se

refere ao seu exercício de agente coordenador do desenvolvimento e também ao posicionamento das empresas em relação ao Governo.

Segundo Srouf (2000), práticas de corrupção e de suborno não auxiliam uma empresa em sua busca por diferencial competitivo, tendo em vista que estas corrompem a possibilidade da obtenção da competitividade baseada na inovação, se configurando um obstáculo para a criação e o desenvolvimento de um ambiente de negócios ético e responsável.

As empresas de grande porte e de relevância econômica nacional e internacional, em especial, são capazes de proporcionar influência no cumprimento do exercício da legalidade nos locais onde encontram-se inseridas. O primeiro passo, de acordo com Srouf (2000), se trata da recusa em participação da empresa em sistemas de propinas de qualquer natureza, mesmo que esta prática seja comum em determinados locais. Podendo desta forma, auxiliar no estímulo da sua cadeia produtiva desprezar o exercício do suborno com o objetivo de obter vantagem competitiva.

Com um posicionamento firme de determinadas empresas contra as práticas de corrupção e a formação de economias que objetivam obstruir a livre concorrência, possibilitam benefícios à imagem empresarial, fortalece o mercado com o cumprimento da legalidade, e estimula pequenas e médias empresas a não se envolverem negociações ilegais e nocivas ao mercado. De acordo com Srouf (2000), as empresas que perseveram se mantendo idôneas em relação a corrupção obtêm reconhecimento do mercado e se destacam em meio ao seu setor

### **2.5.1 Condições de Demanda**

A demanda é na maioria das vezes um dos principais condicionantes para a competitividade. Porter e Kramer (2005) defendem que uma empresa que possui processos ineficientes em sua gestão, mas tem o seu produto bem aceito pelo mercado pode se destacar por um tempo. No entanto, uma empresa com sistema inovador de gestão bem estruturado mas que não consegue atrair cliente para o seu produto, não sobrevive. É necessário que a empresa reúna uma gestão competente e um produto atrativo, que transmita valor e atraia demanda.

Ainda de acordo com os referidos autores, a presença de um mercado consumidor que exige mais e é consciente de seus direitos e suas necessidades consequentemente contribui para o aumento do nível de competitividade entre as empresas no mercado. Desta forma as empresas disputam a preferência dos consumidores e para isso recorrem novas tecnologias, produtos, serviços ou a outros recursos que se adequem as demandas atuais.

Porter e Kramer (2005) entendem como uma empresa socialmente responsável, aquela que respeita os direitos dos seus consumidores, adotando ações que valorizam seus clientes, por esse motivo se destaca no mercado, contribuindo dessa forma para o desenvolvimento da competição e da inovação no mercado o qual pertence.

Um exemplo citado por Porter e Kramer (2005) como de responsabilidade de uma empresa para com seus clientes, é o caso Apple, que doa computadores e oferece suporte a escolas americanas, tendo como objetivo apresentar de forma ampla os seus produtos ao público jovem que serão seus potenciais clientes no futuro, os transformando por sua vez, em consumidores mais sofisticados e ainda contribuindo para a educação de seu país de maneira socialmente responsável, gerando benefícios tecnológicos para as escolas. Dessa forma a empresa coloca em prática a estratégia que visa a criação de valor compartilhado que gerará retorno no longo prazo.

### **2.5.2 Fornecedores e Indústrias Complementares**

Ghemawat, (2005) afirma que os fornecedores e as indústrias complementares, são de grande importância na competitividade de uma empresa, não podendo ser desconsiderados na construção do planejamento estratégico. Visto que a análise do nível de competitividade, o grau de comprometimento dos seus fornecedores e o posicionamento dos complementares podem ser determinantes para um bom desempenho das atividades estratégicas de uma organização.

Ghemawat, (2005) entende por complementares aqueles participantes que formam a cadeia produtiva de um determinado setor, dos quais compram produtos ou serviços que complementam a utilidade e agregam valor a um outro produto ou serviço. Ghemawat (2005) exemplifica citando a situação de quando a Nintendo fabricava os consoles para vídeo games, contudo as empresas que desenvolvem os jogos para seus aparelhos são fundamentais na agregação de valor ao seu produto. No entanto, se os jogos forem de baixa qualidade ou possuírem um preço elevado, a Nintendo poderia ter grande redução em suas vendas, caindo a demanda por sua oferta e conseqüentemente ocasionando aumento nos seus estoques, colocando em risco a sobrevivência da empresa.

O autor ressalta que de maneira nenhuma uma empresa pode negligenciar na análise dos elos da cadeia produtiva, visto a relevância desta para o planejamento estratégico. É de grande relevância o trabalho em conjunto e a cooperação entre as empresas, complementares e fornecedores envolvidos em uma mesma perspectiva econômica de negócio. Com essa união,

de acordo com Ghemawat (2005), é possível agregar valor significativo econômico e social ao produto ou serviço em questão.

Em meio aos anos 90, algumas empresas norte-americanas do setor automotivo adotaram uma estratégia diferenciada para com os seus fornecedores, o intuito era coloca-los uns contra os outros. A indústria japonesa na mesma época apostou em outra vertente, na construção de um relacionamento duradouro com o elo da sua cadeia produtiva, tendo como consequência desse posicionamento entendido por Ghemawat (2005) como mais ético, a obtenção de uma qualidade superior repercutida em seus produtos e agilidade nos seus processos de inovação. Dessa forma, os carros japoneses ganharam força e o sistema de gestão estratégico japonês ganhou respeito no mercado automotivo.

Por meio desse exemplo, pôde-se perceber que as empresas socialmente responsáveis influenciam no desenvolvimento de seus fornecedores e com isso tem maiores chances em melhorar seu posicionamento no mercado. De forma que acaba sendo criado um ambiente mais colaborativo, permitindo que as empresas se aprofundem em um relacionamento de reciprocidade de respeito e ética no ramo empresarial, consolidando seu vínculo econômico e social (GHEMAWAT, 2000).

A Responsabilidade Social empresarial exercida estrategicamente pelas empresas pode gerar inúmeras vantagens de valor compartilhado, que geram melhorias para as empresas envolvidas nas ações sociais e para a população a qual possivelmente será capaz de gerar retorno as empresas investidoras. No entanto só é possível obter sucesso quando há empresas e organizações conscientes de suas responsabilidades perante a sociedade e quando há a colaboração mútua entre elas, alinhando estrategicamente de forma planejada aos interesses de cada empresa envolvida.

Um grande desafio a ser considerado pelas empresas que buscam equilibrar o papel social com os seus interesses econômicos é a atenção redobrada no momento em que se envolvem em iniciativas socioambientais dispendiosas, tendo em vista que se essas ações não forem analisadas com cautela, buscando identificar se o retorno a ser gerado por essas ações será significativo para a empresa envolvida, pode ocasionar comprometimento dos custos e o bem estar financeiro da organização em questão.

Para questões como essa, de acordo com Porter e Kramer (2005), surge a necessidade de alinhar as ações de responsabilidade social das empresas com a geração de ganhos ou valor

compartilhado, retorno para quem investe e para quem recebe o investimento. Possibilitando dessa forma, benefícios tanto para as empresas quanto para a sociedade.

### **2.5.5 A influência do consumidor na formação das estratégias empresariais**

Porter e Kramer (2005) acreditam que a vantagem competitiva das empresas se baseia na diferença perceptível em satisfazer melhor as necessidades de seus consumidores do que sua concorrência. Um fator essencial para o desenvolvimento da vantagem competitiva está relacionado diretamente à qualidade constatada de um determinado serviço detectada pela atenção do seu cliente para tal e suas expectativas supridas.

Dessa forma, existe na maioria dos segmentos de mercado a necessidade de considerar o fator percepção do cliente, para então ser possível o desenvolvimento de métodos que possibilitem a melhoria contínua no atendimento desses clientes, uma vez que cada indivíduo dispõe de necessidades e anseios diferenciados (ALBRECHT; BRADFORD, 1992).

Zeithaml e Bitner (2003) acrescentam, quando definem quatro formas de julgamento de valor que podem reforçar e embasar a teoria das Estratégias Competitivas Genéricas. Este conceito se baseia na ideia de que cada cliente atribui seu entendimento e julgamento específico, visto que alguns clientes se baseiam no valor que remete ao “preço baixo” do produto ou serviço adquirido, esse modelo de cliente tem o preço como critério principal na sua escolha por qual produto ou serviço adquirir); Alguns buscam um determinado valor que destaca os benefícios que serão obtidos em suas escolhas. A qualidade é o seu critério principal; Outra cartela de clientes buscam alcançar nos produtos o valor que destaca a relação entre preço e os possíveis benefícios gerados por esses produtos; e então é possível encontrar uma parcela de clientes que querem obter um valor que equilibra os benefícios de tempo, esforço e desgaste psicológico e deslocamento envolvidos no processo da compra de determinados produtos ou serviços.

A decisão de uma empresa em adotar uma estratégia competitiva deve estar embasada em suas capacidades e na percepção das tendências da cartela de consumidores a serem alcançados. Ao se aplicar uma estratégia voltada à diferenciação deve-se notar que este molde estratégico é quase sempre dispendioso, pois para alcançar um produto ou serviço diferenciado certamente em algumas fases do processo se descarta os custos (COGAN, 2001).

### **2.5.6 A estratégia voltada à diferenciação**

De acordo com Porter (2004) a estratégia voltada à diferenciação se enquadra em empresas que adotam o comportamento com ênfase em oferecer produtos ou serviços que atendam melhor as necessidades em seu segmento de mercado, buscando construir e manter

uma imagem superior aos demais concorrentes, com um nível de excelência reconhecido pelos seus *stakeholders*.

Nessa categoria a empresa possui produtos com valor agregado superior fazendo com que seus consumidores a considere favorita e superior quando comparada a sua concorrência (PORTER, 1998). O autor ainda determina que as empresas se manifestam a respeito de suas aptidões buscando no mercado valorizar sua estratégia e atrair a clientela em decorrência desta vantagem.

Porter (2004) acredita que a diferenciação se trata de uma estratégia que a empresa pode utilizar para obter vantagem competitiva. Consistindo na criação de um produto ou serviço considerado único no segmento em que a empresa atua. Essa estratégia pode proporcionar um isolamento da rivalidade devido ao seu diferencial, propiciando lealdade dos consumidores à sua marca. Para desenvolver e manter esse tipo de estratégia é necessário escolher uma ou mais necessidades a serem valorizadas pelos compradores.

A estratégia da diferenciação procura ofertar produtos e serviços com benefícios superiores à concorrência através da criação de um diferencial competitivo, que pode ocorrer sob as formas de marcas, atendimento personalizado e serviços pouco ou não encontrados em seus concorrentes. No entanto, para que tudo seja possível e obtenha o retorno desejado, é necessário que todo o corpo da empresa esteja comprometido e bem focado na cultura e nos objetivos organizacionais, para só assim, seja viável alcançar a parcela do mercado almejada (MEDEIROS, 2003).

A estratégia de diferenciação busca obter retornos acima da média, como forma de defender uma posição privilegiada da empresa perante aos demais concorrentes e por seus investimentos em diferenciais por meio da satisfação da maior parte de seus consumidores (PRAHALAD; HAMEL, 1998).

Para Porter (1998), os métodos utilizados para diferenciação podem assumir muitas formas, dentre eles são o projeto ou imagem da marca; a tecnologia; o desempenho; as características dos produtos e/ou serviços; os serviços fornecidos; a rede de fornecedores; a qualidade dos insumos adquiridos; e toda e qualquer atividade ou serviço diferenciado que oferece vantagem.

Neste sentido, convém salientar a importância de se ter claramente entendida a diferenciação como um processo amplo no contexto organizacional, envolvendo as atividades de uma forma sistemática, estratégica, planejada e entendida por todos os envolvidos. Se uma

determinada empresa tiver a habilidade para alcançar um nível de influência no mercado e um desempenho superior com um ou mais benefícios, pode implementar uma estratégia de diferenciação e manter sua sustentação da vantagem competitiva (PORTER, 1998). Ao adotar a estratégia por diferenciação, uma empresa pode tornar-se singular na execução de suas atividades de valor existentes ou/e pode reconfigurar sua cadeia de valores de um modo que intensifique sua singularidade (SHARP, 1991).

Possuir diferencial é de fato aumentar a disposição dos clientes para aderirem aos seus produtos ou serviços (MILLER; DESS, 1993). As transformações que constantemente acontecem no mercado afetam diretamente o desempenho das empresas e requerem meios mais efetivos para sustentarem vantagens superiores aos dos seus concorrentes. A orientação estratégica da empresa se torna um fator de sobrevivência econômica.

Melo Neto e Froes (1999) acreditam que as principais vantagens provenientes de ações responsáveis socialmente e ambientalmente são a valorização da imagem e da reputação empresarial; a motivação dos funcionários; um melhor relacionamento com o governo repercutindo na redução de tributos; o entrosamento da cadeia produtiva; um bom nível de fidelização dos clientes; o despertar do interesse de investidores; a fácil adaptação a futuras mudanças minimizando riscos.

Acredita-se desta forma que na medida que a empresa depende cada vez mais do apoio de diversos públicos, a responsabilidade social é retribuída com o engajamento dos funcionários, a preferência dos consumidores e dos investidores e o reconhecimento da comunidade (GRAJEW, 2002).

### **2.6.1 A valorização da imagem e da reputação empresarial**

Machado (2006) acredita que a imagem de uma determinada organização depende da percepção dos seus *stakeholders*. No caso da reputação repercutir positivamente. Agrega valor à empresa. Diante dessa perspectiva, o autor compreende que a reputação de uma empresa é um dos seus principais ativos intangíveis, sendo algo a ser cuidado e conduzido de forma responsável pelos gestores.

A responsabilidade social empresarial pode ser uma excelente ferramenta de repercussão da imagem organizacional, desde que trabalhada corretamente, gerando valor compartilhado e alinhada à estratégia organizacional. De acordo com Machado (2006) uma administração responsável ambientalmente e socialmente contribui diretamente para a criação e manutenção de uma boa reputação organizacional, repercutindo em dois aspectos: vantagem

competitiva e minimização de riscos de degradação da imagem da empresa, aumentando por consequente o valor da empresa.

De acordo com Stoner e Freeman (1999), um relevante recurso intangível no processo de geração de valor para uma empresa é o capital intelectual, que são os seus funcionários. É necessário que a organização alinhe os pensamentos do seu pessoal, de forma que estes estejam em conformidade com a estratégia do negócio, desenvolvendo o mesmo interesse entre todos sobre o mesmo objetivo organizacional de forma que possibilite a empresa se diferenciar no mercado. O autor reforça que em meio a esse processo, existe um grande desafio a ser enfrentado, que é manter o corpo da empresa motivado e consequentemente integrado à filosofia da empresa de maneira sustentável. No entanto isso se faz necessário para que a empresa se mantenha em uma posição privilegiada no mercado proveniente da valorização do seu capital intelectual. Stoner e Freeman (1999, p.322) acreditam que a motivação é movida por meio dos “fatores que provocam, canalizam e sustentam o comportamento de um indivíduo”. Ainda acrescentam quando reforçam que as ações de responsabilidade social exercidas pelas empresas direcionadas aos seus colaboradores, é resumida em pagamento de salário sem atrasos e benefícios que auxiliem a sua sobrevivência e a de seus dependentes, a disponibilidade e manutenção de um ambiente de trabalho seguro e saudável, havendo em todas os setores da empresa um clima de valorização do trabalhador, de participação de opiniões e de colaboração entre todos (STORNER; FREEMAN, 1999).

Diante desse cenário, é possível compreender que empresas que tem comportamento ético e socialmente responsável entendem a necessidade de envolver e motivar seus funcionários em prol do crescimento mutuo, empresa e funcionário, uma vez que essas organizações internalizam os preceitos da responsabilidade social em sua cultura. Buscando dessa forma ser um diferencial para o seu público interno e externo.

#### **2.6.4 A Integração da Cadeia Produtiva**

Para Melo Neto e Froes (1999), a responsabilidade social empresarial incentiva a boa comunicação entre os *stakeholders* que dessa forma busca a integração harmoniosa entre os elos da cadeia de suprimentos. Exercendo dessa forma um novo modelo de gestão que tem como um de seus objetivos a consolidação de um modelo de relacionamento fixado na ética, no respeito e na responsabilidade entre as diversas entidades envolvidas na cadeia produtiva. Tendo como consequência o bom desempenho de toda a cadeia, de forma a impactar positivamente na competitividade de todo o conjunto quando bem articulado no mercado.

Melo Neto e Froes (1999), no que diz respeito ao relacionamento da empresa com seus *stakeholders*, eles defendem que por meio do diálogo entre esses agentes é possível a antecipação por parte das empresas às possíveis crises, evitando dessa forma futuros desgastes entre as partes interessadas. Respostas rápidas e eficientes em momentos delicados nos negócios, pode ser a diferença entre o fracasso e o sucesso de uma organização.

De acordo com Bowersox e Closs (2001) essa percepção que a empresa desenvolve sobre as modificações do mercado de maneira a antecipar-se aos fatos se dar por meio da análise de determinados bancos de dados, relatórios estatísticos, dentre outros. No entanto os autores acreditam que uma maneira eficiente que uma empresa tem de avaliar estas mudanças é justamente o diálogo aberto, claro e ético com seus *stakeholders*, que vem reforçando o que Melo Neto e Froes (1999) defenderam anteriormente. Sustentando dessa forma uma gestão ética que auxilia que a empresa atue de maneira ágil diante dos desafios de um mercado cada vez mais competitivo e às alterações legais.

Conforme Bowersox e Closs (2001), acreditam que as organizações que se antecipam aos acontecimentos do mercado no qual encontram-se inseridas, são aquelas que estão sempre atentas e verdadeiramente preocupadas com as novas necessidades de seus clientes. Restringir a responsabilidade social como apenas uma ferramenta de marketing pode repercutir negativamente na imagem da empresa, confundindo o público externo sobre a sua real preocupação com as questões sociais e ambientais e seu possível compromisso com o bem estar social.

A responsabilidade social empresarial quando trabalhada com ética e estrategicamente agindo com todos os seus elementos que contribuem para o bem estar dos envolvidos, fortalecendo seus produtos e/ou serviços, mantendo uma boa imagem, o bom atendimento pós venda e se preocupando com a saúde e a segurança de seus clientes, mantendo um canal aberto e eficiente para que seja possível diálogos claros com seus *stakeholders*, possibilita que a empresa cative seus consumidores mais conscientes e exigentes, e abrindo, por conseguinte, espaço para relacionamentos com novos consumidores e investidores (BOWERSOX; CLOSS, 2001).

## **2.7 Shopping Centers no Brasil – uma abordagem social e o Setor de varejo – uma abordagem estratégica**

Esse item discutirá a adoção de um posicionamento socialmente responsável por parte dos *shopping centers*, podendo ser entendida como uma ferramenta de vantagem competitiva,

por diferenciação, ou mesmo isolada e o setor de varejo na perspectiva estratégica, no qual os *shoppings centers* estão inseridos.

### 2.7.1 Shopping Centers

De acordo com dados da Associação Brasileira de *Shopping Centers* no Brasil - ABRASCE, o primeiro *shopping* inaugurado no Brasil foi o Iguatemi, em São Paulo, no ano de 1966. O Rio Grande do Norte teve o seu primeiro shopping na cidade de Natal, com a inauguração do Condomínio Natal *Shopping Center* em 04 de Junho de 1992. Ambos tiveram a mesma motivação, a busca pela aproximação dos seus mercados, consumidores, proporcionando-lhes maior conveniência (ABRASCE, 2014).

A Associação Brasileira de *Shopping Centers* - ABRASCE, define que shopping center no Brasil se trata de um:

Empreendimento constituído por um conjunto planejado de lojas, operando de forma integrada, sob administração única e centralizada; composto de lojas destinadas à exploração de ramos diversificados ou especializados de comércio e prestação de serviços; estejam os locatários lojistas sujeitos a normas contratuais padronizadas, além de ficar estabelecido nos contratos de locação da maioria das lojas cláusula prevendo aluguel variável de acordo com o faturamento mensal dos lojistas; possua lojas âncoras, ou características estruturais e mercadológicas especiais, que funcionem como força de atração e assegurem ao *shopping center* a permanente afluência e trânsito de consumidores essenciais ao bom desempenho do empreendimento; ofereça estacionamento compatível com a área de lojas e correspondente afluência de veículos ao 'shopping center'; esteja sob o controle acionário e administrativo de pessoas ou grupos de comprovada idoneidade e reconhecida capacidade empresarial (ABRASCE, 2014).

O município de Natal/RN conta em 2014, com seis shoppings e entre os fatores que poderão determinar o sucesso ou não desses empreendimentos está na oferta de produtos e serviços aos clientes finais e a promoção do bem estar por meio de sua estrutura física e serviços diferenciados que buscam excelência, disponibilizando o melhor possível ao mercado local (ABRASCE, 2014).

Estes empreendimentos já não são mais considerados novidades dentro do mercado de varejo, mas sim inovadores, uma vez que buscam a todo instante oferecer novas formas de consumo e se adaptam as novas tendências do mercado. Visto também que estes têm uma vantagem relevante, a comodidade, as pessoas encontram, em um mesmo local, bens de compras e lazer, além de conforto, segurança, estacionamento, diversas formas de prestações

de serviços, melhorias na mobilidade no entorno do empreendimento e promoção do bem estar social como fator diferencial, os destacam no mercado (ABRASCE, 2014).

Ainda de acordo com a Abrasce (2014) os fatores iniciais que ajudaram na criação desse no modelo empresarial no Brasil foram a deterioração dos centros de compras “antigos” através da poluição de todos os tipos ao redor dos estabelecimentos, os problemas de congestionamentos e de segurança nas ruas, abrindo espaço no mercado para os *shoppings centers* que passaram a ser aglutinadores da família no ato da compra. A cobrança dos clientes pelo fator segurança nos momentos de suas compras, aumentou consideravelmente com o advento dessa modalidade empresarial, uma vez que tais empreendimentos contam com uma estrutura própria de seguranças, câmeras e convênios com as instituições públicas de segurança. Tais fatores não são observados disseminadamente no varejo de rua. Um grande número de opções de lojas, formando assim um *mix*, dentro de um só empreendimento propicia uma maior comodidade aos consumidores. Para os lojistas, a estabilidade do ponto comercial é algo bem mais consistente nos *shopping centers* do que no comércio de rua, onde as intempéries de mercado são mais impactantes, pois não possuem a blindagem que um centro de compras organizado possui (VERRI, p.31, 1996).

É possível reunir grandes lojas de departamentos e lojas com estruturas menores, salas de cinema e praças de alimentação, lazer e social relacionado as suas práticas de ações sociais em prol do bem estar do público frequentador do *shopping* provenientes de serviços que buscam diferencial e excelência, em um mesmo ambiente justificado pela aceitação dos consumidores desta modalidade de setor (HASTREITER; MARCHETTI; PRADO, 1999).

Os *shopping centers* não competem somente com o tradicional comércio varejista de rua e com as demais formas de varejo não lojista, mas também e principalmente com os demais *shoppings*, dado o crescimento em números desses estabelecimentos e frequentadores em comum (HASTREITER; MARCHETTI; PRADO, 1999). Visto tal cenário, na necessidade em atender as expectativas e os interesses dos consumidores, os gestores dos *shopping centers* procuram manter um controle de gestão para estabelecer o perfil das empresas que se instalam no referido empreendimento por meio de locação de salas a se tornarem seus clientes diretos, fixando diferentes ramos de atividades, a fim de enfrentarem a concorrência, unindo compras, lazer, alimentação, dentre outras ofertas de serviços provenientes de sua administração.

Nestes empreendimentos a conveniência aos compradores e o planejamento são fundamentais nesse enfrentamento. Tendo em vista isso, Reimers e Clulow (2000) destacam nove atributos a serem considerados, a composição do *mix* de lojas; a diversidade de oferta; a

acessibilidade; o estacionamento; o tipo de vizinhança; os horários de funcionamento; o design e a decoração internos e externos; e os serviços ofertados pelo shopping, tanto aos seus clientes diretos, como para os seus clientes indiretos, os chamados, clientes finais ou compradores (REIMERS; CLULOW, 2000).

Ao serem trabalhados sistematicamente, pensando sempre na conveniência e no bem estar dos clientes diretos e indiretos, nas vantagens a serem proporcionadas a estes em cada um desses pontos e o alinhamento estratégico de cada projeto que buscará propor diferenciais competitivos, passam então a serem latentes as possibilidades de destaque no mercado e o mantimento de uma marca lembrada e valorizada pelo público em geral (REIMERS; CLULOW, 2000).

Esses agrupamentos empresariais com ofertas de produtos e/ou serviços representam para Porter (2000), uma característica notável da permanência desse modelo econômico e de sua vantagem competitiva no mercado de varejo.

Segundo a ABRASCE (2010), o crescimento do setor está diretamente relacionado ao desenvolvimento econômico das regiões do País. Prova disto é que, em sua maioria, os empreendimentos estão localizados no Sudeste e Nordeste principalmente nas capitais dos respectivos estados. No ano de 2014 o Brasil possuía 503 *shoppings*, os quais já passam de um milhão de Empregos gerados, R\$180 bilhões em faturamento anual e representam 29% das vendas do varejo nacional (ABRASCE, 2014).

### **2.7.2 Responsabilidade Social empresarial em Shoppings Centers**

Martignago (2005) defende que o cumprimento de normas e a adoção de práticas de Responsabilidade Social Empresarial isoladas da estratégia da empresa são muitas vezes confundidas com uma gestão realmente voltada para a responsabilidade socialmente sustentada pela estratégia de negócios. Sendo assim, uma ferramenta de mensuração da política de Responsabilidade Social Empresarial adotada por esses empreendimentos é de grande valia para identificar aqueles empreendimentos que realmente consideram a sustentabilidade como estratégica, daqueles que utilizam-se dos benefícios gerados pelas suas práticas socioambientais para a imagem da empresa e aí poderem planejar estrategicamente suas políticas internas de ações socioambientais.

Martignago (2005) na pesquisa sobre Gestão Socialmente Sustentável em *shopping centers* chega à conclusão de que nos *shoppings* estudados, se destaca uma gestão socioambiental voltada para o cumprimento das normas governamentais, forçada pelas forças

coercitivas das questões ambientais, da concorrência e da legalidade (DIMAGGIO; POWELL, 1983), explicada pela Teoria Institucional, segundo a qual, as ações das empresas são respostas à ordem institucional de forma a manter uma legitimidade frente aos seus stakeholders. Prevalecendo assim a abordagem instrumental da gestão ambiental (ASHLEY, 2002), na qual a empresa atua com um comportamento responsável, objetivando seu melhor desempenho econômico. Boas são as políticas ambientais empresariais que se caracterizam como estratégias e planejamentos que visam a preservação ambiental de forma preventiva ou consciente, propondo e visando o bem estar de todos os envolvidos.

### 2.7.3 Trabalhos destacados da literatura no que se refere ao posicionamento do consumidor frente à responsabilidade social das empresas e shoppings centers

É possível verificar no quadro 4 alguns trabalhos que buscaram identificar a visão ou a percepção de uma parcela de clientes de empresas e de *shoppings centers* sobre a temática Responsabilidade Social.

Quadro 4 - Trabalhos referentes à responsabilidade social das empresas e shoppings centers

<b>Gildea (1995)</b>	Pesquisa realizada com 1.037 lares norte-americanos, ao longo de seis meses, com o objetivo de identificar a influência da Responsabilidade Social Empresarial, concluiu que a performance social e ambiental de uma determinada empresa afeta significativamente seus consumidores, os funcionários e os seus investidores em nas decisões em relação à empresa. Essa pesquisa apontou que 92% dos entrevistados disseram preferir comprar em uma empresa socialmente responsável.
<b>Mohr; Webb; Harris (2001)</b>	Pesquisa realizada em Atlanta com 44 pessoas, sendo 50% mulheres e 50% homens com faixa etária entre 25 e 36 anos, concluiu que há influência do tema Responsabilidade Social Empresarial sobre o comportamento do consumidor, uma vez que a maioria dos entrevistados relataram levar em consideração se a empresa é socialmente e ambientalmente responsável ou não no momento da decisão da compra. Os autores afirmam ainda que o volume de livros vendidos sobre o assunto e a quantidade de recursos investidos pelas empresas socialmente responsáveis evidenciam o interesse dos consumidores sobre o assunto.
<b>Salmones, Crespo e Bosque (2005)</b>	Por meio de uma pesquisa com consumidores de empresas de telefonia móvel na Europa, os referidos autores observaram que a RSE possui uma importância significativa na avaliação do serviço, o que, por sua vez, possui uma importância ainda maior com a lealdade do cliente.
<b>Bloom et al. (2006)</b>	Em uma pesquisa realizada pelos referidos autores concluiu que as iniciativas de marketing socioambiental, são capazes de contribuir para a formação de atitude dos consumidores em relação às marcas e a imagem das empresas.
<b>Manaktola e Jauhari (2007)</b>	Ao estudarem o posicionamento frente a RSE de consumidores da rede hoteleira em geral, incluindo pousadas e albergues na Índia, concluíram que eles dão importância as práticas que contribuam para a preservação do meio ambiente, e que as empresas que realizam essas ações são preferidas em relação as demais. No entanto, observou-se que os consumidores não estão dispostos a pagarem mais pelos serviços que estejam relacionados a essas causas.
<b>Marin, Ruiz e Rubio (2009)</b>	Os referidos autores colaboram com essa perspectiva, a partir de uma pesquisa que objetivou levantar e dimensionar as variáveis antecedentes e consequentes da contribuição da RSE sobre a fidelização dos consumidores, uma vez que viram como desafio, já que as ações sociais são apontadas, em outros trabalhos, como menos importantes do que outras tradicionais quando da decisão de compra. Os resultados apontaram foram animadores, visto que as ações de responsabilidade social estão ligadas à fidelidade, pelo fato de que o consumidor desenvolve uma avaliação positiva da empresa que a realiza ou patrocina, à medida que se identifica

	com ela, e que salientar esta identidade social do consumidor é importante para estimular esta relação.
<b>Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (2014)</b>	Pesquisa do IPEA (2014) revelou que, cerca de dois terços das empresas das regiões Nordeste e Sudeste realizaram investimentos sociais, totalizando uma média de 6 milhões e meio dos recursos empregados pelo governo federal nessa região.
<b>Instituto Akatu (2014)</b>	Pesquisa do Instituto Akatu sobre a percepção do consumidor brasileiro sobre a responsabilidade social, revelou que a decisão de compra de 49% dos entrevistados sempre se baseia em qualidade, 46% em preço, 28% em meio ambiente e 14% em moda, consideradas as categorias alimentos, produtos de higiene pessoal, roupas, eletroeletrônicos e varejo em geral. A mesma pesquisa apresentou que 66% dos entrevistados consideram muito importante para o mundo melhorar a saúde da população; 64%, a geração de mais postos de trabalho; 61%, redução da poluição; 56%, diminuir as diferenças sociais entre ricos e pobres; e 49%, reduzir o trabalho infantil.
<b>Instituto Ethos (2014)</b>	Pesquisa realizada pelo Instituto Ethos, com 800 consumidores, com faixa etária entre 16 e 69 anos de idade, nas cidades de São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Porto Alegre, Curitiba, Salvador, Recife e Brasília que teve por objetivo conhecer a percepção dos consumidores quanto à RSE, aponta os seguintes dados: <ul style="list-style-type: none"> <li>- 77% dos entrevistados declaram ter muito interesse em saber como as empresas tentam ser socialmente responsáveis;</li> <li>- 51% do público em geral atribui um papel para as empresas que vai além do meramente econômico;</li> <li>- 65% considera que as grandes empresas possuem responsabilidade de ajudar a resolver problemas sociais;</li> <li>- 75% da população concorda que “como consumidor, é possível interferir na maneira como uma empresa atua de forma responsável”;</li> <li>- 30% buscam se manter informados sobre a SER das empresas das quais são consumidores;</li> <li>- 26% dos entrevistados já ouviram ou leram sobre iniciativas de RSE;</li> </ul>

Fonte: Criado pela autora, (2014).

O Instituto Ethos (2014) desenvolve anualmente a “Pesquisa Nacional sobre Responsabilidade Social nas Empresas e em *Shoppings Center*”. Os dados dessas pesquisas revelam que 98% das empresas responderam que a responsabilidade social faz parte hoje da visão estratégica nas suas decisões; 93% dessas empresas, a alta administração participa dos projetos de responsabilidade social; 53% das empresas que responderam à pesquisa pretendem implementar novos projetos sociais; 68% dessas empresas divulgam suas ações sociais; 83% das empresas não conhecem a opinião do seu cliente ou potencial consumidor quanto ao seu entendimento, se ele percebe a atuação da empresa em programas de responsabilidade social como diferencial na sua escolha para compra.

A responsabilidade social empresarial é um tema de relevância nos principais centros da economia mundial. No Brasil, o movimento de valorização da responsabilidade social empresarial ganhou forte impulso na década de 90, através de entidades não governamentais, institutos de pesquisa e empresas sensibilizadas para a questão. A sociedade brasileira espera que as empresas cumpram um novo papel no processo de desenvolvimento, que sejam agentes de uma nova cultura, atores de mudanças sociais, sejam construtores de uma sociedade melhor (ETHOS, 2014).

As carências e ainda desigualdades sociais em nosso país, estão concedendo aos *shopping centers* um papel de relevância ainda maior na questão da responsabilidade social empresarial por se tratar de um conglomerado de lojas. Neste contexto, os *shopping centers* têm um papel decisivo pois com o crescimento dos setores de serviços e varejo, tanto no que se refere aos volumes de recursos financeiros quanto em relevância social (ETHOS, 2014).

A sociedade também espera e cobra dos shopping centers, resultados concretos efetivos, capazes de transformar organizações e pessoas carentes em cidadãos que exercitem seus direitos fundamentais. Dessa forma, o marketing social com base na responsabilidade social, pode chegar a construir em longo prazo um valor diferencial para um determinado shopping center e uma vantagem competitiva entre os shopping centers (ETHOS, 2014).

No entanto, Brown e Dacin (1997) chamam a atenção para o fato de que, embora diversos estudos tenham evidenciado que o conhecimento do consumidor a respeito das empresas pode influenciar o seu comportamento em relação aos seus produtos, as habilidades corporativas mostraram-se mais significativas do que a responsabilidade social. Alguns autores reforçam que os consumidores devem se tornar conscientes para que a RSE possa impactar as suas decisões de compra de forma efetiva, não apenas casual (MOHR; WEBB; HARRIS, 2001).

Um estudo realizado por Singh; Sanchez; Bosque (2008), que tinha por objetivo identificar a percepção de consumidores de duas diferentes localidades, sendo elas, Espanha e Reino Unido, no que se refere ao grau de importância dado a RSE e o impacto dela na percepção sobre a empresa, teve como principal resultado a fraca influência da comunicação acerca das ações de responsabilidade sobre os consumidores, e recomenda que as associações sejam reforçadas. Assim, a falha na comunicação e no conhecimento do consumidor podem ser inibidores da sua resposta em relação à RSE, o que, por sua vez, dificulta que as empresas obtenham retornos financeiros, de melhoria da imagem e de outras naturezas com tais iniciativas. Sendo assim, entende-se que a falha na comunicação repercute em um baixo retorno do investimento realizado pelas empresas em ações de Responsabilidade Social.

### **3 Metodologia**

Para Castro (2006, p. 30) “os rigores do método científico aplicam-se necessariamente ao produto final, quando é apresentado para apreciação e crítica.” Pode-se entender que a confiabilidade de uma pesquisa e a credibilidade da ciência são sustentadas pelo método, que garante a validação dos resultados. Cooper e Shindler (2011) defendem que um estudo no campo da gestão tem o dever de auxiliar os gestores na tomada de decisão para a escolha de alternativas mais eficientes, lucrativas e menos arriscadas. Sendo assim, o resultado deverá ser confiável a ponto de fornecer subsídios para decisões gerenciais no segmento pesquisado, considerando as implicações práticas.

#### **3.1 Tipo de pesquisa**

De acordo com Vergara (2004), acerca da tipologia, as pesquisas podem ser classificadas enquanto aos fins como exploratória, descritiva, metodológica, aplicada e intervencionista. Na ótica de Gil (2008) as pesquisas podem ser classificadas como exploratórias, descritivas e explicativas. A presente pesquisa foi dividida em duas etapas: a primeira, de caráter exploratório, quando foram realizadas entrevistas com os gestores da empresa objeto de estudo, com a finalidade de levantar dados acerca das ações de responsabilidade empresarial que estes gestores declaram existir na empresa.

A segunda etapa, que pode ser considerada como de caráter explicativo, uma vez que ela indica características determinantes que resultam em um dado fenômeno, deu-se por meio de aplicação de questionários junto a duas categorias de clientes do estabelecimento: clientes finais, que são os frequentadores do shopping e gestores de lojas, que são os clientes lojistas do shopping.

#### **3.2 Descrição do objeto de estudo**

O *shopping* pesquisado foi inaugurado em Abril de 2005, encontra-se situado em um dos mais movimentados cruzamentos da cidade de Natal-RN. Atualmente seus três pavimentos contam com 270 lojas, sendo 13 âncoras e 32 na praça de alimentação, que possui capacidade para 2000 pessoas. Ao todo são 67 mil metros quadrados de área bruta locável, além de 3.500 mil vagas de estacionamento, que por sua vez é distribuído em seis pavimentos.

No ano de 2010, o terceiro piso foi concluído juntamente com a inauguração do Espaço Gourmet, uma área com mais de 2.500 m<sup>2</sup> e capacidade para receber até 700 pessoas simultaneamente. O espaço conta com quatro restaurantes e um teatro, trata-se de um espaço

multiuso, com investimento na ordem R\$ 50 milhões em uma área construída de aproximadamente 6.000 m<sup>2</sup>. O Teatro possui capacidade para 1.400 pessoas sentadas e até 2.500 pessoas em outras formatações.

O *shopping* gera atualmente mais de 6.500 empregos diretos e indiretos, número que reforça a importância do *shopping* no setor varejista, contribuindo desta forma com o desenvolvimento econômico e social local. De acordo com o *Website do shopping*, os serviços gratuitos ofertados pelo Shopping para o seu público frequentador são:

- Internet sem fio na praça de alimentação;
- Banheiros distribuídos nos três pisos de lojas, localizados nos corredores de acesso ao estacionamento e na saída da praça de alimentação;
- Ambulatórios e Fraldários, localizados nos corredores de acesso ao estacionamento. Nos fraldários os clientes poderão encontrar ainda espaço para amamentação e carrinhos de bebê e cadeiras de rodas;
- Telefones para deficientes auditivos na entrada da Praça de Alimentação;
- Foi feito o alargamento de uma das principais avenidas da cidade que dá acesso a uma das entradas do empreendimento e construída uma baia para ônibus. Com essa organização e distribuição do fluxo evita-se engarrafamentos externos. Foram também investidos R\$ 65 mil no projeto de controle semafórico, assim como investimento em sinalização vertical no entorno. O shopping entregou à Secretaria de Transportes Urbanos - STTU 291 placas de sinalização.

### **3.3 Instrumento de pesquisa**

Com base em 33 ações identificadas na etapa exploratória da pesquisa, foram elaborados dois questionários para serem aplicados junto aos clientes frequentadores e aos clientes lojistas. Em ambos os modelos, além de questões com a finalidade de caracterização da amostra, foram criadas questões do tipo *survey* com escala likert de 07 pontos a fim de identificar o grau de importância para os respondentes acerca das ações que os gestores afirmaram existir no estabelecimento. Para os clientes compradores/indiretos/frequentadores foi perguntado o grau de importância das ações para sua escolha de frequentar o shopping (Apêndice 5). Para os clientes diretos/lojistas foi perguntado o grau de importância dessas mesmas ações para sua escolha em se instalar no shopping (Apêndice 6).

No questionário específico para os clientes frequentadores havia ainda uma segunda coluna, onde após a pergunta referente ao grau de importância de dada ação de responsabilidade social era também perguntado se o cliente percebia a existência/prática daquela ação no estabelecimento, permitindo assim, que além da opinião acerca da importância, o questionário

também coletasse informações acerca da percepção do cliente frequentador acerca da existência dessas ações. Para os clientes lojistas não foi perguntado sobre a percepção devido ao fato da administração do shopping ter informado que estes são previamente avisados formalmente sobre todas as alterações e inovações estruturais ou de serviços que o *shopping* realiza. Apesar dos questionários possuírem características autoexplicativas, os mesmos foram aplicados diretamente pela pesquisadora.

### 3.3.1 Consistência interna dos instrumentos de pesquisa

A fim de comprovar a consistência dos instrumentos de pesquisa da etapa quantitativa, os mesmos foram submetidos ao teste de alfa de Cronbach, que de acordo com Hair et al (2009) e Marôco (2010) é uma das medidas mais confiáveis para verificar a coerência interna de um grupo de variáveis. Acerca da utilização do alfa de Cronbach, Hora; Monteiro; Arica (2010, p. 5) conceituam:

O coeficiente alfa de Cronbach foi apresentado por Lee J. Cronbach, em 1951, como uma forma de estimar a confiabilidade de um questionário aplicado em uma pesquisa. o alfa mede a correlação entre respostas em um questionário através da análise do perfil das respostas dadas pelos respondentes. Trata-se de uma correlação média entre perguntas. Dado que todos os itens de um questionário utilizam a mesma escala de medição, o coeficiente  $\alpha$  é calculado a partir da variância dos itens individuais e da variância da soma dos itens de cada avaliador.

De acordo com Hair et al (2009), os resultados para este teste variam entre 0 e 01, sendo que para a indicação de boa consistência, são considerados valores superiores a 0,8. Valores sofríveis, mas aceitáveis variam entre 0,6 e 0,7. Já valores abaixo de 0,5 são considerados inaceitáveis. Na tabela 1 são apresentados os valores do coeficiente de alfa de Cronbach para os questionários aplicados.

Tabela 1 - Resultados do coeficiente de alfa de Cronbach

Unidades de análise	alfa de Cronbach
Clientes frequentadores	0,85
Clientes Lojistas	0,94

Fonte: elaborado pela autora

Os resultados sugerem alto grau de consistência interna dos instrumentos de pesquisa, de acordo com os critérios de Hair et al (2009) e Marôco (2010). Este resultado indica confiabilidade nos questionários.

### 3.4 Coleta de dados

A coleta de dados ocorreu em dois momentos. No primeiro, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com gestores do estabelecimento a fim de levantar dados sobre as práticas de responsabilidade social empresarial. Foram entrevistados GG/GM / Gestora de Marketing, que respondeu questões direcionadas ao seu setor e também questões direcionadas a gerência geral do shopping, visto que o gerente geral não dispôs de tempo para responde-las, EG / Engenheiro, SG / Secretária Geral. As entrevistas foram realizadas no ambiente de trabalho dos respectivos entrevistados em horários previamente marcados com os mesmos, buscando dessa forma não causar danos as suas rotinas profissionais e pessoais e também processar o máximo de informações e nuances além das expressadas pelos entrevistados, proporcionadas pelo ambiente e pela observação *in loco*. Sendo todos estes, dados que segundo Bogdane Biklen (2006), podem ser considerados úteis em uma pesquisa qualitativa. Todos os participantes demonstraram interesse em contribuir para a pesquisa e não recusaram responder quaisquer perguntas. Os dados coletados nesta etapa foram utilizados na criação do instrumento de pesquisa.

Na segunda etapa foram aplicados diretamente pela pesquisadora questionários junto aos frequentadores do shopping e aos clientes lojistas. A coleta da amostra se deu por acessibilidade e conveniência. No momento da abordagem os respondentes eram informados acerca da finalidade da pesquisa e da permissão do shopping para realização da mesma.

Foram coletados junto aos clientes frequentadores um total de 300 questionários, sendo que devido a falhas de preenchimento por parte dos respondentes, apenas 250 foram considerados válidos. Em relação aos clientes lojistas, para a coleta deste público, foram escolhidas 41 lojas, duas de cada segmento, mais o hipermercado. Buscou-se traçar o perfil das lojas, visto que foram selecionados lojistas que se encontravam desde a inauguração do empreendimento estudado e as que se inseriram nos demais anos, visto que dessa forma, acredita-se ser possível fazer uma análise da visão que os lojistas que se inseriram no *mix* de lojas em tempos diferentes têm sobre as ações sociais e ambientais praticadas pelo *shopping* pesquisado. Os responsáveis pelas respostas dos clientes lojistas foram os gerentes e administradores destes.

### **3.4 Métodos de análises dos dados**

#### **3.4.1 Confiabilidade da pesquisa**

A validação dos resultados de uma pesquisa culmina numa exigência básica em qualquer campo científico, seja essa de caráter qualitativo, seja quantitativo. No entanto o processo de validação e a confiabilidade não têm a mesma conotação nessas duas abordagens. “No geral, porém, confiabilidade e generalização desempenham um papel menor na investigação qualitativa” (CRESWELL, 2007, p. 199). Contudo, isso não significa afirmar que as pesquisas qualitativas não precisam apresentar critérios de validação ou não possam desempenhar papel de generalização, por mais que busquem antes a explicação e a confirmação ou não de pressupostos, culminando na apresentação de proposições, as quais podem ser sintetizadas num constructo teórico.

Por mais que se tenha destacado a pesquisa qualitativa no transcorrer deste trabalho, como já assinalado anteriormente, não se tem como pretensão minimizar a importância da pesquisa quantitativa, tampouco desconsiderar a legitimidade de pesquisas que utilizam método misto. Assim como Bauer e Gaskell (2008), considera-se a análise de conteúdo uma técnica híbrida.

Muitos outros autores também assinalam que as abordagens qualitativas e quantitativas podem ser complementares (Bardin, 2006; Bauer; Gaskell, 2008; Creswell, 2007; Flick, 2009; Minayo, 2001; Thompson, 1995; Yin, 2001). E, em alguns estudos, isso é até desejável e confere validade e confiabilidade à pesquisa.

As etapas inerentes à pesquisa qualitativa e à quantitativa são praticamente as mesmas, ambas serão definidas e desenvolvidas de acordo com as diferentes matrizes paradigmáticas escolhidas. Portanto, para cada um desses métodos, existem critérios próprios de confiabilidade e de validação, tanto interna como externamente.

Richardson (1999) destaca a importância tanto da confiabilidade como da validade interna e externa. Afirma que pesquisas científicas devem cumprir critérios científicos e que a apresentação de critérios de confiabilidade e validade culminam por ser uma exigência da pesquisa séria e ética. Para o autor, confiabilidade “indica a capacidade que devem ter os instrumentos utilizados de produzir medições constantes, quando aplicados a um mesmo fenômeno”. Yin (2001, p. 60) destaca que “o propósito da confiabilidade é minimizar os erros e os vieses de um estudo”. Por sua vez, para Richardson (1999, p. 87), a validade “indica a capacidade de um instrumento produzir medições adequadas e precisas para chegar a

conclusões corretas, assim como a possibilidade de aplicar as descobertas a grupos semelhantes não incluídos em determinada pesquisa”.

Diante da importância da validade e da confiabilidade de uma pesquisa, Creswell (2007, p. 200) expõe algumas estratégias para confirmar a exatidão dos resultados em pesquisa qualitativa: “faça uma triangulação de diferentes fontes de informações de dados”, “use comparação dos membros para determinar a precisão dos resultados”, “use descrição rica e densa para transmitir os resultados”, “passe um tempo prolongado no campo”, “use interrogatório de pares para aumentar a precisão do relato”, “use um auditor externo para rever o projeto todo”. Enfim, o pesquisador precisa saber que existem diferentes lógicas de pesquisa e que se manter em consonância com o método adotado é sinal de coerência. Por conseguinte, o saber explicitar a sua opção metodológica e todo o procedimento desenvolvido na construção de sua investigação também credita validade e confiabilidade ao estudo.

Cabe salientar que, ao se trabalhar com a análise de conteúdo, de acordo com Bardin (2006), o cuidado com a descrição e execução de cada uma das fases da análise, por mais que se mantenham a flexibilidade e a criatividade, caracteriza-se como forma de gerar confiabilidade e validade. Flick (2009) enfatiza o cuidado com o detalhamento do processo da pesquisa como um todo (o planejamento da pesquisa), como também a adequada exposição dos dados (incluindo a redação) na busca da confiabilidade, ou seja, na busca pela validação e confiabilidade, uma boa redação dos resultados da pesquisa, na qual se torna explícita uma boa organização dos dados, é fundamental.

Por fim, observa-se outra forma de validação dos resultados de uma pesquisa, que é a adequada utilização de *softwares* quantitativos, para que se enquadrem da melhor forma a pesquisa que está sendo realizada para que os dados possam transmitir confiabilidade, assim como também, os qualitativos.

Como forma de buscar maior confiabilidade, foi seguido sempre o roteiro semiestruturado que serviram de base para as entrevistas, disponíveis nos apêndices 2, 3 e 4, bem como a transcrição e organização dos dados. Em pesquisas qualitativas é preciso que seja documentado todos os procedimentos do estudo de caso e o maior número possível dos passos dos procedimentos durante a pesquisa (YIN, 2003; GIBBS, 2007).

Para ressaltar a utilização dos dados no levantamento dos valores provenientes dos projetos socioambientais, são destacados trechos que sustentam os argumentos favoráveis ou contraditórios, realizando nesse ponto o confrontamento desses dados. Para todos os pontos da

pesquisa será possível observar tabelas que resumem as citações que foram consideradas e os dados obtidos.

Essa pesquisa busca utilizar um modelo descritivo mais rico e denso possível para que fique clara a comunicação dos resultados e a compreensão destes, dentro das condições e limitações dessa pesquisa. Para então ser possível viabilizar o compartilhamento dos resultados, de maneira que possam contribuir com as discussões socioambientais nos ambientes de negócios e da sociedade em geral que se interessem em ampliar seus horizontes comparativos teóricos e práticos.

Um outro importante aspecto, é o fato de buscar passar o tempo necessário para que haja a observação *in loco* das ações realizadas pela empresa pesquisada e como elas repercutem. Creswell (2009) acredita que dessa forma o pesquisador desenvolve um entendimento e um relacionamento mais intenso com fenômeno observado.

### **3.4.2 Tratamento dos dados**

Principal fonte de dados para o desenvolvimento deste trabalho foram as entrevistas gerenciais, onde foram buscadas as nuances que tem como base de todo o estudo e demais passos, servindo para coletar as declarações no que se refere as ações sociais da empresa pesquisada e como diferentes áreas da empresa observam a questão da socioambiental no seu modelo de negócios. Desta forma, a fase de tratamento dos dados coletados iniciou-se após a coleta dos dados das entrevistas realizadas por meio de transcrições das falas.

O padrão para a codificação seguiu da seguinte forma: “GG/GM” para a gerente de marketing, a qual foi responsável por responder as questões voltadas para o marketing e o entendimento que a gerência tem sobre as ações de responsabilidade social, também pelas questões direcionadas a gerência geral do shopping pesquisado, “EG” para o engenheiro responsável pelo setor técnico, denominado de comitê técnico, área específica de dos projetos estruturais; arquitetônicos; análises físicas e químicas; adaptações físicas e “SG” para a secretária geral, a qual foram direcionadas questões sobre o administrativo.

A seguir, procedeu-se com uma transcrição das entrevistas. O objetivo neste caso foi extrair das informações indicadas pelos entrevistados àquelas que melhor subsidiaram o entrevistador de argumentos para a sustentação desta metodologia. Sendo então possível a criação dos questionários dirigidos aos clientes compradores e clientes lojistas do shopping.

De modo a facilitar a visualização e familiarização com os dados, foram criadas tabelas com todas as citações dos entrevistados. A finalidade principal desta forma de organização é a

consolidação dos pontos de vista de todos os entrevistados. Isto facilita a interpretação dos dados, no que se refere a comparação dos discursos de todos os respondentes, em particular no momento da comparação geral entre os dados das entrevistas e os dados estatísticos.

Os dados estatísticos foram obtidos por meio dos outputs específicos para este tipo de análise, gerados pelo software SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*, 2.0, com licença temporária, utilizando critérios de Hair et al (2009) e Marôco (2010 e 2011). As tabulações dos dados foram todas realizadas logo após a coleta dos mesmos. O nível de confiabilidade dos dados é de 95%.

De acordo com Hair et al (2009) e Marôco (2010 e 2011) o SPSS realiza a análise de frequência, onde é possível identificar a assimetria, a curtose, o desvio padrão e a margem de erro de forma que esses dados transferem confiabilidade a pesquisa. As análises foram realizadas com sucesso pelo referido programa estatístico. As mesmas serão detalhadas no decorrer da interpretação dos dados coletados e tabulados.

Se faz pertinente afirmar o fato de que a utilização de *softwares* apenas serve para facilitar a análise e a interpretação, não eximindo a atuação ativa do pesquisador na adoção de um método de análise coerente e pertinente ao tema e à orientação epistemológica.

Em razão de que a análise quantitativa constitui-se num método de tratamento de comunicações, que pode ser bastante amplo conforme os objetivos e delineamento metodológicos de uma pesquisa, emerge a necessidade do emprego de técnicas computacionais, estatísticas ou não. Nesse sentido, tanto os *softwares* SPSS facilitou a qualificação e a quantificação do processo de análise dos dados da referida pesquisa.

A análise dos questionários se deu inicialmente pela estatística descritiva, para em seguida ser realizado o cálculo de frequências das respostas. De acordo com Flick (2009), a pesquisa qualitativa é recente e ocorreu concomitantemente em diversas áreas, tendo-se cada uma delas caracterizado por um embasamento teórico específico, por conceitos de realidade específicos e por seus próprios programas metodológicos.

## **4 Análise e interpretação dos dados**

### **4.1 Entrevistas**

#### **4.1.1 Entrevista com Gerente Geral e Gerente de Marketing**

A entrevista com a gerente de marketing buscou compreender o que a empresa pesquisada tem como ações de responsabilidade social e ambiental em sua estrutura operacional e administrativa.

A entrevista iniciou com a indagação à gestora de marketing sobre as obrigações legais do *shopping*. A entrevistada declarou que a empresa cumpre todas as obrigações legais exigidas pela Prefeitura, Estado, Corpo de Bombeiros e Secretaria Municipal do Meio Ambiente e Urbanismo. De acordo com a entrevistada, a certificação do documento ‘habite-se’ define que o shopping encontra-se apto a funcionar como espaço público de grande circulação de pessoas.

Quando buscou-se saber se o *shopping* tem realizado ações de responsabilidade social ou filantrópicas desde a sua inauguração, a gerente declarou que sim e que dentre elas estão, a geração de empregos diretos e indiretos, um número que chega aos 6.500 postos de trabalho. O apoio de projetos relacionados a uma ONG sem fins lucrativos que trabalha com jovens em vulnerabilidade social e pessoas com deficiência, dando prioridade na contratação dessa organização para apresentações de música clássica nos eventos de entregas de carros relacionadas as campanhas de final de ano e aniversário do shopping. A reestruturação de quiosques da Polícia Militar no entorno do shopping e a reestruturação e manutenção da quadra de esportes da comunidade do bairro local.

O shopping disponibiliza o acesso a 3.500 mil vagas de estacionamento em seis pavimentos à todos os níveis sociais econômicos sem nenhum custo para o frequentador cliente. Segundo a entrevistada, o fato do shopping não cobrar taxas de estacionamento, pode ser considerado como um compromisso com a sociedade em geral. A entrevistada deixou claro que os veículos ficam protegidos contra roubos por meio de um sistema de controle de entradas e saídas de carros e motos, o qual certifica-se de que os veículos só deixem o prédio com os seus respectivos donos, além do trabalho de seguranças a pé ou de moto que patrulham todos os andares do shopping.

Acerca de outros serviços, a entrevistada afirmou ser possível acessar o sistema de *internet Wireless Fidelity Wi-Fi*, que de acordo com a mesma, é formado por uma rede de alta velocidade na praça de alimentação, proporcionando acesso à informação online a todos gratuitamente.

O *shopping* dispõe de ambulatórios com ambulância para transporte de clientes em emergência e fraldários localizados nos corredores de acesso ao estacionamento. Estes serviços são oferecidos aos clientes gratuitamente, fruto de uma parceria do *Shopping* com a empresa de assistência médica AMIL. É possível verificar a disposição gratuita de cadeiras de rodas para clientes com alguma deficiência que estão fazendo compras, assim como também, carrinhos para bebês objetivando facilitar a locomoção dos pais ou responsáveis que estão fazendo compras ou simplesmente fazendo algum passeio no interior do *shopping*. A entrevistada ainda declara que o *shopping* dispõe de banheiros especiais para idosos e telefones para deficientes auditivos.

De acordo com a entrevistada, a empresa reestruturou a mobilidade urbana no raio de 600 metros ao redor do empreendimento em parceria com a STTU. Foram também investidos R\$ 65 mil no projeto de controle semafórico central; investiram na sinalização de todo o entorno e entregaram a STTU 291 placas de sinalização. Houve investimento em construção de baia para ônibus com um longo banco, construído de alvenaria, para que os usuários de transporte público, que transitam em torno dessa área, possam ter maior conforto em sua espera pelo ônibus e também maior segurança, visto que estes não precisam percorrer um longo trajeto entre o shopping e alguma parada de ônibus, já que a baia foi construída em uma das entradas que dar acesso mais próximo possível ao piso de lojas, facilitando a acessibilidade desses usuários ao shopping e à baia de ônibus. A gerente achou importante ressaltar que o *shopping* fez o alargamento de uma das principais avenidas da cidade que dar acesso a uma das entradas do Shopping objetivando melhorar o fluxo viário dessas avenidas, buscando dessa forma evitar possíveis congestionamentos ao redor do empreendimento. Foi dito também que em todo o entorno do *shopping* são disponibilizadas lixeiras para o recolhimento do lixo gerado externamente ao empreendimento;

No que se refere a purificação do ar, dentro e fora do *shopping* é possível encontrar plantas para auxiliarem na purificação natural do ar. O *shopping* dispõe ainda de um equipamento que purifica o ar de todo o interior do empreendimento, ajudando que os frequentadores possam usufruir de um ar mais limpo e agradável. O shopping dispõe também de bancos de madeira reflorestada espalhados em todos os corredores de lojas e nos estacionamentos para possibilitar locais de descanso e comodidade para os seus frequentadores.

É possível também encontrar um piano no *hall* central, na entrada do shopping para que todos tenham acesso a essa cultura musical e espaços nas paredes externas do shopping para a colocação de painéis com fotos de locais turísticos da cidade e do Estado de autoria de

fotógrafos da terra, assim como também espaços no interior do shopping com fotos de pontos históricos e turísticos de todo o mundo, objetivando levar a cultura histórica e artística a todos os frequentadores/clientes.

A gerente de marketing enfatiza o ato de não usarem mais papéis para o enxugar das mãos dos usuários dos banheiros, o *shopping* instalou uma máquina com tecnologia aspirador de vácuo com sucção constante que consome até 80% menos de energia se comparado com os secadores de mãos com ar quente, evitando também o desperdício de papel toalha. A entrevistada declarou que essas são só alguns dentre tantas outras medidas de responsabilidade social e ambiental que o shopping realiza, de forma que por meio delas, a empresa busca gerar benefícios relacionados ao bem estar e segurança para os seus frequentadores e população em geral que utilizam de alguma forma dessas medidas, serviços e ações.

Já no que se refere a questões filantrópicas, a entrevistada informou que o shopping todos os anos realizam uma ação que se chama “Arvore dos Sonhos”, que objetiva arrecadar presentes de natal para crianças carentes. As entidades são cadastradas e cedemos espaço no *hall* no *shopping* para que coloquem um *stand* e o público frequentador possa ter acesso aos nomes e idade das crianças em uma arvore de natal e assim possam escolher uma criança e deixar no *stand* um presente adequado para o perfil da criança escolhida. Ainda de acordo com a entrevistada, em dezembro de 2013 foram arrecadados mais de 3 mil presentes, beneficiando mais de 25 entidades da cidade de Natal.

Todos os anos, desde a inauguração do *shopping*, o mesmo também realiza campanhas de sorteios de carros para os clientes compradores em campanhas de final de ano, no período natalino e em todo mês que é comemorado o aniversário do *shopping*. Até o presente momento, nas campanhas de aniversário, de acordo com a gerente de marketing, foram investidos uma média de 3 milhões de reais na compra de carros a serem sorteados e nas campanhas de final de ano, já foram investidos uma média de 2 milhões na compra de carros a serem sorteados para os nossos clientes finais, totalizando uma média de 5 milhões de reais investidos na busca de satisfazer o cliente e demonstrarmos a nossa gratidão por nos escolher.

Quando a entrevistada foi questionada se o shopping é uma empresa transparente, no que se refere a tornar públicas, as suas decisões e atividades que possam impactar a sociedade e o meio ambiente, a mesma declarou que:

O shopping se é discreto com o que faz, no que se refere as suas ações de responsabilidade social, além das obrigações legais, buscando passar de maneira agradável e sutil os seus benefícios aos clientes diretos e indiretos, de forma que eles sintam o nosso diferencial administrativo e operacional por

meio de seu bem estar. Buscando proporcionar assim, que eles se sintam parte desse todo e como consequência agradável, escolham o *shopping*, para que possamos dessa forma fazermos parte de seus momentos de lazer ou de seus negócios. É importante ressaltar que essa transparência é exposta por meio do Balanço Social, do *Web site*, entrevistas ou por meios televisivos.

Quando buscou-se saber até onde, de acordo com a visão do *shopping*, deve ir a responsabilidade da empresa em relação à sociedade e aos cuidados com o meio ambiente, a entrevistada respondeu que eles se tratam de um *shopping* democrático, que atende todos os públicos e de todas as idades, com um volume médio de frequentadores por dia de 70 mil pessoas. Ela afirma que o shopping está atento a satisfazer os seus clientes com infraestrutura de segurança, limpeza, banheiros limpos e com acessibilidade. Oferece vários serviços gratuitos aos clientes, além da localização favorável à atividade, devido ao fato do *shopping* encontrar-se localizado em avenidas de grande movimento e de um *mix* completo de lojas. Ainda de acordo com a entrevistada há uma climatização interna adequada, com sistema de auto limpeza do ar que circula nas tubulações, de forma que devolvem à natureza um ar mais limpo do que entrou.

A gerente de marketing declarou acreditar que a Responsabilidade socioambiental deve e pode ser usada como uma ferramenta administrativa para que o *shopping* possa alcançar diferencial competitivo e oferecer excelência em sua estrutura e em tudo o que fazem. A entrevistada ainda acrescentou que esporadicamente o shopping participa de projetos de conscientização ambiental em parceria com a SEMURB – Secretaria Estadual de Meio Ambiente e Urbanismo do município de Natal-RN.

Quando indagada sobre a partir de onde começa a responsabilidade governamental na visão do gestor, a gerente respondeu da seguinte forma:

Na emissão de leis que conduzam as empresas à agirem de forma correta e a fiscalização da aplicação das mesmas, além de fornecer condições adequadas nos serviços públicos para o devido cumprimento destas obrigações.

Foi perguntado quais as principais cobranças legais no que se refere a responsabilidade social e ambiental o shopping tem que responder rotineiramente, a entrevistada declara que:

Basicamente manter acessibilidade, extintores de incêndio em dia, alvará de funcionamento de acordo com as normas da prefeitura, cobrar dos lojistas que mantenham detectores de incêndio em dia, controle de gás carbono no estacionamento

Foi perguntado também se o shopping controla as lojas por meio de fiscalização quanto às suas práticas de cuidados ou a falta de cuidados com o meio ambiente, além de como é realizado esse controle. A gerente afirmou que “sim”, de forma que os lojistas são fiscalizados para que cumpram o regimento interno do *shopping*. Eles devem separar 4 tipos de lixo: úmido,

papelão, lixo seco e de construção. O *shopping* fornece recipientes separadores para que eles possam realizar esse procedimento diariamente.

Foi perguntado à gerente se as ações de responsabilidade social da empresa fazem parte de algum planejamento e como se dá isso. A entrevistada afirmou que “sim”, que cumprem a legislação para que possam se manter íntegros diante do governo e da sociedade. Ainda acrescenta que se mantem atualizados das tendências sociais e legais. Também ressalta que realizam e executam projetos que possam gerar bem estar e segurança para a sociedade “até os limites” de suas operações, ações e ofertas de serviços. Deixando claro que:

Todas as ações sociais e ambientais, que sejam legais ou por diferencial competitivo, o *shopping* busca a excelência.

A gerente foi indagada se o shopping acredita que as ações de responsabilidade social quando planejadas e inseridas nos planos da empresa, podem gerar algum valor competitivo, algum benefício por diferenciação. A entrevistada afirmou que “sim”. Quanto a geração de valor compartilhado, foi perguntado quais são as ações de valor compartilhado que shopping pratica. A entrevistada declarou que o shopping é exigente com os cuidados técnicos de segurança e ambientais dos seus fornecedores, assim como também nas instalações das lojas e no funcionamento das mesmas por parte dos lojistas.

Quanto aos nossos colaboradores, mantemos um clima de respeito, ético e de valorização de seu trabalho, visto que quando há oportunidades de vagas, buscamos primeiramente identificar se temos algum colaborador que possa preencher tal vaga, ocasionando assim o seu crescimento dentro da empresa; Para uma maior comodidade, disponibilizamos almoço para os nossos funcionários em nosso refeitório, onde o espaço entre os profissionais do administrativo, gerências, engenharia e operacional é compartilhado por todos; Dispomos de uma parceria com a empresa de assistência médica AMIL para a viabilização de planos de saúde corporativos para o nosso corpo de funcionários.

Quando perguntado, quais fatores podem influenciar o shopping a investir em responsabilidade social, a entrevistada declarou que:

Os fatores legais e por diferencial competitivo. A geração de empregos a uma parcela da sociedade da cidade de Natal e grande Natal, compreendemos que esse é o nosso maior evento de responsabilidade social

Foi perguntado a gerente, que fatores podem influenciar o shopping a investir em responsabilidade ambiental e a mesma afirmou:

Os fatores legais e por diferencial competitivo. Buscamos a maior satisfação possível dos nossos clientes diretos e indiretos

Quando indagada sobre quais os retornos esperados pela empresa quanto os seus investimentos em responsabilidade social e ambiental, sejam eles legais ou altruístas, a gerente

afirmou que o *shopping* espera o reconhecimento de sua integridade empresarial perante a legislação, o bem estar dos clientes por meio da promoção de um ambiente agradável para compras, lazer e negócios e consequentemente a satisfação destes; a diferenciação da concorrência com finalidade de fidelização da maior parte dos seus frequentadores; retorno do capital investido e manutenção da liderança de mercado no RN que acreditam possuir.

Foi perguntado quais são as ações ambientais executadas anualmente pelo shopping, que sejam por exigências legais ou por diferencial, a gerente entrevistada respondeu que:

Controle de gás carbono emitido pelos carros no estacionamento, com ventilação adequada e medidores; Seleção e retirada correta do lixo e Sistema de ar condicionado moderno com limpeza do ar que é devolvido ao ambiente; A impermeabilização da estrutura das docas para a não contaminação do solo com lixo ou algum tipo resíduo que possa ser tóxico ao solo. Maiores detalhes quanto a essa questão, o setor de engenharia tem maior propriedade de informações.

Quando questionada sobre de que maneira o *shopping*, como importante componente do setor varejista do país, vê as discussões sobre responsabilidade social em âmbito local, RN/Brasil e mundial, a gerente respondeu que tem isso como um importante instrumento para um mundo melhor, com cidadãos e empresas fazendo cada uma a sua parte, da maneira certa e justa, se possível altruistamente.

Foi perguntado qual a visão do *shopping* sobre as discussões referentes a responsabilidade ambiental e a entrevistada respondeu que:

O *shopping* considera importante a conscientização da empresa do seu papel para com a sociedade e a natureza. Somos integrantes delas e precisamos delas para sobreviver

Buscou-se saber se o *shopping* dispõe de alguma ferramenta de identificação e análise das novas exigências do mercado ou governamental no que se refere as ações de responsabilidade social e ambiental. A gerente de marketing declarou que o shopping dispõe de um Regimento interno que é regido de acordo com as leis e normas governamentais em geral. Os profissionais dos setores jurídico, de gestão, engenharia e arquitetura também se mantem atentos a esses dados relevantes, cada um de acordo com as suas adequações.

Foi perguntado à gerente, como ela poderia resumir essa entrevista, a mesma declarou que:

Buscamos entregar sempre algo que entendemos ser o nosso melhor para os nossos clientes diretos e indiretos, algumas das nossas principais demonstrações de gratidão pela escolha desses clientes por nós, são os sorteios anuais de carros nas campanhas de final de ano e nos aniversários do shopping, assim como também todas as melhorias estruturais que fazemos no decorrer dos anos de funcionamento do *shopping*, onde buscamos dar acessibilidade a todos que nos procuram, que seja por meio da construção de passarela para

pedestre em avenida movimentada ou com estacionamento gratuito, viabilizando a todos segurança e comodidade sem custo financeiro para os nossos frequentadores que dispõem de veículos automotores, dentre outras tantas ações. Somos muito gratos a sociedade norte-rio-grandense, por nos ter acolhido tão bem assim como a todos os públicos que nos visitam das demais localidades do país e nível mundial, por fazerem parte da nossa história. Acreditamos que somos e fazemos diferente e melhor, é por isso que somos muito mais *shopping*.

Esta entrevista se remete à abordagem teórica de Reimers e Clulow (2000) e Borger (2001), quando eles defendem que ao serem trabalhados sistematicamente, pensando sempre na conveniência e no bem estar dos clientes diretos e indiretos, nas vantagens a serem proporcionadas a estes em cada um desses pontos e o alinhamento estratégico de cada projeto que buscará propor diferenciais, passam então a serem latentes as possibilidades de destaque da empresa no mercado e o mantimento de uma marca lembrada e valorizada pelo público em geral (REIMERS; CLULOW, 2000). De forma que bem trabalhadas, as ações de responsabilidade social podem gerar benefícios a imagem da organização que as pratica. Podendo ser compreendido por meio das falas da gerente entrevistada que é nessa perspectiva, quanto as questões sociais e filantrópicas que o *shopping* busca se enquadrar.

Foi percebido que além das ações sociais praticadas por interferências legais e as que são trabalhadas de forma “altruísta”, o *shopping* aposta em um leque de serviços e estruturas que são ofertados aos frequentadores e população em geral que são voltadas para o bem estar e segurança.

#### **4.1.2 Entrevista com o Engenheiro Civil**

A entrevista com o engenheiro responsável pelo comitê técnico de engenharia, arquitetura, de projetos estruturais e adequações, buscou compreender como a área de engenharia do *shopping* trabalha em seus projetos as questões relacionadas ao meio ambiente e ao social.

Inicialmente, buscou-se saber de forma mais detalhada como esse setor trabalha com as questões sociais. O engenheiro declarou que algumas das ações de responsabilidade social que o Comitê Técnico fez e faz parte desde a fundação do *shopping* foram a demolição de uma quadra de esportes da comunidade do bairro local que encontrava-se depreciada pelo tempo e pelo vandalismo e construíram uma nova no mesmo local, onde também inserira brinquedos no espaço ao lado, construindo também um pequeno parque para as crianças dessa comunidade. O engenheiro ainda declarou que realizam periodicamente a manutenção da estrutura do teto da quadra, manutenção dos brinquedos e troca das lâmpadas do local;

No decorrer dos primeiros anos de funcionamento do shopping, o empreendimento construiu uma passarela para pedestres em umas das principais avenidas que dá acesso a uma das entradas do shopping, com o objetivo de diminuir o risco de atropelamento daqueles que precisam atravessar a avenida a fim de ter acesso ao interior do shopping. O entrevistado ressaltou que o shopping realiza periodicamente a manutenção da passarela, evitando a depreciação da mesma e qualquer risco de acidente.

Foi também por parte do *shopping*, a construção de um banco com aproximadamente 60 metros de comprimento em um dos lados do empreendimento, que dá acesso a uma das entradas para o piso das lojas, com o objetivo de que os frequentadores usuários de transportes públicos tenham mais conforto na espera desses transportes. O entrevistado ressaltou que o *shopping* realiza periodicamente a manutenção e a troca do acento do referido banco, assim como a estrutura como todo do mesmo, com o objetivo de evitar qualquer tipo de acidente com os usuários.

Foi indagado ao engenheiro sobre as questões ambientais, nas quais o Comitê possivelmente é envolvido. O entrevistado declarou que o referido setor foi responsável pela criação de um Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos e a manutenção deste com as devidas atualizações que forem necessárias com o passar do tempo. Esse plano foi montado e é revisado periodicamente em parceria com uma empresa terceirizada. Uma das coisas que foi possível realizar através desse plano, é o controle de todo o recolhimento, armazenamento e descarte dos resíduos gerados pelo shopping;

O engenheiro acreditou ser importante acrescentar que, no interior, nos corredores das lojas, banheiros e em todos os pavimentos de estacionamento, o *shopping* dispõe de lixeiras separadoras de aço inox nos pisos das lojas, e nos estacionamentos lixeiras de pedra. Ele afirmou também que foram instaladas lixeiras nas calçadas do *shopping*, para que o mesmo possa recolher o lixo gerado externamente, evitando dessa forma que as ruas de acesso ao empreendimento fiquem sujas e poluídas.

O entrevistado ainda declarou que é feito o recolhimento do lixo gerado pela Praça de Alimentação três vezes ao dia. Disse ainda que devido ao fato de serem gerados 2.500 Kg de papelão por semana pelas lojas, existe uma terceirização da reciclagem deste material realizada semanalmente. No que se refere às lâmpadas e baterias, o *shopping* conta com a ajuda dos seus fornecedores na logística reversa desses materiais. O armazenamento dos resíduos que não são enviados para reciclagem é feito da seguinte forma: o *shopping* coloca em uma compactadora, esses resíduos são compactados e mantidos fechados dentro da máquina até que a

transportadora terceirizada, que é responsável pelo recolhimento desse descarte, diariamente recolha e o transporte para o aterro municipal.

Quando indagado sobre as medidas tecnológicas, o engenheiro declarou que ainda nas primeiras fundações do *shopping*, no início da construção do mesmo, foram realizadas várias medidas tecnológicas para a otimização dos processos de funcionamento do empreendimento para longo prazo, no entanto foram destacados pelo entrevistado três importantes medidas: uma foi a instalação de dois geradores de energia elétrica movidos a gás natural. A segunda foi a perfuração de dois poços artesianos, com o objetivo de extrair água para jardinagem e limpeza do *shopping* e a terceira foi desumidificador instalado na rede de ar condicionado, exercendo a função de purificar o ar do interior do shopping, devolvendo a natureza um ar mais limpo do que o que entrou.

Alguns anos depois da inauguração do shopping foi adquirida uma compactadora de lixo e resíduos não recicláveis, visto que essa máquina compacta o lixo e o mantém fechado, até que a transportadora o recolha, evitando a expansão de odores indesejados e de insetos no local de armazenamento desses resíduos.

Quando questionado sobre a saúde da água utilizada pelo *shopping* em suas operações gerais, o entrevistado afirmou que ainda nas primeiras fundações do *shopping*, no início da construção do mesmo, foi realizada a perfuração de dois poços artesianos, com o objetivo de extrair água para jardinagem e limpeza. O mesmo complementou dizendo que realizam periodicamente, em parceria com uma empresa terceirizada, a análise microbiológica e análise físico-química dessa água e da água proveniente da CAERN, empresa responsável pelo abastecimento de água no Estado do Rio Grande do Norte.

É realizada periodicamente, de acordo com o engenheiro, a lavagem das caixas d'água, tanto daquelas que armazenam a água dos poços como das convencionais. O engenheiro disse que acredita ser importante informa que o shopping encontra-se, até o momento dessa entrevista, realizando alguns testes com uma empresa terceirizada, para a cloração também da água destinada para a limpeza e jardinagem, objetivando alcançar a qualidade máxima dessa água que é destinada a limpeza.

Sobre as Certificações, foi perguntado como o shopping tem trabalhado com esse assunto. O entrevistado respondeu que renovam anualmente a certificação sanitária/de saúde com a ANVISA. Já no que se refere a segurança estrutural do empreendimento, anualmente é renovada a certificação com o Corpo de Bombeiros. O engenheiro ainda ressalta que:

Temos que cumprir várias outras certificações e renova-las anualmente, essas são apenas duas. Todas são essenciais e muito importantes para nos mantermos regulares com a lei e com o bem estar da sociedade na qual nos encontramos inseridos.

No que se refere ao relacionamento com fornecedores, foi indagado como o shopping ver essa questão:

Temos um excelente relacionamento com todos os nossos fornecedores, que na verdade são mais do que isso, são nossos parceiros. Mas apesar dessa parceria positiva, tomamos o cuidado de termos sempre mais de um fornecedor por área/necessidade, para o caso de haver falha por parte de algum deles.

Foi perguntado ao engenheiro, como ele poderia resumir essa entrevista e o mesmo declarou que:

Nos antecipamos aos acontecimentos e nos mantemos informados das necessidades administrativas, estruturais, sociais e ambientais do shopping, assim como dos nossos clientes diretos e indiretos e conseqüentemente do mercado no qual estamos inseridos, para que possamos exercer um trabalho de excelência e proporcionarmos bem estar a todos os envolvidos nos nossos processos. Buscamos nos manter sempre um passo à frente dos nossos concorrentes e atentos as legislações vigentes. Procuramos também nos adequar a seguinte pergunta que nos vem à tona todos os dias quando chegamos para trabalhar: “por que não fazer agora?” Acreditamos que seguir esse questionamento é nos manter sempre responsáveis e conscientes das nossas obrigações, desde as legais, até as obrigações internas que nos fazem buscar sempre o “fazer melhor”, para que dessa forma possamos atender as expectativas internas que são as administrativas e econômicas, mas também as expectativas externas que vem da sociedade na qual estamos inseridos, em seus anseios sociais e ambientais de diferentes formas.

A entrevista se remete a abordagem teórica de Alperstedt (2009), referente a pesquisa sobre Gestão Socialmente Sustentável em *shopping centers* quando chega a seguinte visão: “Nos *shoppings* estudados, se destaca uma gestão socioambiental voltada para o cumprimento das normas governamentais, forçada pelas forças coercitivas das questões ambientais, da concorrência e da legalidade”.

Dimaggio e Power (1983), por meio da Teoria Institucional, acredita que segundo a qual, as ações das empresas são respostas à ordem institucional de forma a manter uma legitimidade frente aos seus *stakeholders*. Prevalecendo assim a abordagem instrumental da gestão ambiental na qual a empresa atua com um comportamento responsável, objetivando seu melhor desempenho econômico. No entanto para Ashley (2002), boas mesmo são as políticas ambientais empresariais que se caracterizam como estratégias e planejamentos que visam a preservação ambiental de forma preventiva ou consciente, propondo e visando o bem estar de todos os envolvidos.”

Foi possível perceber também que, de acordo com Melo Neto e Froes (1999), a carência social, a população objeto desta carência, o serviço social básico associado a esta carência e as características da “população alvo” são elementos definidores dos projetos sociais.

É impossível não perceber que a questão da imagem da empresa pesquisada é associada a todo instante as ações sociais e ambientais que a mesma pratica, de forma que eles acreditam que, essas ações e a forma como elas são trabalhadas fazem o shopping pesquisado se manter em um patamar de diferenciação, no entanto, percebe-se também a preocupação em se manter idônea as normas legais e com a promoção do bem estar dos seus frequentadores e da parcela da sociedade que pode encontrar-se afetada pelas operações do *shopping*.

#### **4.1.3 Entrevista com a Secretária Geral**

A entrevista com a secretária geral buscou compreender como se dá a visão do administrativo sobre a responsabilidade social, como esta é trabalhada como os seus funcionários e como esse setor trabalha essas ações de forma que gerem valor a imagem da empresa pesquisada.

Iniciou-se a entrevista abordando os aspectos do valor compartilhado. A entrevistada foi indagada sobre os possíveis benefícios gerados pela administração aos seus funcionários. Ela afirmou que o *shopping* entrega todos os meses aos funcionários um valor inserido em um cartão que pode ser usado pelo mesmo para realizar compras em supermercados com o intuito de auxiliar na compra de alimentos. A entrevistada declarou que foi escolhida essa forma e não uma cesta básica, pelo fato da administração entender que é invasivo demais impor o que os seus funcionários devem ou não ter como alimento em sua feira. No entanto, por esse cartão o funcionário não poderá fazer compras de bebidas alcoólicas, ele é apenas destinado para auxiliar na alimentação. Como auxílio saúde, o shopping disponibiliza para os seus funcionários um plano de saúde, fruto de uma parceria com a AMIL, considerada pela empresa uma das melhores administradoras de planos de saúde do nordeste.

A entrevistada achou importante destacar que o funcionamento da administração é de segunda-feira à sexta-feira, visto que sem a obrigação do funcionário trabalhar também no sábado, resta um maior tempo no final de semana para os seus lazeres e suas obrigações pessoais. A empresa vê isso como um benefício que gera bem estar entre o seu corpo de pessoal. Ainda de acordo com a entrevistada, diariamente durante o período da tarde, o administrativo disponibiliza um lanche para os seus funcionários, para um breve momento de descanso e de

confraternização entre os mesmos. Sobre os eventos que a empresa realiza que possam proporcionar bem estar entre os colaboradores, a entrevistada respondeu:

Organizamos todos os anos uma confraternização no período natalino, onde entregamos lindas cestas de natal e fazemos sorteios de brindes. Todos os anos que é comemorado o dia das mães e dia da mulher entregamos flores para as nossas funcionárias.

No que se refere a responsabilidade com o bem estar durante as funções exercidas pelos funcionários, a secretária declarou que:

Todos os nossos utensílios e equipamentos de trabalho são higienizados rotineiramente e realizamos manutenções por meio de empresas terceirizadas, para que dessa forma os nossos trabalhos possam fluir de maneira natural e sem interrupções por falhas inesperadas, buscando gerar bem estar para os nossos funcionários que são os usuários das nossas instalações administrativas.

Quando indagada como se dá a responsabilidade ambiental com os materiais usados na rotina de trabalho do administrativo, a entrevistada declarou que ela mesma é responsável pelo controle diário da utilização de materiais que podem ser eventualmente descartados facilmente, como papel, canetas, lápis, dentre tantos outros materiais que são usados nos trabalhos de escritório e também de limpeza, liberando apenas o que realmente o que é necessário ser utilizado, repostado ou trocado, evitando assim o descarte deliberado desses materiais na natureza.

Foi perguntado a secretária geral, como ela poderia resumir essa entrevista, a mesma declarou que:

Fazemos o nosso melhor para os nossos funcionários, para que isso possa, de alguma forma, repercutir positivamente nos exercícios das funções de cada um, de maneira que eles se sintam estimulados a executarem com bom ânimo, conforto e bem estar as suas atividades e se sintam em um ambiente saudável. Acreditamos que isso também possa ser externalizado positivamente para os clientes diretos e indiretos do shopping, onde todos possam se sentir acolhidos por todos que fazem essa máquina chamada *shopping* funcionar e se sintam parte desse grandioso processo.

Esta entrevista se remete à abordagem teórica de Melo Neto e Froes (1999), quando eles defendem que existem uma responsabilidade social interna e uma externa. A interna aborda as questões ligadas ao relacionamento da empresa com os funcionários e seus dependentes, de forma que o seu objetivo é motivá-los para que tenham um nível de desempenho desejado, buscando a excelência, criando um ambiente agradável de trabalho e contribuindo para o seu bem estar de seus colaboradores. Já no que se refere à responsabilidade social externa, eles a entendem como o relacionamento existente entre a empresa e a comunidade na qual encontra-se inserida, mas para que a sua imagem esteja idônea perante essa sociedade, o processo da responsabilidade social começa internamente, remetendo assim a fala da secretária entrevistada.

Melo Neto e Froes, (1999) defendem o posicionamento de que existem sete vetores que direcionam o processo de gestão empresarial para o fortalecimento social da empresa, são eles:

Investimento no bem estar dos funcionários; preservação do meio ambiente; apoio ao desenvolvimento da comunidade; satisfação dos colaboradores e consumidores; sinergia com os parceiros (stakeholders); retorno aos acionistas, sociedade e investidores e comunicação transparente.

Percebe-se que por meio do que foi apresentado que a visão da entrevistada GG/GM sobre as ações de responsabilidade social realizadas pelo shopping são entendidas como uma maneira de dar retorno à sociedade na qual eles encontram-se inseridos como forma de gratidão ao público frequentador pelo acolhimento e preferência pelo empreendimento em seus momentos de lazer e compras. De acordo com as falas da entrevistada, as ações e projetos sociais e ambientais que o shopping coloca em prática ou mesmo apoia, para eles, é uma maneira de ser diferente dos demais concorrentes e se manterem antecipados as necessidades legais, sociais e ambientais das quais o setor faz parte.

Ainda de acordo com a entrevista realizada com a GG/GM, a empresa pesquisada acredita que a promoção do bem estar, segurança e de acessibilidade e o fazer o certo, tanto no que se refere as questões legais, como por diferencial agrega valor à imagem do shopping se fazendo ser lembrado pelos seus clientes frequentadores de forma que estes tenham uma rotina em frequenta-lo e façam parte da história do *shopping*, assim como também os seus clientes diretos, os lojistas, de forma que estes se sintam acolhidos e parte da história do referido empreendimento. Essa frequência poderá ser verificada no cálculo de frequência do perfil dos clientes frequentadores do *shopping*.

Essa perspectiva leva em considera os dois modelos de responsabilidade empresarial: um é o cumprimento dos deveres legais, sendo classificado como responsabilidade “exigida” por fatores externos e o outro é a responsabilidade interna, que se trata do desenvolvimento de ações sociais e/ou ambientais por estratégia de diferenciação por parte da empresa ou mesmo por considerar ser correto o fazer de tais ações (SCHVARSTEIN, 2004).

Cabe também ressaltar a Pirâmide de Carroll (1999), destaca três importantes perspectivas para uma empresa ter um perfil socialmente responsável, são eles:

- Reponsabilidades Filantrópicas, que corresponde a contribuir com recursos a comunidade melhorando a qualidade de vida, sendo uma boa empresa “cidadã”;

- As responsabilidades éticas para Carroll significa resumidamente que é obrigação fazer o certo, evitando danos para ambas as partes, empresa e sociedade, ou seja, ser ético;

- Ser responsável legalmente é ter a legislação como uma codificação do que é certo e do que é errado dentro de uma sociedade, ou seja, jogar dentro das regras do jogo;

- E finalmente, as responsabilidades econômicas, visto que o referido autor acredita que essa é a base da pirâmide, da qual derivam ou dependem as demais responsabilidades, da lucratividade da empresa.

Percebe-se que por meio do que foi apresentado nas falas do entrevistado EG, a percepção que o mesmo tem sobre as ações sociais e ambientais praticadas pelo *shopping* e principalmente das quais o setor de engenharia encontra-se inserido, é fazer o que é necessário sem deixar para depois e se antecipar as novas demandas internas da empresa e externas as quais são os anseios sociais referentes as questões ambientais e de bem estar social provenientes dos processos de gestão e operacional do *shopping*. O entrevistado acredita que isso faz da empresa uma organização responsável em atender as expectativas internas que são as administrativas e econômicas e externas que são as necessidades do seu público frequentador em seus múltiplos anseios, assim como estar em dia com a lei e a sociedade na qual encontram-se inseridos, buscando sempre estar à frente dos seus concorrentes e com uma imagem responsável socialmente e ambientalmente.

Para Jones, (1996) a ênfase está quase sempre no aproveitamento de oportunidades e na minimização de riscos, por meio da identificação e resposta a questões de cunho ético e social que podem causar impacto à empresa. Os focos dessa abordagem são as vantagens que as empresas podem tirar de oportunidades de mercado decorrentes de transformações nos valores sociais, ao se anteciparem a estes; as vantagens competitivas decorrentes de um comportamento socialmente responsável; e as vantagens resultantes da antecipação a novas legislações permitida por uma postura proativa.

Na entrevista com a SG, é possível perceber que as ações sociais na percepção da secretária geral e do seu setor de secretaria geral da administração é que a promoção o bem-estar para todos os envolvidos nos processos e no dia a dia da empresa pesquisada, por meio de ações de responsabilidade social, começam pelas ações diferenciadas que são realizadas internamente, de forma que tais ações possam repercutir externamente.

O fato de haver um clima organizacional aparentemente saudável entre seus colaboradores, fornecedores e parceiros de negócios, para o entrevistado, repercute positivamente para a imagem da organização externamente e influencia no bem estar dos clientes que escolhem o *shopping* pesquisado para frequentar e fazer as suas compras, se tornando clientes rotineiros.

Para Melo Neto e Froes (1999) existem sete vetores que direcionam o processo de gestão empresarial para o fortalecimento social da empresa, são eles: “investimento no bem estar dos funcionários; preservação do meio ambiente; apoio ao desenvolvimento da comunidade; satisfação dos colaboradores e consumidores; sinergia com os parceiros - *stakeholders*; retorno aos acionistas, sociedade e investidores; comunicação transparente.

Foi possível observar que os entrevistados GG/GM, EG e SG acreditam que ser responsável socialmente e ambientalmente é sustentar ações e projetos que beneficiem a sociedade e ao mesmo tempo gerem benefícios para a imagem da organização.

Após a realização das entrevistas, foram identificadas trinta e três ações que dentre estas, encontram-se serviços ofertados pelo shopping com o intuito de promover segurança, acessibilidade e bem estar e as práticas de ações sociais e ambientais empresariais, que segundo os entrevistados são executadas pelo *shopping*. Estas práticas foram utilizadas para a construção do instrumento de pesquisa aplicado junto aos dois conjuntos de clientes (quadro 5).

Quadro 5 - Ações de responsabilidade social empresarial executadas pelo shopping de acordo com os gestores

1	<b>Geração de Empregos</b>
2	<b>Estacionamento gratuito</b>
3	<b>Presença de seguranças no estacionamento</b>
4	<b>Internet <i>wi-fi</i> gratuita na Praça de Alimentação</b>
5	<b>Serviço de ambulância para os clientes em compras, em caso de acidente dentro do Shopping</b>
6	<b>Fraldário</b>
7	<b>Espaço para amamentação</b>
8	<b>Disponibilidade de carrinhos para bebês para transportá-los no momento de compras dos pais ou acompanhantes</b>
9	<b>Disponibilidade de cadeiras de rodas para clientes em compras</b>
10	<b>Banheiros especiais adaptados para clientes idosos</b>
11	<b>Telefones públicos adaptados para deficientes auditivos</b>
12	<b>Parada de ônibus na área do entorno do shopping</b>

13	<b>Bancos disponíveis na área externa para os frequentadores usuários de transporte público</b>
14	<b>Sinalização nas ruas e avenidas no entorno do shopping</b>
15	<b>Construção e manutenção de passarela para pedestres, com a finalidade de evitar atropelamentos na travessia da pista de uma das avenidas de acesso ao shopping</b>
16	<b>Máquina para enxugar as mãos ambientalmente sustentável, através de ventilação, disponível nos banheiros</b>
17	<b>Lixeiras separadas para lixo reciclável em todo o shopping</b>
18	<b>Disponibilidade de lixeiras na área externa do shopping</b>
19	<b>Utilização de lâmpadas de baixo consumo de eletricidade na iluminação do shopping</b>
20	<b>Utilização de um sistema de purificação do ar condicionado, jogando ar limpo no meio ambiente, após utilização dentro do Shopping</b>
21	<b>Disposição de plantas para auxiliar a limpeza natural do ar dentro e fora do shopping</b>
22	<b>Bancos disponíveis em todo o shopping feitos com madeira reflorestada</b>
23	<b>Geradores de eletricidade movidos a gás natural</b>
24	<b>Poços artesianos destinados à jardinagem e limpeza</b>
25	<b>Realização periódica de análises microbiológicas da água utilizada na Praça de Alimentação</b>
26	<b>O shopping participar de campanhas contra o aquecimento global</b>
27	<b>O shopping participar de projetos de conscientização ambiental</b>
28	<b>O shopping apoiar projetos de inserção de pessoas com vulnerabilidade social</b>
29	<b>Arrecadação de presentes para crianças carentes no período natalino:</b>
30	<b>Apoio a projetos de arrecadação de fundos para hospitais que combatem o câncer</b>
31	<b>Apresentações de música clássica no hall central do shopping, diariamente / Incentivo à Cultura</b>
32	<b>Exposição permanente de fotos de monumentos históricos e turísticos locais e mundiais / Incentivo à Cultura</b>
33	<b>Sorteios de carros para os clientes compradores</b>

Fonte: elaborado pela autora

## **4.2 Análises quantitativas**

### **4.2.1 Clientes frequentadores**

Na tabela 2 é possível identificar o perfil da maioria dos clientes respondentes que frequentam o *shopping*.

Tabela 2 - Descrição do perfil dos clientes respondentes

<b>Questões abordadas</b>	<b>Respostas</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
<b>Qual a sua principal finalidade ao frequentar o shopping?</b>	Frequentar o Cinema	32	12,8%
	Fazer Negócios	7	2,8%
	Fazer Compras	83	33,2%
	Fazer Refeições	75	30%
	Encontrar Amigos	33	13,2%
	Serviços	1	0,4%
	Passeio/Turismo	18	7,2%
<b>Com que frequência média você costuma frequentar o shopping?</b>	Diariamente	17	6,8%
	De 1 à 4X/semana	34	13,6%
	1X/semana	36	14,4%
	2 a 3 vezes por mês	62	24,8%
	1X/mês	35	14%
	1x/semestre	50	20%
	1X/ano	15	6%
<b>Há quanto tempo você frequenta o shopping?</b>	Há 1 semana	4	1,6%
	Há 1 mês	7	2,8%
	Até 6 meses	3	1,2%
	Até 1 ano	9	3,6%
	De 1 a 3 anos	43	17,2%
	De 3 a 6 anos	80	38%
	Há mais de 6 anos	103	41,2%
<b>Qual o principal meio de transporte usado por você para chegar ao shopping?</b>	Carro Próprio	158	63,2%
	Carona	16	6,4%
	Moto	2	0,8%
	Transp. Público	60	24%
	Taxi	3	1,2%
	A pé	10	4,0%
	Outros	1	0,4%
<b>Gênero Feminino</b>	-	108	43,2%
<b>Gênero Masculino</b>	-	142	56,8%
<b>Faixa Etária de idade</b>	Até 20 anos	49	19,6%
	Entre 21 a 25 anos	36	14,4%
	Entre 26 e 30 anos	46	18,4%
	Entre 31 e 35 anos	55	22%
	Entre 36 e 40 anos	25	10%
	Entre 41 e 45 anos	16	6,4%
	Entre 46 e 50 anos	6	2,4%
	Acima de 50 anos	17	6,8%
<b>Estado Civil</b>	Solteiro(a)	124	49,6%
	Casado(a)	107	42,8%
	Divorciado(a)	9	3,6%
	Viúvo(a)	2	0,8%
	Relação Estável	8	3,2%
<b>Filhos</b>	Sim	92	36,8%
	Não	158	63,2%
<b>Reside em:</b>	Natal	145	58%
	Grande Natal	28	11,2%
	Interior do RN	70	28%
	Outro Estado	7	2,8%

Fonte: Criado pela autora, (2014).

A maioria dos clientes frequentam o *shopping* pesquisado para realizar compras, com uma frequência de duas a três vezes por mês há mais de seis anos. São pessoas que utilizam como principal meio de transporte seu próprio carros.

É possível observar que se trata de um público diversificado, mas em sua maioria jovem, como faixa etária de idade entre 31 a 35 anos. São também em sua maioria, pessoas solteiras, que não tem filhos e que residem no município de Natal.

Em segundo lugar estão pessoas que frequentam o *shopping* com o objetivo de fazer refeições; com a frequência de uma vez por semestre; em um período que vai de três a seis anos; tendo como principal meio de transporte para chegar ao shopping o transporte público; idade de até 20 anos, ou seja, se trata de um público jovem; com estado civil casado(a); tem filhos; residem no interior do Estado do RN.

Um dado que chama a atenção é o fato de em segundo lugar em números de respondentes, contando com 107, que moram em cidades do interior do Rio Grande do Norte, fortalecendo dessa forma os dados do CDL NATAL (2014), visto que o mesmo declara que o objeto de estudo recebe um volume considerável de visitantes que residem em municípios que fazem parte do interior do Estado no qual o empreendimento estudado encontra-se inserido.

Percebe-se que os clientes abordados são pessoas que já construíram uma rotina em frequentar o shopping pesquisado e que pelo tempo descrito conhecem, de certa forma, o crescimento e a rotina do empreendimento pesquisado.

Na tabela 3, as colunas “Min-Máx” se referem aos valores mínimo e máximo marcados pela amostra de clientes em cada item. Média significa os cálculos das médias dos valores das respostas dos respectivos clientes. D.P. é o desvio padrão, que quer dizer que a média pode variar para mais ou para menos. Sk é a assimetria que indica se houve uma distribuição homogênea ou se as respostas penderam mais para um lado do gráfico. Ku se trata da curtose, que se refere ao alongamento ou achatamento da curva do histograma, também servindo para testar a normalidade dos dados.

Tabela 3 - Estatística descritiva dos dados gerais relacionados aos clientes respondentes

Q	Conteúdo	Min-Máx	Média ± D.P.	Sk	Ku
1	<b>Geração de Empregos</b>	1-7	5,90 ± 0,87	-1,52	2,34
2	<b>Estacionamento gratuito</b>	1-7	6,36 ± 0,08	-2,55	7,00
3	<b>Presença de seguranças no estacionamento</b>	1-7	6,36 ± 0,07	-2,10	4,96
4	<b>Internet <i>wi-fi</i> gratuita na Praça de Alimentação</b>	1-7	5,64 ± 0,10	-1,19	0,77

5	<b>Serviço de ambulância para os clientes em compras, em caso de acidente dentro do Shopping</b>	1-7	6,10 ± 0,09	-1,91	3,28
6	<b>Fraldário</b>	1-7	5,63 ± 0,10	-1,22	0,88
7	<b>Espaço para amamentação</b>	1-7	5,66 ± 0,10	-1,33	-1,32
8	<b>Disponibilidade de carrinhos para bebês para transportá-los no momento de compras dos pais ou acompanhantes</b>	1-7	5,36 ± 1,25	-0,87	0,77
9	<b>Disponibilidade de cadeiras de rodas para clientes em compras</b>	1-7	6,32 ± 0,08	-2,51	6,57
10	<b>Banheiros especiais adaptados para clientes idosos</b>	1-7	6,48 ± 0,06	-2,93	9,91
11	<b>Telefones públicos adaptados para deficientes auditivos</b>	1-7	6,00 ± 0,09	-1,68	2,62
12	<b>Parada de ônibus na área do entorno do shopping</b>	1-7	6,34 ± 0,07	-2,71	8,15
13	<b>Bancos disponíveis na área externa para os frequentadores usuários de transporte público</b>	1-7	5,88 ± 0,09	-1,43	1,77
14	<b>Sinalização nas ruas e avenidas no entorno do shopping</b>	1-7	6,13 ± 0,07	-1,87	4,39
15	<b>Construção e manutenção de passarela para pedestres, com a finalidade de evitar atropelamentos na travessia da pista de uma das avenidas de acesso ao shopping</b>	1-7	6,31 ± 0,07	-2,33	6,02
16	<b>Máquina para enxugar as mãos ambientalmente sustentável, através de ventilação, disponível nos banheiros</b>	1-7	5,86 ± 0,09	-1,47	1,89
17	<b>Lixeiras separadas para lixo reciclável em todo o shopping</b>	1-7	6,20 ± 0,07	-2,07	5,16
18	<b>Disponibilidade de lixeiras na área externa do shopping</b>	1-7	6,24 ± 0,07	-2,02	5,04
19	<b>Utilização de lâmpadas de baixo consumo de eletricidade na iluminação do shopping</b>	1-7	6,06 ± 0,08	-1,63	2,71
20	<b>Utilização de um sistema de purificação do ar condicionado, jogando ar limpo no meio ambiente, após utilização dentro do Shopping</b>	1-7	6,07 ± 0,08	-1,78	-3,27
21	<b>Disposição de plantas para auxiliar a limpeza natural do ar dentro e fora do shopping</b>	1-7	5,96 ± 0,08	-1,57	2,59
22	<b>Bancos disponíveis em todo o shopping feitos com madeira reflorestada</b>	1-7	5,87 ± 0,09	-1,55	2,15
23	<b>Geradores de eletricidade movidos a gás natural</b>	1-7	5,67 ± 0,10	-1,19	0,83
24	<b>Poços artesianos destinados à jardinagem e limpeza</b>	1-7	5,50 ± 0,10	-1,08	-0,46
25	<b>Realização periódica de análises microbiológicas da água utilizada na Praça de Alimentação</b>	1-7	6,05 ± 0,08	-1,55	-2,07
26	<b>O shopping participar de campanhas contra o aquecimento global</b>	1-7	5,62 ± 0,10	-1,24	-0,94
27	<b>O shopping participar de projetos de conscientização ambiental</b>	1-7	5,76 ± 0,10	-1,48	1,74
28	<b>O shopping apoiar projetos de inserção de pessoas com vulnerabilidade social</b>	1-7	5,78 ± 0,10	-1,46	1,58
29	<b>Arrecadação de presentes para crianças carentes no período natalino:</b>	1-7	5,98 ± 0,08	-1,58	2,25

30	<b>Apoio a projetos de arrecadação de fundos para hospitais que combatem o câncer</b>	1-7	6,25 ± 0,08	-1,63	2,36
31	<b>Apresentações de música clássica no hall central do shopping, diariamente / Incentivo à Cultura</b>	1-7	5,28 ± 0,10	-0,63	0,24
32	<b>Exposição permanente de fotos de monumentos históricos e turísticos locais e mundiais / Incentivo à Cultura</b>	1-7	5,12 ± 0,11	-0,73	0,26
33	<b>Sorteios de carros para os clientes compradores</b>	1-7	5,20 ± 0,11	-0,78	0,30

Sk: assimetria Ku: curtose

Fonte: Criado pela autora (2014)

A tabela 3, baseada no cálculo de frequência, onde são destacados os números de maior relevância por item. Destacando o nível 1 de “nenhuma importância” e o item 7 de ‘extremamente importante’. Percebe-se que as médias dos níveis de importância das ações descritas estão sempre entre 5 e mais de 6, ou seja, entre os níveis de “importante” e “muito importante”. Nota-se também que o desvio padrão entre os níveis não são distantes um do outro, percebendo dessa forma que os respondentes, independentemente de sua percepção, declararam como importantes a maioria dos serviços e ações de responsabilidade social e ambiental praticadas pelo shopping.

É possível que os clientes frequentadores tenham o escolhido para frequentar com uma determinada frequência pelos seus serviços considerados diferenciados pelos gestores e suas ações de responsabilidades social e ambiental. De Porter e Kramer (2005) quando eles entendem como uma empresa responsável aquela que respeita os direitos dos seus consumidores, adotando ações que valorizam seus clientes, por esse motivo se destaca no mercado, contribuindo dessa forma para o desenvolvimento da competição e da inovação no mercado o qual pertence.

Tabela 4 – Resumo do percentual de frequências acerca do grau de importância e percepção dos clientes finais respondentes acerca dos serviços e ações de responsabilidade social e ambiental disponibilizados pelo shopping

<b>Ações</b>	<b>Percebem</b>	<b>Não Percebem</b>	<b>Extremamente Importante</b>	<b>Nenhuma Importância</b>
<b>Geração de Empregos (R.Soc.)</b>	90,4	9,6	44,8	2,4
<b>Estacionamento gratuito (Serviço)</b>	85,2	14,8	69,2	2,4
<b>Presença de seguranças no estacionamento (Serviço)</b>	72,0	28,0	66,0	,8
<b>Internet <i>wi-fi</i> gratuita na Praça de Alimentação (Serviço)</b>	61,2	38,8	46,0	4,0
<b>Serviço de ambulância para os clientes em compras, em caso de acidente dentro do Shopping (R.Soc.)</b>	47,6	52,4	61,2	3,2
<b>Fraldário (R.Soc.)</b>	81,6	18,4	44,4	3,6

<b>Espaço para amamentação (R.Soc.)</b>	47,6	52,4	43,2	4,4
<b>Disponibilidade de carrinhos para bebês para transportá-los no momento de compras dos pais ou acompanhantes (R.Soc.)</b>	57,2	42,8	40,8	4,0
<b>Disponibilidade de cadeiras de rodas para clientes em compras (R.Soc.)</b>	60,8	39,2	67,2	2,4
<b>Banheiros especiais adaptados para clientes idosos (R.Soc.)</b>	69,6	30,4	71,2	1,2
<b>Telefones públicos adaptados para deficientes auditivos (R.Soc.)</b>	44,8	55,2	53,6	2,8
<b>Parada de ônibus na área do entorno do shopping (R.Soc.)</b>	86,4	13,6	64,8	2,8
<b>Bancos disponíveis na área externa para os frequentadores usuários de transporte público (R.Soc.)</b>	51,2	48,8	49,2	2,4
<b>Sinalização nas ruas e avenidas no entorno do shopping (R.Soc.)</b>	65,6	34,4	52,4	1,6
<b>Construção e manutenção de passarela para pedestres, com a finalidade de evitar atropelamentos na travessia da pista de uma das avenidas de acesso ao shopping (R.Soc.)</b>	71,6	28,4	64,4	1,6
<b>Máquina para enxugar as mãos ambientalmente sustentável, através de ventilação, disponível nos banheiros (R.Amb.)</b>	88,8	11,2	46,8	2,4
<b>Lixeiras separadas para lixo reciclável em todo o shopping (R.Amb.)</b>	60,8	39,2	56,0	1,0
<b>Disponibilidade de lixeiras na área externa do shopping</b>	66,4	33,6	57,2	1,2
<b>Utilização de lâmpadas de baixo consumo de eletricidade na iluminação do shopping (R.Amb.)</b>	36,4	63,6	53,2	1,6
<b>Utilização de um sistema de purificação do ar condicionado, jogando ar limpo no meio ambiente, após utilização dentro do Shopping (R.Amb.)</b>	34,8	65,2	53,6	2,0
<b>Disposição de plantas para auxiliar a limpeza natural do ar dentro e fora do shopping (R.Amb.)</b>	53,2	46,8	47,2	2,0
<b>Bancos disponíveis em todo o shopping feitos com madeira reflorestada (R.Amb.)</b>	60,4	39,2	48,4	3,2

<b>Geradores de eletricidade movidos a gás natural (R.Amb.)</b>	26,8	73,2	44,0	3,2
<b>Poços artesianos destinados à jardinagem e limpeza (R.Amb.)</b>	22,0	78,0	39,6	4,8
<b>Realização periódica de análises microbiológicas da água utilizada na Praça de Alimentação (R.Amb.)</b>	14,4	85,6	56,0	1,2
<b>O shopping participar de campanhas contra o aquecimento global (R.Amb.)</b>	14,0	86,0	42,8	4,4
<b>O shopping participar de projetos de conscientização ambiental (R.Amb.)</b>	18,8	81,2	45,2	4,4
<b>O shopping apoiar projetos de inserção de pessoas com vulnerabilidade social (R.Soc.)</b>	25,2	74,8	47,2	4,0
<b>Arrecadação de presentes para crianças carentes no período natalino (R.Soc.)</b>	46,0	54,0	51,6	2,0
<b>Apoio a projetos de arrecadação de fundos para hospitais que combatem o câncer (R.Soc.)</b>	42,0	58,0	58,4	0,8
<b>Apresentações de música clássica no hall central do shopping, diariamente / Incentivo à cultura (R.Soc.)</b>	63,2	36,8	33,2	2,8
<b>Exposição permanente de fotos de monumentos históricos e turísticos locais e mundiais / Incentivo à cultura(R.Soc.)</b>	74,8	25,2	30,4	6,0
<b>Sorteios de carros para os clientes compradores</b>	88,8	11,2	34,4	6,0

R. Soc.: Prática de Responsabilidade Social / R. Amb.: Prática de Responsabilidade Ambiental

Fonte: Criado pela autora, (2014).

De acordo com os cálculos de frequências expostos na tabela 4 é possível verificar que a maioria dos clientes finais/compradores percebem a maioria dos serviços e das ações de responsabilidades social e ambiental que o shopping pratica. Machado (2006) acredita que a imagem de uma determinada organização, depende da percepção dos seus *stakeholders*. No caso da reputação repercutir positivamente. Agrega valor à empresa.

Os dez serviços e ações que encontram-se dentre os maiores níveis de percepção foram a geração de empregos com o nível de 90,4%; a máquina para enxugar as mãos ambientalmente sustentáveis instaladas nos banheiros com o nível de percepção de 88,8%; o sorteio de carros para os clientes compradores também com 88,8%; a parada de ônibus no entorno do shopping com o nível de 86,4%; o estacionamento gratuito com 85,2%; o fraldário com o nível de

percepção de 81,6%; as exposições permanentes de fotos de monumentos históricos com 74,8%; a presença de seguranças com 72,0%; a construção e manutenção de passarela para pedestres com 71,6%; os banheiros especiais adaptados para os clientes idosos com 69,6, dentre estes, se destacaram apenas dois serviços que não são considerados responsabilidade social, que foram o “estacionamento gratuito” e “a presença de seguranças nos pisos de estacionamentos”, no entanto nos demais itens de forma geral, em sua maioria, as ações de responsabilidades social e ambiental são pela maioria dos clientes finais respondentes.

Os dez serviços e ações que encontram-se dentre os maiores graus de importância foram os banheiros especiais adaptados para idosos com o grau de importância de 71,2%; o estacionamento gratuito como 69,2%; a disponibilidade de cadeiras de rodas para clientes com necessidades especiais com 67,2%; a presença de seguranças nos pisos dos estacionamentos com 66,0%; parada de ônibus no entrono do shopping com 64,8%; a construção e manutenção de passarela para pedestres com o grau de importância de 64,4%; serviço de ambulância gratuito para os clientes com 61,2%; apoio a projetos de arrecadação de fundos para hospital que combate o câncer com 58,4%; disponibilidade de lixeiras nas áreas externas do shopping com o grau de importância de 57,2%; as lixeiras separadoras para lixos recicláveis com 56,0%, dentre estes, se destacaram novamente apenas dois serviços que não são considerados responsabilidade social, que foram também o “estacionamento gratuito” e “a presença de seguranças nos pisos de estacionamentos”, no entanto nos demais itens de forma geral, em sua maioria, as ações de responsabilidades social e ambiental tem os graus de importâncias elevados, entre “importantes” e “extremamente importantes” pelos clientes finais respondentes.

A maior frequência de percepções se dá sobre as ações que possivelmente são mais visíveis os clientes, dessa forma, as ações como geradores de eletricidade movidos a gás natural; poços artesianos destinados à jardinagem e limpeza; realização periódica de análises microbiológicas da água utilizada na praça de alimentação; participação do shopping em campanhas contra o aquecimento global, conscientização ambiental e inserção de pessoas com vulnerabilidade social foram as que tiveram as menores frequências de percepções, no entanto, tanto nas ações que são mais percebidas, como essas relatadas, no grau de importância, a maior parte dos clientes respondentes declararam serem todas importantes, visto que os níveis gerais encontram-se entre “importantes” e “extremamente importantes”. Isto nos remete a reflexão de que o shopping precisa trabalhar mais na divulgação das ações que não são facilmente percebidas, para que os seus frequentadores possam vê-las com maior nitidez. No entanto o

cenário é positivo, visto que a maioria das ações são percebidas e tem graus de importância elevados.

A visão de La Rovere (2001) agrega valor à essa interpretação dos dados, quando o mesmo diz que a preocupação com os cuidados com o bem estar social e ambiental por parte das empresas aumenta paralelamente com os interesses e opiniões da população, assim como também pelos grupos interessados pelo assunto, que são os consumidores, investidores, ambientalistas, dentre outros.

Quando na perspectiva de comparação entre particularidades de alguns frequentadores, buscou-se identificar algumas ligações entre determinadas ações sociais praticadas pelo shopping e uma determinada parcela de clientes, como pode ser identificado nas tabelas 5, 6, 7, 8 e 9 os seguintes dados:

Tabela 5 - Nível de importância dos bancos de madeira reflorestada para os clientes que declaram ir ao shopping com a finalidade principal de fazer compras

Q	Conteúdo	Min-Máx	Média ± D.P.	Sk	Ku
22	<b>Bancos disponíveis em todo o shopping feitos com madeira reflorestada</b>	1-7	6,13 ± 0,13	-1,76	3,45

N: 83  
Intervalo de confiança da média: 95%  
Sk: assimetria Ku: curtose

Fonte: pesquisa aplicada (2014)

Percebe-se que os clientes compradores abordados pela referida pesquisa, que declaram ter como principal finalidade em frequentar o *shopping* o fato de fazer compras, do total de respondentes, oitenta e três, de acordo com o cálculo da média, afirmaram que os bancos disponíveis em todo o *shopping* feitos de madeira reflorestada tem uma média de importância para esse grupo de pessoas entre “importante” e “muito importante”, visto que o objetivo desses bancos, de acordo com o shopping, é proporcionar conforto para um determinado tempo de descanso para os seus frequentadores.

Tabela 6 - Nível de importância do estacionamento gratuito e da presença de seguranças no estacionamento para os clientes que declaram ir ao shopping de carro próprio

Q	Conteúdo	Min-Máx	Média ± D.P.	Sk	Ku
2	<b>Estacionamento gratuito</b>	1 – 7	6,42 ± 0,97	-2,78	8,50
3	<b>Presença de seguranças no estacionamento</b>	1 – 7	6,33 ± 0,91	-1,97	4,03

N: 158  
Intervalo de confiança da média: 95%  
Sk: assimetria Ku: curtose

Fonte: pesquisa aplicada (2014)

Percebe-se que respondentes que declararam ir ao *shopping* de carro próprio, no total de cento e cinquenta e oito, afirmaram que o “estacionamento gratuito” e a “presença de seguranças no estacionamento” disponibilizados pelo *shopping* têm uma média de importância predominantemente entre “importante” e “muito importante”, visto que o shopping mesmo disponibilizando estacionamento gratuito para os seus frequentadores e clientes, ainda é responsável pela segurança dos veículos. Com um volume de respostas indicando predominantemente um grau entre “importante e muito importante”.

Tabela 7 - Nível de importância das paradas de ônibus e dos bancos localizados no exterior do shopping para os clientes que declaram ir ao shopping por meio de transporte público

Q	Conteúdo	Min-Máx	Média ± D.P.	Sk	Ku
12	Parada de ônibus na área do entorno do shopping	5 – 7	6,62 ± 0,86	-1,51	0,98
13	Bancos disponíveis na área externa para os frequentadores usuários de transporte público	1 – 7	6,12 ± 0,16	-1,68	3,45

N: 60  
Intervalo de confiança da média: 95%  
Sk: assimetria Ku: curtose

Fonte: pesquisa aplicada (2014)

Percebe-se que os respondentes que declararam ir ao *shopping* por meio de transporte público, afirmaram que a “parada de ônibus na área do entorno do *shopping*” e os “bancos disponíveis na área externa para os frequentadores usuários de transporte público” construídos e mantidos pelo *shopping* tem um grau de importância predominantemente entre “importante” e “extremamente importante”.

Tabela 8 - Nível de importância da passarela para os clientes que declaram ir a pé ao shopping

Q	Conteúdo	Min-Máx	Média ± D.P.	Sk	Ku
15	Construção e manutenção de passarela para pedestres, com a finalidade de evitar atropelamentos na travessia da pista de uma das avenidas de acesso ao shopping	5 – 7	6,10 ± 0,27	-0,22	-1,73

N: 10  
Intervalo de confiança da média: 95%  
Sk: assimetria Ku: curtose

Fonte: pesquisa aplicada (2014)

Percebe-se que os respondentes que declararam ir ao *shopping* a pé, em um total de dez respondentes, afirmaram que a “construção e manutenção da passarela para pedestres, com a finalidade de evitar atropelamentos na travessia da pista de uma das avenidas de acesso ao *shopping*” tem um grau de importância que está predominantemente entre “importante” e “extremamente importante”.

Tabela 9 - Nível de importância do fraldário e carrinhos de bebê para os clientes respondentes que declaram possuir filhos

Q	Conteúdo	Min-Máx	Média ± D.P.	Sk	Ku
6	<b>Fraldário</b>	1 – 7	6,15 ± 0,15	-2,27	5,14
8	<b>Disponibilidade de carrinhos para bebês para transportá-los no momento de compras dos pais ou acompanhantes</b>	1 – 7	5,78 ± 0,17	-1,72	2,25

N: 92  
 Intervalo de confiança da média: 95%  
 Sk: assimetria    Ku: curtose

Fonte: pesquisa aplicada (2014)

Percebe-se que declararam possuir filhos, em um total de noventa e dois respondentes, afirmaram que o “fraldário” e a “disponibilidade de carrinhos para bebês para transportá-los no momento de compras dos pais ou acompanhantes” disponibilizados gratuitamente pelo *shopping*, tem um grau de importância para esse grupo de pessoas que está entre “importante” e “muito importante”.

De acordo com ETHOS (2014) é perceptível um modelo comportamental mais socialmente e ambientalmente consciente e responsável se manifestando entre os consumidores e esse comportamento vem influenciando as empresas e organizações em geral quanto as suas responsabilidades, seus deveres e limites para com a sociedade e os recursos naturais, interferindo dessa forma nos processos das organizações e na maneira como essas organizações atuam na sociedade.

A questão da disponibilidade do fraldário, da disponibilidade de carrinhos para bebês para transportá-los no momento de compras dos pais ou acompanhantes e do estacionamento gratuito nos remete à questão da acessibilidade a todos que escolhem frequentar o shopping pesquisado, independente do seu poder aquisitivo. Dessa forma, deixando de lado suas questões econômicas, no que se refere aos seis pisos destinados aos estacionamentos com seus gastos com manutenção, energia elétrica, automação, limpeza, administrativo e segurança, que de acordo com Carroll (1999), se trata do lado lucrativo se baseando no ponto base de sua pirâmide, a Responsabilidade Econômica e levando em conta o lado da filantropia, buscando ser uma empresa cidadã, contribuindo com seus recursos com o acesso a todos sem distinção.

Já quando há uma reflexão sobre as questões voltadas para a presença de seguranças no estacionamento, a construção e manutenção da parada de ônibus em uma das avenidas principais de acesso a uma das entradas do *shopping*, a construção e manutenção da passarela para pedestres com a finalidade de evitar atropelamentos na travessia da pista de uma das avenidas de acesso ao *shopping*, a construção e a manutenção dos bancos disponíveis na área

externa do *shopping* para os frequentadores usuários de transporte público nos remete a questão da promoção do bem estar e responsabilidade pela segurança dos frequentadores do *shopping*. No âmbito geral, cabe ressaltar que essas ações estruturais e de apoio nos remete também a um outro ponto da pirâmide de Carroll (1999) que se trata da Responsabilidade Ética, segundo o autor, a obrigação de fazer o certo, o que é justo, buscando evitar danos.

#### 4.2.2 Clientes lojistas

Na tabela 10 é possível identificar dos clientes lojistas respondentes.

Tabela 10 - Descrição do perfil dos clientes lojistas

Questões abordadas	Dados das lojas	Frequência	Percentual
<b>Há quanto tempo faz parte do mix de lojas do shopping</b>	Há 9 anos	21	51,2%
	Abaixo de 9 anos	20	49,8
<b>Segmentos</b>	Acessórios e Bijuterias	2	4,9%
	Alimentação	2	4,9%
	Artigos Diversos	2	4,9%
	Artigos Esportivos	2	4,9%
	Artigos para o Lar	2	4,9%
	Brinquedos	2	4,9%
	Calçados/Bolsas/Acessórios	2	4,9%
	Celular	2	4,9%
	Cosméticos/Perfumaria/Estética	2	4,9%
	Eletroeletrônicos	2	4,9%
	Estética/Farmácia/Perfumaria	2	4,9%
	Hipermercado	1	2,4%
	Informática	2	4,9%
	Joalheria	2	4,9%
	Lazer	2	4,9%
	Livraria/Papelaria	2	4,9%
	Lojas de departamento	2	4,9%
	Moda	2	4,9%
	Serviços	2	4,9%
	Som / Equipadora	2	4,9%
Óticas	2	4,9%	
Total	41	100,0%	
<b>Número de funcionários da loja</b>	Até 10	28	68,3
<b>As ações sociais e ambientais do shopping influenciaram na sua escolha pelo shopping?</b>	Sim	25	61%
<b>As ações sociais e ambientais do shopping influenciam na sua permanência no shopping?</b>	Sim	39	95,1

Fonte: Criado pela autora, (2014).

Uma vez que o objeto de estudo possui na época da pesquisa nove anos de atividade, foram abordadas 21 lojas que encontram-se fazendo parte do seu *mix* desde a inauguração do empreendimento pesquisado e outras 20 que foram se inserindo nesse *mix* a posteriori. Foram

escolhidas duas lojas de cada segmento e apenas um segmento dispõe de uma loja, que é o hipermercado. Foram no total de 21 segmentos como listados na tabela 11.

A maioria das lojas dispõe de até dez funcionários, 61% afirmam que foram influenciadas pelas ações de responsabilidade social e ambiental praticadas pelo shopping na escolha em fazer parte do mesmo e 95,1% declaram que essas mesmas ações que influenciaram em suas escolhas pelo shopping, assim como as ações que foram desenvolvidas no decorrer dos anos, também influenciam em suas permanências dentre o *mix* de lojas do shopping pesquisado.

Ghemawat (2000) acredita que para ser possível a obtenção de vantagem competitiva ou valor agregado superior ao dos seus concorrentes, é necessário que a empresa se diferencie dos demais em todos os seus processos, ou em sua maioria. Essa diferenciação não necessariamente precisa ser relacionada diretamente a inovações de produtos ou serviços os quais desenvolve, o diferencial pode ser no modelo de gestão e a cultura organizacional adotada pela empresa. Dessa forma, a imagem de uma determinada organização, depende da percepção dos seus *stakeholders*, no caso da reputação repercutir positivamente há a agregação de valor à empresa.

Na tabela 12, as colunas “Min-Máx” se referem aos valores mínimo e máximo marcados pela amostra de clientes em cada item de responsabilidades social e ambiental. Média significa os cálculos das médias dos valores das respostas dos respectivos clientes. D.P. é o desvio padrão, onde quer dizer que a média pode variar para mais ou para menos. Sk é a assimetria, que indica se houve uma distribuição homogênea ou se as respostas penderam mais para um lado do gráfico. Ku se trata da curtose, que se refere ao alongamento ou achatamento da curva do histograma, também servindo para testar a normalidade dos dados.

Tabela 11 - Estatística descritiva dos dados gerais relacionados aos clientes lojistas

Q	Conteúdo	Min-Máx	Média ± D.P.	Sk	Ku
1	<b>Geração de Empregos</b>	6-7	6,87 ± 0,33	-2,39	3,94
2	<b>Estacionamento gratuito</b>	6-7	6,92 ± 0,26	-3,40	10,07
3	<b>Presença de seguranças no estacionamento</b>	6-7	6,97 ± 0,15	-6,40	41,00
4	<b>Internet <i>wi-fi</i> gratuita na Praça de Alimentação</b>	4-7	4,63 ± 0,82	1,06	0,20
5	<b>Serviço de ambulância para os clientes em compras, em caso de acidente dentro do Shopping</b>	6-7	6,82 ± 0,38	-1,81	1,36
6	<b>Fraldário</b>	4-7	5,80 ± 0,87	-0,16	-1,22

7	<b>Espaço para amamentação</b>	4-7	5,51 ± 0,84	-0,62	-0,50
8	<b>Disponibilidade de carrinhos para bebês para transportá-los no momento de compras dos pais ou acompanhantes</b>	5-7	6,09 ± 0,80	-0,18	-1,40
9	<b>Disponibilidade de cadeiras de rodas para clientes em compras</b>	5-7	6,75 ± 0,48	-1,89	2,98
10	<b>Banheiros especiais adaptados para clientes idosos</b>	6-7	6,95 ± 0,21	-4,35	17,79
11	<b>Telefones públicos adaptados para deficientes auditivos</b>	6-7	6,87 ± 0,33	-2,39	3,94
12	<b>Parada de ônibus na área do entorno do shopping</b>	4-7	6,02 ± 0,90	-0,57	-0,75
13	<b>Bancos disponíveis na área externa para os frequentadores usuários de transporte público</b>	4-7	5,85 ± 0,85	-0,21	-0,64
14	<b>Sinalização nas ruas e avenidas no entorno do shopping</b>	5-7	6,82 ± 0,44	-2,68	7,13
15	<b>Construção e manutenção de passarela para pedestres, com a finalidade de evitar atropelamentos na travessia da pista de uma das avenidas de acesso ao shopping</b>	6-7	6,85 ± 0,35	-2,07	2,43
16	<b>Máquina para enxugar as mãos ambientalmente sustentável, através de ventilação, disponível nos banheiros</b>	4-7	6,65 ± 0,62	-2,32	7,27
17	<b>Lixeiras separadas para lixo reciclável em todo o shopping</b>	5-7	6,53 ± 0,71	-1,23	0,16
18	<b>Disponibilidade de lixeiras na área externa do shopping</b>	5-7	6,56 ± 0,70	-1,33	0,38
19	<b>Utilização de lâmpadas de baixo consumo de eletricidade na iluminação do shopping</b>	4-7	6,12 ± 1,07	-0,88	-0,57
20	<b>Utilização de um sistema de purificação do ar condicionado, jogando ar limpo no meio ambiente, após utilização dentro do Shopping</b>	5-7	6,75 ± 0,53	-2,19	-4,09
21	<b>Disposição de plantas para auxiliar a limpeza natural do ar dentro e fora do shopping</b>	5-7	6,68 ± 0,56	-1,64	1,89
22	<b>Bancos disponíveis em todo o shopping feitos com madeira reflorestada</b>	5-7	6,58 ± 0,66	-1,37	0,67
23	<b>Geradores de eletricidade movidos a gás natural</b>	5-7	6,80 ± 0,55	-2,79	6,59
24	<b>Poços artesianos destinados à jardinagem e limpeza</b>	4-7	6,04 ± 0,83	-0,63	-0,00
25	<b>Realização periódica de análises microbiológicas da água utilizada na Praça de Alimentação</b>	4-7	6,00 ± 0,89	-0,66	-0,15
26	<b>O shopping participar de campanhas contra o aquecimento global</b>	4-7	5,70 ± 0,98	-0,20	-0,93
27	<b>O shopping participar de projetos de conscientização ambiental</b>	4-7	5,85 ± 0,98	-0,34	-0,94
28	<b>O shopping apoiar projetos de inserção de pessoas com vulnerabilidade social</b>	4-7	6,58 ± 0,74	-1,86	3,07
29	<b>Arrecadação de presentes para crianças carentes no período natalino:</b>	5-7	6,60 ± 0,62	-1,39	0,91
30	<b>Apoio a projetos de arrecadação de fundos para hospitais que combatem o câncer</b>	5-7	6,63 ± 0,62	-1,52	1,27
31	<b>Apresentações de música clássica no hall central do shopping, diariamente / Incentivo à Cultura</b>	4-7	5,12 ± 0,84	-0,28	-0,51

32	<b>Exposição permanente de fotos de monumentos históricos e turísticos locais e mundiais / Incentivo à Cultura</b>	4-7	5,12 ± 0,74	0,17	-0,30
33	<b>Sorteios de carros para os clientes compradores</b>	6-7	6,92 ± 0,26	-3,40	10,07

Sk: assimetria Ku: curtose

Fonte: pesquisa aplicada (2014)

A tabela 11, resume os resultados da frequência quanto os níveis de importância das ações de responsabilidades social e ambiental nas perspectivas dos clientes lojistas, destacando apenas os números relevantes das frequências entre o nível 1 de “nenhuma importância” e o item 7 de “extremamente importância”, dos 41 clientes lojistas respondentes.

Tabela 12 - Resumo dos resultados de frequência para o nível de importância das ações de responsabilidade social e ambiental para os clientes lojistas

<b>Ações</b>	<b>Extremamente Importante</b>	<b>Nenhuma Importância</b>
<b>Geração de Empregos (R.Soc.)</b>	87,8	0
<b>Estacionamento gratuito (Serviço)</b>	92,7	0
<b>Presença de seguranças no estacionamento (Serviço)</b>	97,6	0
<b>Internet <i>wi-fi</i> gratuita na Praça de Alimentação (Serviço)</b>	2,4	0
<b>Serviço de ambulância para os clientes em compras, em caso de acidente dentro do Shopping (R.Soc.)</b>	82,9	0
<b>Fraldário (R.Soc.)</b>	26,8	0
<b>Espaço para amamentação (R.Soc.)</b>	17,1	0
<b>Disponibilidade de carrinhos para bebês para transportá-los no momento de compras dos pais ou acompanhantes (R.Soc.)</b>	36,6	0
<b>Disponibilidade de cadeiras de rodas para clientes em compras (R.Soc.)</b>	78,0	0
<b>Banheiros especiais adaptados para clientes idosos (R.Soc.)</b>	95,1	0
<b>Telefones públicos adaptados para deficientes auditivos (R.Soc.)</b>	36,6	0
<b>Parada de ônibus na área do entorno do shopping (R.Soc.)</b>	24,4	0
<b>Bancos disponíveis na área externa para os frequentadores usuários de transporte público (R.Soc.)</b>	85,4	0
<b>Sinalização nas ruas e avenidas no entorno do shopping (R.Soc.)</b>	85,4	0
<b>Construção e manutenção de passarela para pedestres, com a finalidade de evitar atropelamentos na travessia da pista de uma das avenidas de acesso ao shopping (R.Soc.)</b>	70,7	0
<b>Máquina para enxugar as mãos ambientalmente sustentável, através de ventilação, disponível nos banheiros (R.Amb.)</b>	65,9	0
<b>Lixeiras separadas para lixo reciclável em todo o shopping (R.Amb.)</b>	68,3	0
<b>Disponibilidade de lixeiras na área externa do shopping</b>	51,2	0
<b>Utilização de lâmpadas de baixo consumo de eletricidade na iluminação do shopping (R.Amb.)</b>	80,5	0
<b>Utilização de um sistema de purificação do ar condicionado, jogando ar limpo no meio ambiente, após utilização dentro do Shopping (R.Amb.)</b>	73,2	0

<b>Disposição de plantas para auxiliar a limpeza natural do ar dentro e fora do shopping (R.Amb.)</b>	68,3	0
<b>Bancos disponíveis em todo o shopping feitos com madeira reflorestada (R.Amb.)</b>	87,8	0
<b>Geradores de eletricidade movidos a gás natural (R.Amb.)</b>	31,7	0
<b>Poços artesianos destinados à jardinagem e limpeza (R.Amb.)</b>	24,4	0
<b>Realização periódica de análises microbiológicas da água utilizada na Praça de Alimentação (R.Amb.)</b>	31,7	0
<b>O shopping participar de campanhas contra o aquecimento global (R.Amb.)</b>	70,7	0
<b>O shopping participar de projetos de conscientização ambiental (R.Amb.)</b>	68,3	
<b>O shopping apoiar projetos de inserção de pessoas com vulnerabilidade social (R.Soc.)</b>	70,7	0
<b>Arrecadação de presentes para crianças carentes no período natalino (R.Soc.)</b>	4,9	0
<b>Apoio a projetos de arrecadação de fundos para hospitais que combatem o câncer (R.Soc.)</b>	2,4	0
<b>Apresentações de música clássica no hall central do shopping, diariamente / Incentivo à cultura (R.Soc.)</b>	92,7	0
<b>Exposição permanente de fotos de monumentos históricos e turísticos locais e mundiais / Incentivo à cultura (R.Soc.)</b>	87,8	0
<b>Sorteios de carros para os clientes compradores</b>	31,7	

\* (R.Soc.): Responsabilidade Social / (R.Amb.): Responsabilidade Ambiental.

Fonte: Criado pela autora, (2014).

De acordo com os cálculos percentuais expostos na tabela 12, é possível verificar que dentre os serviços ofertados e ações estruturais a maioria dos respondentes declararam ser extremamente importante a maioria das ações sociais e ambientais praticadas pelo *shopping*. Um fato que chamou atenção foi nenhum dos lojista ter marcado o grau de “nenhuma importância” para nenhuma das ações listadas no questionário. É possível perceber diante disso que as ações de responsabilidade social e ambiental são vistas sempre com algum grau de importância pelos lojistas do shopping.

Visto que entre os dez níveis com importância mais elevados encontram-se a presença de seguranças no estacionamento com o grau de importância de 97,6%; os banheiros especiais para idosos com o grau de importância de 95,1%; o estacionamento gratuito com 92,7%; a apresentação de música clássica diariamente com 92,7%; os bancos de madeira reflorestada com 87,8%; as exposições permanentes de fotos de monumentos históricos com 87,8%; a sinalização de ruas e avenidas no entorno do shopping com 85,4%; os bancos fora do shopping para os usuários de transporte público 85,4%; serviço de ambulância com 82,9%; disponibilidade de cadeiras de rodas para os frequentadores como necessidades especiais com 78,0%. Dentre estas apenas duas ações, que foram a presença de seguranças e o estacionamento gratuito que não são ações de responsabilidade social ou ambiental se destacaram, de forma que

com este cenário é possível verificar que as ações de responsabilidade social, assim como as demais, são devidamente reconhecidas como “importantes” ou “extremamente importantes” para a maioria dos clientes lojistas respondentes.

Algumas ações que encontram-se com os menores graus de importância como fraldário; espaço para amamentação; parada de ônibus na área do entorno do shopping; arrecadação de presentes para crianças carentes no período natalino; apoio a projetos de arrecadação de fundos para hospitais que combatem o câncer, repercutem que possivelmente o shopping precisa trabalhar mais a forma como o mesmo tem abordado esses itens frente aos lojistas.

Já o único serviço que foi marcado pelos lojistas como “indiferente”, que corresponde ao nível “4”, com a frequência elevada de 56,1%, foi o item “internet *wi-fi* gratuita na praça de alimentação”, percebe-se que para os lojistas a internet gratuita disponível apenas na praça de alimentação do *shopping* não faz diferença para as suas atividades.

Na tabela 13, é possível identificar as três maiores médias de importância das ações de responsabilidade social na perspectiva dos clientes lojistas que fazem parte do *mix* de lojas do *shopping* desde a sua fundação.

Tabela 13 - As 03 maiores médias do nível de importância das ações de responsabilidade social para os clientes lojistas que estão no *shopping* desde a fundação deste

Q	Ações	N	Min-Máx	Média	D.P.
10	Banheiros especiais adaptados para clientes idosos	21	6 – 7	6,95	± 0,22
1	Geração de Empregos	21	6 – 7	6,90	± 0,30
33	Sorteios de carros para os clientes compradores	21	6 – 7	6,90	± 0,30

Fonte: pesquisa aplicada (2014)

É possível perceber que as ações de responsabilidade social que tiveram os níveis mais elevados de importância na percepção dos clientes lojistas que estão no shopping desde a fundação e possivelmente mais valorizadas pelos mesmos em suas médias de respostas foram, “os banheiros especiais adaptados para clientes idosos”; “a geração de empregos”; e os sorteios de carros para os clientes compradores.

Já na tabela 14, é possível verificar as ações sociais que tiveram níveis de importância na perspectiva dos lojistas que se inseriram no shopping durante os anos subsequentes a inauguração do empreendimento.

Tabela 14 - As 03 maiores médias do nível de importância das ações de responsabilidade social para os clientes lojistas que se instalaram no *shopping* após a fundação deste

Q	Ações	N	Min-Máx	Média	D.P.
---	-------	---	---------	-------	------

10 <b>Banheiros especiais adaptados para clientes idosos</b>	20	6 – 7	6,95	± 0,22
33 <b>Sorteios de carros para os clientes compradores</b>	20	6 – 7	6,95	± 0,22
11 <b>Telefones públicos adaptados para deficientes auditivos</b>	20	6 – 7	6,90	± 0,30

Fonte: pesquisa aplicada (2014)

É possível perceber que as ações que tiveram os níveis mais elevados de importância na percepção dos clientes lojistas que se inseriram no *mix* de lojas do shopping no decorrer dos anos após a fundação do mesmo foram “os banheiros especiais adaptados para os clientes idosos”; “sorteios de carros para os clientes compradores”; “telefones públicos adaptados para deficientes auditivos”.

Na tabela 15, é possível verificar o resultado comparativo entre as ações consideradas mais importantes por ambas as amostras.

Tabela 15 - Testes comparativos de médias das 04 ações mais importantes para as duas categorias de clientes lojistas

Q	Ações	Medias Lojistas Fundadores	Medias Lojistas Pós-fundação
10	<b>Banheiros especiais adaptados para clientes idosos</b>	6,95 ± 0,22a	6,95 ± 0,22a
33	<b>Sorteios de carros para os clientes compradores</b>	6,90 ± 0,30b	6,95 ± 0,22a

<sup>a,b,c</sup> Letras diferentes significa diferença estatística a  $p < 0,05$ .

Fonte: pesquisa aplicada (2014)

Devido à não-normalidade dos dados, foram aplicados os testes não paramétricos de Mann\_Whitney e Kolmogorov Smirnov para teste de médias, com a finalidade de verificar diferenças estatísticas significativas entre as médias das duas populações. O resultado revela que há diferença significativa a  $p < 0,05$  em três das quatro médias comparadas.

Percebe-se que tanto para os clientes lojistas que estão desde a fundação do shopping, assim como os lojistas que se inseriram no decorrer dos anos de funcionamento do empreendimento, as ações praticadas pelo shopping como “os banheiros especiais adaptados para clientes idosos” e “os sorteios de carros para os clientes compradores”, foram os mais destacados no nível de importância de ambas as amostras. Já os itens de “geração de empregos” e “telefones públicos adaptados para deficientes auditivos”, foram os itens, que apesar de estarem nesse grupo entre os mais valorizados pelas duas amostras, tiveram as médias menores, mas ainda, mas significativas na comparação geral dos dados.

Visto que a maioria dos lojistas tem como extremamente importante a maioria das ações sociais e ambientais trabalhadas pelo shopping, é possível ter essa perspectiva como positiva

pera a empresa pesquisada, de forma que o investimento realizado pelo *shopping* nas ações sociais e ambientais, até mesmo estendendo-se aos serviços de promoção ao bem estar e segurança, possam ser entendidos como investimentos a serem considerados pelos gestores como investimentos que substanciam uma estratégia de diferenciação. De acordo com uma pesquisa do Idec (2014), uma empresa para ser considerada consolidada no mercado, são aquelas que estão sempre atentas as necessidades, expectativas e percepções dos seus consumidores diretos e indiretos, uma vez que esse público é peça chave para o seu sucesso ou o seu fracasso.

#### **4.2.3 Interpretação dos dados dos gestores, clientes finais com os lojistas**

A entrevistada GG/GM, declara que a promoção do bem estar, de acessibilidade, da segurança e o fazer o certo, tanto no que se refere as questões legais ou por diferencial competitivo agrega valor à imagem do shopping se fazendo ser lembrado pelos seus clientes frequentadores de forma que estes tenham uma rotina em frequentá-lo e façam parte da história do *shopping*, assim como também os seus clientes diretos, os lojistas, de forma que estes se sintam acolhidos e parte da história do referido empreendimento.

Por meio do que foi apresentado nas falas do entrevistado EG, a percepção que o mesmo tem as ações sociais e ambientais praticadas pelo *shopping*, é fazer o que é se antecipar-se aos anseios socioambientais da população e do meio empresarial, assim como também o legal, buscando promover o bem estar social provenientes dos processos de gestão e operacional do *shopping*.

Na entrevista com a SG, é possível perceber que as ações sociais na percepção da mesma e do seu setor de secretaria geral da administração é que a promoção o bem-estar para todos os envolvidos nos processos e no dia a dia da empresa pesquisada, por meio de ações de responsabilidade social, começam pelas ações diferenciadas que são realizadas internamente, de forma que tais ações possam repercutir externamente.

Foi possível observar que os entrevistados GG/GM, EG e SG acreditam que ser responsável socialmente e ambientalmente é sustentar ações e projetos que beneficiem a sociedade e ao mesmo tempo gerem benefícios para a imagem da organização.

Já quando adentramos nas perspectivas da pesquisa relacionadas aos clientes finais e os clientes lojistas, foi possível perceber que a maioria das ações de responsabilidades social e ambiental praticadas pelo *shopping* são percebidas por ambos os públicos e as ações que tiveram as médias dos graus de percepções mais baixas, ainda assim, foram entendidas pela

maioria dos respondentes como ações “importantes”, “muito importantes” ou “extremamente importantes”. No entanto, cabe ressaltar que serviços como o “estacionamento gratuito” e a “presença de seguranças nos pisos dos estacionamentos” que não são considerados RS, se destacaram dentre a listagem geral que envolveu as ações sociais e os serviços relacionados a acessibilidade como o estacionamento gratuito e a segurança como o a presença dos seguranças no estacionamento.

As ações sociais com os maiores graus de importância foram os “banheiros especiais adaptados para idosos” e a “geração de empregos diretos e indiretos”. Já como ações de responsabilidade ambiental, foram os itens “bancos feitos com madeira reflorestada disponíveis em todo o *shopping*” e “a disponibilidade de lixeiras nas áreas externas do *shopping*”. Esses dados se destacaram no cálculo de frequência e média de importância para ambas as amostras, ou seja, clientes finais e lojistas.

Mattar (2005) acredita que as ações e sentimentos de responsabilidade socioambiental dos consumidores vem se transformando em uma ferramenta de poder de compra mais direcionada, compreendo os possíveis impactos provenientes do consumo de bens e serviços sobre a sociedade e o meio ambiente, que por sua vez proporciona a exclusão de empresas não preocupadas com esses fatores no momento da compra.

## 5 Considerações finais

O presente estudo teve por objetivo principal buscar identificar se na percepção dos clientes diretos e indiretos da organização pesquisada as ações de responsabilidade social constituem-se em um fator de diferenciação, para tanto buscou-se por meio de entrevistas com os gestores identificar quais são os serviços que dentre eles promovem o bem estar, segurança e acessibilidade e que encontram-se as ações sociais e ambientais praticadas pelo *shopping*, sendo esse o primeiro objetivo específico, que por meio dessas entrevistas foi possível perceber que na visão dos entrevistados os serviços e as ações de responsabilidade social realizados pelo shopping são entendidas como uma maneira de dar retorno a sociedade e de gerar benefícios a sua imagem. De acordo com as falas dos entrevistados, as ações e projetos sociais e ambientais que o shopping coloca em prática ou mesmo apoia, para eles, é uma maneira de ser diferente dos demais concorrentes e se manterem antecipados as necessidades legais, sociais e ambientais das quais o setor faz parte.

No que se refere aos clientes lojistas, buscou-se identificar, por meio da aplicação de questionários, qual o grau de importância que essa amostra de clientes dão as ações de responsabilidade social e ambiental praticadas pelo *shopping*, sendo esse o segundo objetivo específico da pesquisa e foi possível verificar que tanto para os clientes lojistas que estão desde a fundação do shopping, assim como os lojistas que se inseriram no decorrer dos anos de funcionamento do shopping, a maioria dos respondentes tem como extremamente importante a maior parte das ações sociais e ambientais praticadas pelo *shopping*.

Na visão de Melo Neto e Froes (1999), incorporar critérios e ferramentas de responsabilidade social na gestão da empresa e incluir as políticas de inclusão social e de promoção do bem estar ambiental e nos ambientes da empresa, dentre outras, pode ser entendido como uma forma de gerar retorno por meio de diferencial e vantagem competitiva, por meio de uma imagem empresarial de excelência.

A pesquisa também buscou identificar qual o grau de importância que os clientes frequentadores dão às ações de responsabilidade social e ambiental praticadas pelo *shopping*, sendo este o terceiro objetivo específico, e sua percepção sobre essas elas, dessa forma foi possível perceber que de acordo com os cálculos de frequência, a maioria destes declararam perceber e ter como “importantes”, “muito importantes” e “extremamente importantes” a maioria das ações sociais e ambientais realizadas pelo *shopping* pesquisado.

Para Osterhus (1997), no ponto de vista empresarial, os investimentos em ações sociais tornam-se atrativos enquanto oportunidade, à medida que esses elementos proporcionam algum tipo de distinção ou de vantagem competitiva. Para tanto, os consumidores devem perceber a relevância desses esforços e sentirem-se atraídos pelas ofertas realizadas por estas empresas. A razão fundamental para o consumidor adotar este comportamento reside no suposto interesse e na percepção que ele tem de contribuir, ainda que indiretamente, a causas sociais.

Visto que as ações de responsabilidade social da empresa pesquisada buscarem gerar benefícios a sua imagem, diante da sociedade na qual encontra-se inserida e dos seus clientes diretos e indiretos, os resultados dessa pesquisa sustentam positivamente a estratégia de diferenciação da referida empresa, pelo fato das amostras de clientes diretos e indiretos pesquisados, em sua maioria, perceberem a existência das ações de responsabilidade social e ambiental praticadas pelo shopping e tê-las como extremamente importantes.

De forma que isso gera a empresa um cenário de que os seus clientes lojistas e frequentadores estão atentos às questões e às necessidades socioambientais, servindo como estímulo para que a empresa continue a trabalhar para melhorar as suas ações socioambientais e inovar em outros aspectos dessa temática, assim como os seus serviços de promoção de bem-estar, acessibilidade e segurança, visto que isto pode proporcionar ganhos para a sua imagem.

### **5.1 Limitações da pesquisa**

As limitações do presente trabalho são inerentes às que normalmente são apontadas em estudos de casos, principalmente pela frequência com a qual esta modalidade de pesquisa é recebida como sendo, aparentemente, de menor rigor científico (YIN, 2003). Entretanto, as técnicas descritas no decorrer desta metodologia tiveram por objetivo expor claramente os procedimentos para que se pudessem reduzir eventuais dúvidas normalmente associadas a estudos de caso.

A pesquisa limitou-se a buscar identificar se o grau de importância que os clientes diretos/lojistas têm sobre as ações sociais e ambientais do shopping influenciaram em suas escolhas pelo mesmo e se influenciam em suas permanências, sendo interessante buscar identificar o mesmo sobre os clientes indiretos/frequentadores/compradores.

### **5.2 Contribuições do trabalho**

Em termos de formulação de estratégia por diferenciação, pode-se dizer mesmo que esta natureza de manifestação de valor é mais relevante que benefícios oriundos de meros desempenhos operacionais. Essa percepção de negócios, voltada para a responsabilidade social,

busca deixar mais preparadas as empresas para as alterações de paradigmas resultantes das tendências sociais e ambientais que representam a empresa “cidadã” (LUBIN; ESTY, 2010).

Assim, é possível notar, através das entrevistas realizadas com gestores e as respostas dos clientes diretos e indiretos, que não há uma única resposta para todas as manifestações de valores sociais, visto que as percepções são diferentes e o nível de importância divergem, no entanto os níveis de percepções e graus de importâncias tiveram índices relevantes em suas positivities, já que a maioria são percebidas e tidas como importantes pela maioria dos respondentes. Estes dados se tornam relevantes para a empresa pesquisada no tocante de que a mesma possa ter esse cenário como parâmetro para trabalhar mais na valorização dessas ações que também são investimentos e para as ações que não tiveram índices positivos possam ser trabalhados para que a maioria dos seus frequentadores possam perceber-los, podendo dessa forma gerar um benefício mais abrangente a sua imagem organizacional.

Este trabalho tem também o intuito de contribuir para a empresa pesquisada e as demais de seu setor com a geração de resultados que expõem como a sociedade absorve, como percebem e se percebem os trabalhos realizados pelas empresas nas temáticas social e ambiental. Foi percebido que as pessoas estão atentas e isto gera um grau maior de responsabilidade as empresas, de forma que as mesmas se preocupem em começar, manter ou aperfeiçoar as suas práticas de responsabilidade social voltadas para a geração de diferencial competitivo, buscando agregação de valor a suas imagens e o merecido retorno a sociedade, com a atenção as suas tendências e necessidades, assim como também ao meio ambiente.

Este estudo busca mostrar a academia o tempo que a temática responsabilidade social vem sendo abordada no decorrer da história e a atualidade que o referido assunto dispõe, visto as tendências e necessidades sociais ao longo do tempo e as perspectivas de importâncias e percepções da sociedade, de forma que este trabalho gere a ânsia por novas abordagens em novas pesquisas com o intuito de haja crescimento das discussões e reflexões sobre a responsabilidade social empresarial.

### **5.3 Sugestões de pesquisas futuras**

De acordo com esses parâmetros, para pesquisas futuras, recomenda-se investigações em maior amplitude no setor de *shopping centers*, a partir dos resultados levantados neste trabalho, principalmente na medição quantitativa dos benefícios percebidos nesta pesquisa e na formulação de outras metodologias que permitam fazer as comparações dos dados.

Recomenda-se que em pesquisas futuras possibilitem quantificar os benefícios percebidos que apresentam subjetividade elevada, como os aspectos relacionados à identidade empresarial. Ainda, é possível sugerir a realização de trabalho semelhante em outros segmentos deste mesmo setor, visto que apresentam modelos de negócio diferentes daquele observado especificamente em *shopping centers*. Finalmente, pode-se considerar utilizar outras correntes teóricas como forma de abordagem diferente daquelas utilizadas neste estudo.

## Referências

- ABRASCE – **Associação Brasileira de Shopping Center**. Disponível em [www.abrasce.com.br](http://www.abrasce.com.br). Acesso em 10 de Junho de 2014
- ADCE - **Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas**. Disponível em [www.adce.com.br](http://www.adce.com.br). Acesso em 23 de Agosto de 2014
- ASHLEY, Patrícia Almeida. **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**. 2 ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2005
- ASHLEY, P. A. (Coord.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002
- AZAMBUJA, Marcos. **O Brasil e a Cidadania empresarial**. Valor Econômico. Disponível em [www.valoronline.com.br](http://www.valoronline.com.br). Acesso em 14 de Maio de 2014.
- BARBIERI, José Carlos. **Gestão ambiental: Conceitos, Modelos e Instrumentos**, 1 ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2004
- BARDIN, L. (2006). *Análise de conteúdo* (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trans.). Lisboa: Edições 70. (Obra original publicada em 1977)
- BARON, D. **Private politics, corporate social responsibility, and integrated strategy**. *Journal of Economics & Management Strategy*, v. 10, n. 1, p. 7-45, 2005
- BAUER, M.; GASKELL, G. **Qualitative researching with text, image, and sound**. London: Sage. 2008
- BLOOM, P. N. et al. *How social-cause marketing affects consumer perceptions*. *MIT Sloan Management Review*, v. 47, n. 2, p. 49-55, 2006
- BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. *Qualitative research in education: An introduction to theory and methods*. Allyn & Bacon, 2006
- BORGER, F. G. **Responsabilidade social: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial**. 2001. Tese (Doutorado) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil, 2001
- BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. **Logística empresarial: o Processo de Integração da Cadeia de Suprimento**. São Paulo, Editora Atlas, 2001
- BOUGARTINER, Roberto. **Bom Uso das Compras do Governo**. Gazeta Mercantil, Caderno A, página 3, de 17 de Janeiro de 2005
- BROWN, T. J.; DACIN, P. A. *The company and the product: corporate associations and consumer product response*. *Journal of Marketing*, v. 61, p. 68-84, 1997
- CARROLL, A.B. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organization Stakeholders. *Business Horizons*: nº 4, vol 34, p 39-48, julho-agosto, 1991
- CARROLL, A. *Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct*. *Business and Society*, n. 38, p. 268-295, 1999
- CDL, **Câmara dos Dirigentes Logistas de Natal**. Disponível em: [www.cdlnatal.com.br](http://www.cdlnatal.com.br). Acesso em 10 de Janeiro de 2014.
- COOGAN, S. **Administre a fila de espera de seus clientes**. Disponível em [www.geocities.com](http://www.geocities.com). Acesso em 22 de Setembro de 2014

- COHEN, David. **Os Dilemas da Ética**. Revista Exame, São Paulo, 792 ed., n. 10. P. 34-43, maio 2003
- CRESWELL, J. W. (2007). **Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed. (Obra original publicada em 2003)
- DURHAM, E. A. **Pesquisa Antropológica com Populações Urbanas: Problemas e perspectivas** in Ruth CARDOSO (org). *A Aventura Antropológica Teoria e Pesquisa*, p. 17-37, 1986
- ECOSTEPS, *Members of sustainability*. Disponível em [www.ecosteps.com.au](http://www.ecosteps.com.au). Acesso em 28 de Maio de 2014.
- EISENHARDT, K. M. *Building theories from case study research*. *Academy of Management Review*, v.14, n.4, p. 532–551, 1989
- FISCHER, R. M. **O desafio da colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor**. São Paulo: Gente, 2002
- FLICK, U. (2009). **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3a ed., J. E. Costa, Trad. São Paulo: Artmed. (Obra original publicada em 1995)
- GHEMAWAT, Pakanj. **A Estratégia e o Cenário de Negócios: Texto e Casos**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2005
- GIBBS, G. R. Analyzing qualitative data. In U. Flick (ed.), *The Sage qualitative research kit*. London: Sage
- GILDEA, R. L. *Consumer survey confirms corporate social action affects buy*. *Public Relations Quarterly, Rhineback*, v. 39, n. 4, p. 20-23, 1995
- GODOY, A. S. (1995). **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas, 35(2), 57-63
- GRAJEW, Oded. **Ganhos e Custos da Responsabilidade Social**. Disponível em [www.valoronline.com.br](http://www.valoronline.com.br). Acesso em 14 de Maio de 2014
- GUIA EXAME. **Boa cidadania Corporativa 2002**, São Paulo, Editora Abril, 2002.
- HAIR, Josephf.; Black, Willian C.; BABIN, Barry J.; et al. **Análise Multivariada de Dados**. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HASTREITER, S.; MARCHETTI, R.; PRADO, P. **Tipologia de Consumidores baseada nas razões e motivações em frequentar shopping centers**. FAE. Enanpad, 1999
- HERZOG, Ana Luiza. **Algo em Comum**. Revista Guia de Boa Cidadania Corporativa, São Paulo, Editora Abril, 2002
- INSTITUTO ETHOS. Disponível em [www.ethos.com.br](http://www.ethos.com.br). Acesso em 12 de Julho de 2014
- IBASE - **Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas**. [www.ibase.com.br](http://www.ibase.com.br). Acesso em 15 de Maio de 2014
- JONES, M. *Missing the forest for the trees: a critique of the corporate social responsibility discourse*. *Business and Society*, n. 35, p. 7-41, 1996
- KREITLON, M. **A ética nas relações entre empresas e sociedade: fundamentos teóricos da responsabilidade social empresarial**. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. 28., Curitiba, 2004. *Anais...* Curitiba: Anpad, 2004
- LA ROVERE, E. L. **A Sociedade Tecnológica, e Democracia e o Planejamento**, IV Simpósio Estadual sobre a Universidade e o Meio ambiente, São Paulo, 2001.

- LEISINGER, Klaus M.; SCHMITT, Karin. *Ética Empresarial: Responsabilidade Global e Gerenciamento Moderno*. Petrópolis, Editora Vozes, 2001
- LEAL, Guilherme Peirão. **Empresa Ética não é sonho**. Revista Exame, São Paulo, n.22, p.142. De 21 de Outubro de 1998
- LEVY, D.; EGAN, D. A *Neo-Gramscian approach to corporate political strategy: conflict and accommodations in the climate change negotiations*. *Journal of Management Studies*, v. 40, n. 4, p. 803-829, 2003
- LOGSDON, J.; PALMER, D. *Issues management and ethics*. *Journal of Business Ethics*, n. 7, p. 191-198, 1988
- MACHADO FILHO, Cláudio Pinheiro. **Responsabilidade Social e Governança: O Debate e as Implicações**. São Paulo: Editora Pioneira Thomson Learning, 2006.
- MAIA FILHO, José Pacheco. **O Papel da comunidade na Gestão de Projetos**. Gazeta Mercantil, Relatório, Página 1, de 30 de Setembro de 2005
- MANAKTOLA, K.; JAUHARI, V. *Exploring consumer attitude and behavior towards green practices in the lodging industry in India*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 19, n. 5, p. 364-377, 2007
- MARTINGNAGO, G.; FIATES, G. G. S.; ALPERSTEDT, G.D. **Mudanças estratégicas no varejo de materiais de construção**. Brasília. 2005
- MARIN, L.; RUIZ, S.; RUBIO, A. *The role of identity salience in the effects of corporate social responsibility on consumer behavior*. *Journal of Business Ethics*, v. 84, n. 1, p. 65-78, 2009
- MINAYO, M. C. S. (Org.). (2001). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes
- MATTAR, Helio. *Um Nuevo Modelo de Sociedad*. Revista Prohumana, Santiago, p. 18. N. 24. Disponível em [www.prohumana.cl](http://www.prohumana.cl). Acesso em 23 de Maio de 2014.
- MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento organizacional: Um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras**. Tese de doutorado. São Paulo: FEA/USP, 2003
- MELO NETO, Francisco Paulo; FROES, César. **Responsabilidade Social e cidadania Empresarial: A Administração do Terceiro Setor**. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 1999
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Strategy safari*. London: Prentice Hall, 1998
- MINTZBERG, H. *Generic Strategies: Toward a comprehensive framework*, IN: SHRIVASTAVA, Paul (ed.), *Advances in Strategic Management*, Greenwich – CT: JAI. Press, v.5, p.1 – 67, 2005
- MIRANDA, C. L. **Satisfação do cliente em supermercados: A avaliação da qualidade dos serviços**. Dissertação de Mestrado, UFSC. Florianópolis, SC. 2001
- MILLER, A; DESS, G. G. *Assessing Porter's (1980) model in terms of its generability, accuracy and simplicity*. *Journal of Management Studies*, v.30, n.4, p.553-585, 1993
- MOHR, L. A.; WEBB, D. J.; HARRIS, K. E. Do consumers expect companies to be socially responsible? The impact of corporate social responsibility on buying behavior. **The Journal of Consumer Affairs**, v. 35, n. 1, 2001

- OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva**: Como estabelecer, implementar e avaliar. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2005
- OSTERHUS, T. L. *Pro-social consumer influences strategies: when and how do they work?* *Journal of Marketing*, v. 61, p. 16-29, 1997
- PORTER, M. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2. Ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2004
- PORTER, M. E. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998
- PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R., **A Vantagem Competitiva da Filantropia Corporativa**. In *Ética e Responsabilidade Social nas empresas*. Harvard Business Review. Rio de Janeiro. Editora Campus, 2005
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. A competência essencial da corporação. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998
- REIMERS, V.; CLULOW, V. *Shopping and convenience: A model for retail centers*. ANZMAC. Conference, Griffiths University, 2000
- Richardson, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3 ed. São Paulo: Atlas. 1999
- SANTOS, Mirtes Cristina Alves. **A competitividade e a Cadeia de Agregação de Valor**: Caderno de Pesquisas em Administração. São Paulo, v.1, n.2, 1996
- SALMONES, M. M. G.; CRESPO, A. H.; BOSQUE, I. Rodríguez del. Influence of corporate social responsibility on loyalty and valuation of services. *Journal of Business Ethics*, v. 61, p. 369 – 385, 2005
- SCHVARSTEIN, L. *La Inteligencia Social de las Organizaciones: Desarrollando las Competencias Necessarias para el Ejercicio Efectivo de la Responsabilidad social*, Buenos Aires, Editora Paidós, 2004.
- SHARP, B. Competitive marketing strategy: Porter revisited. *Marketing Intelligence & Planning*, v.9 n.1 p.4-10, 1991.
- SROUR, Robert Henry. *Ética Empresarial – Posturas Responsáveis nos Negócios, nas Política e nas Relações Pessoais*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000
- STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5 ed., Rio de Janeiro: LTC, 1999
- TACHIZAWA, T.; **Gestão Ambiental e Responsabilidade Social Corporativa – estratégia de Negócios Focadas na Realidade Social Brasileira**. 2ª ed., São Paulo: Editora Atlas, 2004
- TENÓRIO, F. G. **Responsabilidade social Empresarial**: Teoria e Prática. 1ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004
- THOPSON, J. B. (1995). **Ideologia e cultura moderna: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa**. 2 ed., Grupo de Estudos sobre Ideologia, Comunicação e Representações Sociais da Pós-Graduação do Instituto de Psicologia da PURCS, Trad.). Rio de Janeiro: Vozes. (Obra original publicada em 1990)
- TRIVINOS, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987
- VALENTE, Fernando Giachini Lopes Ricardo. **Lucro Advindo da Sustentabilidade**. *Gazeta Mercantil*, Caderno A, página 3, de 10 de Março de 2006

VERRI, M. E. G. Shopping Centers - **Aspectos Jurídicos e suas origens**. Belo Horizonte: Del Rey, 1996

VICTOR, B.; STEPHENS, C. *Business ethics: a synthesis of normative philosophy and empirical social science*. *Business Ethics Quarterly*, v. 4, n. 2, p. 145-155, 1994.

VINHA, Valéria Gonçalves. **Estratégias empresariais e a Gestão Social: O Diálogo com os Grupos de Interesse (Stakeholders)**. IX Congresso Brasileiro de Engenharia, Rio de Janeiro. 2002

Yin, R. K. (2001). **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman.

WARTICK, S.; COCHRAN, P. *The evolution of the corporate social performance model*. *Academy of Management Review*, v. 10, n. 4, p. 758-769, 1985.

WORLD ECONOMIC FORUM, *Value and Value - Communicating the Strategic Importance of Corporate Citizenship to Investors*. Disponível em [www.weforum.org](http://www.weforum.org). Acesso em 2 de Junho de 2014

ZEITHAML, V.; BITNER, M. J. **Marketing de Serviços: A empresa com foco no cliente**. 3. Ed. São Paulo: Bookman, 2003

**APÊNDICES****APÊNDICE 1 – Relação dos Entrevistados e suas codificações**

<b>ENTREVISTADO</b>	<b>CARGO</b>	<b>ÁREA DE ATUAÇÃO</b>
<b>GG/GM</b>	<b>Gerente de Marketing e Responsável pelas questões direcionadas a Gerência</b>	<b>Marketing e Gerência</b>
<b>EG</b>	<b>Engenheiro</b>	<b>Engenharia</b>
<b>SG</b>	<b>Secretária Geral</b>	<b>Secretaria</b>

Fonte: Criado pelo autor, (2014).

## APÊNDICE 2 - Entrevista GG/GM

Questões	Respostas
<p>1. Quais as obrigações legais quanto as adequações de responsabilidade social o shopping cumpre?</p>	<p>“Cumprimos todas as obrigações legais exigidas pela Prefeitura, Estado e Corpo de Bombeiros. A certificação do documento Habite-se define que estamos aptos a funcionar como espaço público de grande circulação de pessoas”</p>
<p>2. Quais as obrigações legais quanto às adequações de responsabilidade o shopping cumpre?</p>	<p>“Cumprimos todas as obrigações legais exigidas pela Secretaria de meio ambiente do Estado e da Prefeitura”</p>
<p>3. O shopping tem realizado ações de responsabilidade social ou filantrópicas desde a sua inauguração?</p>	<p>“Sim”</p>
<p>4. Caso tenham existido, quais foram essas ações?</p>	<p>“<u>Social</u>:</p> <p>Geração de empregos diretos e indiretos, um número que chega aos 6.500 postos de trabalho;</p> <p>Apoiamos projetos de uma ONG sem fins lucrativos que trabalham com jovens em vulnerabilidade social e pessoas com deficiência, dando prioridade na contratação dessa organização para apresentações de música clássica nos eventos de entregas de carros relacionadas as campanhas de final de ano e aniversário do shopping.</p> <p>Reestruturação de quiosques da Polícia Militar no entorno do shopping;</p> <p>Reestruturação e manutenção da quadra de esportes da comunidade do bairro local;</p> <p>Disponibilizamos, de acordo com as leis 10.098 de 19/12/2000 e 10.741 de 01/10/2003 percentagens de vagas para idoso e deficientes;</p> <p>Disponibilizamos acesso a 3.500 mil vagas de estacionamento em seis pavimentos à todos os níveis sociais econômicos, ou seja, o shopping não cobra taxas de estacionamento, esse é um compromisso nosso com os nossos frequentadores, estacionamento gratuito. Os carros ficam protegidos contra roubos através de um sistema de controle de entradas e saídas de carros, o qual certifica-se de que os veículos somente deixem o prédio com os seus respectivos donos, além do trabalho de seguranças a pé ou de moto que patrulham todos os andares do shopping;</p> <p>O sistema de <i>internet Wireless Fidelity (Wi-Fi)</i>, uma rede que disponibiliza sem fios <i>Internet</i> de alta velocidade na praça de alimentação, proporcionando acesso a informação online a todos gratuitamente;</p> <p>Dispomos de Ambulatórios com ambulância p/ transporte de clientes em emergência e Fraldários, localizados nos corredores de acesso ao estacionamento. Estes serviços são oferecidos aos clientes gratuitamente, fruto de uma parceria do <i>Shopping</i> com a empresa de assistência médica AMIL;</p>

Disponibilizamos gratuitamente cadeiras de rodas para deficientes e carrinhos para bebês;

Dispomos de banheiros especiais para idosos.

Telefones para deficientes auditivos;

Reestruturamos a mobilidade urbana no raio de 600 metros ao redor do Shopping em parceria com a STTU. Foram investidos R\$ 65 mil só no projeto de controle semafórico central. Entregamos a STTU 291 placas de sinalização. Investimos também na sinalização vertical de todo o entorno;

Construímos uma baia para ônibus com um longo banco, construído de alvenaria, para que os usuários de transporte público, que transitam em torno dessa área, possam ter maior conforto em sua espera pelo ônibus;

Fizemos o alargamento de uma das principais avenidas da cidade que dar acesso a uma das entradas do Shopping;

Em todo o entorno do empreendimento disponibilizamos lixeiras para o recolhimento do lixo externo do empreendimento;

Dentro e fora do shopping temos plantadas plantas para auxiliarem na purificação natural do ar;

No que se refere a purificação do ar, dispomos de um aparelho de tecnologia avançada que purifica o ar de todo o *shopping*, ajudando para que os nossos frequentadores possam usufruir de um ar mais limpo e agradável;

Dispomos de bancos espalhados em todos os corredores e nos estacionamentos para possibilitar locais de descanso e comodidade para os nossos frequentadores;

Dispomos de um piano no *hall* central, na entrada do shopping para que todos tenham acesso a essa cultura musical;

Destinamos espaço nas paredes externas do shopping para a colocação de painéis com fotos de locais turísticos da cidade e do Estado de autoria de artistas, fotógrafos da terra;

Em todo o entorno e no interior do *Shopping* investimos e acessibilidade;

Não usamos papeis para o enxugar das mãos dos usuários dos banheiros, com tecnologia aspirador de vácuo com sucção constante que consome até 80% menos de energia se comparado com os secadores de mãos com ar quente, evitando também o desperdício de papel toalhas.

Esse são só alguns dentre tantas outras medidas sociais que dispomos.

#### Filantrópica:

Fazemos todo ano uma ação que se chama Arvore dos Sonhos que objetiva arrecadar presentes de natal para crianças carentes. As entidades são cadastradas e cedemos espaço no *mall* no shopping para que coloquem um stand e o público frequentador do shopping possa ter acesso aos nomes e idade das crianças em uma arvore de natal e assim possam escolher uma criança e deixar no stand um presente

	<p>adequado para o perfil da criança escolhida. Em dez 2013 foram arrecadados mais de 3 mil presentes, beneficiando mais de 25 entidades da cidade de Natal;</p> <p>Todos os anos, desde a inauguração do <i>shopping</i> também realizamos campanhas onde sorteamos carros para os clientes compradores em campanhas de final de ano, no período natalino e em todo mês que é comemorado o aniversário do <i>shopping</i>. Até o presente momento, nas campanhas de aniversário investimos um média de 3 milhões de reais na compra de carros a serem sorteados e nas campanhas de final de ano, já foram investidos uma média de 2 milhões na compra de carros a serem sorteados para os nossos clientes finais, totalizando uma média de 5 milhões de reais investidos na busca de satisfazer o cliente e demonstrarmos a nossa gratidão pelo mesmo.”</p>
<b>5. Para quais públicos foram endereçadas?</b>	“Crianças carentes de Entidades registradas no nosso programa anual”
<b>6. O shopping é uma empresa transparente (no que se refere a tornar público) as suas decisões e atividades que possam impactar a sociedade e o meio ambiente?</b>	“Somos muito discretos com o que fazemos quanto além das obrigações legais, buscamos passar de maneira agradável e sutil os nossos benefícios aos nossos clientes diretos e indiretos, de forma que eles sintam o nosso diferencial administrativo e operacional por meio de seu bem estar. Buscando proporcionar assim, que eles se sintam parte desse todo e como consequência agradável, nos escolham para fazermos parte de seus momentos de lazer ou de seus negócios”
<b>7. Caso a tenha, como se reflete essa transparência?</b>	“Expomos no nosso Balanço, por meio do nosso <i>Web site</i> , por meio de entrevistas ou por meios televisivos”
<b>8. Na visão do shopping até onde deve ir a responsabilidade da empresa em relação a sociedade e aos cuidados com o meio ambiente (que sejam legais ou por diferenciais dos demais concorrentes)?</b>	<p>“Somos um shopping democrático, que atende todos os públicos, A, B, C ... , de todas as idades, com um volume médio de frequentadores por dia de 70 mil pessoas. Portanto estamos atentos à satisfação destes clientes com infra-estrutura de segurança, limpeza, banheiros limpos e com acessibilidade. Oferecemos vários serviços gratuitos aos nossos clientes como já foi especificado anteriormente.</p> <p>Além da excelente localização e de um <i>mix</i> completo de lojas, temos uma climatização interna adequada, com sistema de auto limpeza do ar que circula nas tubulações, de forma que devolvemos à natureza um ar mais limpo do que entrou.</p> <p>Acreditamos que a Responsabilidade socioambiental deve e pode ser usada como uma ferramenta administrativa para que possamos alcançar e oferecermos excelência que tudo o que fazemos. Aproveito para acrescentar que de forma esporádica participamos de projetos de conscientização ambiental em parceria com a SEMURB – Secretaria Estadual de Meio Ambiente e Urbanismo do município de Natal-RN”</p>
<b>9. E a partir de onde começa a responsabilidade governamental na visão do gestor?</b>	“Na emissão de leis que conduzam as empresas à agirem de forma correta e a fiscalização da aplicação das mesmas, além de fornecer condições adequadas nos serviços públicos para o devido cumprimento destas obrigações”

<p><b>10. Quais as principais cobranças legais no que se refere a responsabilidade social e ambiental o shopping tem que responder rotineiramente?</b></p>	<p>“Basicamente manter acessibilidade, extintores de incêndio em dia, alvará de funcionamento de acordo com as normas da prefeitura, cobrar dos lojistas que mantenham detectores de incêndio em dia, controle de gás carbono no estacionamento”</p>
<p><b>11. O shopping controla as lojas por meio de fiscalização quanto as suas práticas de cuidados ou a falta de cuidados com o meio ambiente? Como é realizado esse controle?</b></p>	<p>“Sim. Os lojistas são fiscalizados para que cumpram o regimento interno do <i>shopping</i>. Eles devem separar 4 tipos de lixo: úmido, papelão, lixo seco e de construção. Fornecemos recipientes separadores para que eles possam realizar esse procedimento diariamente”</p>
<p><b>12. As ações de responsabilidade social da empresa fazem parte de algum planejamento? Como?</b></p>	<p>“Sim. Cumprimos a legalidade para que possamos nos manter íntegros diante do governo e da sociedade; Nós nos atualizamos das tendências sociais e legais; Realizamos e executamos projetos que possam gerar bem estar a sociedade até os limites de nossas atuações e ofertas de serviços; Todas as nossas ações sociais e ambientais, que sejam legais ou por diferencial competitivo, buscamos a excelência”</p>
<p><b>13. O shopping acredita que as ações de responsabilidade social quando planejadas e inseridas nos planos da empresa, podem gerar algum valor competitivo (Ex.: um diferencial que pode refletir na imagem da organização diante do seu setor ou diante da sociedade e governo)?</b></p>	<p>“Sim. De acordo com a os dados expostos anteriormente”</p>
<p><b>14. Quanto às normas internacionais de comportamento, o shopping adere a alguma? Se adere, qual ou quais são?</b></p>	<p>“Cumprimos todas as leis de acordo com o que nos é exigido, em todos os setores”</p>
<p><b>15. Quanto a geração de valor compartilhado, quais são as ações de valor compartilhado que shopping pratica, caso existam?</b></p>	<p>“Exigências de cuidados técnicos de segurança e ambientais dos nossos fornecedores e na construção e no funcionamento das lojas por parte dos lojistas. Quanto aos nossos colaboradores, mantemos um clima de respeito, ético e de valorização de seu trabalho, visto que quando há oportunidades de vagas, buscamos primeiramente identificar se temos algum colaborador que possa preencher tal vaga, ocasionando assim o seu crescimento dentro da empresa. Para uma maior comodidade, disponibilizamos almoço para os nossos funcionários em nosso refeitório, onde o espaço entre os profissionais do administrativo, gerências, engenharia e operacional é compartilhado por todos. Dispomos de uma parceria com a empresa de assistência médica AMIL para a viabilização de planos de saúde corporativos para o nosso corpo de funcionários”</p>

<p><b>16. Que fatores podem influenciar o shopping a investir em responsabilidade social?</b></p>	<p>“Os fatores legais e por diferencial competitivo. A geração de empregos a uma parcela da sociedade da cidade de Natal e grande Natal, compreendemos que esse é o nosso maior evento de responsabilidade social”</p>
<p><b>17. Que fatores podem influenciar o shopping a investir em responsabilidade ambiental?</b></p>	<p>“Os fatores legais e por diferencial competitivo. Buscamos a maior satisfação possível dos nossos clientes diretos e indiretos”</p>
<p><b>18. Quais os retornos esperados pela empresa quanto os seus investimentos em responsabilidade social e ambiental (sejam eles legais ou altruístas)?</b></p>	<p>“Integridade empresarial perante a legislação; a satisfação dos clientes; o bem estar dos clientes por meio da promoção de um ambiente agradável para compras, lazer e negócios; diferenciação da concorrência com finalidade de fidelização da maior parte dos nossos frequentadores; retorno do capital investido e manutenção da liderança de mercado no RN”</p>
<p><b>19. Quais são as ações sociais executadas anualmente pelo shopping?</b></p>	<p>“Todas já descritas anteriormente nos itens 04 e 15, além de sorteios para os clientes compradores”</p>
<p><b>20. Quais são as ações ambientais executadas anualmente pelo shopping, que sejam por exigências legais ou por diferencial?</b></p>	<p>“Controle de gás carbono emitido pelos carros no estacionamento, com ventilação adequada e medidores; Seleção e retirada correta do lixo e Sistema de ar condicionado moderno com limpeza do ar que é devolvido ao ambiente; A impermeabilidade da estrutura das docas para a não contaminação do solo com lixo ou algum tipo resíduo que possa ser tóxico ao solo. Maiores detalhes quanto a essa questão 20, o setor de engenharia tem maior propriedade de informações”</p>
<p><b>21. Como o shopping, como importante componente do setor varejista do país, vê as discussões sobre responsabilidade social em âmbito local (RN/Brasil) e mundial?</b></p>	<p>“Como importante instrumento para um mundo melhor”</p>
<p><b>22. Como o shopping, como importante componente do setor varejista do país, vê as discussões sobre responsabilidade ambiental em âmbito local (RN/Brasil) e mundial?</b></p>	<p>“Considera importante a conscientização da empresa do seu papel para com a sociedade e a natureza. Somos integrantes delas e precisamos delas para sobreviver”</p>
<p><b>23. O shopping dispõe de alguma ferramenta de identificação e análise das novas exigências do mercado ou governamental no que se refere as ações de responsabilidade social e ambiental?</b></p>	<p>“Dispomos do Regimento interno do shopping que é regido de acordo com as leis e normas governamentais em geral. Os profissionais dos setores jurídico, de gestão, engenharia e arquitetura se mantem atentos a esses dados relevantes”</p>
<p><b>24. Citação do entrevistado que resume a entrevista</b></p>	<p>Buscamos entregar sempre algo que entendemos ser o nosso melhor para os nossos clientes diretos e indiretos, algumas das nossas principais demonstrações de gratidão pela escolha desses clientes por nós, são os sorteios anuais de carros nas campanhas de final de ano e nos aniversários do shopping, assim como também todas as melhorias estruturais que fazemos no decorrer dos anos de funcionamento do <i>shopping</i>, onde buscamos dar acessibilidade a todos que nos procuram, que seja por meio da construção de passarela para pedestre em avenida movimentada ou com estacionamento gratuito,</p>

viabilizando a todos segurança e comodidade sem custo financeiro para os nossos frequentadores que dispõem de veículos automotores, dentre outras tantas ações.

Somos muito gratos a sociedade norte-rio-grandense, por nos ter acolhido tão bem assim como a todos os públicos que nos visitam das demais localidades do país e nível mundial, por fazerem parte da nossa história.

Acreditamos que somos e fazemos diferente e melhor, é por isso que somos muito mais *shopping*.

### APÊNDICE 3 - Entrevista EG

Questões	Respostas
<p><b>1. Questões sociais</b></p>	<p>Algumas das quais o Comitê Técnico fez e faz parte desde a fundação do <i>shopping</i> são:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Logo na inauguração, demolimos uma quadra de esportes da comunidade do bairro local que encontrava-se depreciada pelo tempo e construímos uma nova no mesmo local, onde também inserimos brinquedos no espaço ao lado, construindo também um pequeno parque para as crianças dessa comunidade.</li> <li>- Realizamos periodicamente a manutenção da estrutura do teto da quadra, manutenção dos brinquedos e trocamos as lâmpadas do local;</li> <li>- Construímos uma passarela de pedestre em umas das principais avenidas que dar acesso a uma das entradas do shopping, com o objetivo de diminuir o risco de atropelamento de pedestres que precisam atravessar essa avenida para ter acesso ao interior do shopping;</li> <li>- Realizamos periodicamente a manutenção dessa passarela, evitando a depreciação da mesma e qualquer risco de acidente.</li> <li>- construímos um banco com aproximadamente 60 metros de comprimento em um dos lados do <i>shopping</i>, que tem acesso a uma das entradas para o piso das lojas, com o objetivo de que os nossos frequentadores usuários de transportes públicos tenham mais conforto na espera desses transportes;</li> <li>- Realizamos periodicamente a manutenção e a troca do acento desse banco, com o objetivo de evitar qualquer tipo de acidente com os usuários deste.</li> </ul>
<p><b>2. Questões ambientais</b></p>	<p>Temos um Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos. Esse plano foi montado e é revisado periodicamente em parceria com uma empresa terceirizada. A partir desse plano, podemos controlar todo o recolhimento, armazenamento e descarte dos resíduos gerados pelo shopping;</p> <p>No interior, nos corredores das lojas e banheiros do <i>shopping</i> dispomos de lixeiras separadoras de inox, nos estacionamento as lixeiras são de pedra e também dispomos de lixeiras nas calçadas do shopping, para que possamos recolher também o lixo gerado ao redor das paredes externas do <i>shopping</i>, evitando dessa forma que as ruas de acesso ao shopping fiquem sujas e poluídas por resíduos descartados deliberadamente pela população;</p> <p>Realizamos o recolhimento do lixo gerado pela Praça de Alimentação três vezes ao dia;</p> <p>Terceirizamos a reciclagem semanal de papelão, visto que esse resíduo é gerado pelas lojas em uma quantidade de 2.500kg por semana;</p> <p>No que se refere as lâmpadas e baterias, contamos com a ajuda dos nossos fornecedores na logística reversa desses materiais;</p> <p>O armazenamento dos resíduos que não são enviados para reciclagem é feito da seguinte forma, os colocamos em uma compactadora, esses resíduos são compactados e mantidos fechados dentro da máquina até que a transportadora terceirizada, que é responsável pelo recolhimento desse descarte diariamente, recolha e o transporte para o aterro municipal;</p>
<p><b>3. Medidas tecnológicas</b></p>	<p>Ainda nas primeiras fundações do shopping, no início da construção do mesmo, realizamos várias medidas tecnológicas para a otimização dos processos do funcionamento do shopping para longo prazo, no entanto destaco três importantes medidas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Uma foi a construção de dois geradores de energia elétrica movidos a gás natural;</li> </ul>

	<p>- A segunda foi a perfuração de dois poços artesianos, com o objetivo de extrairmos água para jardinagem e limpeza do <i>shopping</i>;</p> <p>- E a terceira foi desumidificador instalado na rede de ar condicionado, exercendo a função de purificar o ar do interior do shopping, devolvendo a natureza um ar mais limpo do que o que entrou.</p> <p>- Alguns anos depois da inauguração do shopping adquirimos uma compactadora de lixo/resíduo não reciclados, visto que essa máquina compacta o lixo e o mantém fechado, até que a transportadora o recolha, evitando a expansão de mau odor e de insetos no local de armazenamento desses resíduos.</p>
<b>4. No que se refere a saúde da água</b>	<p>Ainda nas primeiras fundações do <i>shopping</i>, no início da construção do mesmo, realizamos a perfuração de dois poços artesianos, com o objetivo de extrairmos água para jardinagem e limpeza do <i>shopping</i>;</p> <p>Realizamos periodicamente, em parceria com uma empresa terceirizada, análise microbiológica e análise físico-química dessa água e da água proveniente da CAERN;</p> <p>Realizamos periodicamente também a lavagem das caixas d'água, tanto nas caixas da água dos poços como nas caixas de água convencional, ou seja, da água vinda pelo encanamento da CAERN;</p> <p>Estamos realizando alguns testes com uma empresa terceirizada, para a cloração da água destinada para a limpeza e jardinagem.</p>
<b>5. Certificações</b>	<p>Renovamos anualmente a certificação sanitária/de saúde com a ANVISA;</p> <p>No que se refere a segurança estrutural do empreendimento, anualmente renovamos a nossa certificação com o Corpo de Bombeiros;</p> <p>Temos que cumprir várias outras certificações e renova-las anualmente, essas são apenas duas. Todas são essenciais e muito importantes para nos mantermos regulares com a lei e com o bem estar da sociedade na qual nos encontramos inseridos.</p>
<b>6. O Relacionamento com fornecedores</b>	<p>Temos um excelente relacionamento com todos os nossos fornecedores, que na verdade são mais do que isso, são nossos parceiros. Mas apesar dessa parceria positiva, tomamos o cuidado de termos sempre mais de um fornecedor por área/necessidade, para o caso de haver falha por parte de algum deles.</p>
<b>7. Citação do entrevistado que resume a entrevista</b>	<p>“Nos antecipamos aos acontecimentos e nos mantemos informados das necessidades administrativas, estruturais, sociais e ambientais do shopping, assim como dos nossos clientes diretos e indiretos e conseqüentemente do mercado no qual estamos inseridos, para que possamos exercer um trabalho de excelência e proporcionarmos bem estar a todos os envolvidos nos nossos processos.</p> <p>Buscamos nos manter sempre um passo à frente dos nossos concorrentes e atentos as legislações vigentes.</p> <p>Procuramos nos adequar a seguinte pergunta que nos vem à tona todos os dias quando chegamos para trabalhar: “por que não fazer agora?”</p> <p>Acreditamos que seguir esse questionamento é nos manter sempre responsáveis e conscientes das nossas obrigações, desde as legais, até as obrigações internas que nos fazem buscar sempre o “fazer melhor”, para que dessa forma possamos atender as expectativas internas que são as administrativas e econômicas, amas também as expectativas externas que vem da sociedade na qual estamos inseridos, em seus anseios sociais e ambientais de diferentes formas.”</p>

## APÊNDICE 4 - Entrevista SG

Questões	Respostas
<p><b>1. Possíveis benefícios proporcionados pela administração aos seus funcionários</b></p>	<p>“Entregamos todos os meses aos nossos funcionários um valor inserido em um cartão que pode ser usado pelo mesmo para realizar compras em supermercados com o intuito de auxiliar na compra de alimentos. Escolhemos essa forma e não uma cesta básica, pelo fato de ser invasivo demais impor do que deve ou não fazer parte da sua feira alimentar, no entanto, por esse cartão o funcionário não poderá fazer compra de bebidas alcoólicas, ele é apenas destinado para auxiliar na alimentação.</p> <p>Disponibilizamos para os nossos funcionários de um plano de saúde, fruto de uma parceria com a AMIL, considerada por nós uma das melhores administradoras de planos de saúde do nordeste.</p> <p>O funcionamento da administração é de segunda-feira à sexta-feira, visto que sem a obrigação do funcionário trabalhar também no sábado resta um maior tempo no final de semana para os seus lazeres e suas obrigações pessoais, vemos isso como um benefício.</p> <p>Todos os dias durante um período da tarde, disponibilizamos um lanche para os nossos funcionários, para um breve descanso e mais um momento de confraternização entre os mesmos, de bem estar.”</p>
<p><b>2. Eventos que possam proporcionar bem estar entre os colaboradores</b></p>	<p>“Organizamos todos os anos uma confraternização no período natalino, onde entregamos lindas cestas de natal e fazemos sorteios de brindes.</p> <p>Todos os anos que é comemorado o dia das mães e dia da mulher entregamos flores para as nossas funcionárias.”</p>
<p><b>3. Responsabilidade com o bem estar durante as funções exercidas pelos funcionários</b></p>	<p>“Todos os nossos utensílios e equipamentos de trabalho são higienizados rotineiramente e realizamos manutenções por meio de empresas terceirizadas, para que dessa forma os nossos trabalhos possam fluir de maneira natural e sem interrupções por falhas inesperadas, buscando gerar bem estar para os nossos funcionários que são os usuários das nossas instalações administrativas.”</p>
<p><b>4. Responsabilidade ambiental com os materiais usados na rotina de trabalho do administrativo</b></p>	<p>“Eu mesma sou responsável pelo controle diário na utilização de materiais que podem ser descartados mais facilmente, como papel, canetas, lápis, dentre tantos outros materiais que são usados nos trabalhos de escritório e também de limpeza, liberando apenas o que realmente há a necessidade de ser usado, repostado ou trocado, evitando assim o descarte deliberado desses materiais na natureza.”</p>
<p><b>5. Citação do entrevistado que resume a entrevista</b></p>	<p>“Fazemos o nosso melhor para os nossos funcionários, para que isso possa, de alguma forma, repercutir positivamente nos exercícios das funções de cada um, de maneira que eles se sintam estimulados a executarem com bom ânimo, conforto e bem estar as suas atividades e se sintam em um ambiente saudável.</p> <p>Acreditamos que isso também possa ser externalizado positivamente para os clientes diretos e indiretos do shopping, onde todos possam se sentir acolhidos por todos que fazem essa máquina chamada <i>shopping</i> funcionar e se sintam parte desse grandioso processo.”</p>

## APÊNDICE 5 - QUESTIONÁRIO APLICADO JUNTO AOS CLIENTES FINAIS/COMPRADORES

Pesquisa: A importância das ações sociais e ambientais do shopping na escolha do cliente

Prezado(a),

O questionário que segue é resultado de uma pesquisa acadêmica de mestrado em parceria com o Shopping e tem como objetivo avaliar a sua opinião acerca da importância de ações de responsabilidade sociais e ambientais praticadas pelo Shopping. A sua participação e criteriosa avaliação é muito importante.

### F1 – Qual a sua relação com o Shopping?

- Cliente  
 Funcionário do shopping ou de loja localizada no shopping (Encerra a pesquisa)  
 Fornecedor do shopping ou de loja localizada no shopping (Encerra a pesquisa)  
 Lojista (Encerra a pesquisa)

### F2 – Qual a sua principal finalidade ao frequentar o shopping?

- cinema  jogos  
 negócios  serviços (concertos de roupas, fotocópias, fotografia, internet, impressões, etc.)  
 compras  compras no supermercado  
 fazer refeições  passeio/turismo  
 encontrar amigos

### F3 – Com que frequência média você costuma frequentar o shopping?

- Diariamente  Uma vez por semestre  
 De uma a quatro vezes por semana  Uma vez por ano  
 Uma vez por semana  Estou visitando pela primeira vez  
 De duas a três vezes por mês  
 Uma vez por mês

### F4 – Há quanto tempo você frequenta o shopping?

- Uma semana  De um a três anos  
 Um mês  De três a seis anos  
 Até seis meses  Acima de seis anos  
 Até um ano  Estou visitando pela primeira vez

### F5 – Qual o principal meio de transporte usado por você para chegar ao shopping?

- Carro próprio  Transporte público  
 Carona (amigos e/ou familiares)  Taxi  
 Moto  À pé  
 Bicicleta  Outros

Considerando as ações de responsabilidade social e ambiental listadas abaixo, gostaríamos de saber em sua opinião, qual o grau de importância de cada uma delas para a sua decisão de frequentar o Shopping.

Em uma escala de 1 a 7, onde 1 significa NENHUMA IMPORTÂNCIA e 7 significa EXTREMAMENTE IMPORTANTE, atribua a nota que achar conveniente:

1	2	3	4	5	6	7
Nenhuma importância	Quase nenhuma importância	Pouco importante	Indiferente	Importante	Muito importante	Extremamente importante

		Grau de importância (de 1 a 7)	Você percebe esta prática no shopping?	
			Sim	Não
1	Geração de Empregos			
2	Estacionamento gratuito			
3	Presença de seguranças no estacionamento			
4	Internet <i>wi-fi</i> gratuita na Praça de Alimentação			
5	Serviço de ambulância para os clientes em compras, em caso de acidente dentro do Shopping			
6	Fraldário			
7	Espaço para amamentação			
8	Disponibilidade de carrinhos para bebês para transportá-los no momento de compras dos pais ou acompanhantes			

9	Disponibilidade de cadeiras de rodas para clientes em compras			
10	Banheiros especiais adaptados para clientes idosos			
11	Telefones públicos adaptados para deficientes auditivos			
12	Parada de ônibus na área do entorno do shopping			
13	Bancos disponíveis na área externa para os frequentadores usuários de transporte público			
14	Sinalização nas ruas e avenidas no entorno do shopping			
15	Construção e manutenção de passarela para pedestres, com a finalidade de evitar atropelamentos na travessia da pista de uma das avenidas de acesso ao shopping			
16	Máquina para enxugar as mãos ambientalmente sustentável, através de ventilação, disponível nos banheiros			
17	Lixeiras separadas para lixo reciclável em todo o shopping			
18	Disponibilidade de lixeiras na área externa do shopping			
19	Utilização de lâmpadas de baixo consumo de eletricidade na iluminação do shopping			
20	Utilização de um sistema de purificação do ar condicionado, jogando ar limpo no meio ambiente, após utilização dentro do Shopping			
21	Disposição de plantas para auxiliar a limpeza natural do ar dentro e fora do shopping			
22	Bancos disponíveis em todo o shopping feitos com madeira reflorestada			
23	Geradores de eletricidade movidos a gás natural			
24	Poços artesianos destinados à jardinagem e limpeza			
25	Realização periódica de análises microbiológicas da água utilizada na Praça de Alimentação			
26	O shopping participar de campanhas contra o aquecimento global			
27	O shopping participar de projetos de conscientização ambiental			
28	O shopping apoiar projetos de inserção de pessoas com vulnerabilidade social			
29	Arrecadação de presentes para crianças carentes no período natalino:			
30	Apoio a projetos de arrecadação de fundos para hospitais que combatem o câncer			
31	Apresentações de música clássica no hall central do shopping, diariamente / Incentivo à cultura			
32	Exposição permanente de fotos de monumentos históricos e turísticos locais e mundiais / Incentivo à cultura.			
33	Sorteios de carros para os clientes compradores			

**G1 – Sexo:** ( ) Masculino ( ) Feminino

**G2 – Faixa etária**

( ) Até 20 anos	( ) De 36 a 40 anos
( ) De 21 a 25 anos	( ) De 41 a 45 anos
( ) De 26 a 30 anos	( ) De 46 a 50 anos
( ) De 31 a 35 anos	( ) acima de 51 anos

**G3 – Estado civil**

- ( ) Solteiro
- ( ) Casado
- ( ) Divorciado
- ( ) Viúvo
- ( ) Relação estável

**G4 – Filhos?**

- Sim
- Não

**G5 – Reside em:**

- Natal
- Grande Natal
- Interior do RN

Outro Estado. Qual: \_\_\_\_\_

Outro país. Qual: \_\_\_\_\_

## APÊNDICE 6 - QUESTIONÁRIO APLICADO JUNTO AOS LOJISTAS

### **Pesquisa: A importância das ações sociais e ambientais do shopping na escolha do lojista**

Prezado(a) lojista,

O questionário que segue é parte de uma pesquisa acadêmica de mestrado em parceria com o Shopping e tem como objetivo avaliar a sua opinião acerca da importância das ações de responsabilidades social e ambiental praticadas pelo shopping. A sua participação e criteriosa avaliação é muito importante para o resultado dessa pesquisa.

#### **F1 – Há quanto tempo sua empresa faz parte do mix de lojas do shopping?**

- Há 09 anos
- Entre 08 e 09 anos
- Entre 07 e 08 anos
- Entre 06 e 07 anos
- Entre 05 e 06 anos
- Menos de 05 anos

#### **F2 – De qual segmento dentro do mix de lojas do shopping esta empresa faz parte?**

- Acessórios e bijouterias
- Alimentação
- Artigos diversos
- Artigos esportivos
- Artigos para o lar
- Brinquedos
- Calçados/bolsas/acessórios
- Celular/acessórios
- Cosméticos/perfumaria/estética
- Eletroeletrônicos
- Estética/farmácia/perfumaria
- Hipermercado
- Informática
- Joalheria/relojoaria
- Lazer
- Livraria/papelaria
- Lojas de departamento
- Moda
- Serviços
- Som / equipadora
- Óticas

---

#### **F3 – A loja dispõe de quantos funcionários?**

- Até 10
- De 11 a 20
- De 21 a 31
- De 31 a 40
- De 41 a 50
- Acima de 50

---

#### **F4 – As ações sociais e ambientais praticadas pelo shopping influenciaram na escolha desta empresa por se instalar nele?**

- Sim
- Não

---

#### **F5 – As ações sociais e ambientais praticadas pelo shopping influenciaram na permanência desta empresa nele?**

- Sim
  - Não
-

Considerando as ações de responsabilidade social e ambiental listadas abaixo, gostaríamos de saber em sua opinião, qual o grau de importância de cada uma delas para a sua decisão de permanecer no Shopping.

Em uma escala de 1 a 7, onde 1 significa NENHUMA IMPORTÂNCIA e 7 significa EXTREMAMENTE IMPORTANTE, atribua a nota que achar conveniente:

1	2	3	4	5	6	7
Nenhuma importância	Quase nenhuma importância	Pouco importante	Indiferente	Importante	Muito importante	Extremamente importante

		Grau de importância (de 1 a 7)
1	Geração de Empregos	
2	Estacionamento gratuito	
3	Presença de seguranças no estacionamento	
4	Internet <i>wi-fi</i> gratuita na Praça de Alimentação	
5	Serviço de ambulância para os clientes em compras, em caso de acidente dentro do Shopping	
6	Fraldário	
7	Espaço para amamentação	
8	Disponibilidade de carrinhos para bebês para transportá-los no momento de compras dos pais ou acompanhantes	
9	Disponibilidade de cadeiras de rodas para clientes em compras	
10	Banheiros especiais adaptados para clientes idosos	
11	Telefones públicos adaptados para deficientes auditivos	
12	Parada de ônibus na área do entorno do shopping	
13	Bancos disponíveis na área externa para os frequentadores usuários de transporte público	
14	Sinalização nas ruas e avenidas no entorno do shopping	
15	Construção e manutenção de passarela para pedestres, com a finalidade de evitar atropelamentos na travessia da pista de uma das avenidas de acesso ao shopping	
16	Máquina para enxugar as mãos ambientalmente sustentável, através de ventilação, disponível nos banheiros	
17	Lixeiras separadas para lixo reciclável em todo o shopping	
18	Disponibilidade de lixeiras na área externa do shopping	
19	Utilização de lâmpadas de baixo consumo de eletricidade na iluminação do shopping	
20	Utilização de um sistema de purificação do ar condicionado, jogando ar limpo no meio ambiente, após utilização dentro do Shopping	
21	Disposição de plantas para auxiliar a limpeza natural do ar dentro e fora do shopping	
22	Bancos disponíveis em todo o shopping feitos com madeira reflorestada	
23	Geradores de eletricidade movidos a gás natural	
24	Poços artesianos destinados à jardinagem e limpeza	
25	Realização periódica de análises microbiológicas da água utilizada na Praça de Alimentação	
26	O shopping participar de campanhas contra o aquecimento global	
27	O shopping participar de projetos de conscientização ambiental	
28	O shopping apoiar projetos de inserção de pessoas com vulnerabilidade social	
29	Arrecadação de presentes para crianças carentes no período natalino:	
30	Apoio a projetos de arrecadação de fundos para hospitais que combatem o câncer	
31	Apresentações de música clássica no hall central do shopping, diariamente / Incentivo à cultura	
32	Exposição permanente de fotos de monumentos históricos e turísticos locais e mundiais / Incentivo à cultura	
33	Sorteios de carros para os clientes compradores	

**Apêndice 7 – Tabelas de frequências estatísticas dos resultados dos questionários aplicados aos clientes compradores**

**A2 – Qual a sua principal finalidade ao frequentar o shopping?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
cinema	32	12,8	12,8	12,8
negócios	7	2,8	2,8	15,6
compras	83	33,2	33,2	48,8
refeições	75	30,0	30,0	78,8
Valid amigos	33	13,2	13,2	92,0
serviços	1	,4	,4	92,4
passeio/turismo	18	7,2	7,2	99,6
10	1	,4	,4	100,0
Total	250	100,0	100,0	

**A3 – Com que frequência média você costuma frequentar o shopping?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Diariamente	17	6,8	6,8	6,8
1 a 4x semana	34	13,6	13,7	20,5
1x/semana	36	14,4	14,5	34,9
Valid 2 a 3x por mes	62	24,8	24,9	59,8
1x mes	35	14,0	14,1	73,9
1x semestre	50	20,0	20,1	94,0
1x ano	15	6,0	6,0	100,0
Total	249	99,6	100,0	
Missing System	1	,4		
Total	250	100,0		

**A4 – Há quanto tempo você frequenta o shopping?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 semana	4	1,6	1,6	1,6
1 mes	7	2,8	2,8	4,4
até 6 meses	3	1,2	1,2	5,6
até 1 ano	9	3,6	3,6	9,2
1 a 3 anos	43	17,2	17,3	26,5
3 a 6 anos	80	32,0	32,1	58,6
+ de 6 anos	103	41,2	41,4	100,0
Total	249	99,6	100,0	
Missing System	1	,4		
Total	250	100,0		

**A5 – Qual o principal meio de transporte usado por você para chegar ao shopping?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid carro	158	63,2	63,2	63,2
carona	16	6,4	6,4	69,6
moto	2	,8	,8	70,4
transp. pub.	60	24,0	24,0	94,4
taxi	3	1,2	1,2	95,6
a pé	10	4,0	4,0	99,6
outros	1	,4	,4	100,0
Total	250	100,0	100,0	

**G1 - Gênero**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Masc	142	56,8	56,8	56,8
Fem	108	43,2	43,2	100,0
Total	250	100,0	100,0	

**G2 – Faixa Etária de idade**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Até 20a	49	19,6	19,6	19,6
21 a 25a	36	14,4	14,4	34,0
26 a 30a	46	18,4	18,4	74,4
31 a 35a	55	22,0	22,0	56,0
Valid 36 a 40a	25	10,0	10,0	84,4
41 a 45a	16	6,4	6,4	90,8
46 a 50a	6	2,4	2,4	93,2
acima de 50	17	6,8	6,8	100,0
Total	250	100,0	100,0	

**G3 – Estado Civil**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Solteiro	124	49,6	49,6	49,6
Casado	107	42,8	42,8	92,4
Valid Divorciado	9	3,6	3,6	96,0
Viúvo	2	,8	,8	96,8
Relação Estável	8	3,2	3,2	100,0
Total	250	100,0	100,0	

**G4 - Filhos**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
sim	92	36,8	36,8	36,8
Valid não	158	63,2	63,2	100,0
Total	250	100,0	100,0	

**G5 – Reside em:**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Natal	145	58,0	58,0	58,0
Grande Natal	28	11,2	11,2	69,2
Valid Interior	70	28,0	28,0	97,2
Outro Estado	7	2,8	2,8	100,0
Total	250	100,0	100,0	

**Geração de Empregos:**

(Percepção dos clientes sobre essa ação do shopping):

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sim	226	90,4	90,4	90,4
não	24	9,6	9,6	100,0
Total	250	100,0	100,0	

Geração de Empregos:

(A importância que os clientes dão a essa ação do shopping):

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	6	2,4	2,4	2,4
3	11	4,4	4,4	6,8
4	18	7,2	7,2	14,0
Valid 5	39	15,6	15,6	29,6
6	64	25,6	25,6	55,2
7	112	44,8	44,8	100,0
Total	250	100,0	100,0	

**Estacionamento gratuito:**

(Percepção dos clientes sobre essa ação do shopping):

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sim	213	85,2	85,2	85,2
não	37	14,8	14,8	100,0
Total	250	100,0	100,0	

Estacionamento gratuito:

(A importância que os clientes dão a essa ação do shopping)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	6	2,4	2,4	2,4
2	1	,4	,4	2,8
3	2	,8	,8	3,6
4	12	4,8	4,8	8,4
5	19	7,6	7,6	16,0
6	37	14,8	14,8	30,8
7	173	69,2	69,2	100,0
Total	250	100,0	100,0	

**Presença de seguranças no estacionamento:**

(Percepção dos clientes sobre essa ação do shopping):

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sim	180	72,0	72,0	72,0
não	70	28,0	28,0	100,0
Total	250	100,0	100,0	

Presença de seguranças no estacionamento:

(A importância que os clientes dão a essa ação do shopping):

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	2	,8	,8	,8
2	1	,4	,4	1,2
3	4	1,6	1,6	2,8
4	12	4,8	4,8	7,6
Valid 5	26	10,4	10,4	18,0
6	40	16,0	16,0	34,0
7	165	66,0	66,0	100,0
Total	250	100,0	100,0	

**Internet *wi-fi* gratuita na Praça de Alimentação:**

(Percepção dos clientes sobre essa ação do shopping):

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
sim	153	61,2	61,2	61,2
Valid não	97	38,8	38,8	100,0
Total	250	100,0	100,0	

Internet *wi-fi* gratuita na Praça de Alimentação:

(A importância que os clientes dão a essa ação do shopping):

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	10	4,0	4,0	4,0
2	6	2,4	2,4	6,4
3	10	4,0	4,0	10,4
Valid 4	27	10,8	10,8	21,2
5	47	18,8	18,8	40,0
6	35	14,0	14,0	54,0
7	115	46,0	46,0	100,0
Total	250	100,0	100,0	

**Serviço de ambulância para os clientes em compras, em caso de acidente dentro do Shopping:**

(Percepção dos clientes sobre essa ação do shopping):

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sim	119	47,6	47,6	47,6
não	131	52,4	52,4	100,0
Total	250	100,0	100,0	

Serviço de ambulância para os clientes em compras, em caso de acidente dentro do Shopping:

(A importância que os clientes dão a essa ação do shopping):

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	8	3,2	3,2	3,2
2	2	,8	,8	4,0
3	8	3,2	3,2	7,2
4	14	5,6	5,6	12,8
5	27	10,8	10,8	23,6
6	38	15,2	15,2	38,8
7	153	61,2	61,2	100,0
Total	250	100,0	100,0	

**Fraldário:**

(Percepção dos clientes sobre essa ação do shopping):

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sim	204	81,6	81,6	81,6
não	46	18,4	18,4	100,0
Total	250	100,0	100,0	

Fraldário:

(A importância que os clientes dão a essa ação do shopping):

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	9	3,6	3,6	3,6
2	1	,4	,4	4,0
3	9	3,6	3,6	7,6
4	19	7,6	7,6	15,2
5	41	16,4	16,4	31,6
6	60	24,0	24,0	55,6
7	111	44,4	44,4	100,0
Total	250	100,0	100,0	

**Espaço para amamentação:**

(Percepção dos clientes sobre essa ação do shopping):

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sim	119	47,6	47,6	47,6
não	131	52,4	52,4	100,0
Total	250	100,0	100,0	

Espaço para amamentação:

(A importância que os clientes dão a essa ação do shopping):

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	11	4,4	4,4	4,4
2	5	2,0	2,0	6,4
3	5	2,0	2,0	8,4
4	41	16,4	16,4	24,8
5	29	11,6	11,6	36,4
6	51	20,4	20,4	56,8
7	108	43,2	43,2	100,0
Total	250	100,0	100,0	

**Disponibilidade de carrinhos para bebês para transportá-los no momento de compras dos pais ou acompanhantes:**

(Percepção dos clientes sobre essa ação do shopping):

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sim	143	57,2	57,2	57,2
não	107	42,8	42,8	100,0
Total	250	100,0	100,0	

Disponibilidade de carrinhos para bebês para transportá-los no momento de compras dos pais ou acompanhantes:

(A importância que os clientes dão a essa ação do shopping):

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	10	4,0	4,0	4,0
2	5	2,0	2,0	6,0
3	8	3,2	3,2	9,2
4	26	10,4	10,4	19,6
5	40	16,0	16,0	35,6
6	59	23,6	23,6	59,2
7	102	40,8	40,8	100,0
Total	250	100,0	100,0	

**Disponibilidade de cadeiras de rodas para clientes em compras:**

(Percepção dos clientes sobre essa ação do shopping):

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sim	152	60,8	60,8	60,8
não	98	39,2	39,2	100,0
Total	250	100,0	100,0	

Disponibilidade de cadeiras de rodas para clientes em compras:

(A importância que os clientes dão a essa ação do shopping):

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	6	2,4	2,4	2,4
2	3	1,2	1,2	3,6
3	3	1,2	1,2	4,8
4	7	2,8	2,8	7,6
5	22	8,8	8,8	16,4
6	41	16,4	16,4	32,8
7	168	67,2	67,2	100,0
Total	250	100,0	100,0	

**Banheiros especiais adaptados para clientes idosos:**

(Percepção dos clientes sobre essa ação do shopping):

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sim	174	69,6	69,6	69,6
não	76	30,4	30,4	100,0
Total	250	100,0	100,0	

Banheiros especiais adaptados para clientes idosos:

(A importância que os clientes dão a essa ação do shopping):

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	3	1,2	1,2	1,2
2	2	,8	,8	2,0
3	2	,8	,8	2,8
4	7	2,8	2,8	5,6
5	14	5,6	5,6	11,2
6	44	17,6	17,6	28,8
7	178	71,2	71,2	100,0
Total	250	100,0	100,0	

**Telefones públicos adaptados para deficientes auditivos:**

(Percepção dos clientes sobre essa ação do shopping):

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sim	112	44,8	44,8	44,8
não	138	55,2	55,2	100,0
Total	250	100,0	100,0	

Telefones públicos adaptados para deficientes auditivos:

(A importância que os clientes dão a essa ação do shopping):

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	7	2,8	2,8	2,8
2	2	,8	,8	3,6
3	6	2,4	2,4	6,0
4	23	9,2	9,2	15,2
5	28	11,2	11,2	26,4
6	50	20,0	20,0	46,4
7	134	53,6	53,6	100,0
Total	250	100,0	100,0	

**Parada de ônibus na área do entorno do shopping:**

(Percepção dos clientes sobre essa ação do shopping):

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sim	216	86,4	86,4	86,4
não	34	13,6	13,6	100,0
Total	250	100,0	100,0	

Parada de ônibus na área do entorno do shopping:

(A importância que os clientes dão a essa ação do shopping):

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	7	2,8	2,8	2,8
2	1	,4	,4	3,2
3	2	,8	,8	4,0
4	5	2,0	2,0	6,0
5	23	9,2	9,2	15,2
6	50	20,0	20,0	35,2
7	162	64,8	64,8	100,0
Total	250	100,0	100,0	

**Bancos disponíveis na área externa para os frequentadores usuários de transporte público:**

(Percepção dos clientes sobre essa ação do shopping):

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sim	128	51,2	51,2	51,2
não	122	48,8	48,8	100,0
Total	250	100,0	100,0	

Bancos disponíveis na área externa para os frequentadores usuários de transporte público:

(A importância que os clientes dão a essa ação do shopping):

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	6	2,4	2,4	2,4
2	3	1,2	1,2	3,6
3	8	3,2	3,2	6,8
4	24	9,6	9,6	16,4
5	38	15,2	15,2	31,6
6	48	19,2	19,2	50,8
7	123	49,2	49,2	100,0
Total	250	100,0	100,0	

### Sinalização nas ruas e avenidas no entorno do shopping

(Percepção dos clientes sobre essa ação do shopping):

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sim	164	65,6	65,6	65,6
não	86	34,4	34,4	100,0
Total	250	100,0	100,0	

Sinalização nas ruas e avenidas no entorno do shopping facilitando o acesso de visitantes de outras cidades:

(A importância que os clientes dão a essa ação do shopping):

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	4	1,6	1,6	1,6
2	2	,8	,8	2,4
3	1	,4	,4	2,8
4	16	6,4	6,4	9,2
5	35	14,0	14,0	23,2
6	61	24,4	24,4	47,6
7	131	52,4	52,4	100,0
Total	250	100,0	100,0	

**Construção e manutenção de passarela para pedestres, com a finalidade de evitar atropelamentos na travessia da pista de uma das avenidas de acesso ao shopping:**

(Percepção dos clientes sobre essa ação do shopping):

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sim	179	71,6	71,6	71,6
não	71	28,4	28,4	100,0
Total	250	100,0	100,0	

Construção e manutenção de passarela para pedestres, com a finalidade de evitar atropelamentos na travessia da pista de uma das avenidas de acesso ao shopping:

(A importância que os clientes dão a essa ação do shopping):

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	4	1,6	1,6	1,6
2	3	1,2	1,2	2,8
3	2	,8	,8	3,6
Valid 4	10	4,0	4,0	7,6
5	26	10,4	10,4	18,0
6	44	17,6	17,6	35,6
7	161	64,4	64,4	100,0
Total	250	100,0	100,0	

**Máquina para enxugar as mãos ambientalmente sustentável, através de ventilação, disponível nos banheiros:**

(Percepção dos clientes sobre essa ação do shopping):

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sim	222	88,8	88,8	88,8
não	28	11,2	11,2	100,0
Total	250	100,0	100,0	

Máquina para enxugar as mãos ambientalmente sustentável, através de ventilação, disponível nos banheiros:

(A importância que os clientes dão a essa ação do shopping):

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	6	2,4	2,4	2,4
2	5	2,0	2,0	4,4
3	6	2,4	2,4	6,8
Valid 4	23	9,2	9,2	16,0
5	38	15,2	15,2	31,2
6	55	22,0	22,0	53,2
7	117	46,8	46,8	100,0
Total	250	100,0	100,0	

**Lixeiras separadas para lixo reciclável em todo o shopping:**

(Percepção dos clientes sobre essa ação do shopping):

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sim	152	60,8	60,8	60,8
não	98	39,2	39,2	100,0
Total	250	100,0	100,0	

Lixeiras separadas para lixo reciclável em todo o shopping:

(A importância que os clientes dão a essa ação do shopping):

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	4	1,6	1,6	1,6
2	1	,4	,4	2,0
3	5	2,0	2,0	4,0
4	8	3,2	3,2	7,2
5	34	13,6	13,6	20,8
6	58	23,2	23,2	44,0
7	140	56,0	56,0	100,0
Total	250	100,0	100,0	

**Disponibilidade de lixeiras na área externa do shopping:**

(Percepção dos clientes sobre essa ação do shopping):

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	166	66,4	66,4	66,4
2	84	33,6	33,6	100,0
Total	250	100,0	100,0	

Disponibilidade de lixeiras na área externa do shopping:

(A importância que os clientes dão a essa ação do shopping):

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	3	1,2	1,2	1,2
2	1	,4	,4	1,6
3	3	1,2	1,2	2,8
4	13	5,2	5,2	8,0
5	28	11,2	11,2	19,2
6	59	23,6	23,6	42,8
7	143	57,2	57,2	100,0
Total	250	100,0	100,0	

**Utilização de lâmpadas de baixo consumo de eletricidade na iluminação do shopping:**

(Percepção dos clientes sobre essa ação do shopping):

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sim	91	36,4	36,4	36,4
não	159	63,6	63,6	100,0
Total	250	100,0	100,0	

Utilização de lâmpadas de baixo consumo de eletricidade na iluminação do shopping:

(A importância que os clientes dão a essa ação do shopping):

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	4	1,6	1,6	1,6
2	2	,8	,8	2,4
3	4	1,6	1,6	4,0
4	24	9,6	9,6	13,6
5	30	12,0	12,0	25,6
6	53	21,2	21,2	46,8
7	133	53,2	53,2	100,0
Total	250	100,0	100,0	

**Utilização de um sistema de purificação do ar condicionado, jogando ar limpo no meio ambiente, após utilização dentro do Shopping:**

(Percepção dos clientes sobre essa ação do shopping):

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sim	87	34,8	34,8	34,8
não	163	65,2	65,2	100,0
Total	250	100,0	100,0	

Utilização de um sistema de purificação do ar condicionado, jogando ar limpo no meio ambiente, após utilização dentro do Shopping:

(A importância que os clientes dão a essa ação do shopping):

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	5	2,0	2,0	2,0
2	2	,8	,8	2,8
3	6	2,4	2,4	5,2
4	17	6,8	6,8	12,0
5	31	12,4	12,4	24,4
6	55	22,0	22,0	46,4
7	134	53,6	53,6	100,0
Total	250	100,0	100,0	

**Disposição de plantas para auxiliar a limpeza natural do ar dentro e fora do shopping:**

(Percepção dos clientes sobre essa ação do shopping):

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sim	133	53,2	53,2	53,2
não	117	46,8	46,8	100,0
Total	250	100,0	100,0	

Disposição de plantas para auxiliar a limpeza natural do ar dentro e fora do shopping:

(A importância que os clientes dão a essa ação do shopping):

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	5	2,0	2,0	2,0
2	2	,8	,8	2,8
3	6	2,4	2,4	5,2
4	21	8,4	8,4	13,6
5	36	14,4	14,4	28,0
6	62	24,8	24,8	52,8
7	118	47,2	47,2	100,0
Total	250	100,0	100,0	

**Bancos disponíveis em todo o shopping feitos com madeira reflorestada:**

(Percepção dos clientes sobre essa ação do shopping):

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
sim	151	60,4	60,4	60,4
não	98	39,2	39,2	99,6
6	1	,4	,4	100,0
Total	250	100,0	100,0	

Bancos disponíveis em todo o shopping feitos com madeira reflorestada:

(A importância que os clientes dão a essa ação do shopping):

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	8	3,2	3,2	3,2
2	4	1,6	1,6	4,8
3	6	2,4	2,4	7,2
4	20	8,0	8,0	15,2
5	40	16,0	16,0	31,2
6	51	20,4	20,4	51,6
7	121	48,4	48,4	100,0
Total	250	100,0	100,0	

**Geradores de eletricidade movidos a gás natural:**

(Percepção dos clientes sobre essa ação do shopping):

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sim	67	26,8	26,8	26,8
não	183	73,2	73,2	100,0
Total	250	100,0	100,0	

Geradores de eletricidade movidos a gás natural:

(A importância que os clientes dão a essa ação do shopping):

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	8	3,2	3,2	3,2
2	6	2,4	2,4	5,6
3	9	3,6	3,6	9,2
4	32	12,8	12,8	22,0
5	38	15,2	15,2	37,2
6	47	18,8	18,8	56,0
7	110	44,0	44,0	100,0
Total	250	100,0	100,0	

**Poços artesianos destinados à jardinagem e limpeza:**

(Percepção dos clientes sobre essa ação do shopping):

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sim	55	22,0	22,0	22,0
não	195	78,0	78,0	100,0
Total	250	100,0	100,0	

Poços artesianos destinados à jardinagem e limpeza:

(A importância que os clientes dão a essa ação do shopping):

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	12	4,8	4,8	4,8
2	5	2,0	2,0	6,8
3	12	4,8	4,8	11,6
4	36	14,4	14,4	26,0
5	37	14,8	14,8	40,8
6	49	19,6	19,6	60,4
7	99	39,6	39,6	100,0
Total	250	100,0	100,0	

**Realização periódica de análises microbiológicas da água utilizada na Praça de Alimentação:**

(Percepção dos clientes sobre essa ação do shopping):

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sim	36	14,4	14,4	14,4
não	214	85,6	85,6	100,0
Total	250	100,0	100,0	

Realização periódica de análises microbiológicas da água utilizada na Praça de Alimentação:

(A importância que os clientes dão a essa ação do shopping):

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	3	1,2	1,2	1,2
2	5	2,0	2,0	3,2
3	5	2,0	2,0	5,2
4	22	8,8	8,8	14,0
5	34	13,6	13,6	27,6
6	41	16,4	16,4	44,0
7	140	56,0	56,0	100,0
Total	250	100,0	100,0	

**O shopping participar de campanhas contra o aquecimento global:**

(Percepção dos clientes sobre essa ação do shopping):

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sim	35	14,0	14,0	14,0
não	215	86,0	86,0	100,0
Total	250	100,0	100,0	

O shopping participar de campanhas contra o aquecimento global:

(A importância que os clientes dão a essa ação do shopping):

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	11	4,4	4,4	4,4
2	6	2,4	2,4	6,8
3	6	2,4	2,4	9,2
4	34	13,6	13,6	22,8
5	36	14,4	14,4	37,2
6	50	20,0	20,0	57,2
7	107	42,8	42,8	100,0
Total	250	100,0	100,0	

**O shopping participar de projetos de conscientização ambiental:**

(Percepção dos clientes sobre essa ação do shopping):

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sim	47	18,8	18,8	18,8
não	203	81,2	81,2	100,0
Total	250	100,0	100,0	

O shopping participar de projetos de conscientização ambiental:

(A importância que os clientes dão a essa ação do shopping):

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	11	4,4	4,4	4,4
2	5	2,0	2,0	6,4
3	3	1,2	1,2	7,6
4	28	11,2	11,2	18,8
5	34	13,6	13,6	32,4
6	56	22,4	22,4	54,8
7	113	45,2	45,2	100,0
Total	250	100,0	100,0	

**O shopping apoiar projetos de inserção de pessoas com vulnerabilidade social:**

(Percepção dos clientes sobre essa ação do shopping):

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
sim	63	25,2	25,2	25,2
não	187	74,8	74,8	100,0
Total	250	100,0	100,0	

O shopping apoiar projetos de inserção de pessoas com vulnerabilidade social:

(A importância que os clientes dão a essa ação do shopping):

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	10	4,0	4,0	4,0
2	4	1,6	1,6	5,6
3	9	3,6	3,6	9,2
4	23	9,2	9,2	18,4
5	33	13,2	13,2	31,6
6	53	21,2	21,2	52,8
7	118	47,2	47,2	100,0
Total	250	100,0	100,0	

**Arrecadação de presentes para crianças carentes no período natalino:**

(Percepção dos clientes sobre essa ação do shopping):

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sim	115	46,0	46,0	46,0
não	135	54,0	54,0	100,0
Total	250	100,0	100,0	

**Arrecadação de presentes para crianças carentes no período natalino:**

(A importância que os clientes dão a essa ação do shopping):

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	5	2,0	2,0	2,0
2	4	1,6	1,6	3,6
3	6	2,4	2,4	6,0
4	23	9,2	9,2	15,2
5	30	12,0	12,0	27,2
6	53	21,2	21,2	48,4
7	129	51,6	51,6	100,0
Total	250	100,0	100,0	

**Apoio a projetos de arrecadação de fundos para hospitais que combatem o câncer:**

(Percepção dos clientes sobre essa ação do shopping):

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sim	105	42,0	42,0	42,0
não	145	58,0	58,0	100,0
Total	250	100,0	100,0	

Apoio a projetos de arrecadação de fundos para hospitais que combatem o câncer:

(A importância que os clientes dão a essa ação do shopping):

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	2	,8	,8	,8
2	3	1,2	1,2	2,0
3	5	2,0	2,0	4,0
4	24	9,6	9,6	13,6
Valid 5	23	9,2	9,2	22,8
6	47	18,8	18,8	41,6
7	146	58,4	58,4	100,0
Total	250	100,0	100,0	

**Apresentações de música clássica no hall central do shopping, diariamente:**

(Percepção dos clientes sobre essa ação do shopping):

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
sim	158	63,2	63,2	63,2
Valid não	92	36,8	36,8	100,0
Total	250	100,0	100,0	

Apresentações de música clássica no hall central do shopping, diariamente:

(A importância que os clientes dão a essa ação do shopping):

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	7	2,8	2,8	2,8
2	8	3,2	3,2	6,0
3	16	6,4	6,4	12,4
4	49	19,6	19,6	32,0
Valid 5	49	19,6	19,6	51,6
6	38	15,2	15,2	66,8
7	83	33,2	33,2	100,0
Total	250	100,0	100,0	

**Exposição permanente de fotos de monumentos históricos e turísticos locais e mundiais:**

(Percepção dos clientes sobre essa ação do shopping):

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
sim	187	74,8	74,8	74,8
Valid não	63	25,2	25,2	100,0
Total	250	100,0	100,0	

Exposição permanente de fotos de monumentos históricos e turísticos locais e mundiais:

(A importância que os clientes dão a essa ação do shopping):

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	15	6,0	6,0	6,0
2	8	3,2	3,2	9,2
3	18	7,2	7,2	16,4
Valid 4	45	18,0	18,0	34,4
5	46	18,4	18,4	52,8
6	42	16,8	16,8	69,6
7	76	30,4	30,4	100,0
Total	250	100,0	100,0	

**Sorteios de carros para os clientes compradores:**

(Percepção dos clientes sobre essa ação do shopping):

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
sim	222	88,8	88,8	88,8
Valid não	28	11,2	11,2	100,0
Total	250	100,0	100,0	

Sorteios de carros para os clientes compradores:

(A importância que os clientes dão a essa ação do shopping):

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	15	6,0	6,0	6,0
2	7	2,8	2,8	8,8
3	23	9,2	9,2	18,0
4	35	14,0	14,0	32,0
Valid 5	44	17,6	17,6	49,6
6	40	16,0	16,0	65,6
7	86	34,4	34,4	100,0
Total	250	100,0	100,0	

**Apêndice 8 - Tabelas de frequências estatísticas dos resultados dos questionários aplicados aos clientes lojistas, respondidos pelos gerentes das respectivas lojas**

	Frequency	Percent	Valid Percent
Há 9 anos	21	51,2	51,2
Abaixo de 9 anos	20	49,8	49,8
Valid			
Total	41	100,0	100,0

**Segmento**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Acessórios e Bijuterias	2	4,9	4,9	4,9
Alimentação	2	4,9	4,9	9,8
Artigos Diversos	2	4,9	4,9	14,6
Artigos Esportivos	2	4,9	4,9	19,5
Artigos para o Lar	2	4,9	4,9	24,4
Brinquedos	2	4,9	4,9	29,3
Calçados/Bolsas/Acessórios	2	4,9	4,9	34,1
Celular	2	4,9	4,9	39,0
Cosméticos/Perfumaria/Estética	2	4,9	4,9	43,9
Eletroeletrônicos	2	4,9	4,9	48,8
Valid Estética/Farmácia/Perfumaria	2	4,9	4,9	53,7
Hipermercado	1	2,4	2,4	56,1
Informática	2	4,9	4,9	61,0
Joalheria	2	4,9	4,9	65,9
Lazer	2	4,9	4,9	70,7
Livraria/Papelaria	2	4,9	4,9	75,6
Lojas de departamento	2	4,9	4,9	80,5
Moda	2	4,9	4,9	85,4
Serviços	2	4,9	4,9	90,2
Som/equipadora	2	4,9	4,9	95,1
Óticas	2	4,9	4,9	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**Funcionários**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Até 10	28	68,3	68,3	68,3
De 11 a 20	9	22,0	22,0	90,2
Valid De 31 a 40	2	4,9	4,9	95,1
Acima de 50	2	4,9	4,9	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**Escolha**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
sim	25	61,0	61,0	61,0
Valid não	16	39,0	39,0	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**Permanência**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
sim	39	95,1	95,1	95,1
Valid não	2	4,9	4,9	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**GerEmp**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
6,00	5	12,2	12,2	12,2
Valid 7,00	36	87,8	87,8	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**Estacionam**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
6,00	3	7,3	7,3	7,3
Valid 7,00	38	92,7	92,7	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**Seguranças**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
6,00	1	2,4	2,4	2,4
Valid 7,00	40	97,6	97,6	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**Internet**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
4,00	23	56,1	56,1	56,1
5,00	11	26,8	26,8	82,9
Valid 6,00	6	14,6	14,6	97,6
7,00	1	2,4	2,4	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**Ambulância**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
6,00	7	17,1	17,1	17,1
Valid 7,00	34	82,9	82,9	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**Fraldário**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
4,00	1	2,4	2,4	2,4
5,00	17	41,5	41,5	43,9
Valid 6,00	12	29,3	29,3	73,2
7,00	11	26,8	26,8	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**Amentação**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
4,00	2	4,9	4,9	4,9
5,00	23	56,1	56,1	61,0
Valid 6,00	9	22,0	22,0	82,9
7,00	7	17,1	17,1	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**CarrinhosBbs**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 5,00	11	26,8	26,8	26,8
6,00	15	36,6	36,6	63,4
7,00	15	36,6	36,6	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**CadeirasRodas**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 5,00	1	2,4	2,4	2,4
6,00	8	19,5	19,5	22,0
7,00	32	78,0	78,0	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**BanheirosIdosos**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 6,00	2	4,9	4,9	4,9
7,00	39	95,1	95,1	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**OrelhõesSurdos**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4,00	2	4,9	4,9	4,9
5,00	10	24,4	24,4	29,3
6,00	14	34,1	34,1	63,4
7,00	15	36,6	36,6	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**BusStop**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4,00	2	4,9	4,9	4,9
5,00	12	29,3	29,3	34,1
6,00	17	41,5	41,5	75,6
7,00	10	24,4	24,4	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**BancosFora**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 5,00	1	2,4	2,4	2,4
6,00	5	12,2	12,2	14,6
7,00	35	85,4	85,4	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**Sinalização**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 6,00	6	14,6	14,6	14,6
7,00	35	85,4	85,4	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**Passarela**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4,00	1	2,4	2,4	2,4
6,00	11	26,8	26,8	29,3
7,00	29	70,7	70,7	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**MaquinaVento**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 5,00	5	12,2	12,2	12,2
6,00	9	22,0	22,0	34,1
7,00	27	65,9	65,9	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**LixeiraDentro**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 5,00	5	12,2	12,2	12,2
6,00	8	19,5	19,5	31,7
7,00	28	68,3	68,3	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**LixeiraFora**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
4,00	5	12,2	12,2	12,2
5,00	6	14,6	14,6	26,8
Valid 6,00	9	22,0	22,0	48,8
7,00	21	51,2	51,2	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**Lâmpadas**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
5,00	2	4,9	4,9	4,9
Valid 6,00	6	14,6	14,6	19,5
7,00	33	80,5	80,5	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**ArPuro**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
5,00	2	4,9	4,9	4,9
Valid 6,00	9	22,0	22,0	26,8
7,00	30	73,2	73,2	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**Plantas**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
5,00	4	9,8	9,8	9,8
Valid 6,00	9	22,0	22,0	31,7
7,00	28	68,3	68,3	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**BancosDentro**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
5,00	3	7,3	7,3	7,3
Valid 6,00	2	4,9	4,9	12,2
7,00	36	87,8	87,8	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**Gerador**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
4,00	3	7,3	7,3	7,3
5,00	7	17,1	17,1	24,4
Valid 6,00	18	43,9	43,9	68,3
7,00	13	31,7	31,7	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**Poço**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
4,00	5	12,2	12,2	12,2
5,00	12	29,3	29,3	41,5
Valid 6,00	14	34,1	34,1	75,6
7,00	10	24,4	24,4	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**Micróbio**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
4,00	4	9,8	9,8	9,8
5,00	11	26,8	26,8	36,6
Valid 6,00	13	31,7	31,7	68,3
7,00	13	31,7	31,7	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**Aquecimento**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
4,00	1	2,4	2,4	2,4
5,00	3	7,3	7,3	9,8
Valid 6,00	8	19,5	19,5	29,3
7,00	29	70,7	70,7	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**Ambiental**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 5,00	3	7,3	7,3	7,3
6,00	10	24,4	24,4	31,7
7,00	28	68,3	68,3	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**VulnSocial**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 5,00	3	7,3	7,3	7,3
6,00	9	22,0	22,0	29,3
7,00	29	70,7	70,7	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**PresenteNatal**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4,00	10	24,4	24,4	24,4
5,00	18	43,9	43,9	68,3
6,00	11	26,8	26,8	95,1
7,00	2	4,9	4,9	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**Cancer**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4,00	8	19,5	19,5	19,5
5,00	21	51,2	51,2	70,7
6,00	11	26,8	26,8	97,6
7,00	1	2,4	2,4	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**MúsicaHall**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
6,00	3	7,3	7,3	7,3
Valid 7,00	38	92,7	92,7	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**Photos**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
6,00	5	12,2	12,2	12,2
Valid 7,00	36	87,8	87,8	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**Carros**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
4,00	2	4,9	4,9	4,9
5,00	7	17,1	17,1	22,0
Valid 6,00	19	46,3	46,3	68,3
7,00	13	31,7	31,7	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**APÊNDICE 9 - Frequência de respostas acerca da importância das ações sociais e ambientais praticadas pelo *shopping* para os lojistas que se inseriram no mix de lojas desde a inauguração do *shopping***

Q	Ações	Dados	Categorias						
			1	2	3	4	5	6	7
1	Geração de Empregos	Freq.	0	0	0	0	0	2	19
		%	0	0	0	0	0	9,5	90,5
2	Estacionamento gratuito	Freq.	0	0	0	0	1	2	19
		%	0	0	0	0	5	9,5	90,5
3	Presença de seguranças no estacionamento	Freq.	0	0	0	0	0	0	21
		%	0	0	0	0	0	0	100
4	Internet <i>wi-fi</i> gratuita na Praça de Alimentação	Freq.	0	0	0	14	6	1	0
		%	0	0	0	0	0	5	20
5	Serviço de ambulância para os clientes em compras, em caso de acidente dentro do Shopping	Freq.	0	0	0	0	0	4	17
		%	0	0	0	0	0	19	81
6	Fraldário	Freq.	0	0	0	1	8	7	5
		%	0	0	0	4,8	38,1	33,3	23,8
7	Espaço para amamentação	Freq.	0	0	0	2	11	4	4
		%	0	0	0	9,5	52,4	19	19
8	Disponibilidade de carrinhos para bebês para transportá-los no momento de compras dos pais ou acompanhantes	Freq.	0	0	0	0	6	9	6
		%	0	0	0	0	28,6	42,9	28,6
9	Disponibilidade de cadeiras de rodas para clientes em compras	Freq.	0	0	0	0	0	4	17
		%	0	0	0	0	0	19	81
10	Banheiros especiais adaptados para clientes idosos	Freq.	0	0	0	0	0	1	20
		%	0	0	0	0	0	4,8	95,2
11	Telefones públicos adaptados para deficientes auditivos	Freq.	0	0	0	0	0	3	18
		%	0	0	0	0	0	14,3	85,7
12	Parada de ônibus na área do entorno do shopping	Freq.	0	0	0	1	6	9	5
		%	0	0	0	4,8	28,6	42,9	23,8
13	Bancos disponíveis na área externa para os frequentadores usuários de transporte público	Freq.	0	0	0	1	6	10	4
		%	0	0	0	4,8	28,6	47,6	19
14	Sinalização nas ruas e avenidas no entorno do shopping	Freq.	0	0	0	0	0	4	17
		%	0	0	0	0	0	19	81
15	Construção e manutenção de passarela para pedestres, com a finalidade de evitar atropelamentos na travessia da pista de uma das avenidas de acesso ao shopping	Freq.	0	0	0	0	0	4	17
		%	0	0	0	0	0	19	81
16	Máquina para enxugar as mãos ambientalmente sustentável, através de ventilação, disponível nos banheiros	Freq.	0	0	0	1	0	6	14
		%	0	0	0	4,8	0	28,6	66,7
17	Lixeiras separadas para lixo reciclável em todo o shopping	Freq.	0	0	0	0	2	6	13
		%	0	0	0	0	9,5	28,6	61,9
18	Disponibilidade de lixeiras na área externa do shopping	Freq.	0	0	0	0	2	6	13
		%	0	0	0	0	9,5	28,6	61,9
19	Utilização de lâmpadas de baixo consumo de eletricidade na iluminação do shopping	Freq.	0	0	0	3	4	6	8
		%	0	0	0	14,3	19	28,6	38,1

20	<b>Utilização de um sistema de purificação do ar condicionado, jogando ar limpo no meio ambiente, após utilização dentro do Shopping</b>	Freq.	0	0	0	0	1	3	17
		%	0	0	0	0	4,8	14,3	81
21	<b>Disposição de plantas para auxiliar a limpeza natural do ar dentro e fora do shopping</b>	Freq.	0	0	0	0	1	5	15
		%	0	0	0	0	4,8	23,8	71,4
22	<b>Bancos disponíveis em todo o shopping feitos com madeira reflorestada</b>	Freq.	0	0	0	0	3	5	13
		%	0	0	0	0	14,3	23,8	61,9
23	<b>Geradores de eletricidade movidos a gás natural</b>	Freq.	0	0	0	0	2	1	18
		%	0	0	0	0	9,5	4,8	85,7
24	<b>Poços artesianos destinados à jardinagem e limpeza</b>	Freq.	0	0	0	1	4	9	7
		%	0	0	0	4,8	19	42,9	33,3
25	<b>Realização periódica de análises microbiológicas da água utilizada na Praça de Alimentação</b>	Freq.	0	0	0	2	4	8	7
		%	0	0	0	9,5	19	42,9	33,3
26	<b>O shopping participar de campanhas contra o aquecimento global</b>	Freq.	0	0	0	3	6	6	6
		%	0	0	0	14,3	28,6	28,6	28,6
27	<b>O shopping participar de projetos de conscientização ambiental</b>	Freq.	0	0	0	2	7	5	7
		%	0	0	0	9,5	33,3	23,8	33,3
28	<b>O shopping apoiar projetos de inserção de pessoas com vulnerabilidade social</b>	Freq.	0	0	0	1	2	7	11
		%	0	0	0	4,8	9,5	33,3	52,4
29	<b>Arrecadação de presentes para crianças carentes no período natalino</b>	Freq.	0	0	0	0	2	5	14
		%	0	0	0	0	9,5	23,8	66,7
30	<b>Apoio a projetos de arrecadação de fundos para hospitais que combatem o câncer</b>	Freq.	0	0	0	0	3	5	13
		%	0	0	0	0	14,3	23,8	61,9
31	<b>Apresentações de música clássica no hall central do shopping, diariamente</b>	Freq.	0	0	0	8	8	4	1
		%	0	0	0	38,1	38,1	19	4,8
32	<b>Exposição permanente de fotos de monumentos históricos e turísticos locais e mundiais</b>	Freq.	0	0	0	6	10	4	1
		%	0	0	0	28,6	47,6	19	4,8
33	<b>Sorteios de carros para os clientes compradores</b>	Freq.	0	0	0	0	0	2	19
		%	0	0	0	0	0	9,5	90,5

Fonte: pesquisa aplicada (2014)

Essa tabela mostra que todas as respostas se concentraram nas categorias 5, 6 e 7, a assimetria destes foi alta, o que indica não-normalidade dos dados e a impossibilidade da aplicação de testes estatísticos robustos, chamados de testes paramétricos.

**APÊNDICE 10 - Frequência de respostas acerca da importância das ações sociais e ambientais praticadas pelo *shopping* para os lojistas que se inseriram no *mix* de lojas nos anos que se deram após a inauguração do *shopping***

Q	Ações	Dados	Categorias						
			1	2	3	4	5	6	7
1	Geração de Empregos	Freq.	0	0	0	0	0	3	17
		%	0	0	0	0	0	15	85
2	Estacionamento gratuito	Freq.	0	0	0	0	0	1	19
		%	0	0	0	0	0	5	95
3	Presença de seguranças no estacionamento	Freq.	0	0	0	0	0	1	19
		%	0	0	0	0	0	5	95
4	Internet <i>wi-fi</i> gratuita na Praça de Alimentação	Freq.	0	0	0	9	5	5	1
		%	0	0	0	45	25	25	5
5	Serviço de ambulância para os clientes em compras, em caso de acidente dentro do Shopping	Freq.	0	0	0	0	0	3	17
		%	0	0	0	0	0	15	85
6	Fraldário	Freq.	0	0	0	0	9	5	6
		%	0	0	0	0	45	25	30
7	Espaço para amamentação	Freq.	0	0	0	0	12	5	3
		%	0	0	0	0	60	25	15
8	Disponibilidade de carrinhos para bebês para transportá-los no momento de compras dos pais ou acompanhantes	Freq.	0	0	0	0	5	6	9
		%	0	0	0	0	25	30	45
9	Disponibilidade de cadeiras de rodas para clientes em compras	Freq.	0	0	0	0	1	4	15
		%	0	0	0	0	5	20	75
10	Banheiros especiais adaptados para clientes idosos	Freq.	0	0	0	0	0	1	19
		%	0	0	0	0	0	5	95
11	Telefones públicos adaptados para deficientes auditivos	Freq.	0	0	0	0	0	2	18
		%	0	0	0	0	0	10	90
12	Parada de ônibus na área do entorno do shopping	Freq.	0	0	0	1	6	7	6
		%	0	0	0	5	30	35	30
13	Bancos disponíveis na área externa para os frequentadores usuários de transporte público	Freq.	0	0	0	1	6	7	6
		%	0	0	0	5	30	35	30
14	Sinalização nas ruas e avenidas no entorno do shopping	Freq.	0	0	0	0	1	1	18
		%	0	0	0	0	5	5	90
15	Construção e manutenção de passarela para pedestres, com a finalidade de evitar atropelamentos na travessia da pista de uma das avenidas de acesso ao shopping	Freq.	0	0	0	0	0	2	18
		%	0	0	0	0	0	10	90
16	Máquina para enxugar as mãos ambientalmente sustentável, através de ventilação, disponível nos banheiros	Freq.	0	0	0	0	0	5	15
		%	0	0	0	0	0	25	75
17	Lixeiras separadas para lixo reciclável em todo o shopping	Freq.	0	0	0	0	3	3	14
		%	0	0	0	0	15	15	70
18	Disponibilidade de lixeiras na área externa do shopping	Freq.	0	0	0	0	3	2	15
		%	0	0	0	0	15	10	65
19	Utilização de lâmpadas de baixo consumo de eletricidade na iluminação do shopping	Freq.	0	0	0	2	2	3	13
		%	0	0	0	10	10	15	65

20	<b>Utilização de um sistema de purificação do ar condicionado, jogando ar limpo no meio ambiente, após utilização dentro do Shopping</b>	Freq.	0	0	0	0	1	3	16
		%	0	0	0	0	5	15	80
21	<b>Disposição de plantas para auxiliar a limpeza natural do ar dentro e fora do shopping</b>	Freq.	0	0	0	0	1	4	15
		%	0	0	0	0	5	20	75
22	<b>Bancos disponíveis em todo o shopping feitos com madeira reflorestada</b>	Freq.	0	0	0	0	1	4	15
		%	0	0	0	0	5	20	75
23	<b>Geradores de eletricidade movidos a gás natural</b>	Freq.	0	0	0	0	1	1	18
		%	0	0	0	0	5	5	90
24	<b>Poços artesianos destinados à jardinagem e limpeza</b>	Freq.	0	0	0	1	3	10	6
		%	0	0	0	1	15	50	30
25	<b>Realização periódica de análises microbiológicas da água utilizada na Praça de Alimentação</b>	Freq.	0	0	0	1	3	10	6
		%	0	0	0	5	15	50	30
26	<b>O shopping participar de campanhas contra o aquecimento global</b>	Freq.	0	0	0	2	6	8	6
		%	0	0	0	10	30	40	20
27	<b>O shopping participar de projetos de conscientização ambiental</b>	Freq.	0	0	0	2	4	8	6
		%	0	0	0	10	20	40	30
28	<b>O shopping apoiar projetos de inserção de pessoas com vulnerabilidade social</b>	Freq.	0	0	0	0	1	1	18
		%	0	0	0	0	5	5	90
29	<b>Arrecadação de presentes para crianças carentes no período natalino</b>	Freq.	0	0	0	0	1	5	14
		%	0	0	0	0	5	25	70
30	<b>Apoio a projetos de arrecadação de fundos para hospitais que combatem o câncer</b>	Freq.	0	0	0	0	0	4	16
		%	0	0	0	0	0	20	80
31	<b>Apresentações de música clássica no hall central do shopping, diariamente</b>	Freq.	0	0	0	2	10	7	1
		%	0	0	0	10	50	35	5
32	<b>Exposição permanente de fotos de monumentos históricos e turísticos locais e mundiais</b>	Freq.	0	0	0	0	2	11	7
		%	0	0	0	0	10	55	35
33	<b>Sorteios de carros para os clientes compradores</b>	Freq.	0	0	0	0	0	1	19
		%	0	0	0	0	0	5	95

Fonte: pesquisa aplicada (2014)

**APÊNDICE 11 - Médias do nível de importância das ações de responsabilidade sociais para os clientes lojista que estão no *shopping* desde sua fundação**

Q	Ações	N	Min-Máx	Média	D.P.
1	Geração de Empregos	21	6 – 7	6,90	± 0,30
2	Estacionamento gratuito	21	6 – 7	6,90	± 0,30
3	Presença de seguranças no estacionamento	21	7 – 7	7,00	±0,00
4	Internet <i>wi-fi</i> gratuita na Praça de Alimentação	21	4 – 6	4,38	±0,58
5	Serviço de ambulância para os clientes em compras, em caso de acidente dentro do Shopping	21	6 – 7	6,80	±0,40
6	Fraldário	21	4 – 7	5,76	± 0,88
7	Espaço para amamentação	21	4 – 7	5,47	± 0,92
8	Disponibilidade de carrinhos para bebês para transportá-los no momento de compras dos pais ou acompanhantes	21	5 – 7	6,00	± 0,77
9	Disponibilidade de cadeiras de rodas para clientes em compras	21	6 – 7	6,80	± 0,40
10	Banheiros especiais adaptados para clientes idosos	21	6 – 7	6,95	± 0,22
11	Telefones públicos adaptados para deficientes auditivos	21	6 – 7	6,85	0,35
12	Parada de ônibus na área do entorno do shopping	21	4 – 7	5,85	± 0,85
13	Bancos disponíveis na área externa para os frequentadores usuários de transporte público	21	4 – 7	5,80	± 0,81
14	Sinalização nas ruas e avenidas no entorno do shopping	21	6 – 7	6,80	± 0,40
15	Construção e manutenção de passarela para pedestres, com a finalidade de evitar atropelamentos na travessia da pista de uma das avenidas de acesso ao shopping	21	6 – 7	6,80	± 0,40
16	Máquina para enxugar as mãos ambientalmente sustentável, através de ventilação, disponível nos banheiros	21	4 – 7	6,57	±0,74
17	Lixeiras separadas para lixo reciclável em todo o shopping	21	5 – 7	6,52	± 0,67
18	Disponibilidade de lixeiras na área externa do shopping	21	5 – 7	6,52	± 0,67
19	Utilização de lâmpadas de baixo consumo de eletricidade na iluminação do shopping	21	4 – 7	5,90	± 1,09
20	Utilização de um sistema de purificação do ar condicionado, jogando ar limpo no meio ambiente, após utilização dentro do Shopping	21	5 – 7	6,76	± 0,53
21	Disposição de plantas para auxiliar a limpeza natural do ar dentro e fora do shopping	21	5 – 7	6,66	± 0,57
22	Bancos disponíveis em todo o shopping feitos com madeira reflorestada	21	5 – 7	6,47	±0,74
23	Geradores de eletricidade movidos a gás natural	21	5 – 7	6,76	± 0,62
24	Poços artesianos destinados à jardinagem e limpeza	21	4 – 7	6,04	± 0,86
25	Realização periódica de análises microbiológicas da água utilizada na Praça de Alimentação	21	4 – 7	5,95	± 0,97
26	O shopping participar de campanhas contra o aquecimento global	21	4 – 7	5,71	± 1,05

27	<b>O shopping participar de projetos de conscientização ambiental</b>	21	4 – 7	5,80	± 1,03
28	<b>O shopping apoiar projetos de inserção de pessoas com vulnerabilidade social</b>	21	4 – 7	6,33	± 0,85
29	<b>Arrecadação de presentes para crianças carentes no período natalino:</b>	21	5 – 7	6,57	± 0,67
30	<b>Apoio a projetos de arrecadação de fundos para hospitais que combatem o câncer</b>	21	5 – 7	6,47	± 0,74
31	<b>Apresentações de música clássica no hall central do shopping, diariamente</b>	21	4 – 7	4,90	± 0,88
32	<b>Exposição permanente de fotos de monumentos históricos e turísticos locais e mundiais</b>	21	4 – 7	5,00	± 0,83
33	<b>Sorteios de carros para os clientes compradores</b>	21	6 – 7	6,90	± 0,30

---

Fonte: pesquisa aplicada (2014)

**APÊNDICE 12 - Médias do nível de importância das ações de responsabilidade sociais para os clientes lojistas que se inseriram no *shopping* após a sua fundação**

Q	Ações	N	Min-Máx	Média	D.P.
1	Geração de Empregos	20	6 – 7	6,85	± 0,36
2	Estacionamento gratuito	20	6 – 7	6,95	± 0,22
3	Presença de seguranças no estacionamento	20	6 – 7	6,95	± 0,22
4	Internet <i>wi-fi</i> gratuita na Praça de Alimentação	20	4 – 7	4,90	± 0,96
5	Serviço de ambulância para os clientes em compras, em caso de acidente dentro do Shopping	20	6 – 7	6,85	± 0,36
6	Fraldário	20	5 – 7	5,85	± 0,87
7	Espaço para amamentação	20	5 – 7	5,55	± 0,75
8	Disponibilidade de carrinhos para bebês para transportá-los no momento de compras dos pais ou acompanhantes	20	5 – 7	6,20	± 0,83
9	Disponibilidade de cadeiras de rodas para clientes em compras	20	5 – 7	6,70	± 0,57
10	Banheiros especiais adaptados para clientes idosos	20	6 – 7	6,95	± 0,22
11	Telefones públicos adaptados para deficientes auditivos	20	6 – 7	6,90	0,30
12	Parada de ônibus na área do entorno do shopping	20	4 – 7	6,20	± 0,95
13	Bancos disponíveis na área externa para os frequentadores usuários de transporte público	20	4 – 7	5,90	± 0,91
14	Sinalização nas ruas e avenidas no entorno do shopping	20	5 – 7	6,85	± 0,48
15	Construção e manutenção de passarela para pedestres, com a finalidade de evitar atropelamentos na travessia da pista de uma das avenidas de acesso ao shopping	20	6 – 7	6,90	± 0,30
16	Máquina para enxugar as mãos ambientalmente sustentável, através de ventilação, disponível nos banheiros	20	6 – 7	6,75	± 0,44
17	Lixeiras separadas para lixo reciclável em todo o shopping	20	6 – 7	6,55	± 0,75
18	Disponibilidade de lixeiras na área externa do shopping	20	5 – 7	6,60	± 0,75
19	Utilização de lâmpadas de baixo consumo de eletricidade na iluminação do shopping	20	4 – 7	6,35	± 1,39
20	Utilização de um sistema de purificação do ar condicionado, jogando ar limpo no meio ambiente, após utilização dentro do Shopping	20	5 – 7	6,75	± 0,55
21	Disposição de plantas para auxiliar a limpeza natural do ar dentro e fora do shopping	20	5 – 7	6,70	± 0,57
22	Bancos disponíveis em todo o shopping feitos com madeira reflorestada	20	5 – 7	6,70	± 0,57
23	Geradores de eletricidade movidos a gás natural	20	5 – 7	6,85	± 0,48
24	Poços artesianos destinados à jardinagem e limpeza	20	4 – 7	6,05	± 0,82
25	Realização periódica de análises microbiológicas da água utilizada na Praça de Alimentação	20	4 – 7	6,05	± 0,82
26	O shopping participar de campanhas contra o aquecimento global	20	4 – 7	5,70	± 0,92

27	<b>O shopping participar de projetos de conscientização ambiental</b>	20	4 – 7	5,90	± 0,96
28	<b>O shopping apoiar projetos de inserção de pessoas com vulnerabilidade social</b>	20	5 – 7	6,85	± 0,48
29	<b>Arrecadação de presentes para crianças carentes no período natalino:</b>	20	5 – 7	6,65	± 0,58
30	<b>Apoio a projetos de arrecadação de fundos para hospitais que combatem o câncer</b>	20	6 – 7	6,80	± 0,41
31	<b>Apresentações de música clássica no hall central do shopping, diariamente</b>	20	4 – 7	5,35	± 0,74
32	<b>Exposição permanente de fotos de monumentos históricos e turísticos locais e mundiais</b>	20	4 – 6	5,25	± 0,63
33	<b>Sorteios de carros para os clientes compradores</b>	20	6 – 7	6,95	± 0,22

---

Fonte: pesquisa aplicada (2014)