

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS**

**MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA
EM NEGÓCIOS**

DISSERTAÇÃO

**DESENVOLVENDO UMA FERRAMENTA DE MENSURAÇÃO
DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL PARA
SHOPPING CENTERS NO BRASIL SOB A ÓTICA DO *TRIPLE
BOTTOM LINE*
(TRIPÉ DA SUSTENTABILIDADE)**

Marcelo Freitas Moura Costa

2012



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS**

**MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA
EM NEGÓCIOS**

**DESENVOLVENDO UMA FERRAMENTA DE MENSURAÇÃO
DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL PARA
SHOPPING CENTERS NO BRASIL SOB A ÓTICA DO *TRIPLE
BOTTOM LINE*
(TRIPÉ DA SUSTENTABILIDADE)**

Marcelo Freitas Moura Costa

Sob a Orientação do Professor
Dr. Marcos Aguiar de Souza

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Gestão e Estratégia**, no curso de Pós-graduação em Gestão e Estratégia em Negócios.

**Seropédica, RJ
Março de 2012**



658.408
C837d
T

Costa, Marcelo Freitas Moura, 1977-

Desenvolvendo uma ferramenta de mensuração de responsabilidade social empresarial para Shopping Centers no Brasil sob a ótica do Triple Bottom Line (tripé da sustentabilidade) / Marcelo Freitas Moura Costa – 2012.

127 f.: il.

Orientador: Marcos Aguiar de Souza.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios.

Bibliografia: f. 112-115.

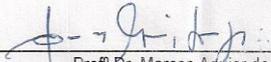
1. Responsabilidade social da empresa - Teses. 2. Sustentabilidade – Teses. 3. Centros comerciais – Brasil – Teses. I. Souza, Marcos Aguiar de, 1965-. II. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios. III. Título.

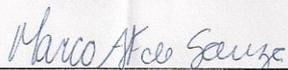
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EM
NEGÓCIOS

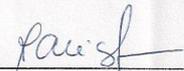
MARCELO FREITAS MOURA COSTA

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre, no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios, área de Concentração em Gestão e Estratégia em Negócios.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 20/03/2012


Prof. Dr. Marcos Aguiar de Souza
Orientador e Presidente
UFRRJ


Prof. Dr. Marco Antônio Ferreira de Souza
Membro Interno
UFRRJ


Prof. Dr. Maria Alice Chaves Nunes Costa
Membro Externo
UFF

STA

ISURAÇÃO DE
OPPING CENTERS NO
M LINE

abmetida como requisito
obtenção do grau de Mestre
Estratégia em Negócios, no
Graduação em Gestão e

012.

ntador
eiro

Profª Doutora Maria Alice Nunes Costa
Universidade Federal Fluminense

“Com os padrões de consumo, distribuição de renda e degradação ambiental que a humanidade está adotando, podemos dizer que estamos todos viajando de avião, sendo que, pouquíssimos na primeira classe, mais alguns na executiva e a maioria na econômica, mas, quando o avião cair, todos morreremos da mesma maneira”. (*Frei Beto, 2011*).

AGRADECIMENTOS

Começo meus agradecimentos, ressaltando que seria impossível citar todos aqueles que de alguma forma contribuíram para que eu pudesse trilhar até o momento, minha incessante busca pelo conhecimento, uma vez que nada na vida se faz sozinho. Não obstante, tentarei, aqui, lembrar e agradecer a todos que foram particularmente importantes nesta minha caminhada.

Aos colegas de trabalho da “GERAI - Equipe de *Shopping Centers*” da PREVI, que através do conhecimento compartilhado, serviram de fonte de aprendizado da prática da gestão dessa modalidade de ativo imobiliário e em especial aos colegas João Luiz e Luis Carlos que de forma muito generosa, foram os grandes responsáveis para que eu pudesse ser dispensado dos meus deveres laborais nos dias em que tive aula no Mestrado.

Sou profundamente grato ao meu ilustre orientador Dr. Marcos Aguiar de Souza, o qual foi sempre extremamente solícito com as minhas demandas acadêmicas e compreensivo com os meus problemas pessoais que em alguns momentos concorreram com a rigorosa jornada do Mestrado.

Agradeço a professora do Programa de Mestrado em Sistemas de Gestão da Universidade Federal Fluminense, Dra Maria Alice Nunes Costa, a qual expandiu enormemente minha visão sobre os temas sustentabilidade e responsabilidade socioambiental nas organizações.

Agradeço à Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro por ter concedido-me a oportunidade de expandir meus conhecimentos através desse Mestrado, bem como a todos os professores, alunos e funcionários do citado curso, os quais foram parceiros e fonte de saber e aprendizado nesses últimos 2 anos.

Sou grato também a minha amiga Greice Lucia, a minha irmã Jacqueline de Freitas, aos meus pais Maria Tereza e Sebastião Ferreira, as minhas avós Geralda Gomes e Luiza Ferreira, a minha tia Roseli Cavalieri e a minha prima Anik Cavalieri os quais cada um ao seu modo e mesmo sem saber serviu-me de inspiração e combustível para que eu pudesse completar mais essa etapa da minha vida acadêmica e por consequência do meu autodesenvolvimento.

Finalmente agradeço aquele que é o centro e senhor de minha vida, meu grande e boníssimo Deus chamado Jesus Cristo, cuja misericórdia e amor norteiam minha passagem na Terra, livrando-me de todo mal e guiando meus caminhos, mesmo que muitas vezes eu não mereça.

RESUMO

Costa, Marcelo Freitas Moura. DESENVOLVENDO UMA FERRAMENTA DE MENSURAÇÃO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL PARA SHOPPING CENTERS NO BRASIL SOB A ÓTICA DO TRIPLE BOTTOM LINE (TRIPÉ DA SUSTENTABILIDADE). 2012. 127 p. Dissertação (Mestrado em Gestão e Estratégia em Negócios). Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2012.

A partir das primeiras comunidades humanas e até nossos atuais 7 bilhões de habitantes, a humanidade extrai da natureza de forma predatória os recursos essenciais para sua sobrevivência, acarretando em um grande desequilíbrio ambiental e retornando-nos sérios problemas sociais. A Responsabilidade Social Empresarial (RSE) surgiu como um contraponto aos vorazes interesses exclusivamente financeiros do Sistema Capitalista e das grandes corporações, abrindo um novo prisma para os interesses sociais da coletividade e a preservação ambiental de nosso planeta. Assim como no mundo organizacional, o mercado de *shopping center* sempre buscou a maximização de suas receitas em detrimento dos valores socioambientais, no entanto em meados dos anos 2000, alguns empreendimentos passaram a adotar mais veementemente algumas práticas isoladas de RSE em sua gestão, abrindo espaço para uma nova lógica de se fazer negócio no setor. O presente estudo apresenta uma ferramenta de mensuração da política de RSE para *shopping centers* no Brasil sobre a ótica do *Triple Bottom Line*, onde as esferas social, ambiental e econômica são tidas como igualmente fundamentais para o verdadeiro sucesso do negócio. Participaram do estudo 50 representantes de shopping centers, das diferentes regiões do país, que responderam ao instrumento proposto composto por 48 itens subdivididos nas esferas Ambiental, Social e Governança. A análise e discussão dos dados permitiram compreender uma grande variedade de ações e posicionamentos diante da RSE por parte dos *shopping centers*. Adicionalmente foram comparadas as condições de funcionamento de dois *shopping centers* no estado do Rio de Janeiro, que apesar de estarem localizados em municípios vizinhos, estão distantes cerca de 80km. As conclusões apontam a viabilidade/necessidade de utilização do instrumento buscando-se o estabelecimento de um padrão mínimo a ser seguido pelos *shopping centers* no início de sua atividade.

Palavras-chave: Responsabilidade Social Empresarial; Sustentabilidade; *Shopping Center*.

ABSTRACT

Costa, Marcelo Freitas Moura. DEVELOPING A RSE MEASURING TOOL FOR SHOPPING CENTERS IN BRAZIL FROM THE PERSPECTIVE OF THE TRIPLE BOTTOM LINE. 2012. 127 p. Dissertation (Master in Business Management and Strategy). Institute of Humanities and Social Sciences, Department of Accounting and Administrative Sciences, Federal Rural University of Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2012.

From the earliest human communities and to our current 7 billion people, humanity extracts of nature in a predatory way the resources essential for their survival, resulting in a major environmental imbalance and returning us serious social problems. Corporate Social Responsibility (CSR) has emerged as a counterpoint voracious exclusively financial interests of the capitalist system and big business, opening a new perspective to the social interests of the community and environmental preservation of our planet. As in the organizational world, the shopping center market has always sought to maximize their revenues at the expense of social and environmental values, however in the mid-2000s, some enterprises have adopted some practices were more strongly in their management of CSR, making room to a new logic of doing business in the sector. This study presents a tool for measuring CSR policy for shopping malls in Brazil on the optics of the Triple Bottom Line, where the social, environmental and economic sustainability are seen as equally essential to the real business success. The study included 50 representatives from malls, from different regions of the country who responded to the proposed instrument consists of 48 items subdivided into spheres Environmental, Social and Governance. The analysis and discussion of the data allowed us to understand a wide variety of actions and positions on CSR by the mall. Additionally we compared the operating conditions of two shopping centers in the state of Rio de Janeiro, which despite being located in neighboring towns are about 80km away. The findings indicate the feasibility / necessities to use the instrument seeking to establish a minimum standard to be followed by shopping centers at the beginning of its activity.

Keywords: Corporate Social Responsibility, Sustainability, Shopping Center.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Evolução Histórica do Setor (2005 a 2010).....	51
Figura 2- Distribuição Geográfica por Região - dez/10	51
Figura 3- Distribuição Geográfica por Estado.....	52
Figura 4- Distribuição Geográfica pelas Maiores Capitais - 2011.....	53
Figura 5- Grandes Números da Indústria de <i>Shopping Centers</i> 2011.....	54
Figura 6- Foto Meramente Ilustrativa 1 – “SC-A”.....	98
Figura 7- Foto Meramente Ilustrativa 2 – “SC-A”.....	99
Figura 8- Foto Meramente Ilustrativa 3 – “SC-A”.....	99
Figura 9- Foto Meramente Ilustrativa 4 – “SC-A”.....	100
Figura 10- Foto Meramente Ilustrativa 5 – “SC-A”.....	100
Figura 11- Foto Meramente Ilustrativa 6 – “SC-A”.....	101
Figura 12- Foto Meramente Ilustrativa 7 – “SC-A”.....	101
Figura 13- Foto Meramente Ilustrativa 8 – “SC-A”.....	102
Figura 14- Foto Meramente Ilustrativa 9 – “SC-A”.....	102
Figura 15- Foto Meramente Ilustrativa 10 – “SC-A”.....	103
Figura 16- Foto Meramente Ilustrativa 11 – “SC-A”.....	103
Figura 17- Foto 1 – “SC-B”.....	104
Figura 18- Foto 2 – “SC-B”.....	105
Figura 19- Foto 3 – “SC-B”.....	105
Figura 20- Foto 4 – “SC-B”.....	106
Figura 21- Foto 5 – “SC-B”.....	106
Figura 22- Foto 6 – “SC-B”.....	107
Figura 23- Foto 7 – “SC-B”.....	107
Figura 24- Foto 8 – “SC-B”.....	108
Figura 25- Foto 9 – “SC-B”.....	108

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Evolução da população mundial.....	22
Tabela 2 - As sete revoluções – velhos e novos paradigmas.....	36
Tabela 3 - Peculiaridades da relação entre empreendedores e lojistas.....	43
Tabela 4 - Distribuição da amostra por Estado da Federação.....	60
Tabela 5 – Descrição Geral por Item – Questão 1.....	64
Tabela 6 – Descrição Geral por Item – Questão 2.....	64
Tabela 7 – Descrição Geral por Item – Questão 3.....	65
Tabela 8 – Descrição Geral por Item – Questão 4.....	65
Tabela 9 – Descrição Geral por Item – Questão 5.....	66
Tabela 10 – Descrição Geral por Item – Questão 6.....	66
Tabela 11 – Descrição Geral por Item – Questão 7.....	67
Tabela 12 – Descrição Geral por Item – Questão 8.....	67
Tabela 13 – Descrição Geral por Item – Questão 9.....	68
Tabela 14 – Descrição Geral por Item – Questão 10.....	68
Tabela 15 – Descrição Geral por Item – Questão 11.....	69
Tabela 16 – Descrição Geral por Item – Questão 12.....	69
Tabela 17 – Descrição Geral por Item – Questão 13.....	70
Tabela 18 – Descrição Geral por Item – Questão 14.....	70
Tabela 19 – Descrição Geral por Item – Questão 15.....	71
Tabela 20 – Descrição Geral por Item – Questão 16.....	71
Tabela 21 – Descrição Geral por Item – Questão 17.....	72
Tabela 22 – Descrição Geral por Item – Questão 18.....	72
Tabela 23 – Descrição Geral por Item – Questão 19.....	73
Tabela 24 – Descrição Geral por Item – Questão 20.....	73

Tabela 25 – Descrição Geral por Item – Questão 21.....	74
Tabela 26 – Descrição Geral por Item – Questão 22.....	74
Tabela 27 – Descrição Geral por Item – Questão 23.....	75
Tabela 28 – Descrição Geral por Item – Questão 24.....	75
Tabela 29 – Descrição Geral por Item – Questão 25.....	76
Tabela 30 – Descrição Geral por Item – Questão 26.....	76
Tabela 31 – Descrição Geral por Item – Questão 27.....	77
Tabela 32 – Descrição Geral por Item – Questão 28.....	77
Tabela 33 – Descrição Geral por Item – Questão 29.....	78
Tabela 34 – Descrição Geral por Item – Questão 30.....	78
Tabela 35 – Descrição Geral por Item – Questão 31.....	79
Tabela 36 – Descrição Geral por Item – Questão 32.....	79
Tabela 37 – Descrição Geral por Item – Questão 33.....	80
Tabela 38 – Descrição Geral por Item – Questão 34.....	80
Tabela 39 – Descrição Geral por Item – Questão 35.....	81
Tabela 40 – Descrição Geral por Item – Questão 36.....	81
Tabela 41 – Descrição Geral por Item – Questão 37.....	82
Tabela 42 – Descrição Geral por Item – Questão 38.....	82
Tabela 43 – Descrição Geral por Item – Questão 39.....	83
Tabela 44 – Descrição Geral por Item – Questão 40.....	83
Tabela 45 – Descrição Geral por Item – Questão 41.....	84
Tabela 46 – Descrição Geral por Item – Questão 42.....	84
Tabela 47 – Descrição Geral por Item – Questão 43.....	85
Tabela 48 – Descrição Geral por Item – Questão 44.....	85
Tabela 49 – Descrição Geral por Item – Questão 45.....	85

Tabela 50 – Descrição Geral por Item – Questão 46.....	86
Tabela 51 – Descrição Geral por Item – Questão 47.....	86
Tabela 52 – Descrição Geral por Item – Questão 48.....	87
Tabela 53 – Descrição por Região e por Fator – Ambiental.....	89
Tabela 54 – Descrição por Região e por Fator – Social.....	89
Tabela 55 – Descrição por Região e por Fator – Governança.....	90
Tabela 56 – Panorama Geral das Práticas Socioambientais.....	92
Tabela 57 – Panorama Geral das Práticas Ambientais.....	93
Tabela 58 – Panorama Geral das Práticas Sociais.....	95
Tabela 59 – Panorama Geral das Práticas de Governança.....	97

LISTA DE ANEXOS

I - Levantamento de práticas socioambientais para <i>shopping centers</i> no Brasil.....	123
--	-----

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	16
1.1. O Problema.....	17
1.2. Objetivos.....	18
1.2.1. Objetivo Geral.....	18
1.2.2. Objetivos Específicos.....	18
1.3. Pressupostos.....	18
1.4. Limites do Projeto / Delimitação do Estudo.....	19
1.5. Justificativa da Pesquisa.....	19
1.5.1. Viabilidade e Relevância do Estudo.....	20
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	21
2.1. Responsabilidade Social Empresarial (RSE).....	21
2.1.1. Os impactos socioambientais causados pela humanidade.....	21
2.1.2. Histórico da RSE.....	26
2.1.3. As correntes contrárias a RSE.....	31
2.1.4. Governança Corporativa.....	32
2.1.5. O Instituto ETHOS.....	33
2.1.6. O <i>Triple Bottom Line</i>	34
2.2. Shopping Centers no Brasil: Conceito e Estruturação.....	40
2.2.1. Aspectos Gerais.....	40
2.2.2. Os Principais Atores.....	44
2.2.3. Principais instrumentos normativos de utilização de espaços em <i>shoppings</i>	45
2.2.4. A estrutura jurídica dos <i>shopping centers</i>	45
2.2.5. Órgãos de Classe.....	47
2.2.6. Modalidades de <i>Shopping Centers</i>	48
2.3. <i>Shopping Centers</i> no Brasil: Mercado.....	50
2.3.1. Grandes Números.....	50
2.3.2. O investimento estrangeiro.....	54
2.3.3. Novos Negócios na Órbita dos <i>Shoppings</i>	55
2.4. <i>Shopping Centers</i> X RSE.....	55
3. METODOLOGIA.....	58

3.1. Delineamento da Pesquisa.....	58
3.2. Definição de área ou População alvo de estudo.....	59
3.3. Participantes.....	59
3.4. Instrumentos.....	61
3.5. Procedimentos.....	62
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	62
4.1. Descrição Geral por Item (Questão).....	62
4.2. Descrição por Região e por Fator.....	87
4.3. Comparações entre os empreendimentos pesquisados.....	91
5. ESTUDO DE CASO.....	98
6. CONCLUSÃO.....	110
REFERENCIAS.....	112
GLOSSÁRIO.....	116
ANEXOS.....	123

1. INTRODUÇÃO

Os *shopping centers* tal como conhecemos atualmente, são fruto da sociedade norte americana do pós 2ª guerra mundial, onde a associação entre os setores imobiliários e bancários, provocou a suburbanização da população das grandes cidades propiciando casa própria a milhões de americanos os quais eram imbuídos de um forte slogan atrelado a sua imagem intitulado “*the american way of life*” onde o forte consumismo e a grande disponibilidade de recursos para se gastar, eram características marcantes. Visando atender essa demanda reprimida, o Estado resolveu fomentar esse mercado através de obras de infraestrutura e até mesmo incentivos fiscais, para os primeiros empreendedores daquela época (LIMA FILHO, 1971).

No Brasil, apesar da primeira inauguração ter acontecido na década de 1960, somente a partir dos anos 1999/2000, o setor de *shopping centers* passou a sofrer um crescimento exponencial. Até 2005 esses investimentos caracterizavam-se pela forte presença de Fundos de Pensão Estatais, grandes grupos nacionais e pequenos empreendedores regionais. A partir de então, grupos estrangeiros passaram a investir grandes quantias nesse mercado, acarretando em demandas cada vez mais diversas.

Sendo assim a Responsabilidade Social Empresarial - RSE, que pelo mundo empresarial já é objeto de estudo crescente, passa também a ser um fator requerente de atenção por parte dos gestores de tais empreendimentos, demandando pela geração de novas práticas, bem como de ferramentas que possam mensurá-la.

Vale ressaltar que o autor deste estudo atua a mais de 7 anos na equipe que faz a gestão da carteira de shopping centers da PREVI – Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil e a mais de 2 anos como membro da equipe de assuntos ligados a sustentabilidade do citado fundo, o que proporcionou-lhe sob a ótica do empreendedor, uma visão ainda mais crítica da Responsabilidade Social Empresarial (RSE) em *shopping centers* no Brasil. Carteira esta, que atualmente é composta por 14 dentre os principais *shoppings* do Brasil e que está avaliada em mais de 1 bilhão de reais. Em sua experiência profissional, o autor percebeu a carência de um estudo que correlacionassem os temas “*Shopping Center*” e “RSE” e que para tanto propôs a atual pesquisa.

1.1. O PROBLEMA

Segundo Medeiros e Reis (2009), as discussões sobre Responsabilidade Social Empresarial - RSE iniciou-se nos anos 1960 nos EUA, com a conscientização de segmentos da sociedade em relação à responsabilidade das empresas quanto ao meio ambiente e aos direitos dos consumidores. Na década de 1980, devido a mudanças ocorridas no cenário macroeconômico mundial, a RSE passou a englobar outras ações, dentre elas, demandas sociais requeridas por comunidades menos favorecidas. No entanto, vale ressaltar que vários autores ligados a esse tema, os quais serão mencionados no decorrer desse estudo, divergem sobre os motivos pelos quais as organizações adotam práticas de RSE em seus negócios.

No que tange aos empreendedores de *shopping centers* não há ainda, porém, uma unanimidade em relação ao quanto deva ser seu posicionamento sobre o assunto RSE. Alguns investidores defendem que tais empreendimentos, como qualquer organização, praticam RSE ao cumprir meramente a sua função de gerar empregos, pagar impostos e proporcionar lucros aos empreendedores. Outros defendem a idéia de que os *shopping centers* devam assumir um papel muito mais relevante do que o comportamento clássico, valorizando seus empregados, respeitando os direitos dos empreendedores, mantendo relações de boas condutas com seus clientes e fornecedores, apoiando programas de preservação ambiental, apoiando ações que visem diminuir ou eliminar problemas sociais nas áreas de saúde e educação, dentre outras. Essa divisão reproduz o que ocorre em relação às empresas de um modo geral. Gerar lucros ou assumir outras responsabilidades? Este tem sido um debate sustentado na literatura por diferentes autores tais como: Ashley (2002), Bowen (1957), Duarte (1986), Ferrel (2001), Friedman (1970), Henderson (2001), Korten (1996), McIntosh (2001), Neto e Froes (1999), dentre outros.

Tirando como exemplo as carteiras dos principais empreendedores (PREVI, BRMALLS, MULTIPLAN) do setor, observa-se que é crescente o interesse dos *shopping centers* de uma maneira geral, na adoção de práticas de RSE em sua gestão. No entanto, nota-se que não há um esforço concentrado no desenvolvimento de ações de RSE, as quais acabam por serem implementadas de forma isolada e diversificadas quando comparados os empreendimentos. Como exemplo desse fato, podemos citar o *Shopping Metrôtuapé* (SP) o qual possui uma vertente forte voltada para acessibilidade com práticas diversas nesse quesito e o *Barrashopping* (RJ) que por outro lado, porém tão importante quanto, possui uma política mais voltada para a educação formal do seu público interno. Em seus relatórios internos, ambos os empreendimentos divulgam possuir uma política de RSE, porém de uma superficial

análise do citado exemplo, pode-se deduzir que nenhum dos dois possui uma política de fato, mas sim práticas isoladas de RSE em sua gestão.

Diante do exposto, surge uma grande questão: como mensurar a política de RSE adotada por determinado *shopping center* no Brasil?

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo geral

O estudo tem como objetivo geral construir uma ferramenta de mensuração das práticas de Responsabilidade Socioambiental adotadas em *shopping centers* no Brasil, sobre a ótica do *Triple Bottom Line*.

Vale ressaltar que a RSE será abordada sobre o prisma dos empreendedores, ou seja, do negócio *shopping center*.

1.2.2. Objetivos específicos

A fim de alcançar os objetivos gerais são imprescindíveis os seguintes objetivos específicos:

1. Fazer o levantamento das práticas de RSE adotadas por *shopping centers* presentes em 23 estados brasileiros e no Distrito Federal.
2. Tabular e fazer o tratamento estatístico dos dados obtidos .

1.3. PRESSUPOSTOS

Com base no que o mercado de *shopping centers* no Brasil está praticando, bem como nas tendências que este mesmo mercado aponta, são pressupostos deste trabalho que:

- O mercado de *shopping centers* no Brasil continuará crescendo nos próximos anos.
- A RSE é algo que cada vez mais será objeto de aplicação nos *shopping centers* no Brasil.

1.4. LIMITES DO PROJETO / DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

A RSE é um tema amplamente discutido com base em vertentes das mais diversas, dividindo opiniões entre pesquisadores, gestores, investidores, que analisam e participam do mercado de *shopping centers*. Neste estudo, a RSE será contextualizada na gestão de *shopping centers* brasileiros, que optaram por incorporá-la em suas atividades de negócios.

A pesquisa abordará os principais conceitos sobre RSE, bem como um estudo sobre o mercado e a estruturação condominial dos *shopping centers* no Brasil, mostrando uma panorâmica dos impactos nas comunidades em torno de suas unidades de negócios dentro do contexto da RSE.

1.5. JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

A pesquisa faz-se oportuna primeiramente pela pujança mercadológica a qual os *shopping centers* estão experimentando, bem como pela projeção de crescimento que está sendo apontada pelos principais atores desse mercado. Além disso, os valores preconizados pela RSE estão sendo cada vez mais discutidos na vida cotidiana da sociedade moderna, a qual vem paulatinamente buscando formas de adotá-los.

Nesse sentido Capra (1996), ressalta que a inadequada percepção da humanidade em lidar com um mundo cada vez mais povoado e globalizado vem agravando os atuais problemas sociais e ambientais do nosso planeta. Essa lógica induz uma pressão cada vez maior da sociedade sobre as empresas, para que estas busquem adequarem-se a novos valores socioambientalmente responsáveis.

Ratificando a citada pujança, a indústria de *shopping centers* do Brasil fechou o ano de 2010 com um faturamento de R\$ 87 bilhões, empregando mais de 720 mil pessoas, sendo responsável por 18,3% do varejo nacional e por 2% do PIB. Com tais fatores, essa indústria tornou-se uma grande propulsora de desenvolvimento econômico, promovendo o crescimento urbano, valorização imobiliária, aprimoramento do comércio local e, conseqüente, geração de empregos (ABRASCE, 2010).

Ademais, o tema RSE é algo que começa a fazer parte de alguns planejamentos estratégicos de importantes empreendimentos no Brasil como o Norteshopping (RJ), *Shopping ABC* (SP), dentre outros, o que sugere o surgimento de uma tendência de mercado.

1.5.1. Viabilidade e Relevância do Estudo

A viabilidade do projeto se dá pela possibilidade de acesso às informações não só sobre o mercado de shopping centers no Brasil, bem como sobre como está o andamento das principais práticas de RSE nesses empreendimentos, uma vez que o pesquisador é funcionário do maior investidor institucional brasileiro, PREVI (Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil), atuando na equipe que faz a gestão da carteira de *shopping centers* da citada instituição, tendo trâmite e relacionamento com os principais atores desse mercado no Brasil.

Falar de RSE no Brasil é algo relativamente recente na realidade nacional. É importante destacar a linha de pensamento de Melo Neto (1999) que coloca a gestão social corporativa como um processo de ocupação de espaço de ação social não preenchido pelo Estado Brasileiro. Na abordagem do atual trabalho, a RSE não será encarada de forma tão veemente quanto a abordada por Melo Neto no que tange sua relação com o Estado, no entanto ela poderá servir como sua parceira na construção de uma sociedade mais igualitária e na preservação do meio ambiente.

Espera-se que a pesquisa contribua para motivar outros estudos sobre *shopping centers* no Brasil, uma vez que esse setor, o qual movimentava bilhões de reais todos os anos, carece de artigos e pesquisas acadêmicas no universo brasileiro. Quanto ao tema RSE, é um assunto que transcende quaisquer interesses, tendo em vista a repercussão que o mesmo tem em diversos setores da sociedade. A contribuição para o nível estratégico de gestão desses empreendimentos está na oferta de um produto, uma ferramenta inédita de mensuração das práticas de RSE adotadas nos *shopping centers* brasileiros, o que provavelmente gerará um efeito prático considerável para esse mercado.

Sendo assim segundo Demo (2006), a pesquisa significa também o reconhecimento da sua missão natural na prática. Pesquisa não é só busca de conhecimento. Ao lado da preocupação teórica, deve haver preocupação empírica. Teoria e prática detêm a mesma relevância científica e constituem no fundo um todo só, podendo ser vista no contexto dos interesses sociais. Toda prática deve estar relacionada com a formação acadêmica, contextualizada pela teoria e pela pesquisa/ensino/extensão. O autor faz referência especificamente à pesquisa aplicada, a qual deve ter o objetivo de trazer contribuição para a sociedade de uma maneira geral.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)

2.1.1. Os impactos socioambientais causados pela humanidade

Desde os tempos das cavernas, a humanidade utiliza e transforma a natureza extraindo dela os elementos necessários para sua sobrevivência. A partir de 8.000 a.C, com o advento da agricultura e da pecuária, o homem que até então era nômade, passou a fixar-se em localidades margeadas por rios ou lagos, dando início as primeiras aldeias e comunidades, demandando por uma quantidade bem maior de recursos naturais do que outrora. Nesse momento, começa ainda que de forma tímida, o desequilíbrio de alguns ecossistemas (BANCO DO BRASIL, 2009).

Quando os meios de produção agrícola e animal começam a produzirem excedentes, surge o comércio, a moeda e as "castas sociais", transformando as antigas aldeias em cidades. Esse processo desencadeou o surgimento dos Estados Nacionais ocidentais do século XV e da Revolução Comercial entre essas nações, transformando a quantidade de recursos naturais das principais nações da época (Portugal e Espanha) insuficientes para suas necessidades, o que as fizeram buscar novas fontes de recursos fora de suas fronteiras, estabelecendo assim a criação das Colônias e do comércio global. Com a continuidade desse processo e o reinvestimento do capital gerado por essas relações comerciais em pesquisa e tecnologia, chega-se à primeira Revolução Industrial (séc. XVIII) onde a substituição das ferramentas pelas máquinas, da energia humana pela motriz e do meio de produção doméstica pela fabril, foram suas características principais. Tal revolução aliada ao aumento exponencial da população humana intensificou enormemente a exploração dos bens naturais. A massificação dessa lógica fez surgir no século XX a sociedade do consumo, onde a diminuição da vida útil dos produtos tornou-se cada vez menor, gerando um fator agravante na degradação ambiental, a geração de lixo em escala global (BANCO DO BRASIL, 2009).

Atualmente todo esse "progresso" atingido pela humanidade vem impactando drasticamente a natureza através do crescimento desordenado da população, elevação da poluição, destruição dos ecossistemas, geração e acúmulo de resíduos e degradação da água resultando em um cenário preocupante para o século XXI. O quadro abaixo ilustra a evolução demográfica mundial (DIAS, 2002).

Tabela 1 – Evolução da população mundial

ANO	HABITANTES (bilhões)
1825	1
1954	3
1984	5
2000	6
2025	7,9
2050	9,3

Fonte: BB, 2011

Esse crescimento vertiginoso da população mundial já desperta preocupação não só nos meios acadêmicos, mas também nos meios jornalísticos. Um pequeno exemplo disso, foi a edição especial da revista *Época* de 6 de Junho de 2011 intitulada “Agora somos 7 bilhões. Nosso planeta agüenta?” da qual extraiu-se as seguintes passagens:

“A bomba demográfica foi desarmada nos países ricos. Na Rússia e em seus antigos satélites, como a Geórgia, a população está até caindo. Em países de renda média, como o Brasil, a fertilidade, que era de até seis filhos por mulher nos anos 1960, caiu para taxas inferiores a 2,1 filhos, como resultado de avanços na educação e na saúde.... Na Índia, no mundo árabe e na África, as taxas de natalidade ainda são elevadas.... É verdade que, aos poucos, a taxa de natalidade tenderá a cair nos países, que hoje mais crescem. Segundo as previsões dos demógrafos, em algum momento em torno de 2100 a população se estabilizaria pouco acima de 10 bilhões e depois declinaria lentamente. Mas antes disso, será preciso construir centenas de milhões de casas, erguer milhões de hospitais e creches, abrir vagas escolares para bilhões de crianças e criar empregos...”

“Garantir aos humanos condições dignas de vida e acesso aos bens de consumo é o maior desafio de nosso tempo. O ar das cidades nunca foi tão sujo, nem tamanha a sede por combustíveis.... A alta da construção civil absorve todo o ferro, alumínio, cobre e zinco que as mineradoras globais extraem do subsolo. A demanda mundial por matérias-primas, energia e comida joga para cima os preços e não dá sinais de ceder.”

“O desafio para as próximas décadas é desenvolver novas formas de produção e criar novos padrões de consumo, para garantir que a humanidade caiba na Terra com conforto.”

“Em apenas uma década, segundo o Banco Mundial, 50 milhões de pessoas saíram da linha da miséria no Brasil. Com outros 200 milhões na Índia e 400 milhões na China. Essa multidão que vem conseguindo condições melhores de vida começa transformando sua dieta. Faz a transição do menu exclusivamente vegetariano, com arroz e grãos, para ingredientes como frango e bife... Mas essa dieta à base de carne consome mais recursos de um planeta cada vez mais esgotado... Um hectare de terra produz 2,5 toneladas de grãos. A mesma área só produz 46 quilos de carne nas pastagens brasileiras.”

“Segundo alguns, a era da comida barata acabou. E o problema deve piorar na medida que a população humana caminha para os 9 bilhões previstos para 2043, segundo a ONU. Mantendo os padrões atuais de consumo e as previsões para os próximos anos, os fazendeiros terão de elevar em 60% a produção de grãos... equivale a dez vezes a produção do Brasil, o quarto maior produtor de grãos do mundo.”

“Um dos limitadores é a quantidade de terra. Descontados os desertos, as altas montanhas e as calotas polares, a humanidade se apropriou de dois terços das terras aráveis do planeta. O terço restante é o último refúgio de milhões de espécies animais e vegetais ameaçadas de extinção. A opção pela expansão da área cultivada seria o caminho mais fácil para alimentar 9 bilhões de bocas. Bastaria continuar devastando, derrubar o que resta de matas, dizimar a biodiversidade, transformar os rios em criadouros de peixes e tornar o planeta uma imensa fazenda. Mas ninguém sabe até que ponto essa redução nas áreas selvagens e na biodiversidade provocaria alterações nos ciclos das chuvas e das pragas, afetando a própria agricultura.”

“Para a falta d'água, não há solução. As mudanças climáticas, o desmatamento, a erosão do solo e o consumo humano estão na raiz da intensificação das secas e da expansão dos desertos. Um ser humano precisa de 2 a 5 litros d'água por dia. Para produzir 1 quilo de grãos, usam-se de 500 a 2.000 litros. Para produzir 1 quilo de carne consomem-se até 15.000 litros.”

“Usinas hidrelétricas enfrentam resistências ambientais por seus impactos nos rios e florestas. A energia solar ainda depende de subsídios. As usinas eólicas usam grandes áreas e podem afetar aves migratórias.”

“Os moradores das grandes cidades do mundo – principalmente as que se expandem aceleradamente em países emergentes – enfrentam desafios como a degradação dos centros, o ar poluído, as enchentes e a falta de lugar para dispor o lixo... As altas taxas de urbanização trazem

pobreza, desemprego, transporte inadequado e a proliferação de assentamentos precários e favelas.”

Em consonância com a reportagem da Revista *Época*, autores como Dias (2002) e Penteadó (2003), dentre outros, sinalizam para os problemas gerados pelo crescimento populacional da humanidade e seu estilo de vida baseado no consumo e na visão errônea da natureza como uma fonte inesgotável de recursos.

Apesar do crescimento econômico ao longo dos últimos anos ter sido vertiginoso, a distribuição de renda chegou a patamares precários, aumentando o grau de miserabilidade da humanidade e conseqüentemente dos problemas sociais (DIAS, 2002).

A matriz energética baseada em grande parte por combustíveis fósseis ao lado do desmatamento desenfreado acaba gerando um fenômeno conhecido como Efeito Estufa, que se caracteriza pela absorção da radiação solar refletida pela superfície terrestre por parte de alguns gases presentes na atmosfera acarretando no aquecimento global (DIAS, 2002).

Sabe-se que a água está no centro da vida de todos os seres vivos do nosso planeta e que devido ao seu ciclo natural sua quantidade na natureza é praticamente constante, porém com a ação degradante do homem sobre essa riqueza, sua potabilidade encontra-se cada vez mais ameaçada (DIAS, 2002).

Atualmente, a humanidade já consome mais de 25% de recursos do que o planeta é capaz de repor, nesse sentido a necessidade da criação de um novo modelo produtivo-econômico e do engajamento do governo e sociedade civil torna-se algo imprescindível para a sustentabilidade de nosso planeta e das futuras gerações (DIAS, 2002).

Tendo em vista que índices como o PIB (Produto Interno Bruto) indicam que a economia global “progride” ano após ano e que a degradação ambiental e as injustiças sociais são cada vez mais expressivas, depreende-se que o progresso econômico não é o melhor parâmetro para auferir-se avanços socioambientais (DIAS, 2002).

Os EUA e a Europa, com modelos predatórios de capitalismo, já destruíram cerca de 95% de suas florestas e com elas centenas de espécies animais e seus ecossistemas, o que vem sendo copiado pelos países emergentes, na busca desenfreada pelo tão almejado crescimento econômico a qualquer custo (PENTEADO, 2003).

Penteadó (2003), elenca alguns tópicos de um vasto inventário dos impactos socioambientais que a humanidade vem exercendo sobre a natureza e a própria sociedade, enfatizando que esse é um processo dinâmico que acontece continuamente:

- A Terra perde o equivalente a 42 campos de futebol de floresta por minuto;

- 10 mil toneladas de dióxido de carbono são lançadas no ar por minuto;
- O equivalente a 1.370 campos de futebol de terra produtiva se transforma em deserto a cada hora;
- 250 mil toneladas de ácido sulfúrico (chuva ácida) caem por dia no hemisfério norte;
- A população mundial aumenta em 200 mil indivíduos todos os dias, o que requer mais recursos naturais para sua sobrevivência;
- Cerca de 12% da população dos países ricos estão abaixo da linha da pobreza;
- Cerca de 1,1 bilhões de pessoas no mundo estão subnutridas;
- Cerca de 1,3 bilhões de pessoas no mundo não tem acesso a água potável;
- Cerca de 80% do nosso planeta é formado por água, dos quais somente 2% é doce, onde desta, somente 0,67% não está nas calotas polares, dos quais somente 0,007% é renovável e disponível para o consumo humano. Mesmo com essa reduzida quantidade, continuamos a poluir e demandar cada vez por esse recurso essencial para a vida;
- As atividades humanas vêm produzindo impactos sem precedentes no solo, diminuindo a escassa e finita área produtora de alimentos;
- 25% dos corais de todo o mundo estão morrendo. Vale ressaltar que essa espécie está no centro de toda vida marinha;
- Cerca de 5% da calota polar ártica continental derreteu desde 1970, elevando o nível dos oceanos em 20 cm;
- Nos últimos 22 anos foram registrados progressivamente os anos mais quentes da Terra;
- Das 17 reservas pesqueiras existentes no mundo, 11 possuem uma taxa de retirada maior que a de reposição, colocando em risco a vida marinha e conseqüentemente as inúmeras comunidades que dependem da pesca para sua sobrevivência;
- A desigualdade social atingiu no último século índices alarmantes, onde os 500 mais ricos do mundo detêm riqueza semelhante a da metade da população da Terra;

Ainda segundo Penteadó (2003), para a economia, o desconhecimento das leis da física e da biologia é quase que total, onde as teorias econômicas foram concebidas para resolver problemas de curto prazo, desprezando os impactos sociais e ambientais no longo

prazo. Ao mesmo tempo em que a demanda por recursos naturais aumenta exponencialmente, devido ao incremento demográfico e as atividades econômicas, a oferta desses recursos reduz-se cada vez mais, devido principalmente a degradação de três deles: a água, o ar e o solo. Nossa sociedade vive em uma lógica em que um sistema econômico e populacional ilimitado coexiste com um sistema ecológico limitado, não estando preparada para um provável colapso econômico-ambiental.

Em suma, segundo o autor, a lógica atual coloca a Economia como sendo mais importante que as pessoas e estas por sua vez mais importantes que o Planeta, desconfigurando o que seria o naturalmente aceitável, onde a Economia deveria estar a serviço das pessoas e estas por sua vez parte de um sistema maior denominado Planeta.

Penteado (2003) enfatiza que a humanidade não precisa de crescimento e sim de distribuição de renda igualitária e vontade política para o bem comum. Não precisamos de destruição ambiental e sim de atividades ambientais sustentáveis. Não precisamos de mega corporações que colocam o lucro como valor principal de suas atividades e sim de empresas socialmente responsáveis. Precisamos que as teorias econômicas sejam sinérgicas com as Ciências Sociais e da Natureza.

2.1.2 Histórico da responsabilidade social empresarial (RSE)

O conceito de responsabilidade social surgiu na década de 1900 sendo associado à obrigação de produzir bens e serviços úteis, gerar lucros, criar empregos e garantir a segurança no ambiente de trabalho, no entanto devido a dilemas morais enfrentados por executivos de grandes corporações, emergem as preocupações com a ética nos negócios (CARROL, 1999).

Ao longo do tempo, várias definições sobre responsabilidade social foram preconizadas, o que mostra-nos a dificuldade encontrada pelos autores em definir o que é responsabilidade social das empresas, uma vez que o conceito permeia desde a noção de obrigação legal até a conscientização organizacional.

Para Bowen (1957), a RSE expressa as obrigações dos executivos em adotar medidas, que sejam compatíveis com os fins e valores de nossa sociedade, não explicitando, porém, quais seriam esses valores.

Para Melo Neto e Froés (1999), a RSE é uma necessidade predominantemente da organização, uma vez que os problemas sociais atrapalham consideravelmente o desenvolvimento dos seus negócios.

McWilliams e Donald (2001), enxergam RSE como ações que estão aquém dos interesses da organização e da legislação, mas que mesmo assim promovem benefícios sociais.

Em uma visão mais restrita, Levitt (1958), defende que a empresa não tem conhecimento técnico, não dispõe de tempo, bem como não é de sua atribuição obrigatória, responder pela temática da RSE, deixando tais responsabilidades, para governos, ONG's, instituições religiosas, dentre outras.

Autores contemporâneos enriqueceram a literatura sobre responsabilidade social na década de 90. Medeiros e Reis (2009), citam algumas definições e conceitos de outros autores, tais como:

- A responsabilidade social das empresas é a idéia de que uma organização deveria olhar além de seus próprios interesses e dar uma contribuição para a sociedade (NICHELS; WOOD, 1999).
- Responsabilidade social pode também ser o compromisso que a empresa tem com o desenvolvimento, bem-estar e melhoramento da qualidade de vida dos empregados, suas famílias, sua comunidade em geral (ASHLEY, 2002).
- Responsabilidade Social é um termo usado para descrever as obrigações de uma empresa com a sociedade na medida em que elas podem afetar os interesses de outros (CHURCHIL; PETER, 2000).
- A filantropia estratégica é a ação de vincular doações de natureza filantrópica à estratégia e aos objetivos gerais da empresa. Ou seja, o uso sinérgico e mutuamente benéfico de competências básicas e recursos organizacionais, utilizados para atender às necessidades dos principais *stakeholders* em benefício de instituições e da sociedade (FERREL, 2001).
- Cidadania corporativa diz respeito ao relacionamento entre empresas e sociedade - tanto a comunidade local que cerca uma empresa e cujos membros interagem com os funcionários, quanto à comunidade mundial mais ampla, que atinge todas as empresas (MCINTOSH, 2001).

Segundo Korten (1996), a origem simbólica da RSE começa nos Estados Unidos onde até o século XVII, as dívidas de empreendedores americanos falecidos, deveriam ser honradas pelos seus descendentes, e que a partir do século XVIII, o governo definiu que tais dívidas

seriam responsabilidades dos investidores, passando a ter deveres específicos. Ainda nesse contexto, o governo passou a conceder alvarás para constituição de empresas, somente para aquelas que prometessem benefícios sociais a população civil.

Para o autor, a RSE adveio da conscientização de indivíduos e grupos da sociedade frente aos problemas urbanos, ambientais e do aumento do consumismo. Tais discussões vislumbravam fomentar a idéia que não só os interesses privados e puramente econômicos deveriam nortear as decisões empresariais.

Segundo Medeiros e Reis (2009), o termo responsabilidade social é abordado por autores das mais diversas áreas do conhecimento, como na Filosofia, nas Ciências Sociais, na Economia, na Administração e Marketing.

Para Vidigal (2000), no campo filosófico a questão da Responsabilidade perpassa pela idéia de que o indivíduo deve assumir os seus atos, reconhecendo-se como autor deles, sejam estes positivos ou negativos e na questão Social seria aquilo que pertenceria à sociedade, sendo assim, a responsabilidade individual impacta diretamente a sociedade como um todo, devendo os atos individuais ser assumido por aqueles que os realizaram.

Para Bowen (1957), no âmbito das Ciências Sociais, a RSE adveio de estudos do início da década de 50, sobre Ética e Vida Econômica Cristã, baseando-se basicamente na análise da responsabilidade social dos executivos de grandes corporações dos EUA a qual sempre estava submetida a interesses econômicos, colocando o bem-estar da sociedade em um patamar abaixo dos interesses financeiros.

Segundo Duarte e Dias (1986), na década de 70 a Responsabilidade Social começa a passar por discussões conceituais, no sentido de estar meramente atrelada a obrigações legais ou a uma real conscientização organizacional sobre o tema.

Na ótica de Medeiros e Reis (2009), os estudos contemporâneos apontam que a RSE está intimamente ligada ao público interessado nas atividades empresariais, denominados *stakeholders* - investidores e acionistas, empregados, clientes e fornecedores, comunidades, órgãos governamentais e reguladores e grupos da sociedade. Conjuntamente, tais agentes, impactam e são impactados pelos rumos organizacionais, podendo gerar um ciclo de sustentabilidade dos negócios e da vida em sociedade.

Para Ashley (2002), o real conhecimento das necessidades dos *stakeholders* é primordial para a implementação e continuidade de uma política estratégica focada na RSE.

Buscando mensurar e tangibilizar os aspectos ligados a RSE, há uma crescente busca no desenvolvimento de indicadores e instrumentos que meçam tais condutas através de ferramentas específicas.

Segundo o modelo apresentado por Daft (1999), a responsabilidade social é dividida em quatro critérios, "econômico, legal, ético e discricionário", que, juntos, contribuem para avaliar o desempenho das empresas nessa questão, a saber:

- Responsabilidades econômicas: tem por objetivo produzir bens e serviços para a sociedade e gerar lucros para seus proprietários e acionistas.
- Responsabilidades legais: regida pelos regulamentos, leis e padrões legalmente aceitos.
- Responsabilidades éticas: inclui comportamentos não necessariamente legais e/ou lucrativos, mas que pressupõem "equidade, justiça e imparcialidade".
- Responsabilidades discricionárias: é o critério mais elevado de responsabilidade social sendo o último a ser levado em conta pela empresa nesse modelo de avaliação. A responsabilidade é puramente voluntária e orientada pelo desejo da empresa em fazer alguma contribuição social não imposta pela economia, pela lei ou pela ética, incluindo contribuições que não ofereçam retornos para a empresa e nem mesmo são esperados.

Vale ressaltar que, segundo o próprio Daft, seu modelo só pode ser utilizado se os quatro critérios, juntos, estiverem plenamente cumpridos, caso contrário ele fica descaracterizado tornando-se inválido, uma vez que ele encara essas responsabilidades como partes complementares de um processo que visa alcançar a RSE.

Segundo McIntosh (2001), outro modelo de avaliação da responsabilidade social classifica o modo como os negócios estão sendo conduzidos em quatro categorias, a saber:

- Negócios amorais: a responsabilidade social é colocada em segundo plano, sendo conduzida de forma periférica pela área de relações públicas da empresa. A ênfase é concentrada na geração de lucros e no atendimento da legalidade.
- Negócios morais: agregam além das obrigações econômicas e legais, melhorias para a sociedade, inclusive através de ações de filantropia.
- Negócios são como uma Comunidade: possuem uma identidade corporativa, aliada a preocupação junto a grupos da sociedade, como no caso das cooperativas.
- Negócios são como uma Rede: os interesses de todas as partes envolvidas com a organização estão relacionados e complementam-se mutuamente.

Diferentemente do modelo apresentado por Daft, as categorias apresentadas por Mcintosh não são mutuamente excludentes, apresentando uma nova forma para se compreender a sustentabilidade nos negócios.

Baseada nas respostas dadas pelas empresas a questionamentos atribuídos pelos stakeholders sobre algumas questões específicas no âmbito da RSE, Daft (1999) desenvolveu uma outra escala de avaliação da maneira como as organizações reagem a RSE, conforme segue:

- Resposta obstrutiva: as empresas pesquisadas não reconhecem suas limitações quanto a RSE, não permitindo maiores investigações sobre o assunto, uma vez que seus negócios são baseados em considerações econômicas.
- Resposta defensiva: a empresa admite seus erros procurando corrigi-los, sobre o prisma da legalidade.
- Resposta acomodativa: devido a pressões externas a organização corrige os erros apontados.
- Resposta proativa: as empresas são extremamente preocupadas com as questões sociais. Elas procuram atender proativamente aos anseios das partes com elas relacionadas.

Segundo Ashley (2002), em 1997, outro modelo de avaliação de desempenho foi proposto por Michael Hopkins, onde nove elementos avaliavam os perfis de RSE: legitimidade, responsabilidade pública, arbítrio dos executivos, percepção do ambiente, gerenciamento dos *stakeholders*, administração de questões, efeitos nos *stakeholders*, internos e externos e efeitos institucionais externos.

Conforme Medeiros e Reis (2009), outro modelo que também contribui para avaliar aspectos ligados a RSE é o Balanço Social. Com origem na França em 1977, ele é um relatório que engloba informações pertinentes às atividades sobre RSE, objetivando gerar maior confiança e bem-estar junto aos *stakeholders* e permitindo um aperfeiçoamento contínuo das ações realizadas.

Para Mcintosh (2001), no âmbito da auditoria, "o meio ambiente, a ética e o impacto social" podem ser demonstrados via relatórios corporativos. Sendo assim, Ashley (2002) ressalta que a temática do meio ambiente passou a ser discutida com maior ênfase a partir da década de 60, devido a prognósticos catastróficos realizados pela comunidade científica sobre a saúde e o futuro do planeta.

2.1.3 As correntes contrárias a RSE

A despeito do grande número de autores que dissertam e defendem veementemente a RSE e que foram citados no item anterior, existem aqueles que são contrários ao tema.

No âmbito econômico, Milton Friedman (1970), defende que a RSE seria basicamente a maximização da produtividade empresarial dentro dos limites da lei e quando as organizações extrapolam esse “paradigma”, estão desperdiçando recursos sociais produtivos.

Segundo o autor, essa temática é baseada em cinco pontos básicos:

- 1) A organização deve servir aos propósitos de seus proprietários;
- 2) Os lucros gerados pela organização devem ser destinados de acordo com a conveniência de seus proprietários;
- 3) Gastos filantrópicos ou de natureza similar, que não estejam previstos em lei são moralmente incorretos;
- 4) Os gastos filantrópicos não devem onerar os donos da empresa;
- 5) As receitas oriundas das organizações podem ser destinadas a ações filantrópicas, desde que sejam outorgadas pelos proprietários;

Ainda no âmbito econômico, o economista David Henderson (2001), também preconiza idéias contrárias a RSE, tais como:

- 1) É necessário haver um debate maior junto à sociedade sobre o tema;
- 2) Existem várias perspectivas sobre os riscos ambientais e sociais vinculados às organizações que não condizem com a realidade;
- 3) As práticas de RSE aumentam os custos diretos e indiretos das organizações, reduzindo as receitas destinadas aos investimentos;

Para o autor, a RSE prejudica a economia de mercado, principalmente a dos países pobres, uma vez que os custos adicionais exigidos por tais práticas, ensejariam na queda de competitividade por parte dessas nações. Por outro lado, o autor é a favor da destinação de parte dos lucros organizacionais para práticas de RSE, todavia esta deve ser uma função obrigatória para o Estado, restando a empresa uma condição facultativa nessa temática.

Na esfera política, autores como Beghin (2003), preconizam que na maioria dos casos a RSE é utilizada como estratégia de marketing das organizações para esconder ou compensar os impactos nocivos gerados por tais empresas. Essas ações acabam por beneficiar parcelas restritas da sociedade, despolitizando conflitos sociais necessários à formação da cidadania e a

luta pelos direitos sociais, desonerando a responsabilidade obrigatória do Estado de prover a população de seus direitos fundamentais.

2.1.4 A Governança Corporativa

A governança corporativa e a RSE estão intimamente ligadas uma vez que ambas possuem vários aspectos em comum e em alguns níveis são interdependentes, onde uma utiliza a outra para autocompletar-se. Pode-se dizer que a governança corporativa serve como um facilitador e um indutor para RSE, criando um ambiente favorável para que a RSE possa ser efetivamente adotada (ANDRADE e ROSSETTI, 2006).

O surgimento e a evolução da Governança Corporativa estão diretamente ligados à formação do Sistema Capitalista, o qual segundo Andrade e Rossetti (2006), desenvolveu-se mais fortemente a partir do século XVIII, impulsionando também o crescimento do mundo organizacional, sendo interrompido apenas em 1929 com o *crash* da bolsa de Nova York e retomado apenas em 1934. O gigantismo alcançado pelas grandes empresas, seguido de fraudes e falências no mundo corporativo, afetou o equilíbrio e o crescimento da economia mundial. (WEBER, 1989).

Para Berle e Means (1991), ao longo desse processo histórico o agigantamento das organizações foi acompanhado pela dispersão do capital de controle e pela separação entre a propriedade e a gestão, fazendo surgir um novo fenômeno denominado “conflito de agência”, onde por um lado há o interesse do máximo retorno possível por parte dos acionistas e por outro a busca dos gestores pelo crescimento da organização em detrimento de maiores lucros (KLEIN, 1985).

Sendo assim, a governança corporativa surgiu como um contraponto aos oportunismos deixados pela passividade de alguns proprietários, resultando na criação de instrumentos legais protecionistas dos interesses dos acionistas e de órgãos de governança corporativos. O seu foco preliminar visa às interfaces com as demandas e os direitos de outros atores organizacionais, definidos genericamente como *stakeholders*. (ANDRADE e ROSSETTI, 2006). Tais agentes são classificados em quatro grupos: *shareholders* (proprietários e investidores), Internos (gestores), Externos (clientes, fornecedores, etc) e Entorno (ONG's, governo, etc);

Para dirimir conflitos entre esses agentes, a abordagem sobre governança corporativa que legitima os interesses de todos os *stakeholders*, desponta como tendência mundial,

apresentando como tentativa de definição desse conceito por parte de Andrade e Rossetti (2006) como um conjunto de princípios, propósitos, processos e práticas que rege o sistema de poder e os mecanismos de gestão das corporações, buscando a maximização da riqueza dos proprietários e o atendimento dos direitos de outras partes interessadas, minimizando oportunismos conflitantes com esse fim.

O Brasil acompanhou as mesmas direções observadas no mundo, e como consequência, a partir da década de 90 a mentalidade neoliberal tomou conta dos rumos do país, através de privatizações e da abertura ao capital estrangeiro, sendo criado em 1995 o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC e reformadas a Lei das Sociedades Anônimas em 2001 e o Código Civil em 2002. A Bolsa de Valores de São Paulo – Bovespa passou a definir critérios para listagens diferenciadas das companhias, segundo os padrões de governança praticados. Os investidores institucionais, predominantemente Fundos de Pensão de Estatais, também passaram a exercer pressões para adoção das melhores práticas de governança nas empresas participadas. Não obstante, apesar de estar bem mais evoluída do que outrora, a governança corporativa no Brasil ainda tem um longo caminho a percorrer juntamente com o ainda pequeno mercado acionário das empresas brasileiras. IBGC (2006).

É notório que quando comparado com mercados mais pujantes, como o americano e o europeu, a governança corporativa no Brasil tem muito a evoluir, no entanto na visão de Andrade e Rossetti (2006), o mercado brasileiro mostra-se na direção adequada para atingir a excelência que diversos outros países já alcançaram.

2.1.5 O Instituto Ethos

Nesse item, abre-se um breve parêntese para mencionar o Instituto Ethos, uma vez que o presente estudo terá como uma das principais fontes de embasamento teórico as diretrizes estabelecidas pelo citado Instituto, valendo ressaltar que a ferramenta de mensuração de práticas de RSE para *shopping centers* no Brasil, objetivo dessa pesquisa, teve como uma de suas referências os “Indicadores Ethos de RSE”.

Conforme expresso no próprio site do Instituto Ethos:

“O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é uma organização sem fins lucrativos caracterizada como Oscip (organização da sociedade civil de interesse público). Sua missão é mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de

forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade justa e sustentável. Criado em 1998 por um grupo de empresários e executivos oriundos da iniciativa privada, o Instituto Ethos é um pólo de organização de conhecimento, troca de experiências e desenvolvimento de ferramentas para auxiliar as empresas a analisar suas práticas de gestão e aprofundar seu compromisso com a responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável. É também uma referência internacional nesses assuntos, desenvolvendo projetos em parceria com diversas entidades no mundo todo” (2011, s. p.).

No que tange a relevância do Instituto Ethos, é fato que ele é uma das principais referências no mundo em RSE, o que ensejou colocá-lo como uma das importantes fontes teóricas do presente estudo, bem como de destacar um item à parte para mencioná-lo.

2.1.6 Triple Bottom Line

O termo “*Triple Bottom Line*” surgiu na década de 1990 e tornou-se de conhecimento do grande público em 1997, com a publicação do livro *Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business* de John Elkington, considerado por muitos como “papa” do assunto no mundo. Ele reflete um conjunto de valores, objetivos e processos que uma organização deve focar para criar valor em três dimensões: econômica, social e ambiental (BRAGA, 2010).

Para Elkington (1997), esses três pilares ficam assim dispostos:

- **Pilar Econômico:**

Esse pilar é aquele que as empresas naturalmente já conhecem, tendo como objetivo principal o lucro financeiro advindo de suas operações e calculado pelos meios contábil-financeiros, com enfoque nos capitais financeiros e físicos (patrimoniais), em detrimento de outros como o social e o natural, o que acarreta inúmeras discrepâncias tais como: escassez colossal em indicadores econômico-sustentáveis, auditorias míopes que não consideram os fatores socioambientais, falta de mensuração de riscos não financeiros, geração de relatórios estritamente econômicos e a falta de uma referência (*benchmarking*) que possa orientar as melhores práticas econômico-sustentáveis.

- **Pilar Ambiental:**

Dentre outros fatores, esse pilar passa pelo entendimento do que seria o capital natural. Este pode ser desmembrado em duas formas: o capital natural crítico, que seria aquele essencial para a preservação da vida e dos ecossistemas, e o capital natural renovável, que abrangeria tudo aquilo que poderia ser renovado, recuperado e substituído pela ação do homem em prol da natureza. O campo da contabilidade ambiental apesar de ser embrionário, objetiva incorporar as receitas e custos do capital natural a contabilidade tradicional. Na questão dos indicadores, auditoria e relatórios, a tarefa vem se tornando um pouco menos difícil com o desenvolvimento dos padrões de gerenciamento ambiental internacional, como a ISO 14001, que apesar de não serem obrigatórios, fomentam a idéia de que as empresas produzam relatórios ligados a questão ambiental, no entanto ainda há um grande campo a ser explorado, para que realmente as empresas consigam mensurar e de alguma forma reequilibrar o meio por elas impactado.

- **O Pilar Social:**

Esse pilar começou a ser observado, bem antes do pilar ambiental, seja na luta pela abolição da escravatura, seja na luta das minorias por igualdades sociais, no entanto apesar desse adiantamento cronológico, atualmente os dois pilares ainda encontram-se muito insipientes nas empresas, onde a contabilidade social é a ferramenta que busca avaliar os impactos organizacionais nas pessoas e a auditoria social tenta mensurar o desempenho das corporações quanto às expectativas da sociedade. Assim como o pilar ambiental, o social ainda possui um vasto campo a ser estudado para que sociedade e organizações possam relacionarem-se de forma sustentável.

Segundo Elkington (1997), o progresso pode ser mensurado pelo viés dos três pilares, no entanto determinar uma agenda integrada que contemple contabilidade, auditoria e acompanhamento da sustentabilidade será um desafio para o século 21. O autor afirma que avaliar se uma empresa é sustentável é algo que ainda não se pode determinar, mas que pela ótica dos três pilares pode-se avaliar se ela está se deslocando para o sentido certo ou não.

O livro *Cannibals With Forks*, cuja tradução significa "Canibais com Garfo e Faca", enfatiza que recusar o desafio imposto por estes três pilares é correr o risco de extinção. O autor cita também, que o mundo corporativo que se desenha apresenta aos executivos um desafio ainda mais complexo: um mundo de sete dimensões. Essas dimensões mostradas na tabela abaixo são as grandes correntes que estão por de trás das várias turbulências atuais do

mundo os quais podem auxiliar no caminho para a sustentabilidade que segundo o autor é o princípio que assegura que nossas ações de hoje não limitarão a gama de opções econômicas, sociais e ambientais disponíveis para as futuras gerações (ELKINGTON, 1997).

Elkington (1997), afirma que a sustentabilidade é o novo paradigma dos negócios do século 21, onde problemas como o aquecimento global, a destruição da camada de ozônio, a morte de milhares de crianças diariamente por fome ou por doenças de cura simples, dentre outros, fazem surgir uma expectativa dentre os bilhões de consumidores de que as organizações serão cruciais para atenuar este cenário, ademais surge a visão de que o mundo corporativo necessita de mercados estáveis para a sua sobrevivência, o que no longo prazo a sustentabilidade transforma-se na saída plausível.

Tabela 2 – As sete revoluções – Velhos e novos paradigmas

Revolução	Foco	Antigo Paradigma	Novo Paradigma
1	Mercado	Acordo	Competição
2	Valores	Rígido	Flexível
3	Transparência	Fechada	Aberta
4	Ciclo de vida tecnológico	Produto	Função
5	Parcerias	Conflito	Simbiose
6	Tempo	Longo	Duradouro
7	Governança Corporativa	Exclusiva	Inclusiva

Fonte: Elkington, 1997

Segue abaixo uma visão geral de Elkington (1997) sobre cada uma dessas revoluções:

- **Revolução 1 - Mercados:**

As empresas operarão em mercados mais abertos, competitivos e instáveis, onde mudanças que antes levavam anos para realizarem-se, ocorrerão em questão de horas, bem como o centro de gravidade das principais decisões se deslocará dos governos para as organizações (economia de mercado). A identificação das condições de mercado será crucial para a sobrevivência das organizações. Nesse cenário, as empresas serão testadas por clientes

sobre o seu grau de comprometimento com o tripé da sustentabilidade. Essa pressão que dar-se-á à longo prazo, resultará na adoção da sustentabilidade como parte do negócio.

Elkington (1997), ressalta ainda que, atualmente as empresas enxergam a sustentabilidade como um modismo do século 20, em vez de uma forma de valor que a sociedade demandará e que será disseminado por meio de mercados transformados.

- **Revolução 2 - Valores:**

Essa revolução vem sendo dirigida pela mudança mundial nos valores da própria sociedade. Para as empresas o nível de consumo está intrinsecamente ligado com os valores da própria sociedade e quando tais valores sofrem alterações, a instabilidade toma conta das mentes dos executivos. O autor sugere que os valores sustentáveis já estão sendo ventilados pela sociedade, no entanto ainda diferem muito em todo o mundo, o que enseja uma atenção especial por parte das empresas nessa temática em detrimento da tecnologia e da gestão.

O maior bloqueio para essa revolução é o fato dos valores organizacionais serem baseados preponderantemente nos resultados econômicos, sendo assim a transição para sustentabilidade deverá ser uma mudança de mentalidade por parte dos gestores.

- **Revolução 3 - Transparência:**

Esta revolução já está em andamento, onde novas tecnologias da informação servem de arcabouço para uma demanda crescente por informações corporativas por parte de diferentes *stakeholders*. Tais agentes, de posse dessas informações, fazem comparações, criam *benchmarking* (referências) e avaliam desempenho de concorrentes. O antigo paradigma que pregava o sigilo quase que total das informações corporativas, vivenciam uma pressão muito alta pela transparência quase que incondicional nos negócios. A geração de relatórios de sustentabilidade de forma voluntária por um número relativamente pequeno de empresas pavimentara um caminho sem volta para a obrigatoriedade na emissão desses documentos, no entanto os *stakeholders* precisarão se envolver de forma ativa em decisões referentes a indicadores, objetivos e métodos de geração desses relatórios.

Empresas que operam bem em seu nicho e que, portanto não precisam relacionarem-se mais profundamente com alguns *stakeholders*, resistirão de forma mais incisiva a transparência e conseqüentemente a transição para a sustentabilidade.

- **Revolução 4 - Ciclo de vida tecnológico:**

As empresas estão começando a dar atenção não só a concepção de seus produtos, mas também da extração da matéria-prima a reciclagem ou descarte do mesmo. Nesse sentido o gerenciamento do ciclo de vida de novas tecnologias e produtos tais como, baterias e turbinas, serão desafiadores e pontos-chave no caminhar para a sustentabilidade. Novas metodologias já conseguem mensurar os impactos econômicos, social e ambiental das novas tecnologias. Paralelamente a isso, com o progresso da tecnologia da informação, tais mensurações ficarão cada vez mais expostas ao crivo da sociedade, bem como diminuirão os custos de produção.

Ambientalistas do passado, os quais eram massivamente contra a tecnologia, a indústria, o crescimento e a rentabilidade, deram espaço a uma nova geração de estudiosos que passaram a enxergar a tecnologia como uma aliada da sustentabilidade, onde sensores de satélites conseguem monitorar a degradação da natureza, novos materiais ecoeficientes já são usados na indústria automobilística, dentre outras inovações tecnológicas que passaram a ser bem vistas pela comunidade "verde".

Elkington (1997), afirma que a engenharia genética é uma das áreas mais controversas e importantes das novas tecnologias, uma vez que ela pode ser usada de forma inescrupulosa por pessoas mal intencionadas indo totalmente de encontro aquilo que a sustentabilidade preconiza, bem como será crucial para elaboração de possíveis soluções em como sustentar 12 bilhões de pessoas nos próximos anos.

- **Revolução 5 - Parcerias:**

Inimigas corporativas passarão cada vez mais, devido até mesmo a uma defesa de mercado, a integrarem-se formando novas parcerias entre si. Tais organizações estão procurando desenvolver estratégias de longo prazo em consonância com os três pilares da sustentabilidade. Grupos ambientalistas passarão a enxergar antigas organizações tidas por estes como capitalistas selvagens, como potenciais parceiros das causas sociais e ambientais.

Um grande desafio que advém dessa Revolução é a crença que a grande maioria dos executivos ainda possuem de que "suas" organizações podem superar todos os seus desafios por si só, sem recorrer a parcerias.

- **Revolução 6 - Tempo:**

Essa revolução provocará uma profunda mudança na maneira como compreendemos e gerenciamos o tempo, onde notícias tornam-se de conhecimento mundial em questão de segundos e bilhões de dólares são movimentados diariamente, amplia-se a noção que temos

sobre o tempo, uma vez que um número cada vez maior de eventos acontecem em um mesmo intervalo de tempo do que outrora onde ocorria um número bem mais reduzido.

Indo de encontro a essa lógica, a pauta da sustentabilidade nos direciona ao conceito do longo prazo, hiperbolizando o desafio, uma vez que técnicas como "*just-in-time*" acirram a competitividade entre as empresas em tempos cada vez menores.

Pensar em uma agenda de longo prazo, estabelecendo premissas mais consistentes e aderentes ao tripé da sustentabilidade é um dos grandes desafios desse mundo corporativo contemporâneo, que se baseia pelo imediatismo dos resultados econômicos.

- **Revolução 7 - Governança Corporativa:**

Será necessário que mais atenção seja dada pela diretoria das organizações na maneira como ela irá implementar as políticas de sustentabilidade nas corporações. Os *stakeholders* deverão ser muito mais ouvidos e incluídos nesse processo. E o tempo de implementação deverá estar aderente à concorrência e a demanda de mercado, logo a governança corporativa será essencial nesse processo.

A idéia da sustentabilidade iniciou com trabalhos dispersos como uma colcha de retalhos onde grupos espalhados pelo mundo realizavam ações isoladas de combate às injustiças sociais e a degradação ambiental, tornando-se mais organizada a partir da segunda metade do século 20 com a consolidação de alguns grupos como o *Greenpeace*. O termo *Triple Bottom Line* está basicamente atrelado ao princípio que assegura que nossas ações do presente “garantirão” os insumos sociais, ambientais e econômicos das gerações futuras. (ELKINGTON, 1997).

Capitalismo e sustentabilidade não são organismos de fácil junção, uma vez que em seu cerne as organizações foram concebidas para gerar lucro e maximizar a rentabilidade de seus investimentos. Por outro lado o enfraquecimento político dos governos em detrimento da influência global das empresas indica que estas terão que responder por assuntos anteriormente vistos como exclusivamente daqueles, resultando quase que inevitavelmente que uma grande parte da agenda da sustentabilidade fique a cargo das organizações. (ELKINGTON, 1997).

Ainda não é claro se o capitalismo será sustentável ou não, porém evidencia-se que o modelo de empresa livre é o melhor caminho, uma vez que ela molda-se pela pressão social, somando-se a isto, as sete revoluções da sustentabilidade mencionadas por Elkington (1999),

as quais estão entre as tendências mais fortes dessa temática, serão condições necessárias, porém não suficientes para o atingimento de um capitalismo sustentável.

Segundo Hawken (1993), o problema que envolve a sustentabilidade está intimamente ligado ao modelo de capitalismo atualmente adotado, onde não basta que uma ou um grupo de corporações planejem-se nessa esfera, e sim que todos os componentes dos seus mercados estejam engajados em promover a sustentabilidade.

Para Daly (1991), uma sociedade poderá ser considerada sustentável quando suas taxas de utilização de recursos naturais não excederem suas taxas de regeneração, bem como quando suas taxas de usos de recursos não renováveis não excederem a taxa de seus substitutos sustentáveis e por fim quando suas taxas de emissão de poluentes não excederem a capacidade de absorção desta poluição pelo meio ambiente.

Para Hart (1997), os negócios das empresas estarão cada vez mais dificultados pelo empobrecimento dos potenciais clientes e pela degradação ambiental, o que desencadeará a transformação de várias indústrias e mercados para adaptarem-se aos três pilares da sustentabilidade.

Em todo o mundo, os padrões ambientais e as exigências dos clientes, estão gradativamente transformando as agendas empresariais de desenvolvimento sustentável em uma questão estratégica de competitividade das corporações, deslocando significativamente a idéia de custos desnecessários ou acessórios nos três pilares, para uma progressiva internalização desses valores, onde as organizações do século 21 estarão operando realmente em um mundo novo, baseado nos três pilares da sustentabilidade (ELKINGTON, 1997).

2.2 SHOPPING CENTERS NO BRASIL: CONCEITOS E ESTRUTURAÇÃO

2.2.1 Aspectos Gerais

No Brasil, a Associação Brasileira de *Shopping Centers* – ABRASCE, através do seu site, nos diz que *shopping center* é 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-âncora, 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.” www.abrasce.com.br, 2011.

Para o ICSC - *International Council of Shopping Center*, o *shopping center* seria um grupo de estabelecimentos empresariais unificados arquitetonicamente e construídos em terreno planejado e desenvolvido, que deverá ser administrado como uma unidade operacional, sendo o tamanho e tipo de lojas existentes relacionados diretamente com a área de influência empresarial a que essa unidade serve. Deverá também oferecer estacionamento compatível com todas as lojas existentes no projeto.

Para Verri (1996), no Brasil os fatores que ajudaram na criação desse novo modelo empresarial foram:

- 1) Os centros de compras “antigos” deterioraram-se através de suas ruas congestionadas, com poluição de todos os tipos, com problemas de congestionamentos e de segurança, abrindo espaço para um ambiente mais atrativo e mais conveniente para o consumidor realizar suas compras.
- 2) O *shopping center* passou a ser um fator aglutinador da família no ato da compra.
- 3) O fator segurança da ação de se comprar, 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.
- 4) O grande número de opções de lojas dentro dos empreendimentos propicia uma maior comodidade aos consumidores e muitas das vezes um melhor preço.
- 5) 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 muito mais impactantes, pois não possuem a blindagem que um centro de compras organizado possui.
- 6) A redução da sonegação fiscal, uma vez que os lojistas de *shopping centers* estão sujeitos a auditorias internas por parte do empreendimento.

Em pesquisa encomendada pela ABRASCE ao IPDM – Instituto Brasileiro de Desenvolvimento de Mercado, realizada entre os anos de 2000 a 2004 em 17 shoppings presentes em cidades de até 1 milhão de habitantes, sobre os efeitos socioeconômicos gerados nas comunidades quando da inauguração de algum *shopping center* em suas proximidades, chegaram-se as seguintes conclusões (ABRASCE, 2010):

- 1) Os tributos ISS (Imposto Sobre Serviço), ICMS (Imposto Sobre Circulação de Mercadorias e Serviços) e IPTU (Imposto Predial e Territorial Urbano) tiveram crescimento de arrecadação acima da inflação, sendo considerado um fator positivo segundo a lógica tributária brasileira;
- 2) O valor venal dos imóveis (comercial e residencial) das respectivas comunidades aumentou de forma expressiva;
- 3) Tais municípios tiveram um aumento médio de 24% nas vagas de emprego, enquanto em cidades similares sem *shoppings* cresceram apenas 13% nesse quesito;
- 4) Um grande mito quebrado pela pesquisa foi aquele relacionado com o enfraquecimento do comércio local quando da entrada dos *shopping centers*. Constatou-se um acréscimo de 17% nesse quesito, contra 8% nas municipalidades de mesmo porte sem *shoppings*. Em sua grande maioria, essas operações estão ligadas a uma complementariedade daquilo que é oferecido no *shopping* e/ou prestadores de serviços a tais empreendimentos;
- 5) Profunda formalização das relações com o poder público e entre empregadores e empregados;
- 6) O aumento da qualificação dos trabalhadores ligados ao varejo, uma vez que os *shoppings* aglutinam marcas expressivas, as quais investem e exigem uma maior qualificação de sua mão de obra;

O relatório final do estudo do IPDM enfatiza que apesar de conclusões importantes terem sido extraídas, é de grande importância que outros estudos possam ser efetuados, levando-se em consideração intervalos de tempos mais abrangentes, bem como a análise da transposição dos impactos locais para os impactos de âmbito regional.

Segundo Basílio (2005), após o surgimento dos *shoppings* no Brasil, foi despertado no mundo jurídico um grande interesse no exame das questões que envolvem os empreendedores e os lojistas nesses tipos de empreendimento, destacando-se a Lei nº 8.245/91 como um

grande marco legal no setor, uma vez que pela 1ª vez no país, o legislador se arriscou a regular a matéria, ainda que de forma discreta. Apesar da existência da citada lei, empreendedores e lojistas possuem uma total liberdade na estipulação das regras de convivência no empreendimento, ressaltando que, toda e qualquer estipulação contratual celebrada entre empreendedores e lojistas deverá respeitar, além das normas genéricas de ordem pública, as regras gerais de validade dos negócios jurídicos, como por exemplo, o Código Civil vigente.

As fontes de receitas advindas dos *shopping centers*, que remuneram o capital investido pelos empreendedores são: os aluguéis das lojas instaladas no empreendimento; o pagamento pela cessão de direito do uso da loja – conhecido como “luvas” –, as receitas de *merchandising* e promoções e o serviço de estacionamento, quando cobrado dos visitantes (ABRASCE, 2010). Basílio (2005), resalta algumas peculiaridades na relação entre empreendedores e lojistas, conforme a tabela abaixo:

Tabela 3 - Peculiaridades da relação entre empreendedores e lojistas

O aluguel, a despeito de ser pago em dinheiro, é composto de uma parte fixa, determinada, chamada normalmente de "aluguel mínimo reajustável", e de uma parte móvel, determinável, chamada de "aluguel percentual ou faturamento", estabelecida sobre determinado percentual do faturamento bruto do lojista, prevalecendo o que for maior;
No mês de dezembro é devido pelo lojista o chamado "13º aluguel", que consiste no pagamento em dobro do "aluguel mínimo reajustável", que se explica em razão do aumento de custos decorrente do pagamento do décimo terceiro salário dos empregados do <i>shopping</i> ;
É possível ao empreendedor, ou preposto por ele indicado, fiscalizar o faturamento mensal bruto do lojista, cláusula essa que se justifica em razão da cobrança do aluguel percentual, para que o empreendedor possa verificar a veracidade das informações apresentadas pelo lojista;
O lojista é obrigado a contribuir para o fundo de promoções institucionais do <i>shopping</i> , que normalmente é administrado pela associação de lojistas de cada empreendimento, sendo essa quantia destinada exclusivamente ao custeio da propaganda institucional do <i>shopping</i> ;
É necessária a aprovação, por parte do empreendedor, do projeto arquitetônico do espaço destinado ao lojista, visando tal cláusula a assegurar a harmonia entre os espaços locados no interior do <i>shopping</i> , cabendo ainda ao empreendedor opinar acerca da disposição das vitrines e aparência da loja;
O lojista é obrigado a aderir às Normas Gerais, Regimento Interno e Associação de Lojistas do <i>shopping</i> ;
É vedada a sublocação, cessão e empréstimo do espaço locado sem aquiescência do empreendedor, como forma de manter íntegro o <i>tenant mix</i> do <i>shopping</i> , cabendo exclusivamente ao empreendedor as decisões relativas à mudança ao referido <i>mix</i> , já que em grande parte dele depende o sucesso do empreendimento;
É obrigatório o pagamento da res sperata, que em poucas palavras é a remuneração do empreendedor pelas vantagens oferecidas pelo empreendimento, bem como pelo risco por este assumido quando da construção do <i>shopping</i> ;
O lojista não pode manter a loja fechada por prazo superior a 30 dias, para que dessa forma não haja prejuízo para a coletividade de lojistas decorrente do fechamento indiscriminado de lojas;
É concedido ao lojista o uso da marca e/ou logotipo do <i>shopping</i> , visando criar uma familiaridade entre o comércio do lojista e o empreendimento em si;
É obrigatório o pagamento, por parte do lojista, de despesas relacionadas com a ocupação do espaço a ele locado, tais como tributos, água, gás, telefone e energia elétrica;
É proibido ao lojista abrir uma loja similar a que ele possui no <i>shopping</i> num raio de uma determinada distância do empreendimento;
A proibição ao lojista de modificação do ramo de exploração de seu negócio;
A adesão compulsória do lojista aos vários contratos que juntos formam o negócio jurídico compósito <i>shopping center</i> ;
A adoção da chamada "cláusula de performance, que é um limite mínimo de vendas fixado pelo empreendedor para cada lojista;

Fonte: Basílio (2005)

2.2.2 Os principais atores no negocio *shopping centers*

Para Basilio (2005), os personagens principais de um *shopping center* são o consumidor, o lojista, o empreendedor e o administrador. Com efeito, para o referido autor as principais características desses agentes são:

a) O empreendedor:

O empreendedor é antes de tudo o elemento indutor da produtividade máxima das lojas, dado que a performance de cada uma delas tem influência no conjunto. Geralmente, as principais atribuições desse agente são:

- Buscar um terreno adequado ao futuro empreendimento;
- Estudar a viabilidade da implantação de um *shopping center* nessa localidade;
- Determinar qual será o perfil do *shopping center*;
- Escolher o projeto arquitetônico a ser adotado;
- Negociar com as futuras "lojas âncoras";
- Buscar parcerias junto a investidores para obtenção de recursos financeiros para a implementação do empreendimento;
- Durante o período de obras, iniciar a campanha de atração das futuras "lojas satélites";
- Na qualidade de responsável direto pela manutenção e pelo desenvolvimento do "tenant mix", ele terá necessariamente que acompanhar de perto o cotidiano do *shopping*.

b) O lojista:

É o locatário das lojas do *shopping*. Ele obriga-se contratualmente a obedecer a regulamentos destinados à manutenção da harmonia entre os inúmeros comerciantes instalados no *shopping*, visando assim à preservação do "tenant mix" idealizado pelo empreendedor.

c) O Administrador (Empresa Administradora):

É contratado pelo empreendedor para prestação de serviços de organização, planejamento e administração do *shopping*. A ele são conferidos todos os poderes de administração do empreendimento, inclusive no que respeita à substituição de lojistas que

prejudicam a comunidade varejista, bem como ao ingresso de novos comerciantes no *shopping*.

2.2.3 Principais instrumentos normativos de utilização de espaços em *shoppings*

Segundo Basilio (2005), de maneira geral, a relação entre empreendedores e lojistas são estabelecidas basicamente pelos seguintes instrumentos:

a) A escritura declaratória de normas gerais:

Para evitar o demasiado prolongamento do “contrato de locação”, os empreendedores utilizam-se de um instrumento contratual acessório, visando regular as normas gerais referentes à implementação e ao funcionamento do empreendimento, tais como: utilização das partes comuns e unidades específicas do *shopping*; aspectos relativos à inauguração do empreendimento; instalações de lojas; usos dos espaços destinados ao estacionamento; regras para instituição do regimento interno e associação dos lojistas; cláusulas penais etc.

b) Regimento Interno:

Sua existência é determinada pelas “Normas Gerais”, que conterà todas as normas necessárias ao perfeito funcionamento do *shopping*. Nos casos em que houver no *shopping* um Regimento Interno, constará do contrato de locação que este faz parte integrante do contrato, e ainda, que o descumprimento de quaisquer das obrigações nele contidas irá gerar a rescisão da locação, tal a importância das mesmas.

2.2.4 A estrutura jurídica dos *shopping centers*

As formas mais comuns de estruturação jurídica dos *shopping centers* no Brasil dá-se através da constituição de três entidades. Elas basicamente estruturam as partes comuns a todos os condôminos e as propriedades individuais existentes no empreendimento.

Vale ressaltar que, caso haja, em maioria, a alienação de espaços para lojistas, não se estará mais a tratar-se de um shopping center, e sim de um simples centro comercial ou galeria de lojas.

a) Condomínio Ordinário do Código Civil:

Conforme descrito por Basílio (2005), nessa modalidade:

“o domínio dos titulares recai sobre frações ideais do empreendimento. Sendo o *shopping* formado por um grupo de estabelecimentos comerciais unificados arquitetonicamente e construído em terreno planejado e desenvolvido, obedecendo as lojas a uma distribuição no estabelecimento global, de acordo não só com o tamanho e tipos de lojas, bem como a exploração de ramos diversificados de comércio. Enquadrando-se em coisa indivisível ou condomínio pro indiviso. Dessa forma, os proprietários do *shopping* cedem, mediante remuneração, a posse de espaços determinados aos lojistas.”

Esse condomínio é a entidade que representa os co-proprietários do empreendimento e, por consequência, é com ela que devem ser celebrados os contratos de locação dos lojistas. Recebidos os aluguéis, depois de deduzidas as despesas próprias de locação, o resultado é distribuído, com base no percentual da co-propriedade de cada sócio. Pode-se dizer também, em relação ao condomínio civil pró-indiviso, que este exerce o papel semelhante a um Conselho de Administração, deliberando, entre outros interesses, sobre a aprovação de orçamentos, de investimentos, de planos estratégicos (anual e plurianual) e da prestação de contas (ABRASCE, 2010).

b) Condomínio Edifício:

Conforme expresso por Basílio (2005), nessa modalidade, verifica-se:

“a coexistência de duas propriedades distintas, a saber: a propriedade individual (única e exclusiva) sobre determinado bem imóvel e a propriedade comum das partes fundamentais à solidificação da comunhão dominial, sendo que, entre si, a primeira é divisível e a segunda indivisível. A relação jurídica existente entre os empreendedores é regulada através da convenção de condomínio. Adotando-se a forma de condomínio edifício, surge um condomínio especial, onde o empreendimento será composto por partes autônomas e partes de uso comum.”

Regido pelos artigos 1.331 a 1.358 do Código Civil e pela Lei n 4.591/64, que dispõe sobre o condomínio em edificações e as incorporações imobiliárias, também é amparada em uma Convenção de Condomínio, que traça as diretrizes da administração do empreendimento.

Esse condomínio não tem finalidade lucrativa, não pode distribuir resultado (lucro ou renda) entre os seus condôminos. Tem como fim cuidar da administração das áreas comuns do prédio em que o empreendimento é explorado, rateando as despesas de manutenção do *shopping center*, também denominadas despesas ou encargos condominiais, entre os donos das lojas e os co-proprietários (ABRASCE, 2010).

c) Associação de lojistas do *shopping*:

É o órgão de representação da categoria dos lojistas do *shopping*, responsável pela profissionalização dos lojistas e seus funcionários, pela integração entre os operadores, administradores e empreendedores. A ela compete, em conjunto com a administração do empreendimento, gerir o Fundo de Promoção e Propaganda (FPP) e desenvolver ações para promoção e eventos destinados a elevar a atratividade e fortalecer a imagem do *shopping* (ABRASCE, 2010).

Nesse sentido Basílio (2005), ressalta que:

“O Lojista é obrigado a associar-se a Associação de Lojistas, bem como o pagamento regular das contribuições destinadas ao “Fundo de Promoções e Propaganda do *shopping center*”. O empreendedor concorrerá, também, na maioria dos casos para a constituição do fundo com importância mensal previamente estipulada. As referidas contribuições, serão destinadas ao custeio da propaganda institucional do *shopping* em regra realizada por ocasião de eventos importantes, como Natal, Carnaval, Dia das Mães, liquidações de verão e inverno etc, cabendo ao empreendedor determinar as diretrizes e estratégias das campanhas publicitárias necessárias ao desenvolvimento e à integração do empreendimento junto à comunidade local.”

2.2.5 Órgãos de Classe

No setor de *shopping* há dois grandes órgãos de classe, um atuando em favor dos empreendedores e outro defendendo os interesses dos lojistas.

a) ABRASCE – Associação Brasileira de *Shopping Centers*:

Associação Brasileira de *Shopping Centers*, fundada em 1976, congrega empreendedores do ramo, assim como administradores e prestadores de serviços, e tem por objetivo o fortalecimento da indústria de *shopping centers* em âmbito nacional, perante a sua clientela, órgãos do governo, entidades financiadoras, sindicatos e outras associações de

classe, e demais instituições junto às quais seja de interesse expressar os propósitos, as ações e os resultados dessa indústria (ABRASCE, 2010).

b) ALSHOP – Associação Brasileira de Lojistas de *Shopping*:

Atua na representação da categoria dos lojistas de *shopping centers* nas áreas pública e privada; trata da profissionalização dos lojistas de *shopping*; dá suporte aos lojistas através de informações, serviços e convênios; busca maior integração entre lojistas, administradores e empreendedores de *shoppings*; efetua levantamento e divulgação de dados, informações e pesquisas relacionadas ao varejo instalado em *shopping centers* (ABRASCE, 2010).

2.2.6 Modalidades de *Shopping Centers*

A rede de *shoppings* instalada no Brasil abrange um leque variado de tipos de empreendimentos, que podem ser classificados de acordo com a localização e raio de ação (bairro, regiões, municípios), configuração física, perfil do *mix* de produtos e serviços oferecidos (ABRASCE, 2010).

Segundo a ABRASCE, os *shoppings* podem ser divididos em seis modalidades: *shoppings* regionais, *shoppings* comunitários, *shoppings* de vizinhança, *shoppings* especializados ou temáticos, “*outlet center*” e “*festival center*”. A seguir, veremos as características de cada modalidade:

a) *Shopping* Regional:

Esse tipo de *shopping* se caracteriza pela ampla gama de segmentos de varejo e de serviços oferecidos aos consumidores. É a modalidade mais freqüente no país. Esses *shoppings*, além do grande número de lojas satélites – a maioria do segmento de vestuário –, se caracterizam pela presença de várias lojas-âncora e amplas áreas de praças de alimentação e de lazer. Segundo alguns especialistas, são classificados nessa categoria empreendimentos com áreas brutas locáveis (ABL) superiores a 27 mil metros quadrados. Tais características atraem um grande contingente de consumidores às suas instalações, tendo um raio de ação muito amplo, podendo extrapolar as fronteiras do município em que está instalado. Um *shopping* tipicamente regional é fechado, com as lojas voltadas para um *mall* interno, normalmente distribuído em vários pavimentos. É exemplo dessa modalidade de *shopping*, no Rio de Janeiro, o Barrashopping (ABRASCE, 2010).

b) *Shopping* Comunitário:

Os *shoppings* comunitários têm tamanho menor do que os regionais, com uma área que pode variar de 9 mil a 27 mil metros quadrados, e um *mix* de loja também variado no segmento de vestuário e de mercadoria em geral. As lojas-âncora são em número menor, normalmente supermercados e lojas de departamentos de desconto. Devido a tais características, essa modalidade tem uma área de influência menor, normalmente poucos bairros de uma cidade. Entre os lojistas presentes nesse tipo de *shopping*, podem se encontrar varejistas vendendo itens como roupas, objetos e móveis para casa, brinquedos, artigos eletrônicos ou material esportivo (ABRASCE, 2010).

c) *Shopping* de Vizinhança:

Os *shoppings* de vizinhança são focados em oferecer conveniência aos consumidores nas suas compras e necessidades do dia-a-dia. Essa modalidade, muito freqüente nos Estados Unidos, se caracteriza por um conjunto de lojas adjacentes e de segmentos variados, instalados em vias de grande movimento. Normalmente, as lojas são voltadas para o estacionamento do empreendimento. No Brasil, esses *shoppings* são ancorados por redes de supermercados, hipermercados ou lojas de departamento de desconto, que também costumam participar como empreendedoras desses pequenos centros de compra. Como estão localizados dentro ou em torno dessa loja-âncora, são centros de compras com dimensões menores, medindo entre 3 mil e 9 mil metros quadrados. As lojas, normalmente de pequenas dimensões, envolvem diversas atividades comerciais complementares ao *mix* dos supermercados, como drogarias, casas lotéricas, lanchonetes de “*fast food*”, docerias, sorveterias, lojas de perfumes, tabacarias, bancas de jornal e uma ampla gama de serviços como posto de correios, postos bancários, lavanderias, salão de beleza, videolocadoras, lojas de revelação de foto, chaveiros, sapateiros etc (ABRASCE, 2010).

d) *Shopping* Especializado ou Temático:

Esses *shopping centers*, diferentemente dos demais, têm um *mix* de lojas voltado para um determinado ramo do varejo, como móveis, decoração e artigos para o lar e venda de automóveis. É um bom exemplo desta modalidade, no Rio de Janeiro, o Casa *Shopping*. Tais *shopping centers* vêm, nos últimos anos, incorporando também entretenimento,

principalmente cinemas e restaurantes, às suas instalações e, em alguns casos, diversificando um pouco o leque de lojas para atrair mais clientes (ABRASCE, 2010).

e) *Outlet Center*:

São *shoppings* focados no varejo de desconto. O seu *mix* de lojas é constituído por unidades de fabricantes, que vendem suas próprias marcas com desconto. Como o objetivo é oferecer aos consumidores mercadorias com baixo preço, os empreendimentos são menos sofisticados e as lojas mais simples, para que os seus custos sejam menores. Esse modelo de *shopping*, que teve grande expansão nos Estados Unidos na década de 80, chegou ao Brasil em meados dos anos 1990, porém, já ao fim da década começou a dar sinais de desgaste, com redução de clientela e de rentabilidade dos empreendimentos. Segundo especialistas, esse tipo de *shopping* não vingou no país, pois o consumidor brasileiro o vincula a produtos de segunda linha e havia carência de grandes marcas capazes de atrair público (ABRASCE, 2010).

f) *Festival Center*

São *shoppings* ancorados fortemente nos segmentos de entretenimento, com a maioria das suas lojas voltada para “*fast food*”, restaurantes, cinemas, teatros e outras diversões. Normalmente, não têm lojas-âncora ou megalojas tradicionais de outros empreendimentos e estão instalados em áreas turísticas, como forma de atrair público (ABRASCE, 2010).

Apesar da diferenciação anteriormente citada, no presente estudo, diante do objetivo de desenvolvimento de um instrumento para mensuração das práticas de RSE em *shopping centers* brasileiros, tal diferenciação não se faz necessária. Em outras palavras, o instrumento proposto é desenvolvido para utilização em todos os tipos de *shopping centers* considerados.

2.3 . SHOPPING CENTERS NO BRASIL: MERCADO

2.3.1 Grandes Números

O primeiro *shopping* inaugurado no Brasil, em 1966, foi o Iguatemi, em São Paulo. Desde então, o setor brasileiro de *shopping centers* apresentou notável crescimento em termos de Área Bruta Locável (ABL), faturamento e empregos gerados. Em 2005, a indústria de *shopping centers* brasileira, era a décima maior do mundo em números de centros de compras, com 338 *shopping centers* em atividade. Em janeiro de 2009 já eram 378 (ABRASCE, 2011).

A Figura 1 apresenta números representativos do histórico da evolução do setor, de 2005 à 2010.

Figura 1 - Evolução Histórica do Setor (2005 a 2010)

Shopping Centers Brasil 2010							
Ano	Nº de Shoppings	ABL (milhões de m ²)	Lojas	Salas de Cinema	Faturamento (Em milhões de Reais/Ano)	Empregos	Tráfego de Pessoas (milhões visitas / mês)
2005	338	6,5	42.363	1.115	45,5	488.286	181
2006	351	7,5	56.487	1.315	50,0	524.090	203
2007	363	8,3	62.086	1.970	58,0	629.700	305
2008	376	8,6	65.500	2.200	64,6	700.650	325
2009	392	9,1	70.500	2.502	74,0	707.167	328
2010	408	9,5	73.775	2.502	87,0	720.641	329

(1) Novo critério: A série inclui apenas shoppings já inaugurados;
 (2) Os dados referentes a Número de Lojas, Salas de Cinema e Empregos foram calculados com base em uma amostra de shoppings e não terão atualização mensal;
 (3) Dados de Faturamento e Tráfego de Pessoas são preliminares e estimados de acordo com Monitoramento do Setor de Novembro da TNS Research

Fonte: www.abrasce.com.br, 2011

Segundo a ABRASCE (2011), 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, principalmente no Estado de São Paulo, como demonstram as Figuras 2 e 3.

Figura 2 - Distribuição Geográfica por Região - dez/10

Participação por Região - dez 2010			
Regiões	Nº de Shoppings	% do Total	ABL
Norte	12	3%	294.794
Nordeste	58	14%	1.386.594
Centro-Oeste	36	9%	768.198
Sudeste	225	55%	5.659.151
Sul	77	19%	1.403.725
Total	408	100%	9.512.462

Fonte: www.abrasce.com.br, 2011

Figura 3 - Distribuição Geográfica por Estado

Estados			
UF	Número de Shoppings	Nº de Shoppings Estimados em final de 2011	ABL Total
São Paulo	136	145	3.771.304
Rio de Janeiro	50	54	1.195.148
Minas Gerais	36	38	616.658
Rio Grande do Sul	32	32	537.346
Paraná	27	27	556.228
Santa Catarina	18	20	310.151
Bahia	16	16	384.890
Distrito Federal	17	17	367.497
Goias	11	11	206.939
Ceará	11	11	245.828
Pernambuco	11	11	274.978
Rio Grande do Norte	6	6	105.161
Amazonas	6	6	147.774
Mato Grosso	5	5	119.922
Paraíba	4	4	107.556
Maranhão	4	5	70.542
Espírito Santo	3	6	76.041
Sergipe	2	3	84.123
Piauí	2	2	45.118
Alagoas	2	2	68.398
Pará	3	4	88.059
Mato Grosso do Sul	3	4	73.840
Rondonia	1	1	29.899
Tocantins	2	2	29.062
Acre		1	
Total	408	433	9.512.462

Fonte: www.abrasce.com.br, 2011

Pela Figura 4, podemos ainda verificar que a localização está fortemente relacionada ao adensamento populacional das cidades. Observa-se que 6 das maiores capitais do país concentram 138 *shopping centers*, ou seja, aproximadamente um terço de todos os 408 shopping centers em atividade no país.

A figura 5 mostra um panorama geral do mercado de *shopping centers* no Brasil.

Figura 4 - Distribuição Geográfica pelas Maiores Capitais - 2011

20 Maiores Capitais	Nº de Shoppings	ABL
São Paulo	51	1.818.515
Rio de Janeiro	29	888.262
B.Horizonte	19	289.415
Porto Alegre	15	320.299
Curitiba	12	253.204
Brasília	12	367.497
Salvador	13	364.870
Goiania	10	139.039
Fortaleza	9	220.584
Recife	5	136.293
Natal	6	84.008
Manaus	6	147.774
João Pessoa	3	90.350
Florianópolis	3	71.694
Cuiabá	4	99.766
Campo Grande	2	38.840
Aracajú	2	84.123
Belém	3	88.059
Teresina	2	45.118
São Luis	4	70.542
Porto Velho	1	29.899
Maceió	2	68.398
Palmas	2	29.062
Vitória	2	40.705
Total	217	5.786.316

Fonte: www.abrasce.com.br, 2011

Figura 5 - Grandes Números da Indústria de *Shopping Centers* 2011

Grandes Números: Brasil Fevereiro 2011	
Número Total de Shoppings	408
A Inaugurar em 2011 (*)	25
Número Previsto para Dez/2011	433
Área Bruta Locável (Em milhões de m ²)	9,5
Área Construída (Em milhões de m ²)	22,9
Vagas para Carros	673.582
Lojas Total	73.775
Lojas Satélites	70.953
Lojas Âncoras	2.822
Salas de Cinema	2.502
Empregos Gerados	720.641
Faturamento estimado 2010 (Em R\$ bilhões)	87,0
Tráfego de Pessoas (milhões por mês)	329
Vendas em Relação ao Varejo Nacional ⁽²⁾	18,3%
(1) Número Previsto de Inaugurações	
(2) Exclui vendas de combustíveis e GLP: Critério: Consideram-se aqui shoppings com lojas locadas, lojas âncoras e vagas de estacionamento, com área igual ou superior a 5.000 m² e todos os Shoppings associados da Abrasce. A informação sobre faturamento é estimada e pode ser alterada. associados da Abrasce. A informação sobre faturamento é estimada e pode ser alterada.	

Fonte: www.abrasce.com.br, 2011

2.3.2 O Investimento Estrangeiro

Em meados da década anterior, contudo, deu-se início a um processo de consolidação do setor com a entrada de grandes investidores estrangeiros que, criando novas empresas ou associando-se as já existentes, mudaram a cara deste segmento da economia, inclusive com o lançamento em bolsa de valores das ações de algumas das maiores empresas do ramo (ABRASCE, 2010).

Sendo assim, os números de desempenho do setor atraíram a atenção de empresas internacionais, que paulatinamente aumentaram sua presença como empreendedora de *shoppings*. Além de ser uma alternativa de fonte de recursos para o setor, as empresas estrangeiras podem atrair novas operações de varejo para o mercado brasileiro, dinamizando-o ainda mais, pois relacionam-se com inúmeras redes que só operam nos Estados Unidos ou na Europa (ABRASCE, 2011).

2.3.3 Novos Negócios na Órbita dos *Shoppings*

Conforme descrito no site oficial da ABRASCE (2011):

“Atualmente, cada vez mais os consumidores vão aos *shopping centers* por motivos variados. Por isso, os *shoppings* têm agregado mais lazer, alimentação e entretenimento e serviços na composição do seu *mix*. Sem perder de vista também o equilíbrio com um *mix* variado e completo no segmento de lojas, pois, uma vez dentro dos empreendimentos, os freqüentadores são estimulados a consumir. Nesse contexto, diversos *shopping centers* passaram a incorporar aos empreendimentos outras operações como hotéis, torres de escritórios, centros médicos e de diagnóstico, além de centros de convenções, o denominado “*shopping multiuso*”, agregando mais tráfego de pessoas às suas dependências. São inúmeros os casos de *shoppings* tradicionais que vêm adotando essa estratégia, como por exemplo, o Barrashopping - RJ. Assim, desde meados da década de 90, paralelamente ao processo de consolidação dos empreendimentos, vem ocorrendo uma progressiva mudança, que se traduz na transformação dos centros de compras em centros de convivência e lazer e de serviços.”

2.4 . SHOPPING CENTERS X RSE

As necessidades humanas para uma boa qualidade de vida incluem não só uma renda alta e facilidades de compras e lazer, mas também um ambiente saudável tais como o ar puro, água fresca e natural. Por isso, os gestores precisam prestar atenção em todos esses aspectos da vida do consumidor. Muitas vezes, porém, é difícil melhorar a vida do consumidor, sem afetar o meio ambiente. Por exemplo, os automóveis têm facilitado nossa locomoção, no entanto gera poluição sonora e do ar. O rápido crescimento econômico gera aumento da renda, mas muitas vezes resulta em graves danos ambientais e rápido esgotamento dos recursos naturais. Portanto, uma análise integrada do desenvolvimento urbano é essencial para encontrar um equilíbrio (YANG, 2002).

Os *shopping centers* também defrontam-se com os mesmos problemas. Em geral, eles devem ser capazes de fornecer serviços satisfatórios para seus clientes, incluindo a quantidade e a qualidade da mercadoria e facilidade de acesso ao estacionamento. Se o tempo de viagem de acesso não atender a satisfação do consumidor, menos consumidores vão usar o complexo de compras. Por outro lado, todas as melhorias disponibilizadas aos clientes dos *shopping centers*, resulta em outras conseqüências indesejáveis para a sociedade, o aumento da poluição e *stress* gerado pelo incremento da frota de automóveis na área de influência dos empreendimentos, aumento no consumo de energia, aumento de lixo gerado pelo consumismo incentivado pelos *shoppings*, dentre outros (YANG, 2002).

Para ser socialmente responsável, um *shopping* deve analisar e preocupar-se realmente com seu papel junto aos seus *stakeholders*, obtendo como conseqüência positiva, o retorno do público, que muitas vezes se traduz em lucro, mas que nem sempre acontece em curto prazo. Os resultados, do ponto de vista institucional, geralmente são satisfatórios e em muitos casos contribuem para melhorar o desempenho nas vendas (CARDOSO e Outras, 2003).

A idéia de passar uma imagem à sociedade que determinado empreendimento está em linha com a natureza e a sociedade vem sendo muito utilizada pelos departamentos de *marketing* dos centros de compra como forma de atrair mais consumidores. Esta é a base do conceito de “*Marketing Ambiental*”, sendo a compreensão gerencial ampla, que envolve tudo que estiver envolvido com a produção ou a prestação de serviços. No contexto dos *shopping centers*, a utilização do meio ambiente como temática, tenta amenizar no subconsciente do cliente a culpa por um consumismo exagerado e degradante para o meio ambiente (JUNIOR E SANTOS, 2009).

No entanto, em uma pesquisa sobre Estratégia e Gestão em *shopping centers* de Florianópolis ALPERSTEDT e Outras (2009) chega a seguinte conclusão:

“Todavia, nos *shoppings* estudados, se destaca uma gestão ambiental voltada para o cumprimento das normas governamentais, forçada pelas forças coercitivas do ambiente (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, 2003), na qual a empresa atua com um comportamento responsável, objetivando seu melhor desempenho econômico. Mas não se caracterizam como estratégias e políticas que visam a preservação ambiental de forma preventiva ou consciente.”

A citada conclusão é uma realidade observada em grande parte dos *shoppings* no Brasil, onde o mero cumprimento de normas e a adoção de práticas isoladas de RSE são “confundidas” com uma gestão realmente voltada para a sustentabilidade. Nesse contexto uma ferramenta de mensuração da política de RSE adotada por tais empreendimentos seria de grande valia para “separar o joio do trigo”, ou seja, para identificar aqueles empreendimentos que realmente levam a questão da sustentabilidade como algo estratégico, daqueles que apenas utilizam-se dos benefícios de imagem gerados por práticas socioambientais isoladas.

No que tange a governança corporativa em *shopping centers* no Brasil, o setor também sofre os impactos gerados pela observância ou não desses aspectos em sua gestão.

Até meados dos anos 2000, os *shoppings* caracterizavam-se pela forte presença dos Fundos de Pensão Estatais e grandes grupos nacionais, no entanto a partir de então, com a entrada de grandes investidores estrangeiros mudou-se a cara deste segmento da economia, destacando-os ainda mais como um híbrido de investimento nos ramos imobiliário e varejista. (CANTALICE, 2006).

Embora o mercado de *shopping* tenha por volta de 40 anos no Brasil e a despeito da entrada em vigor de um novo Código Civil em janeiro de 2003, ainda não há uma legislação específica sobre este tipo de atividade. Assim, legislações “paralelas”, tais como a Lei do Inquilinato e a constituição de Condomínios, são usadas na tentativa de suprir essa lacuna legal. (BASILIO, 2005).

Outros aspectos ligados a governança em *shoppings* no Brasil somados à citada deficiência legal formam uma conjuntura ímpar ainda pouco estudada nos meios acadêmicos brasileiros.

3. METODOLOGIA

3.1 - DELINEAMENTO DA PESQUISA

Segundo ROESCH (2009), o delineamento da pesquisa determina quem vai ser pesquisado e quais questões serão levantadas.

Sendo assim no que tange a pesquisa teórica, a metodologia incluiu primeiramente a análise de livros, sites e artigos como base teórica sobre Impactos Sociais e Ambientais, Sustentabilidade e Responsabilidade Social Empresarial. No que tange ao assunto “*Shopping Center*”, foi feita inicialmente uma pesquisa bibliográfica sobre os aspectos jurídicos, em seguida uma pesquisa junto a Associação Brasileira de *Shopping Centers* – ABRASCE através do seu site oficial sobre aspectos mercadológicos e finalizando a revisão da literatura foi realizada uma pesquisa em artigos científicos que englobassem os assuntos RSE e *shopping centers* conjuntamente. Vale ressaltar que esta última fase não foi tão “rica” quanto as demais, pois em uma primeira análise é notório que a correlação entre RSE e *shopping centers* não é abordada com ênfase pelos meios acadêmicos e científicos pesquisados, tais como a base de dados de artigos científicos SCIELO (Scientific Electronic Library Online).

Por fim, foram realizadas comparações dentre a citada amostra, dos empreendimentos com maior e menor desempenho nos fatores social, ambiental e governança, a qual é mais bem detalhada no capítulo referente a resultados e discussão.

O principal conceito no qual este estudo se baseou, foi naquele estabelecido em 1997 por Jonh Elkington denominado “*Triple Bottom Line*”. Apesar desse conceito ter como fundamentos os pilares, social, ambiental e econômico, o presente estudo não tem como propósito esmiuçar o pilar econômico, o que não impede que o usuário da ferramenta proposta realize seus controles e análises conforme sua conveniência. Tal conceito serviu não só para compor o referencial teórico sobre RSE, bem como alicerçar o instrumento de mensuração de práticas de RSE para *shopping centers* no Brasil objetivo dessa pesquisa.

Vale ressaltar que outros conceitos sobre RSE foram explorados no decorrer da pesquisa, sendo extraídos de uma série de referências que constaram no trabalho. Quanto ao assunto *shopping center*, este foi abordado preponderantemente por um enfoque mercadológico, através de “sites” e arquivos eletrônicos voltados para o tema.

De acordo com Roesch (2009), para projetos em administração, este estudo enquadra-se na classificação de Proposição de Planos, cujo propósito é apresentar propostas de planos ou sistemas para solucionar problemas organizacionais. A autora menciona que nesta

categoria podem ser incluídos propostas, sistemas, manuais, programas, criados em resposta a problemas definidos.

O presente estudo, ao investigar as principais práticas de RSE adotadas nos *shopping centers* brasileiros teve um leve caráter descritivo, no entanto ao investigar a relação RSE e *shopping centers* cujo tema é pouco estudado, ele identificou-se como um estudo preponderantemente exploratório.

No que tange ao aspecto filosófico Roesch (2009), caracteriza o positivismo idealizado em um mundo social existente externamente ao homem, e que suas propriedades devem ser medidas através de métodos objetivos, onde o propósito do estudo implica em medir relações entre variáveis ou avaliar o resultado de algum sistema. Tais características enquadram-se mais adequadamente ao estudo proposto realizado.

3.2 - DEFINIÇÃO DA ÁREA OU POPULAÇÃO-ALVO DO ESTUDO

Para o presente estudo, foram enviados com comunicação prévia pessoal ou por telefone, e-mail's com questionários para *shopping centers* em 23 estados brasileiros e o Distrito Federal, obtendo como resposta informações de 50 *shoppings*. A área estudada foi a responsabilidade social empresarial em *shopping centers* no Brasil, sob a ótica do *Triple Bottom Line*.

3.3 – PARTICIPANTES

Em relação à amostragem, a presente pesquisa visa extrair respostas dos gestores de *shopping centers* de 23 estados brasileiros e o Distrito Federal.

Sendo a amostra para Dancey e Reidy (2006), uma simples "seleção de elementos de uma população", optou-se por uma amostra por conveniência, que segundo Flick (2009) “se refere à seleção daqueles casos mais acessíveis sob determinadas condições”. Para Ferreira e Campos (s/d) esse tipo de amostragem "consiste num grupo de indivíduos que se encontram disponíveis no momento da investigação". Para Marshall (1996), “esta é uma das menos rigorosas técnicas, envolvendo a seleção da maioria dos temas acessíveis”. Mesmo sendo considerada uma técnica não tão rigorosa por ser não probabilística, pois, segundo Ferreira e Campos (s/d) “estas técnicas não têm garantia estatística de que a amostra selecionada seja representativa”, entendeu-se que a escolha sobre esse tipo de amostragem reduziria o risco de não obtenção das respostas.

O tamanho da amostra será definido conforme mencionado por Bisquerra e Outros (2004):

“As provas paramétricas podem ser aplicadas com variáveis que cumprem certos requisitos chamados de supostos paramétricos. São eles: a) a variável dependente é quantitativa contínua, medida pelo menos em uma escala de intervalo; b) a amostra procede de uma população distribuída segundo a lei normal; c) existe homoscedasticidade entre os grupos; d) a amostra é grande ($n > 30$).”

O instrumento objeto desse estudo, contou com um questionário introdutório, onde a respectiva amostra foi composta por 50 (cinquenta) *shopping centers* localizados em 23 estados brasileiros e no Distrito Federal, conforme a tabela abaixo:

Tabela 04 – Distribuição da amostra por Estado da Federação

REGIÃO	ESTADO	QTD	%
SUL	RS	01	2,00
	SC	01	2,00
	PR	01	2,00
SUDESTE	SP	18	36,00
	RJ	08	16,00
	MG	03	6,00
	ES	01	2,00
CENTRO-OESTE	GO	01	2,00
	MT	01	2,00
	MS	01	2,00
	DF	01	2,00
NORTE	TO	01	2,00
	AM	01	2,00
	PA	01	2,00
	RO	01	2,00
	AC	01	2,00
NORDESTE	BA	01	2,00
	SE	01	2,00
	PB	01	2,00
	PE	01	2,00
	RN	01	2,00
	MA	01	2,00
	PI	01	2,00
	CE	01	2,00
TOTAL		50	100

Fonte: dados do estudo

Dos 50 empreendimentos pesquisados, apenas 6 responderam que existe algum setor da administração responsável pelas ações de RSE do *shopping*, representando 12% da amostra.

Desses 6, apenas um declarou que o setor de *Marketing* é o responsável pelas ações de RSE do shopping e os 5 demais declararam que o setor de Operações é o responsável pelas referidas ações, representando 2% e 10% respectivamente da amostra total.

Com relação aos funcionários responsáveis pela RSE nos *shoppings* pesquisados, apenas 4 possuem algum profissional direcionado especificamente para essa área, representando 8% da amostra total, sendo todos formados em Arquitetura, dos quais 2 possuem pós-graduação lato sensu, representando 4% da amostra total. O tempo médio aproximado desses funcionários nas referidas funções é de 2 anos e 10 meses.

3.4 – INSTRUMENTOS

Para Roesch (2009), na pesquisa quantitativa os processos de coleta de dados antecede a análise dos mesmos, sendo assim, o presente estudo utilizou-se de um questionário introdutório de 5 perguntas (Anexo). A primeira pergunta busca saber a localização (Estado) do empreendimento pesquisado. Da segunda à quinta questão, buscam-se informações acerca do possível setor e/ou responsável pela gestão das ações socioambientais do empreendimento pesquisado.

O instrumento que foi objeto do presente estudo (Anexo I) contou com 48 itens que foram elaborados com base em 3 diferentes fontes.

A primeira refere-se a levantamento realizado junto aos 14 shopping centers pertencentes à carteira imobiliária da PREVI, identificando que ações eram implementadas dentro do contexto socioambiental.

A segunda fonte foi a Tabela de Indicadores do Instituto ETHOS de RSE, o qual é um fomentador e referencial da sustentabilidade dos negócios nessa temática.

Finalmente foi consultado o Código de Governança de Investimentos de Base Imobiliária da PREVI, documento pioneiro na abordagem do assunto Governança Corporativa para imóveis no Brasil.

Além dessas três fontes, o instrumento contou ainda com espaços em branco para que ações que por ventura estivessem sendo desenvolvidas, porém não contempladas no instrumento, pudessem ser incluídas pelos próprios *shoppings* pesquisados, fato este, que não ocorreu.

Após a coleta de dados, foram consolidadas todas as informações, bem como feitas as devidas análises estatísticas, baseando-se na Teoria do “*Triple Botton Line*”.

3.5. PROCEDIMENTOS

Primeiramente, o instrumento citado no item anterior, foi enviado para os gestores dos respectivos empreendimentos para que fosse feito o levantamento das práticas socioambientais adotadas por cada um deles.

Em seguida foi realizada a tabulação dos dados obtidos com as respostas dos gestores dos *shopping centers* pesquisados, bem como as análises previstas desses mesmos dados, para que finalmente se pudesse colocar em discussão os resultados obtidos conforme os objetivos previamente estabelecidos.

Vale ressaltar que para a análise dos dados coletados foi utilizado o programa de tratamento estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), versão 18.0.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo são apresentados os resultados da presente pesquisa, iniciando-se com a caracterização da amostra e finalizando com os resultados obtidos após sua análise.

Os dados obtidos do questionário introdutório foram analisados inicialmente com base na estatística descritiva, uma vez que segundo Bisquerra e Outros (2004) normalmente essa é forma mais comum de se iniciar a análise de dados.

4.1. Descrição Geral por Item (Questão)

Nesse tópico, foram analisadas todas as 48 práticas socioambientais adotadas nos *shopping centers* pesquisados sobre a luz de duas medidas estatísticas, que segundo Chistine e Outros (2006) são definidas como:

- **Frequência (f):** número de vezes em que cada valor ocorre.
- **Porcentagem (%):** é uma medida de razão com base 100, que expressa o quanto determinado valor representa do todo.

As questões 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 43 e 45 analisadas nas tabelas 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 47 e 49 respectivamente, são as práticas ambientais pesquisadas nos *shopping centers* pertencentes à amostra. Tais práticas representam o pilar ambiental do *triple bottom line*.

As questões 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 44, 46 e 47 analisadas nas tabelas 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 48, 50 e 51 respectivamente, são as práticas sociais pesquisadas nos empreendimentos pertencentes à amostra. Tais práticas representam o pilar social do *triple bottom line*.

As questões 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42 e 48 analisadas nas tabelas 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46 e 52 respectivamente, são as práticas de governança corporativa pesquisadas nos *shoppings* pertencentes à amostra. Conforme mencionado no subcapítulo 2.1.4 e segundo Andrade e Rossetti (2006), a governança corporativa cria um ambiente favorável para que a RSE possa ser efetivamente adotada, facilitando as esferas ambiental e social assuntos focos desse estudo.

Como resposta para cada questão, os respondentes tiveram 5 opções de respostas, conforme suas próprias avaliações:

0 => o *shopping* não adota a prática em questão;

1 => o *shopping* adota a prática em questão, porém de forma deficiente;

2 => o *shopping* adota a prática em questão, porém de forma regular;

3 => o *shopping* adota a prática em questão, porém de forma boa;

4 => o *shopping* adota a prática em questão, porém de forma muito boa;

Passando a análise de cada questão têm-se os seguintes resultados:

Tabela 05 – Descrição Geral por Item – Questão 1

1) Sistema de iluminação natural (zenitais, clarabóias, dômus)	(f)	(%)
Não adota	0	0
Adota, porém de forma deficiente	1	2
Adota, porém de forma regular	4	8
Adota, de forma boa	12	24
Adota, de forma excelente	33	66
Total	50	100

Fonte: dados do estudo

A Questão 1 abordada na tabela 5 mostra que todos os empreendimentos pesquisados possuem algum sistema de iluminação natural, o que dispensa a necessidade de uso de energia elétrica durante o dia, sendo em sua maioria considerados de muito boa qualidade.

Tabela 06 – Descrição Geral por Item – Questão 2

2) Sistema de termo acumulação de água gelada	(f)	(%)
Não adota	26	52
Adota, porém de forma deficiente	5	10
Adota, porém de forma regular	0	0
Adota, de forma boa	11	22
Adota, de forma excelente	8	16
Total	50	100

Fonte: dados do estudo

A Questão 2 abordada na tabela 6 diz respeito ao sistema de acumulação de água gelada, onde esta água é utilizada no sistema de ar condicionado do empreendimento para que o mesmo realize sua função sem utilizar energia elétrica no horário de pico. Os resultados da pesquisa mostram que mais da metade dos empreendimentos não possui tal sistema e a qualidade daqueles que possuem é bastante heterogênea.

Tabela 07 – Descrição Geral por Item – Questão 3

3) Grupo de geradores de energia em horário de pico	(f)	(%)
Não adota	44	88
Adota, porém de forma deficiente	2	4
Adota, porém de forma regular	4	8
Adota, de forma boa	0	0
Adota, de forma excelente	0	0
Total	50	100

Fonte: dados do estudo

A Questão 3 abordada na tabela 7 diz respeito ao sistema de geradores próprios de energia do *shopping*, os quais visam preponderantemente diminuir a energia comprada das concessionárias. Os resultados da pesquisa mostram que quase todos os empreendimentos não possuem tal tecnologia e a qualidade dos que possuem não tão satisfatória.

Tabela 08 – Descrição Geral por Item – Questão 4

4) Sistema de captação e uso de energia solar	(f)	(%)
Não adota	47	94
Adota, porém de forma deficiente	3	6
Adota, porém de forma regular	0	0
Adota, de forma boa	0	0
Adota, de forma excelente	0	0
Total	50	100

Fonte: dados do estudo

A Questão 4 abordada na tabela 8 diz respeito ao sistema de uso e captação de energia solar nos empreendimentos, os quais visam preponderantemente substituir a energia elétrica comprada das concessionárias por uma energia mais limpa. Os resultados da pesquisa mostram que praticamente todos os empreendimentos não possuem tal tecnologia e a qualidade dos que possuem é deficiente.

Tabela 09 – Descrição Geral por Item – Questão 5

5) Torneiras automatizadas nos sanitários	(f)	(%)
Não adota	4	8
Adota, porém de forma deficiente	1	2
Adota, porém de forma regular	0	0
Adota, de forma boa	5	10
Adota, de forma excelente	40	80
Total	50	100

Fonte: dados do estudo

A Questão 5 abordada na tabela 9 diz respeito a automatização das torneiras dos sanitários do empreendimento, onde o principal objetivo é a economia no consumo de água. Os resultados da pesquisa mostram que a maioria dos empreendimentos utiliza-se dessa tecnologia como fator redutor no consumo de água, aliando também a boa qualidade do sistema utilizado e mesmo aqueles que ainda não possuem, expressaram que pretendem adotar tal prática quando da revitalização geral dos respectivos empreendimentos.

Tabela 10 – Descrição Geral por Item – Questão 6

6) Estação de reuso de água não potável	(f)	(%)
Não adota	37	74
Adota, porém de forma deficiente	2	4
Adota, porém de forma regular	1	2
Adota, de forma boa	0	0
Adota, de forma excelente	10	20
Total	50	100

Fonte: dados do estudo

A Questão 6 abordada na tabela 10 diz respeito à existência de estação de reuso de água nos empreendimentos. Essa prática visa não só a economia da quantia paga as concessionárias, bem como a utilização da água que à priori seria descartada para uso. Os resultados da pesquisa mostram que a maioria dos empreendimentos não possui tal tecnologia, mas a qualidade daqueles que possuem é preponderantemente muito boa.

Tabela 11 – Descrição Geral por Item – Questão 7

7) Estação de tratamento de esgoto	(f)	(%)
Não adota	36	72
Adota, porém de forma deficiente	3	6
Adota, porém de forma regular	0	0
Adota, de forma boa	3	6
Adota, de forma excelente	8	16
Total	50	100

Fonte: dados do estudo

A Questão 7 abordada na tabela 11 diz respeito à existência de estação de tratamento de esgoto. Essa prática visa diminuir o impacto ambiental gerado pelo esgoto descartado pelo empreendimento. Os resultados da pesquisa mostram que a maioria dos empreendimentos não possui a citada estação, sendo a qualidade daqueles que possuem bastante heterogênea.

Tabela 12 – Descrição Geral por Item – Questão 8

8) Sistema de captação e uso de águas pluviais	(f)	(%)
Não adota	44	88
Adota, porém de forma deficiente	2	4
Adota, porém de forma regular	1	2
Adota, de forma boa	0	0
Adota, de forma excelente	3	6
Total	50	100

Fonte: dados do estudo

A Questão 8 abordada na tabela 12 diz respeito a existência de sistema que capte e utilize as águas pluviais que caem nos empreendimentos. Essa prática visa não só a economia da quantia paga as concessionárias, bem como a utilização da água que à priori seria descartada para uso. Os resultados da pesquisa mostram que a maioria dos empreendimentos não possui tal sistema, sendo a qualidade daqueles que possuem bastante heterogênea.

Tabela 13 – Descrição Geral por Item – Questão 9

9) Média de consumo de água por descarga inferior a 7 litros	(f)	(%)
Não adota	4	8
Adota, porém de forma deficiente	0	0
Adota, porém de forma regular	7	14
Adota, de forma boa	10	20
Adota, de forma excelente	29	58
Total	50	100

Fonte: dados do estudo

A Questão 9 abordada na tabela 13 diz respeito à quantidade de água que as descargas dos banheiros dos *shoppings* descartam em cada utilização. Essa prática visa não só a economia da quantia paga as concessionárias, bem como busca-se evitar o desperdício desse bem natural. Os resultados da pesquisa mostram que a maioria dos empreendimentos possui tal sistema funcionando de forma satisfatória.

Tabela 14 – Descrição Geral por Item – Questão 10

10) Campanha interna para o uso racional da água	(f)	(%)
Não adota	24	48
Adota, porém de forma deficiente	7	14
Adota, porém de forma regular	6	12
Adota, de forma boa	1	2
Adota, de forma excelente	12	24
Total	50	100

Fonte: dados do estudo

A Questão 10 abordada na tabela 14 diz respeito à campanha educativa de funcionários, lojistas e clientes do shopping para o uso racional da água. Essa prática visa educar e multiplicar para todos os que tiverem qualquer contato com o empreendimento a importância e o uso racional desse bem essencial para toda vida terrena. Os resultados da pesquisa mostram que infelizmente quase metade dos empreendimentos não possui essa campanha institucionalizada sendo a qualidade daqueles que possuem bastante heterogênea.

Tabela 15 – Descrição Geral por Item – Questão 11

11) Coleta seletiva do lixo gerado pelas lojas e administração	(f)	(%)
Não adota	0	0
Adota, porém de forma deficiente	3	6
Adota, porém de forma regular	7	14
Adota, de forma boa	17	34
Adota, de forma excelente	23	46
Total	50	100

Fonte: dados do estudo

A Questão 11 abordada na tabela 15 diz respeito à coleta seletiva do lixo gerado no empreendimento. Essa prática visa diminuir os impactos ambientais gerados pelo lixo gerado pelo *shopping*, bem como do encaminhamento correto dessa seleção. Os resultados dessa pesquisa mostram que todos os empreendimentos fazem a coleta seletiva com uma qualidade bastante satisfatória.

Tabela 16 – Descrição Geral por Item – Questão 12

12) Materiais de limpeza preponderantemente biodegradáveis	(f)	(%)
Não adota	3	6
Adota, porém de forma deficiente	2	4
Adota, porém de forma regular	6	12
Adota, de forma boa	13	26
Adota, de forma excelente	24	48
Total	50	100

Fonte: dados do estudo

A Questão 12 abordada na tabela 16 trata dos materiais de limpeza utilizados no empreendimento, uma vez que esse é um item de utilização expressiva pelos *shoppings*. Essa prática possui um caráter exclusivamente de preocupação ambiental, tendo em vista que os preços desse tipo de material biodegradáveis costumam ser mais caros que aqueles que não o são. Os resultados da pesquisa mostram que a maioria dos *shoppings* utilizam-se de materiais biodegradáveis de marcas conceituadas no mercado.

Tabela 17 – Descrição Geral por Item – Questão 13

13) Uso de papel reciclado pela administração	(f)	(%)
Não adota	30	60
Adota, porém de forma deficiente	9	18
Adota, porém de forma regular	5	10
Adota, de forma boa	3	6
Adota, de forma excelente	3	6
Total	50	100

Fonte: dados do estudo

A Questão 13 abordada na tabela 17 trata do tipo de papel utilizado pela Administradora do empreendimento, uma vez que esse é um item de grande utilização pela Administração na impressão de relatórios, contratos, cobranças, dentre outros, não só para lojistas como também para fornecedores e empreendedores. Essa prática possui um caráter exclusivamente de preocupação ambiental, tendo em vista que os preços do papel reciclável ainda estão bem acima do papel tradicional. Os resultados da pesquisa mostram que os altos preços dos papéis recicláveis impactam na decisão dos administradores, onde a maioria dos pesquisados aponta que não utilizam papel reciclado em seus afazeres.

Tabela 18 – Descrição Geral por Item – Questão 14

14) Campanha interna para evitar-se o desperdício de papel	(f)	(%)
Não adota	17	34
Adota, porém de forma deficiente	10	20
Adota, porém de forma regular	13	26
Adota, de forma boa	3	6
Adota, de forma excelente	7	14
Total	50	100

Fonte: dados do estudo

A Questão 14 abordada na tabela 18 trata de todos os tipos de papéis utilizados no empreendimento (escritório, embalagem, higiênico, etc). Essa prática possui um caráter educacional com a preocupação ambiental e com a diminuição dos custos com esse item. Os

resultados da pesquisa mostram que apesar da maioria dos empreendimentos adotarem essa prática, sua distribuição mostra-se bastante heterogênea.

Tabela 19 – Descrição Geral por Item – Questão 15

15) Certificação "Leed"	(f)	(%)
Não adota	50	100
Adota, porém de forma deficiente	0	0
Adota, porém de forma regular	0	0
Adota, de forma boa	0	0
Adota, de forma excelente	0	0
Total	50	100

Fonte: dados do estudo

A Questão 15 abordada na tabela 19 trata de uma certificação ambiental baseada nos moldes norte americanos denominada “Leed”, a qual é bastante comum nos edifícios de salas comerciais brasileiros. Essa prática foi incorporada ao presente instrumento pensando no futuro da RSE nos *shopping centers* brasileiros, uma vez que segundo ABRASCE (2010) nenhum empreendimento brasileiro dessa modalidade possui essa certificação.

Tabela 20 – Descrição Geral por Item – Questão 16

16) Certificação "Aqua"	(f)	(%)
Não adota	50	100
Adota, porém de forma deficiente	0	0
Adota, porém de forma regular	0	0
Adota, de forma boa	0	0
Adota, de forma excelente	0	0
Total	50	100

Fonte: dados do estudo

A Questão 16 abordada na tabela 20 trata de uma certificação ambiental baseada nos moldes europeus denominada “Aqua”, a qual é bastante comum nos edifícios de salas comerciais brasileiros. Essa prática foi incorporada ao presente instrumento pensando no futuro da RSE nos *shopping centers* brasileiros, uma vez que assim como no caso da “Leed” e

segundo ABRASCE (2010) nenhum empreendimento brasileiro dessa modalidade possui essa certificação.

Tabela 21 – Descrição Geral por Item – Questão 17

17) Doações de produtos e serviços à instituições carentes	(f)	(%)
Não adota	0	0
Adota, porém de forma deficiente	0	0
Adota, porém de forma regular	18	36
Adota, de forma boa	18	36
Adota, de forma excelente	14	28
Total	50	100

Fonte: dados do estudo

A Questão 17 abordada na tabela 21 trata das doações de bens e serviços realizadas pelo *shopping*, abordando um aspecto predominantemente filantrópico. Os resultados obtidos mostram que todos os empreendimentos pesquisados realizam essa prática muitas das vezes atrelada a uma estratégia de *marketing* sazonal.

Tabela 22 – Descrição Geral por Item – Questão 18

18) Rampas de acesso à cadeirantes.	(f)	(%)
Não adota	0	0
Adota, porém de forma deficiente	3	6
Adota, porém de forma regular	0	0
Adota, de forma boa	15	30
Adota, de forma excelente	32	64
Total	50	100

Fonte: dados do estudo

A Questão 18 abordada na tabela 22 trata da acessibilidade dos deficientes físicos no empreendimento. Essa prática possui um caráter de inclusão social desse público. Os resultados da pesquisa mostram que todos os empreendimentos adotam essa prática, sendo que a maioria preocupa-se com a qualidade dessa prática.

Tabela 23 – Descrição Geral por Item – Questão 19

19) Piso tátil junto a obstáculos	(f)	(%)
Não adota	31	62
Adota, porém de forma deficiente	2	4
Adota, porém de forma regular	0	0
Adota, de forma boa	4	8
Adota, de forma excelente	13	26
Total	50	100

Fonte: dados do estudo

A Questão 19 abordada na tabela 23 trata da acessibilidade dos deficientes visuais no empreendimento. O Piso em questão é aquele diferenciado com textura e cor sempre em destaque com o piso que estiver ao redor, o qual deve ser perceptível por pessoas com deficiência visual e baixa visão. Essa prática possui um caráter de inclusão social desse público. Os resultados da pesquisa mostram que a maioria dos pesquisados não adota tal prática, mas por outro lado, daqueles que adotam, a maioria preocupa-se com sua qualidade.

Tabela 24 – Descrição Geral por Item – Questão 20

20) Elevadores com Botoeiras em Braile	(f)	(%)
Não adota	4	8
Adota, porém de forma deficiente	6	12
Adota, porém de forma regular	6	12
Adota, de forma boa	7	14
Adota, de forma excelente	27	54
Total	50	100

Fonte: dados do estudo

A Questão 20 abordada na tabela 24 também trata da acessibilidade dos deficientes visuais no empreendimento. As botoeiras em questão visam dar uma maior autonomia aos deficientes visuais na utilização das dependências do empreendimento. Os resultados da pesquisa mostram que quase todos os pesquisados adotam essa prática de forma bastante heterogênea.

Tabela 25 – Descrição Geral por Item – Questão 21

21) Elevadores com aviso por gravação de voz	(f)	(%)
Não adota	25	50
Adota, porém de forma deficiente	3	6
Adota, porém de forma regular	4	8
Adota, de forma boa	3	6
Adota, de forma excelente	15	30
Total	50	100

Fonte: dados do estudo

A Questão 21 abordada na tabela 25 assim como a questão 20, também trata da acessibilidade dos deficientes visuais no empreendimento. Os avisos por gravação de voz possuem função similar as da botoeiras, servindo como mais uma opção para os deficientes visuais que não compreendem o método Braille. Diferentemente dos resultados da questão 20, metade dos empreendimentos não adota essa prática. A qualidade de sua adoção mostra-se bastante heterogênea.

Tabela 26 – Descrição Geral por Item – Questão 22

22) Banheiros especiais para cadeirantes.	(f)	(%)
Não adota	0	0
Adota, porém de forma deficiente	0	0
Adota, porém de forma regular	3	6
Adota, de forma boa	4	8
Adota, de forma excelente	43	86
Total	50	100

Fonte: dados do estudo

A Questão 22 abordada na tabela 26 trata da adaptabilidade de um ambiente cotidiano essencial para vida de todos. Os resultados da pesquisa mostram que a totalidade dos pesquisados adota essa prática com um nível de qualidade muito bom.

Tabela 27 – Descrição Geral por Item – Questão 23

23) Corrimãos adaptados para deficientes visuais	(f)	(%)
Não adota	27	54
Adota, porém de forma deficiente	6	12
Adota, porém de forma regular	0	0
Adota, de forma boa	7	14
Adota, de forma excelente	10	20
Total	50	100

Fonte: dados do estudo

A Questão 23 abordada na tabela 27 também trata da acessibilidade dos deficientes visuais no empreendimento. Os citados corrimãos visam orientar esse público ao transitarem pelas dependências do *shopping*. Os resultados da pesquisa mostram que mais da metade não utiliza essa prática sendo a qualidade dos que adotam bastante heterogênea.

Tabela 28 – Descrição Geral por Item – Questão 24

24) Programa de apoio a instituições de ensino	(f)	(%)
Não adota	24	48
Adota, porém de forma deficiente	12	24
Adota, porém de forma regular	7	14
Adota, de forma boa	0	0
Adota, de forma excelente	7	14
Total	50	100

Fonte: dados do estudo

A Questão 24 abordada na tabela 28 trata talvez do principal desafio do Brasil para os próximos anos que é a educação. Alguns empreendimentos já perceberam que assim como algumas corporações devem na medida do possível investir na educação, seja de forma direta, como faz um *shopping* da zona oeste do RJ que propicia ensino fundamental para o seu público interno, ou como mais comumente acontece, de forma indireta apoiando através de doações financeiras e/ou de equipamentos para instituições de ensino. Os resultados da pesquisa mostram infelizmente que quase metade dos pesquisados não possui nenhum programa a esse respeito, e com um agravante, a minoria atenta para a qualidade desse quesito.

Tabela 29 – Descrição Geral por Item – Questão 25

25) Doações de equipamentos usados	(f)	(%)
Não adota	3	6
Adota, porém de forma deficiente	7	14
Adota, porém de forma regular	20	40
Adota, de forma boa	7	14
Adota, de forma excelente	13	26
Total	50	100

Fonte: dados do estudo

A Questão 25 abordada na tabela 29 trata de mais um item ligado à filantropia, cuja importância não pode ser renegada, mas que quase sempre, estão atrelados a uma estratégia de marketing, vinculada a imagem do empreendimento. Os resultados da pesquisa mostram que quase todos os pesquisados adotam essa prática de forma bastante heterogênea.

Tabela 30 – Descrição Geral por Item – Questão 26

26) Apoio ou patrocínio a atividades esportivas junto ao público externo.	(f)	(%)
Não adota	13	26
Adota, porém de forma deficiente	10	20
Adota, porém de forma regular	3	6
Adota, de forma boa	8	16
Adota, de forma excelente	16	32
Total	50	100

Fonte: dados do estudo

A Questão 26 abordada na tabela 30 trata de um tema que tende cada vez mais a ser alvo de investimentos por parte dos *shoppings* brasileiros, tendo em vista a aproximação dos expressivos eventos esportivos que serão sediados pelo Brasil. Os resultados da pesquisa mostram que a maioria dos pesquisados adota essa prática de forma bastante heterogênea.

Tabela 31 – Descrição Geral por Item – Questão 27

27) Programa de desenvolvimento educacional junto ao público externo	(f)	(%)
Não adota	44	88
Adota, porém de forma deficiente	2	4
Adota, porém de forma regular	0	0
Adota, de forma boa	4	8
Adota, de forma excelente	0	0
Total	50	100

Fonte: dados do estudo

A Questão 27 abordada na tabela 31 assim como na questão 24, aborda o tema da educação, no entanto a questão 27 propõe algo mais amplo, com perspectivas parecidas com o papel governamental nessa temática. Os resultados da pesquisa mostram que a grande maioria dos pesquisados não adota essa prática exteriorizando uma lacuna e uma oportunidade de avanço nesta importante área, por parte dos empreendedores.

Tabela 32 – Descrição Geral por Item – Questão 28

28) Conservação de praças ou outros espaços públicos	(f)	(%)
Não adota	30	60
Adota, porém de forma deficiente	0	0
Adota, porém de forma regular	0	0
Adota, de forma boa	3	6
Adota, de forma excelente	17	34
Total	50	100

Fonte: dados do estudo

A Questão 28 abordada na tabela 32 trata de obras em espaços públicos financiadas e/ou executadas pelo shopping. Tal prática quase sempre está associada a uma demanda pública, mas que apesar de não ser de responsabilidade do empreendimento, acaba por beneficiá-lo, como por exemplo, a construção de pontos de ônibus, a revitalização do entorno do empreendimento, dentre outros. Os resultados da pesquisa mostram uma divisão quase que meio a meio na realização dessa prática.

Tabela 33 – Descrição Geral por Item – Questão 29

29) Políticas para evitar assédio moral e sexual junto ao público interno	(f)	(%)
Não adota	37	74
Adota, porém de forma deficiente	3	6
Adota, porém de forma regular	3	6
Adota, de forma boa	3	6
Adota, de forma excelente	4	8
Total	50	100

Fonte: dados do estudo

A Questão 29 abordada na tabela 33 teve como resultado uma baixa incidência dessa prática por parte dos pesquisados, o que aponta um contra-senso e um alerta para os empreendedores de *shoppings*, uma vez que um dos principais ativos que esses empreendimentos possuem é a sua imagem perante o consumidor e uma vez que não observa-se a devida preocupação com o tema proposto na questão, suas imagens ficam expostas a possíveis escândalos de assédio moral e sexual que porventura possam ocorrer dentro de suas instalações.

Tabela 34 – Descrição Geral por Item – Questão 30

30) Proibição do fumo em ambientes fechados compartilhados	(f)	(%)
Não adota	4	8
Adota, porém de forma deficiente	0	0
Adota, porém de forma regular	5	10
Adota, de forma boa	4	8
Adota, de forma excelente	37	74
Total	50	100

Fonte: dados do estudo

A Questão 30 abordada na tabela 34 trata de um tema que em alguns Estados já é uma norma legal. Por ser uma prática que já encontra um amparo legal em algumas localidades, a pesquisa apontou que a grande maioria dos empreendimentos já adota essa questão.

Tabela 35 – Descrição Geral por Item – Questão 31

31) Programa de desenvolvimento profissional junto ao público interno	(f)	(%)
Não adota	10	20
Adota, porém de forma deficiente	4	8
Adota, porém de forma regular	13	26
Adota, de forma boa	9	18
Adota, de forma excelente	14	28
Total	50	100

Fonte: dados do estudo

A Questão 31 abordada na tabela 35 revela que a grande maioria dos pesquisados possui uma preocupação com o desenvolvimento profissional do seu público interno, onde muito dos treinamentos são voltados para atividades ligadas ao varejo. A temática dessa questão acaba sendo uma via de mão dupla, onde os colaboradores progredem profissionalmente e os shoppings usufruem no acréscimo nas receitas que um indivíduo melhor treinado quase sempre propicia ao negócio.

Tabela 36 – Descrição Geral por Item – Questão 32

32) Selo da Diversidade Étnico-Racial	(f)	(%)
Não adota	43	86
Adota, porém de forma deficiente	7	14
Adota, porém de forma regular	0	0
Adota, de forma boa	0	0
Adota, de forma excelente	0	0
Total	50	100

Fonte: dados do estudo

A Questão 32 abordada na tabela 36 trata de um Selo que dentre outras coisas, estabelece cotas raciais entre os colaboradores do *shopping*. A pesquisa mostrou que quase todos os empreendimentos não possuem tal selo e mesmo aqueles que possuem, preenchem apenas os quesitos mínimos para obtê-lo.

Tabela 37 – Descrição Geral por Item – Questão 33

33) Existem entidades constituídas (Condomínio Voluntário, Edifício, FPP, etc) com CNPJ e contas bancárias individualizadas.	(f)	(%)
Não adota	4	8
Adota, porém de forma deficiente	0	0
Adota, porém de forma regular	0	0
Adota, de forma boa	1	2
Adota, de forma excelente	45	90
Total	50	100

Fonte: dados do estudo

Tabela 38 – Descrição Geral por Item – Questão 34

34) As entidades constituídas possuem Convenção e/ou instrumentos que regulam convivência.	(f)	(%)
Não adota	3	6
Adota, porém de forma deficiente	0	0
Adota, porém de forma regular	0	0
Adota, de forma boa	1	2
Adota, de forma excelente	46	92
Total	50	100

Fonte: dados do estudo

Tabela 39 – Descrição Geral por Item – Questão 35

	(f)	(%)
35) A Administradora convoca ao menos 2 Assembléias por ano para tratar dos assuntos: Prestação de Contas do exercício anterior e Orçamento para o exercício seguinte e mais 2 para tratar de assuntos diversos como performance e acompanhamento do planejamento estratégico.		
Não adota	3	6
Adota, porém de forma deficiente	0	0
Adota, porém de forma regular	4	8
Adota, de forma boa	0	0
Adota, de forma excelente	43	86
Total	50	100

Fonte: dados do estudo

Tabela 40 – Descrição Geral por Item – Questão 36

	(f)	(%)
36) A Administradora envia mensalmente aos empreendedores relatórios de prestação de contas, bem como quando solicitado informa tempestivamente aos co-proprietários sobre assuntos relacionados ao empreendimento.		
Não adota	0	0
Adota, porém de forma deficiente	0	0
Adota, porém de forma regular	0	0
Adota, de forma boa	4	8
Adota, de forma excelente	46	92
Total	50	100

Fonte: dados do estudo

Tabela 41 – Descrição Geral por Item – Questão 37

37) A Administradora atenta e informa os co-proprietários sobre transações entre partes relacionadas e conflitos de interesse, principalmente em questões relacionadas a contratos e fornecimento de produtos e serviços, auditoria e prestação de contas.	(f)	(%)
Não adota	3	6
Adota, porém de forma deficiente	0	0
Adota, porém de forma regular	0	0
Adota, de forma boa	4	8
Adota, de forma excelente	43	86
Total	50	100

Fonte: dados do estudo

Tabela 42 – Descrição Geral por Item – Questão 38

38) No contexto do Condomínio Voluntário é respeitado o “direito de preferência” dos co-proprietários nas cotas colocadas à venda do próprio empreendimento e/ou de imóveis vizinhos.	(f)	(%)
Não adota	13	26
Adota, porém de forma deficiente	0	0
Adota, porém de forma regular	0	0
Adota, de forma boa	4	8
Adota, de forma excelente	33	66
Total	50	100

Fonte: dados do estudo

Tabela 43 – Descrição Geral por Item – Questão 39

39) As diversas remunerações devidas aos Administradores estão contratualmente previstas, bem como pactuadas previamente com todos os empreendedores.	(f)	(%)
Não adota	0	0
Adota, porém de forma deficiente	0	0
Adota, porém de forma regular	0	0
Adota, de forma boa	4	8
Adota, de forma excelente	46	92
Total	50	100

Fonte: dados do estudo

Tabela 44 – Descrição Geral por Item – Questão 40

40) É realizada Auditoria de Patrimônio no empreendimento pelo menos a cada cinco anos.	(f)	(%)
Não adota	3	6
Adota, porém de forma deficiente	0	0
Adota, porém de forma regular	0	0
Adota, de forma boa	1	2
Adota, de forma excelente	46	92
Total	50	100

Fonte: dados do estudo

Tabela 45 – Descrição Geral por Item – Questão 41

41) É realizada Auditoria Contábil-financeira no empreendimento anualmente.	(f)	(%)
Não adota	0	0
Adota, porém de forma deficiente	0	0
Adota, porém de forma regular	0	0
Adota, de forma boa	0	0
Adota, de forma excelente	50	100
Total	50	100

Fonte: dados do estudo

As Questões 33 à 41 abordadas nas tabelas 37 à 45 respectivamente, são ligadas a fatores de governança atrelados a administração e operação cotidiana do negócio. Os resultados das pesquisas evidenciaram que essas práticas são adotadas por quase todos os pesquisados, principalmente porque são facilitadoras da gestão desse complexo negócio.

Tabela 46 – Descrição Geral por Item – Questão 42

42) O empreendimento possui um documento formal que registra os seus compromissos éticos para com os seus stakeholders.	(f)	(%)
Não adota	33	66
Adota, porém de forma deficiente	0	0
Adota, porém de forma regular	0	0
Adota, de forma boa	1	2
Adota, de forma excelente	16	32
Total	50	100

Fonte: dados do estudo

A Questão 42 abordada na tabela 46, também é ligada a governança nos *shoppings*, no entanto não está atrelada diretamente a operação do empreendimento, sendo muito mais identificada com um documento de preceitos éticos sugeridos para uma convivência harmônica entre os *stakeholders*. Isso explica em grande parte o motivo pelo qual a maioria dos pesquisados não adota essa prática na gestão dos empreendimentos, pois não a enxergam como uma facilitadora da operação cotidiana do *shopping*.

Tabela 47 – Descrição Geral por Item – Questão 43

43) O empreendimento registra suas ações sociais e ambientais através de um Balanço Social anual constituído.	(f)	(%)
Não adota	40	80
Adota, porém de forma deficiente	0	0
Adota, porém de forma regular	0	0
Adota, de forma boa	4	8
Adota, de forma excelente	6	12
Total	50	100

Fonte: dados do estudo

Tabela 48 – Descrição Geral por Item – Questão 44

44) O empreendimento possui uma política formal que contemple ações concretas de combate ao trabalho ilegal infantil no âmbito da Administradora, Lojistas e Fornecedores.	(f)	(%)
Não adota	44	88
Adota, porém de forma deficiente	0	0
Adota, porém de forma regular	2	4
Adota, de forma boa	0	0
Adota, de forma excelente	4	8
Total	50	100

Fonte: dados do estudo

Tabela 49 – Descrição Geral por Item – Questão 45

45) O empreendimento possui uma política formal de gestão ambiental que englobe educação, gerenciamento quantitativo de impactos e melhoria contínua desses aspectos.	(f)	(%)
Não adota	34	68
Adota, porém de forma deficiente	0	0
Adota, porém de forma regular	5	10
Adota, de forma boa	4	8
Adota, de forma excelente	7	14
Total	50	100

Fonte: dados do estudo

Tabela 50 – Descrição Geral por Item – Questão 46

46) O empreendimento fiscaliza e combate veementemente o trabalho escravo junto a fornecedores e lojistas.	(f)	(%)
Não adota	34	68
Adota, porém de forma deficiente	0	0
Adota, porém de forma regular	3	6
Adota, de forma boa	8	16
Adota, de forma excelente	5	10
Total	50	100

Fonte: dados do estudo

Tabela 51 – Descrição Geral por Item – Questão 47

47) O empreendimento possui uma política formal de gestão dos impactos sociais negativos exercidos sobre a comunidade local, que englobe educação, gerenciamento quantitativo de impactos e melhoria contínua dos aspectos ligados a essa temática.	(f)	(%)
Não adota	44	88
Adota, porém de forma deficiente	0	0
Adota, porém de forma regular	5	10
Adota, de forma boa	0	0
Adota, de forma excelente	1	2
Total	50	100

Fonte: dados do estudo

Tabela 52 – Descrição Geral por Item – Questão 48

48) O empreendimento possui uma política formal anticorrupção e antipropina na sua relação junto a agentes e/ou entidades governamentais.	(f)	(%)
Não adota	37	74
Adota, porém de forma deficiente	0	0
Adota, porém de forma regular	3	6
Adota, de forma boa	0	0
Adota, de forma excelente	10	20
Total	50	100

Fonte: dados do estudo

Os dados obtidos nas Questões 43 à 48 abordadas nas tabelas 47 à 52 respectivamente, indicaram um baixo número de pesquisados que adotaram tais práticas. Vale ressaltar que todas essas questões são adotadas no mundo corporativo somente por aquelas empresas de destaque no mercado, sendo ainda muito incipientes no cômputo geral das organizações existentes. Sendo assim, no caso dos *shopping centers*, cujo mercado é bem menos maduro do que o corporativo, a baixa utilização dessas práticas já era esperada.

4.2. Descrição por Região e por Fator

Tendo em vista que a maioria dos estados teve apenas um empreendimento pesquisado (exceto São Paulo, Minas Gerais e Rio de Janeiro), os empreendimentos foram agrupados de acordo com a região geográfica brasileira de sua localização, visando uma melhor compreensão dos dados.

Conforme citado no subcapítulo “4.1”, foram entrevistados 50 *shoppings* presentes em 23 estados brasileiros e no Distrito Federal, sendo 3 localizados na região Sul, 30 na região Sudeste, 4 na região Centro Oeste, 5 na região Norte e 8 na região Nordeste.

O número de casos relativamente baixo para a realização dos procedimentos de análise fatorial exploratória (Hair et al, 1998), fez com que se optasse pela constituição dos fatores do instrumento apenas utilizando os critérios teórico e de análise da consistência interna (alfa de Cronbach), o qual foi calculado separadamente por fatores assim denominados: ambiental, social e governança.

Segundo Chistine e Outros (2006), o α mede a correlação entre respostas em um questionário através de suas análises, apresentando uma correlação média entre as perguntas. Ele é calculado a partir da variância dos itens individuais e da variância da soma dos itens de cada avaliador de todos os itens de um questionário que utilizem a mesma escala de medição. Quanto mais elevadas forem as covariâncias (ou correlações entre os itens) maior é a homogeneidade dos itens e maior é a consistência com que medem a mesma dimensão ou constructo teórico.

Por outro lado quanto menor é a variabilidade de um mesmo item numa amostra de sujeitos, menor é o erro de medida que este possui associado. Genericamente, um instrumento ou teste é classificado como tendo confiabilidade apropriada quando o α é de pelo menos 0,70 ou em alguns casos das ciências sociais, aceita-se um α de 0,60 desde que os resultados obtidos com esse instrumento sejam interpretados com a devida precaução.

No Fator 1 – Esfera ambiental da RSE – obteve-se um alfa de 0,749, sendo retirados os 2, 13 e 43. O fator ficou então composto pelos itens 1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 14, 15, 16 e 45.

O α do Fator 2 – Esfera Social da RSE, foi composto por todos os itens inicialmente considerados, obtendo-se um coeficiente de 0,704, indicando também boa confiabilidade. Os itens que compuseram tal fator foram 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 44, 46, 47.

Finalmente, o Fator 3 – Esfera Governança da RSE foi composto pela exclusão dos itens 40, 41 e 42, sendo obtido um coeficiente de consistência interna de 0,657, indicando uma confiabilidade moderada. Os itens que permaneceram no fator foram 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39 e 48.

Vale ressaltar que não há interesse no presente estudo de composição de um ranking entre administradoras de Shopping centers, razão pela qual não será analisada a diferença entre os *shopping centers* de forma mais detalhada. Em seguida os fatores foram analisados em função da região a qual os *shopping centers* pertenciam.

Tabela 53 – Descrição por Região e por Fator – Esfera Ambiental da RSE
Esfera Ambiental da RSE

Região do Brasil	Min	Máx	(X)	(DP)
Sudeste	0,80	2,67	1,50	0,56
Sul	1,00	1,47	1,26	0,24
Centro Oeste	1,33	2,33	1,86	0,47
Norte	1,13	2,60	1,65	0,56
Nordeste	0,87	2,53	1,40	0,49

Fonte: dados do estudo

Percebeu-se que a região Sudeste possui os valores mais extremados em relação ao fator, o que já era de certa maneira esperado uma vez que cerca de 56% dos *shoppings* brasileiros estão nessa região, sugerindo uma heterogeneidade entre os mesmos. Por outro lado a região Centro Oeste possui a melhor média (X). Uma das possíveis causas desse resultado pode ser a constante presença da temática ambiental nessa região, onde os conflitos agrários e ambientais fazem parte do cotidiano do Centro-Oeste brasileiro, sugerindo uma maior maturidade ambiental dos empreendimentos.

Tabela 54 – Descrição por Região e por Fator – Social

FATOR SOCIAL				
Região do Brasil	Min	Máx	(X)	(DP)
Sudeste	0,89	2,63	1,74	0,49
Sul	0,89	1,21	1,07	0,16
Centro Oeste	1,89	2,47	2,15	0,26
Norte	1,21	2,47	1,73	0,58
Nordeste	0,89	2,63	1,74	0,61

Fonte: dados do estudo

Percebeu-se que as regiões Sudeste e Nordeste possuem os valores mais extremados em relação ao fator, onde o resultado da região Sudeste pode ser explicado pelas mesmas

causas daquelas do fator ambiental e a região Nordeste pelo histórico de precariedade no quesito social que sempre esteve presente na sociedade Nordestina de uma maneira geral, ensejando uma cultura de pouca noção de cidadania por parte dessa sociedade refletindo em uma baixa homogeneidade nos itens relacionados com o fator social.

Por outro lado a região Centro Oeste possui a melhor média nesse fator. Uma das possíveis causas desse resultado pode ser a influência do Distrito Federal na região, onde a ingerência política em grande parte dos estados dessa região é bem mais extremada do que no resto do país, sendo por muitas das vezes motivadas por interesses eleitoreiros.

Tabela 55 – Descrição por Região e por Fator – Governança

FATOR GOVERNANÇA				
Região do Brasil	Min	Máx	(X)	(DP)
Sudeste	1,75	4,00	3,25	0,67
Sul	2,50	3,00	2,70	0,26
Centro Oeste	3,50	4,00	3,62	0,25
Norte	3,50	4,00	3,65	0,22
Nordeste	2,50	4,00	3,26	0,56

Fonte: dados do estudo

Percebeu-se que a região Sudeste possui os valores mais extremados em relação ao fator, o que pode ser explicado pelas mesmas causas daquelas dos fatores ambiental e social. Por outro lado percebeu-se que esse fator é de uma forma geral bastante aplicado nos *shoppings* brasileiros o que enseja uma tentativa dos empreendedores de suprir a carência legal do setor por tais práticas de governança.

4.3. Comparações entre os empreendimentos pesquisados

Na tentativa de se fazer algumas comparações dentro da amostra pesquisada, estabeleceu-se alguns parâmetros de avaliação, onde o fator preponderante foi a adoção ou não de cada prática pesquisada por parte dos empreendimentos e em segundo plano como fator de desempate, a escala de qualidade atribuída pelos pesquisados em cada prática.

Essa escolha deveu-se basicamente a busca da maximização da objetividade nos resultados, uma vez que, assinalar que determinada prática é ou não é adotada por determinado empreendimento é algo estritamente objetivo, ao contrário de se atribuir que determinada prática é ruim, regular, boa ou muito boa, ser algo extremamente subjetivo à análise do respondente.

Na tabela 56 abaixo, é mostrado um panorama geral de como ficaram as respostas de cada empreendimento sobre todas as 48 práticas elencadas no instrumento. Percebe-se que o respondente “SC5” obteve o menor número de “0 (não pratica)” dentre os pesquisados (9 ao todo) correspondendo a 81,25% de práticas socioambientais efetivamente realizadas pelo empreendimento, o que lhe conferiu o “título” de melhor *shopping* socioambientalmente responsável da amostra.

Por outro lado, os respondentes “SC16” e “SC50” tiveram as maiores incidências de “0 (não pratica)” dentre os pesquisados (30 ao todo), correspondendo a 37,5% de práticas socioambientais efetivamente realizadas pelos empreendimentos, no entanto nota-se que o “SC16” teve um desempenho inferior ao “SC50” no que tange a escala de qualidade percebida pelos respectivos respondentes, o que acabou conferindo ao “SC16” o “título” de pior *shopping* socioambientalmente responsável da amostra.

Tabela 56 – Panorama Geral das Práticas Socioambientais

Respondente	0	1	2	3	4	Soma
SC1	22	1	2	6	17	48
SC2	15	6	12	3	12	48
SC3	21	0	9	12	6	48
SC4	12	2	5	12	17	48
SC5	9	19	5	1	14	48
SC6	17	0	0	1	30	48
SC7	21	0	9	12	6	48
SC8	24	0	2	0	22	48
SC9	21	0	1	4	22	48
SC10	18	0	3	3	24	48
SC11	23	2	2	3	18	48
SC12	22	0	2	1	23	48
SC13	22	3	4	7	12	48
SC14	26	3	3	2	14	48
SC15	17	0	0	1	30	48
SC16	30	0	2	6	10	48
SC17	21	0	9	12	6	48
SC18	22	1	2	6	17	48
SC19	15	6	11	2	14	48
SC20	28	0	3	7	10	48
SC21	11	2	5	13	17	48
SC22	10	17	5	3	13	48
SC23	17	1	0	3	27	48
SC24	17	0	0	3	28	48
SC25	24	0	2	0	22	48
SC26	20	0	1	3	24	48
SC27	18	0	3	2	25	48
SC28	23	2	2	2	19	48
SC29	22	0	2	0	24	48
SC30	22	3	3	6	14	48
SC31	25	3	3	2	15	48
SC32	16	1	0	3	28	48
SC33	27	1	3	6	11	48
SC34	20	1	6	8	13	48
SC35	22	2	2	6	16	48
SC36	15	6	9	4	14	48
SC37	26	3	3	2	14	48
SC38	12	2	4	11	19	48
SC39	12	15	4	2	15	48
SC40	17	0	0	0	31	48
SC41	21	4	2	7	14	48
SC42	24	0	0	1	23	48
SC43	21	1	0	5	21	48
SC44	18	0	2	3	25	48
SC45	23	2	2	2	19	48
SC46	22	0	2	0	24	48
SC47	22	3	4	5	14	48
SC48	26	3	3	1	15	48
SC49	17	0	0	1	30	48
SC50	30	0	2	5	11	48

Fonte: dados do estudo

Na tabela 57 abaixo, é mostrado um panorama geral de como ficaram as respostas de cada empreendimento sobre todas as 18 práticas ambientais elencadas no instrumento. Percebe-se que o respondente “SC5” obteve o menor número de “0 (não pratica)” dentre os pesquisados (4 ao todo) correspondendo a 77,77% de práticas ambientais efetivamente realizadas pelo empreendimento, o que lhe conferiu o “título” de melhor *shopping*

ambientalmente responsável da amostra. Por outro lado, o respondente “SC16” teve as maiores incidências de “0 (não pratica)” dentre os pesquisados (14 ao todo), correspondendo a 22,22% de práticas ambientais efetivamente realizadas pelo empreendimento, o que acabou conferindo ao “SC16” o “título” de pior *shopping* ambientalmente responsável da amostra.

Tabela 57 – Panorama Geral das Práticas Ambientais

Respondente	0	1	2	3	4	Soma
SC1	9	0	2	3	4	18
SC2	9	1	3	3	2	18
SC3	12	0	1	4	1	18
SC4	8	2	2	5	1	18
SC5	4	9	3	0	2	18
SC6	8	0	0	0	10	18
SC7	12	0	1	4	1	18
SC8	13	0	0	0	5	18
SC9	9	0	1	1	7	18
SC10	11	0	1	2	4	18
SC11	12	1	1	1	3	18
SC12	11	0	2	1	4	18
SC13	9	0	2	3	4	18
SC14	9	2	1	2	4	18
SC15	8	0	0	0	10	18
SC16	14	0	1	1	2	18
SC17	12	0	1	4	1	18
SC18	9	0	2	3	4	18
SC19	9	1	3	2	3	18
SC20	13	0	2	0	3	18
SC21	8	2	2	5	1	18
SC22	5	8	3	1	1	18
SC23	8	1	0	2	7	18
SC24	8	0	0	2	8	18
SC25	13	0	0	0	5	18
SC26	9	0	1	1	7	18
SC27	11	0	1	1	5	18
SC28	12	1	1	1	3	18
SC29	11	0	2	0	5	18
SC30	9	0	2	3	4	18
SC31	9	2	1	1	5	18
SC32	7	1	0	2	8	18
SC33	13	1	1	0	3	18
SC34	12	1	1	2	2	18
SC35	9	1	2	3	3	18
SC36	9	1	1	4	3	18
SC37	9	2	1	2	4	18
SC38	8	2	2	5	1	18
SC39	6	6	2	1	3	18
SC40	8	0	0	0	10	18
SC41	9	1	1	3	4	18
SC42	13	0	0	0	5	18
SC43	9	1	0	2	6	18
SC44	11	0	0	2	5	18
SC45	12	1	1	1	3	18
SC46	11	0	2	0	5	18
SC47	9	0	3	2	4	18
SC48	9	2	1	1	5	18
SC49	8	0	0	0	10	18
SC50	14	0	1	0	3	18

Fonte: dados do estudo

Na tabela 58 abaixo, é mostrado um panorama geral de como ficaram as respostas de cada empreendimento sobre todas as 19 práticas sociais elencadas no instrumento.

Percebe-se que os respondentes “SC5”, “SC21” e “SC22” obtiveram o menor número de “0 (não pratica)” dentre os pesquisados (3 ao todo) correspondendo a 84,21% de práticas sociais efetivamente realizadas pelo empreendimento, no entanto nota-se que o “SC21” teve um desempenho superior aos demais no que tange a escala de qualidade percebida pelos respectivos respondentes o que lhe conferiu o “título” de melhor *shopping* socialmente responsável da amostra.

Por outro lado, os respondentes “SC14”, “SC31”, “SC37” e “SC48” tiveram as maiores incidências de “0 (não pratica)” dentre os pesquisados (13 ao todo), correspondendo a 31,57% de práticas sociais efetivamente realizadas pelo empreendimento, no entanto nota-se que os respondentes “SC31”, “SC37” e “SC48” tiveram desempenhos iguais e inferior ao “SC14” no que tange a escala de qualidade percebida pelos respectivos respondentes, o que acabou conferindo a eles o “título” de piores *shoppings* socialmente responsáveis da amostra.

Tabela 58 – Panorama Geral das Práticas Sociais

Respondente	0	1	2	3	4	Soma
SC1	11	1	0	3	4	19
SC2	6	5	8	0	0	19
SC3	6	0	7	4	2	19
SC4	4	0	3	7	5	19
SC5	3	10	2	1	3	19
SC6	8	0	0	1	10	19
SC7	6	0	7	4	2	19
SC8	9	0	2	0	8	19
SC9	9	0	0	3	7	19
SC10	6	0	2	1	10	19
SC11	10	1	1	1	6	19
SC12	9	0	0	0	10	19
SC13	9	3	2	4	1	19
SC14	13	1	2	0	3	19
SC15	8	0	0	1	10	19
SC16	12	0	1	5	1	19
SC17	6	0	7	4	2	19
SC18	11	1	0	3	4	19
SC19	6	5	7	0	1	19
SC20	12	0	1	6	0	19
SC21	3	0	3	8	5	19
SC22	3	9	2	2	3	19
SC23	8	0	0	1	10	19
SC24	8	0	0	1	10	19
SC25	9	0	2	0	8	19
SC26	9	0	0	2	8	19
SC27	6	0	2	1	10	19
SC28	10	1	1	1	6	19
SC29	9	0	0	0	10	19
SC30	9	3	1	3	3	19
SC31	13	1	2	0	3	19
SC32	8	0	0	1	10	19
SC33	12	0	1	5	1	19
SC34	6	0	5	3	5	19
SC35	11	1	0	3	4	19
SC36	6	5	7	0	1	19
SC37	13	1	2	0	3	19
SC38	4	0	2	6	7	19
SC39	4	9	2	1	3	19
SC40	8	0	0	0	11	19
SC41	9	3	1	4	2	19
SC42	9	0	0	0	10	19
SC43	9	0	0	3	7	19
SC44	6	0	2	1	10	19
SC45	10	1	1	1	6	19
SC46	9	0	0	0	10	19
SC47	9	3	1	3	3	19
SC48	13	1	2	0	3	19
SC49	8	0	0	1	10	19
SC50	12	0	1	5	1	19

Fonte: dados do estudo

Na tabela 59 abaixo, é mostrado um panorama geral de como ficaram as respostas de cada empreendimento sobre todas as 11 práticas de governança corporativa elencadas no instrumento.

Percebe-se que os respondentes “SC2”, “SC4” e “SC19”, “SC36” e “SC38” obtiveram o menor número de “0 (não pratica)” dentre os pesquisados (0 ao todo) correspondendo a 100,00% de práticas de governança corporativa efetivamente realizadas pelo empreendimento, no entanto nota-se que os respondentes “SC4” e “SC38” tiveram desempenhos iguais e superior aos demais no que tange a escala de qualidade percebida pelos respectivos respondentes, o que acabou conferindo a eles o “título” de melhores *shoppings* no quesito governança corporativa da amostra.

Por outro lado, os respondentes “SC13”, “SC16”, “SC30”, “SC37”, “SC47”, “SC48” e “SC50” tiveram as maiores incidências de “0 (não pratica)” dentre os pesquisados (4 ao todo), correspondendo a 63,63% de práticas de governança efetivamente realizadas pelos empreendimentos.

Tais *shoppings* tiveram avaliações rigorosamente iguais no que tange a escala de qualidade percebida pelos respectivos respondentes, o que acabou conferindo a eles o “título” de piores *shoppings* no quesito governança corporativa da amostra.

Tabela 59 – Panorama Geral das Práticas de Governança

Respondente	0	1	2	3	4	Soma
SC1	2	0	0	0	9	11
SC2	0	0	1	0	10	11
SC3	3	0	1	4	3	11
SC4	0	0	0	0	11	11
SC5	2	0	0	0	9	11
SC6	1	0	0	0	10	11
SC7	3	0	1	4	3	11
SC8	2	0	0	0	9	11
SC9	3	0	0	0	8	11
SC10	1	0	0	0	10	11
SC11	1	0	0	1	9	11
SC12	2	0	0	0	9	11
SC13	4	0	0	0	7	11
SC14	4	0	0	0	7	11
SC15	1	0	0	0	10	11
SC16	4	0	0	0	7	11
SC17	3	0	1	4	3	11
SC18	2	0	0	0	9	11
SC19	0	0	1	0	10	11
SC20	3	0	0	1	7	11
SC21	0	0	0	0	11	11
SC22	2	0	0	0	9	11
SC23	1	0	0	0	10	11
SC24	1	0	0	0	10	11
SC25	2	0	0	0	9	11
SC26	2	0	0	0	9	11
SC27	1	0	0	0	10	11
SC28	1	0	0	0	10	11
SC29	2	0	0	0	9	11
SC30	4	0	0	0	7	11
SC31	3	0	0	1	7	11
SC32	1	0	0	0	10	11
SC33	2	0	1	1	7	11
SC34	2	0	0	3	6	11
SC35	2	0	0	0	9	11
SC36	0	0	1	0	10	11
SC37	4	0	0	0	7	11
SC38	0	0	0	0	11	11
SC39	2	0	0	0	9	11
SC40	1	0	0	0	10	11
SC41	3	0	0	0	8	11
SC42	2	0	0	1	8	11
SC43	3	0	0	0	8	11
SC44	1	0	0	0	10	11
SC45	1	0	0	0	10	11
SC46	2	0	0	0	9	11
SC47	4	0	0	0	7	11
SC48	4	0	0	0	7	11
SC49	1	0	0	0	10	11
SC50	4	0	0	0	7	11

Fonte: dados do estudo

Das análises extraídas das tabelas acima, depreende-se que outras análises podem ser realizadas, de acordo com a conveniência do usuário do instrumento. Assim, a esfera ambiental poderá ser dividida em outros extratos de avaliação tais como, água, resíduos, energia, etc, ou seja, o gestor pode verificar dentro de um mesmo fator, como esses subitens estão sendo geridos pelo empreendimento. O mesmo pode ser feito na esfera social, onde

itens como acessibilidade, filantropia, equidade, etc, também podem ser comparados e analisados separadamente.

Resumindo, o instrumento em questão abre diversas possibilidades de análises e comparações, possibilitando aos gestores uma gama de informações significativas para a tomada de decisão nessa temática.

5. ESTUDO DE CASO

Visando exemplificar a importância da utilização do instrumento foram investigados dois *shopping centers* no estado do Rio de Janeiro, marcadamente conhecidos pela diferenciação em termos de ações de RSE. Por questões óbvias, os mesmos não serão identificados.

O primeiro *shopping center* aqui denominado “SC-A”, está localizado na zona norte do município do Rio de Janeiro. Este empreendimento é notadamente um *shopping* de destaque nessa temática no cenário nacional, possuindo um programa institucionalizado para cuidar da sustentabilidade. Segue abaixo algumas ações de RSE que o citado programa possui, valendo ressaltar que as respectivas figuras são meramente ilustrativas, uma vez que não foi permitida a divulgação das fotos reais do empreendimento:

- Coleta seletiva de lixo gerado tanto pelas áreas comuns do empreendimento quanto pelos lojistas;

Figura 6- Foto Meramente Ilustrativa 1 – “SC-A”



Fonte: dados do estudo

- Agrupamento, tratamento e destinação dos diversos tipos de resíduos (papel, metal, vidro) para empresas especializadas na reciclagem desses materiais;

Figura 7- Foto Meramente Ilustrativa 2 – “SC-A”



Fonte: dados do estudo

- Destinação do lixo orgânico gerado para aterros sanitários;

Figura 8- Foto Meramente Ilustrativa 3 – “SC-A”



Fonte: dados do estudo

- Funcionários especializados na divulgação e conscientização do público interno e do público frequentador do empreendimento;

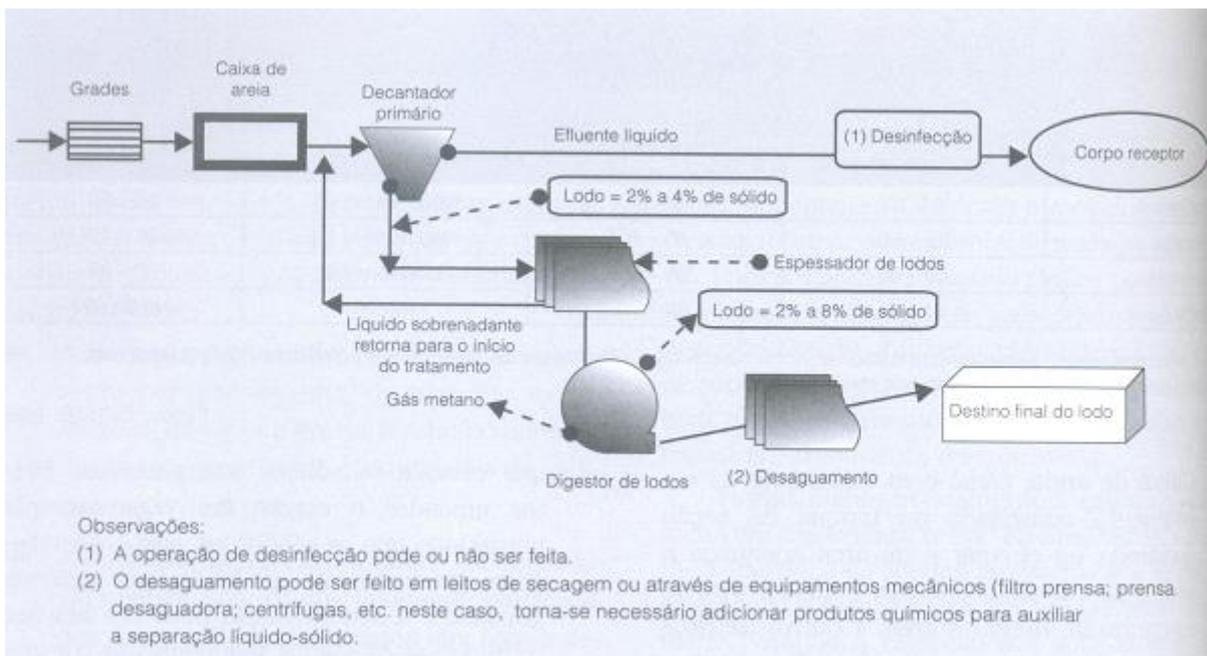
Figura 9- Foto Meramente Ilustrativa 4 – “SC-A”



Fonte: dados do estudo

- Coleta e reuso da água da chuva nos chafarizes e nos jardins do empreendimento;

Figura 10- Foto Meramente Ilustrativa 5 – “SC-A”



Fonte: dados do estudo

- Estação de tratamento de esgoto para reuso na central de água gelada para o sistema de ar condicionado;

Figura 11- Foto Meramente Ilustrativa 6 – “SC-A”



Fonte: dados do estudo

- Eficientização energética através da troca de lâmpadas de melhor desempenho, da utilização de clarabóias, do uso de materiais refletores dessa iluminação visando seu melhor aproveitamento, dentre outras;

Figura 12- Foto Meramente Ilustrativa 7 – “SC-A”



Fonte: dados do estudo

- Convênio com o *Greenpeace* na realização de várias campanhas educativas na temática da sustentabilidade;

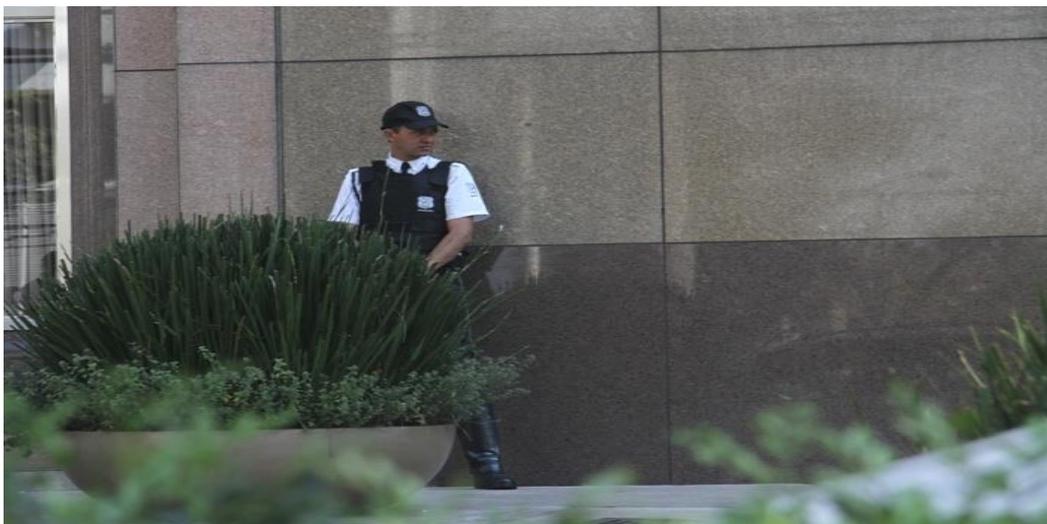
Figura 13- Foto Meramente Ilustrativa 8 – “SC-A”



Fonte: dados do estudo

- Convênio com a Polícia Militar local, onde o *shopping* auxilia na infraestrutura necessária e a polícia reforça a segurança na área de influência primária do empreendimento;

Figura 14- Foto Meramente Ilustrativa 9 – “SC-A”



Fonte: dados do estudo

- Utilização de um código de governança que norteia a relação do empreendimento com os *steakholders*;

Figura 15- Foto Meramente Ilustrativa 10 – “SC-A”



Fonte: dados do estudo

- Campanhas diversas de doação de recursos e donativos para comunidades carentes;

Figura 16- Foto Meramente Ilustrativa 11 – “SC-A”



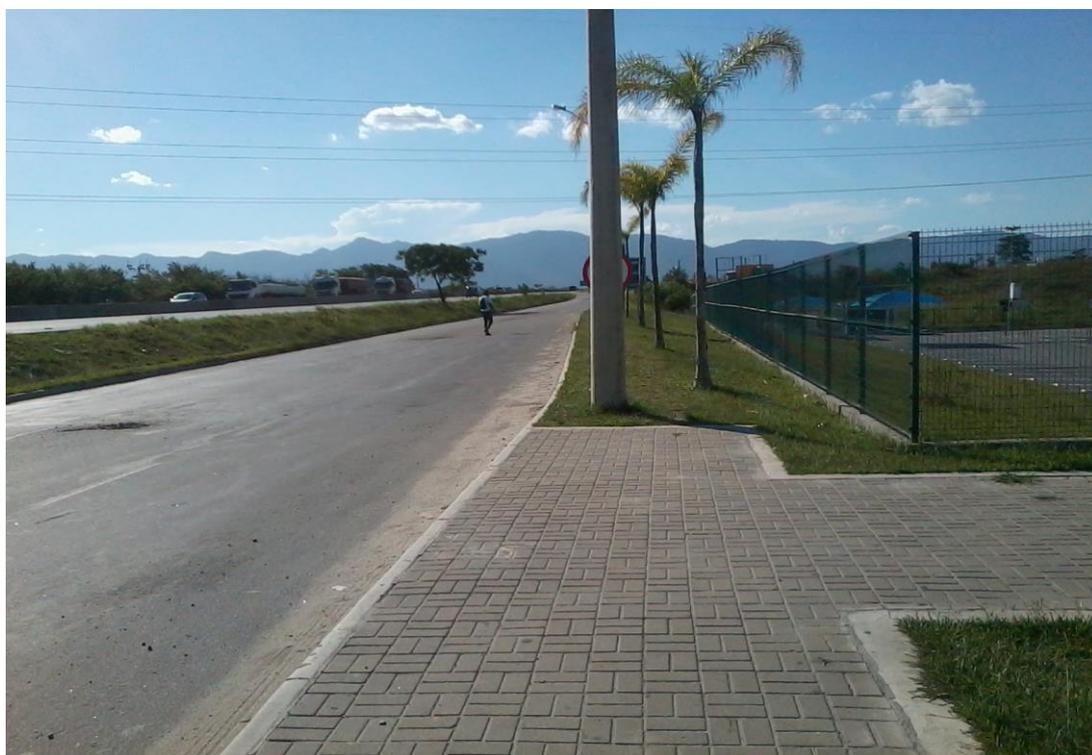
Fonte: dados do estudo

O segundo *shopping center* aqui denominado “SC-B”, está localizado em um município da Baixada Fluminense, as margens de uma das principais estradas do Estado do Rio de Janeiro. Ao contrário do “SC-A”, este *shopping* apresenta uma considerável

precariedade na temática da RSE, onde foram observadas dentre outras, as seguintes deficiências nas ações de RSE:

- O ponto de ônibus localizado em frente da entrada principal do *shopping*, não possui nenhuma proteção para os clientes com relação aos intempéries climáticas, bem como não possui nenhuma sinalização, passarela ou passagem subterrânea que auxilie os frequentadores na travessia da auto-estrada, conforme Figura 17 abaixo.

Figura 17- Foto 1 – “SC-B”



Fonte: dados do estudo

- O terreno do próprio *shopping* localizado na parte de trás do empreendimento apresenta muito lixo espalhado pelo chão e um matagal bastante alto, o que acaba propiciando a proliferação de insetos, roedores e conseqüentemente doenças endêmicas, conforme mostram as figuras 18, 19, 20 e 21.

Figura 18- Foto 2 – “SC-B”



Fonte: dados do estudo

Figura 19 - Foto 3 – “SC-B”



Fonte: dados do estudo

Figura 20- Foto 4 – “SC-B”



Fonte: dados do estudo

Figura 21- Foto 5 – “SC-B”



Fonte: dados do estudo

- O acesso da parte de trás do empreendimento, é extremamente precário, onde as ausências de sinalização, segurança, ponto de ônibus (físico) e asfaltamento deficiente são notórios, conforme mostrados nas figuras 22, 23, 24 e 25.

Figura 22 - Foto 6 – “SC-B”



Fonte: dados do estudo

Figura 23 - Foto 7 – “SC-B”



Fonte: dados do estudo

Figura 24 - Foto 8 – “SC-B”



Fonte: dados do estudo

Figura 25 - Foto 9 – “SC-B”



Fonte: dados do estudo

- Apesar de não ter sido possível fotografar o interior do empreendimento, constatou-se através de uma breve visita, que a utilização de iluminação natural é restrita a apenas uma pequena ala do *shopping*, que os papéis utilizados nos banheiros e nos galhardetes publicitários não são reciclados, que os vasos sanitários não possuem opções de descargas de acordo com o volume de água necessário para cada tipo de uso.

Por fim, a comparação entre os dois *shopping centers* corrobora tudo o que até aqui foi discutido, onde o grande distanciamento em termos de ações de RSE é notório. Sendo assim a ferramenta objeto desse estudo auxiliaria sobremaneira na mensuração daquilo que está sendo feito nessa temática nos dois empreendimentos, auxiliando os administradores a atacarem os seus pontos fracos e apararem as arestas dos seus pontos fortes.

6. CONCLUSÕES

O presente estudo teve como objetivo o desenvolvimento de um instrumento de mensuração das práticas de Responsabilidade Social Empresarial para *shopping centers* no Brasil sobre a ótica do *triple bottom line*, o qual foi aplicado em uma amostra de 50 empreendimentos presentes em 23 estados brasileiros e o Distrito Federal.

Através das respostas obtidas de representantes dos 50 *shoppings* pesquisados, os quais preponderantemente são do eixo Rio – São Paulo, verificou-se que pouquíssimos empreendimentos possuem algum setor ou algum funcionário responsável pelas ações de RSE nos respectivos *shoppings*. Em geral, com raras exceções, percebe-se que os empreendimentos praticam ações isoladas de RSE, não possuindo uma política estratégica sobre o assunto, deixando transparecer a falta de comprometimento com o tema.

O instrumento em questão teve como principal embasador teórico o *triple bottom line*, cuja principal característica é a visão da RSE através dos pilares social, ambiental e econômico. Vale ressaltar que as práticas elencadas no citado instrumento, não foram analisadas pelo enfoque econômico principalmente pela resistência dos pesquisados em informar dados financeiros sobre os empreendimentos, no entanto isso não impede que cada uma delas seja avaliada por esse prisma por parte dos possíveis usuários da ferramenta. Por outro lado, foram analisadas algumas práticas sobre o prisma da governança corporativa, uma vez que alguns autores (citados no corpo desse estudo), entendem que a governança cria um ambiente favorável para a implementação da RSE.

A motivação para o desenvolvimento do instrumento foi a constatação de que a RSE não pode ser mais encarada como algo supérfluo ou opcional para as organizações, sobretudo os *shopping centers*, uma vez que devido aos enormes problemas sociais e ambientais que assolam a humanidade e conseqüentemente os clientes, acabam por impactar diretamente as receitas auferidas por essas corporações, ou seja, problemas socioambientais transformam-se em problemas econômicos.

Os *shopping centers* como importantes agentes do capitalismo moderno, também começam a ser pressionados pela sociedade e mais timidamente pelos governos, a saírem da inércia e iniciarem uma imersão na filosofia sustentável. Pequenas iniciativas tais como coleta seletiva de lixo, campanhas de doação de doativos, dentre outras, começam a fazer parte das estratégias comerciais dos centros de compra, os quais através de diversos meios como por exemplo à mídia espontânea conseguem divulgar suas marcas e economizar recursos de propaganda.

No Brasil, alguns empreendimentos já estão atrelando suas estratégias de *marketing* a campanhas de RSE, buscando atrelar suas marcas a temas como sustentabilidade, preservação ambiental e equidade social. Nos dias atuais, tais temas são vistos de forma bem positiva pela sociedade, o que acaba gerando uma oportunidade de conquista de novos clientes e fidelização dos já existentes. Como exemplo disso, um grande *shopping* da Zona Norte do Rio de Janeiro possui um convênio internacional com o grupo ecológico *Greenpeace* o qual anualmente faz uma campanha ambiental no empreendimento com temas diversos, tais como, a vida marinha, a camada de ozônio, etc, onde todos saem lucrando, o público com o ganho educacional na área ambiental, o *Greenpeace* com a exposição do seu trabalho e o *shopping* com a junção de sua marca com um tema extremamente simpático aos olhos do público. É claro que uma política de RSE é muito mais que campanhas socioambientais isoladas, no entanto elas podem indicar um início de uma tendência na gestão desse tipo de complexo negócio, que é um híbrido entre investimento imobiliário e empresarial.

Esse cenário de práticas isoladas de RSE, atrelada a ausência de um setor ou profissional específico que cuide da gestão da RSE nos *shopping center* brasileiros, dificultam consideravelmente a mensuração daquilo que está sendo realizado no empreendimento sobre essa temática. O instrumento desenvolvido nesse estudo tem como propósito minimizar esse problema, através do questionamento sobre práticas socioambientais mais adaptadas a realidade brasileira, as quais permeiam várias vertentes da sustentabilidade.

Por fim, conclui-se que a RSE em *shopping centers* no país ainda encontra-se bastante incipiente, o que foi ratificado pelo levantamento efetuado nesse estudo, no entanto percebe-se que esse cenário vem gradativamente melhorando, através de práticas isoladas de RSE em empreendimentos distintos. Sendo assim, através da aplicação do instrumento objeto dessa pesquisa, os empreendedores e gestores de *shopping centers* brasileiros podem não só ter uma panorâmica de como seus empreendimentos estão sendo geridos sobre o prisma da sustentabilidade, bem como ter um direcionamento prático de como tornarem os respectivos *shopping centers* minimamente sustentáveis. Além disso, o instrumento cria uma atmosfera de pensamento sustentável na gestão dos empreendimentos, propiciando mais estudos sobre o assunto e uma melhoria contínua da própria ferramenta.

REFERÊNCIAS

- ABRASCE, Site oficial da Associação Brasileira de Shopping Center's. Disponível em: <http://www.abrasce.com.br/>. Data do Acesso: 08/03/2011.
- ABRASCE – Associação Brasileira de Shopping Centers. **Administração de Shopping Centers**. São Paulo: GS&MD – Gouvêa de Souza. 2010.
- ALPERSTEDT, G. D; RAQUEL, I; SOUZA L. R. **Estratégia e Gestão Ambiental: Um estudo na indústria de shopping Centers da grande Florianópolis**. In SIMPOI, 2009, Santa Catarina, Florianópolis.
- ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 2ª ed. São Paulo: Atlas. 2006.
- ASHLEY, P. A.; QUEIROZ, A. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo. Saraiva, 2002.
- BANCO DO BRASIL. **Responsabilidade Socioambiental e Sustentabilidade nos Negócios**. Brasília. Banco do Brasil. 2009.
- BASILIO, J. A. **Shopping Centers**. Rio de Janeiro. Renovar. 2005.
- BEGHIN, N. **A filantropia empresarial: nem caridade, nem direito**. Departamento de Serviço Social, Universidade de Brasília, 2003. (Dissertação de Mestrado)
- BISQUERRA, R.; SARRIERA, J. C.; MARTÍNEZ, F. **Introdução à estatística: enfoque informático com o pacote estatístico SPSS**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- BOWEN, H. R. **Responsabilidades sociais dos homens de negócios**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1957.
- BRAGA, S. L; LAGES, R. T. da S. **Indicadores de Desempenho com o Conceito do Triple Bottom Line e a Metodologia do Balanced Scorecard**. In VI Congresso Nacional de Excelência em Gestão: Energia, Inovação, Tecnologia e Complexidade para a Gestão Sustentável Niterói, RJ, Brasil, 5, 6 e 7 de agosto de 2010.
- CAPRA, F. **A Teia da Vida: Uma nova compreensão científica dos sistemas vivos**. São Paulo: Editora Cultrix, 1996.
- CARDOSO, L. J; MARTINS, M. de F. M, SILVA V. E. V. da. **Responsabilidade Social Empresarial: Ação Social do Shopping Nova América – O Programa Plantando o Amanhã**. Projeto de Iniciação Científica. UNESA. 2003. Rio de Janeiro. RJ.
- CARROLL, A. **Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct**. *Business and Society*, n. 38, p. 268-295, 1999.

CHISTINE, P. D; REIDY, J. **Estatística sem Matemática para Psicologia – Usando SPSS para Windows**, tradução Lorí Viali. Porto Alegre: Artmed, 2006.

CHURCHIL, G. A; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.

COOPER, D. R. SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DAFT, R. L. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1999.

DALY, H. **Institutions for a steady-state economy**. Steady State Economics, Island Press, 1991.

DANCEY, C. P.; REIDY, J. **Estatística sem matemática para psicologia**. Porto Alegre, Artmed. 2006.

DEMO, P. **Pesquisa: Princípio Científico e Educativo**. 12. ed. São Paulo. Cortez Editora. 2006.

DIAS, G. F. **Pegada Ecológica e Sustentabilidade Humana**. São Paulo: Gaia, 2002.

DiMAGGIO, P.J.; POWELL, W.W. **The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields**. American Sociological Review, v.48, p. 147-160, 1983.

DUARTE, G. D.; DIAS, J. M. A. M. **Responsabilidade social: a empresa hoje**. São Paulo: Livros Técnicos e Científicos, 1986.

ELKINGTON, J. **Cannibals with forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business**. Capstone Publishing Limited, 1999.

ÉPOCA, Revista. **Edição 681 de 6 de junho de 2011**. Editora Globo.

ETHOS – **Instituto ETHOS de empresa e responsabilidade social. Indicadores ETHOS de Responsabilidade Social Empresarial**. São Paulo. 2010.

Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. Disponível em <http://www.ethos.org.br>. Data de acesso: 07/04/2011.

FERREIRA, M. J.; CAMPOS, P. **O inquérito estatístico: uma introdução à elaboração de questionários, amostragem, organização e apresentação de resultados**. s/d. Disponível em: <http://homepage.ufp.pt/cmanso/ALEA/Dossier11.pdf>. Acessado em: 16 jan. 2012.

FERREL, O. C. **Ética empresarial: dilemas, decisões e casos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2001.

FREI BETO, <http://www.correiodobrasil.com.br/frei-betto-encontro-com-fidel/385049/>. Acessado em 01/12/2011.

FRIEDMAN, M. **The Social Responsibility of Business is to Increase Profit.** The New York Times Magazine, 13/09/1970, 1970.

HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Multivariate data analysis.** 4 ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998. 730p

HART, S. L. **Beyond greening: strategies for a sustainable world.** Harvard Business review. 1997.

HAWKEN, P. **The ecology of commerce: how business can save the planet.** Phoenix, 1993.

HENDERSON, D. **Misguide Virtue: false notions of corporate social responsibility.** London: The Institute of Economic Affairs, 2001.

JUNIOR, A. M.; SANTOS, C. B dos. **O Espaço Social do Shopping Center: Uma análise do shopping Parque Dom Pedro em Campinas.** OBSERVATORIUM: Revista Eletrônica de Geografia, v.1, n.3, p.22-37, dez. 2009. São Paulo, Campinas.

KORTEN, D. C. **Quando as Corporações Regem o Mundo.** São Paulo: Futura, 1996.

LIMA FILHO, A. de O. **Shopping Centers – EUA vs Brasil: uma análise mercadológica comparativa.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971.

LEVITT, T. **The dangers of social responsibility.** Harvard Business Review, v. 36, n. 5, p. 41-50, 1958.

MARSHALL, M. **Sampling for qualitative research.** Family Practice, vol. 13, n. 6, p.522-525. 1996.

MCWILLIAMS, A.; SIEGEL, D. (2001). *Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective.* *Academy of Management Review*, vol.26. No I, 117-127

MCINTOSH et al. **Cidadania corporativa: estratégias bem-sucedidas para empresas responsáveis.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MEDEIROS, L. E; REIS, C. N. dos. **Responsabilidade Social das Empresas e Balanço Social.** São Paulo. Atlas. 2009.

MELO NETO, F. P; FROES, C. **Responsabilidade Social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

NICHELS; W. G.; WOOD, M. B. **Marketing: relacionamento, qualidade, valor.** Rio de Janeiro: LTC, 1999.

PREVI – CAIXA DE FUNCIONÁRIOS DO BANCO DO BRASIL. **Código PREVI de melhores práticas de governança corporativa em empreendimentos de base imobiliária.** Rio de Janeiro. 2009.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

VERRI, M. E. G. **Shopping centers – Aspectos jurídicos e suas origens**. Belo Horizonte: Del Rey, 1996.

VIDIGAL, M. et al. **Dicionário breve de filosofia**. Portugal: Presença, 2000.

YANG Z. **Microanalysis of Shopping Center Location in Terms of Retail Supply Quality and Environmental Impact**. Journal of Urban Planning and Development, Vol. 128, No. 3, September 1, 2002. China. Dalian.

GLOSSÁRIO

A.

ABC (Área Bruta Comercial) - Total da área de vendas de um Shopping Center, contemplando, além das lojas locadas, as lojas próprias.

ABL (Área Bruta Locável) - Área de vendas do Shopping Center, restrita somente às lojas locadas.

AGE (Assembléia Geral Extraordinária) - Pode ser convocada por condôminos que representem um quarto do número de condôminos (proprietários). É convocada sempre que necessário, quando houver assuntos que dependam da análise de todos os condôminos ou assuntos urgentes que não poderão esperar a assembléia geral ordinária. Para esta ter validade, o quórum deve corresponder a, no mínimo, 25% do número de condôminos.

AGO (Assembléia Geral Ordinária) - Convocada entre uma vez e duas vezes por ano, quando são discutidos assuntos administrativos, orçamento para o exercício do próximo ano, prestação de contas do exercício findo. Poderão também ser discutido outro assunto de interesse geral, desde que constem no edital de convocação.

Aluguel Contratual – Referente ao aluguel cujo valor é o que consta no contrato de locação.

Aluguel Faturado – Referente ao aluguel cujo valor é o efetivamente cobrado do lojista.

Aluguel Mínimo – Termo integrante do Contrato Atípico de Locação, geralmente utilizado em aluguel de lojas em Shopping Centers. É aplicado ao lojista enquanto este não alcança o ponto de equilíbrio de faturamento estabelecido no contrato.

Aluguel Percentual - Aluguel que se aplica ao lojista quando este consegue ultrapassar o limite de faturamento estabelecido em contrato.

Aluguel sobre faturamento - Aluguel variável que consta normalmente do contrato de locação do Shopping com lojas Âncoras ou lojas com marcas de expressão. É calculado como um percentual do valor do faturamento da loja.

Âncora - Loja geradora de fluxo, com área normalmente acima de 1.000 m², como por exemplo: Centro médico, lojas de departamento, hipermercados, cinemas, academias e parques de diversões eletrônicos.

Área Construída - Área total edificada do imóvel.

Área de Influência - Delimitação de zonas: primária, secundária e terciária. É estabelecido de acordo com os tempos de percurso para o usuário chegar ao shopping, considerando-se as condições de acesso, o tempo gasto para se chegar ao local, concorrência atual e futura capacidade de atração do ponto e/ou convergência de pessoas.

Área Técnica - Área do Shopping reservada especificamente para trânsito de seus funcionários, assim como para o transporte de equipamentos, materiais, produtos das lojas, etc...

Associação de Lojistas - Entidade criada para administrar o FPP - Fundo de Promoção e Propaganda. O valor da contribuição dos lojistas para manter o Fundo é de, geralmente, dez por cento, sobre o aluguel pago.

Ata - Registro das discussões e decisões tomadas por uma assembléia condominial.

Auditoria - Exame da saúde financeira de uma empresa, realizada de forma independente, sem nenhum vínculo permanente com a empresa auditora. Esta avaliação busca dar maior credibilidade às informações divulgadas, bem como maior segurança para os usuários das mesmas.

Auditoria Contábil-Financeira - Exame analítico e pericial que segue o desenvolvimento das operações contábeis de um empreendimento, desde o início do exercício até o balanço.

Auditoria de Lojas - Verificação sobre o faturamento mensal das lojas, efetuada periodicamente pela administração do Shopping.

B.

Benfeitoria Necessária - Obras ou reparos realizados no empreendimento, consideradas indispensáveis, com o intuito de conservá-lo e/ou impedir sua deterioração.

Benfeitoria Útil - Obras ou reparos realizados no empreendimento para melhorar seu estado ou solucionar um problema. São as que aumentam o valor do bem ou facilitam o seu uso, embora dispensáveis.

Benfeitoria Voluptuária - Obras ou reparos realizados no empreendimento que não aumentam o uso habitual da coisa, constituindo simples deleite ou recreio. Ou seja, são obras de puro embelezamento.

C.

Cessão de Direitos – Cessão de direito de uso da área da loja, cobrada para as lojas se instalarem no shopping.

Comitê de Obras - Grupo representante dos condôminos para acompanhar obras de obras de expansão ou revitalização, conforme deliberação dos condôminos em Assembléias.

Condomínio - Significa “propriedade comum”. A palavra é usada para referir-se a um grupo de unidades autônomas ou pessoas que se organizam por quotas para adquirir, construir e usufruir um bem comum, normalmente um imóvel. Viver em condomínio exige um espírito

diferente, uma vez que existem áreas de domínio comum e áreas privativas. O direito de uso e a obrigação de conservação, que são de todos, formam as condições básicas para vida em condomínio.

Condômino - Proprietário com participação no Shopping, com direito a voto nas Assembléias.

Conselho Consultivo - Órgão composto por três condôminos, com mandato máximo de dois anos, permitida a reeleição. Servem para verificar as contas do condomínio e assessorar o síndico. Opinam sobre problemas do condomínio e apoiam a atuação do síndico em certos assuntos, conforme a convenção.

Contrato Atípico de Locação - Contrato utilizado no ambiente de Shopping Centers que possui as seguintes características: Contém a identificação dos locadores, do locatário, do fiador e da loja; prazo de duração; aluguel percentual e aluguel mínimo reajustável com os critérios de reajustamento; encargos; destinação da loja; formalização de que o locatário concorda em aderir aos contratos 1 a 4 acima. É redigido unilateralmente pelos locadores, que eventualmente podem concordar com pequenas alterações cosméticas sugeridas pelo locatário ou seu advogado. O locatário tem que concordar para ser admitido no shopping.

Contrato de Locação - Contrato escrito, com prazo determinado ou não, entre a administração do Shopping e os lojistas, que em troca da cessão se compromete a pagar a taxa de aluguel acertada e cumprir outras determinações.

Convenção - É o contrato social do condomínio. Pela Lei dos Condomínios, no mínimo 2/3 dos proprietários, promitentes compradores, cessionários ou promitentes cessionários dos direitos à aquisição de unidades autônomas, em edificações a serem construídas, em construção ou já construídas, elaboram, por escrito a convenção do condomínio, discriminando as partes de propriedade exclusiva e as de propriedade comum, com suas especificações, fazendo-se registrar no Registro de Imóveis. Ela regulamenta o comportamento e o rateio de despesas dos condôminos, inclusive as eleições de síndico e conselho consultivo, estabelecendo normas de utilização tanto nas áreas privativas como nas de uso comum, através do Regulamento Interno. Para a Convenção ser modificada, é necessário o voto de, no mínimo, 2/3 das frações ideais dos condôminos que compõem o condomínio.

Co-proprietário - Sócio, dono juntamente com outro condômino em um empreendimento.

Cota-parte - Parcela que cada pessoa de um determinado grupo deve receber ou pagar em uma partilha, como por exemplo, as despesas em um condomínio.

D.

Direito de Preferência - Direito concedido por lei ao sócio condômino de que seja oferecido primeiro a ele a compra de participação no empreendimento em que eles tenham participação.

E.

Encargos Comuns - Despesas de responsabilidade dos lojistas e do empreendedor, que tem em seu escopo, a manutenção do prédio.

Encargos Específicos - Despesas de responsabilidade exclusiva do lojista (IPTU, ar condicionado).

F.

Foyer do cinema - espécie de ante-sala do cinema, lugar onde ficam as bilheteiras, onde os espectadores aguardam o início da sessão, e podem ficar nos intervalos.

FPP (Fundo de Promoção e Propaganda) - Fundo através do qual são movimentados recursos provenientes da contribuição da Associação dos Lojistas e dos empreendedores do Shopping - estes representados pela administradora. Tem como propósito promover as campanhas de marketing do empreendimento.

Fundo de Reserva - Fundo de Reserva é criado para atender despesas imprevistas no Condomínio Edifício, podendo ser ordinária ou extraordinária, conforme deliberação na assembléia que o criou. O Fundo integra-se ao patrimônio do condomínio sendo sua formação de responsabilidade dos condôminos. O valor da taxa do Fundo não deve ultrapassar a 10% do valor da taxa condominial e é cobrado junto com a mesma, por prazo indeterminado ou até que outra assembléia o delimite ou o elimine. O lojista só é obrigado a pagar o valor de reposição do fundo gasto em despesas ordinárias.

G.

Garantia Mínima - Garantia de rentabilidade mínima dada pelo vendedor por um período pré-determinado, geralmente na fase de planejamento do empreendimento.

I.

Investimento - Dispêndio com obras, mediante aprovação dos empreendedores, com o propósito de aumentar o valor do imóvel.

K.

Kinoplex - Nome dado aos mais modernos complexos de exibição de filmes do Grupo Cinemas Severiano Ribeiro, que seguem o estilo multiplex. (Ver Multiplex)

L.

Life Style – São empreendimentos com mall mais arejado, com mais luz natural, paisagismo e áreas externas. Procuram assim valorizar os espaços de convivência e de circulação das pessoas.

Locação Temporária - Locação por tempo determinado, normalmente acordado com operações de quiosques, stands e merchandising.

Locatário - Ver também Lojista. Aquele que se obrigou, no contrato de locação, ao receber a loja, o quiosque ou o stand alugados.

Loja - Espaço destinado à atividades comerciais.

Loja Própria - Loja não participante do Condomínio Voluntário.

Lojista - Aquele que ocupa a loja para exercer atividade comercial podendo ser dono da loja ou simplesmente locatário.

LUC (Local de Uso Comercial) - Termo normalmente utilizado para identificar o endereço de uma loja no Shopping.

Luvás - Valor pago pelo novo contrato de locação ou pela venda do ponto ou transferência de um antigo lojista.

M.

Mall - Termo utilizado Shopping Centers para identificar aquela área de circulação ou espaço entre as galerias onde podem ser instaladas operações como quiosques e stands.

Megaloja - Em geral, são lojas com uma grande área – de 500 a 2500 m² - especializadas em uma determinada linha de produtos. Caracterizam-se pela venda em grande escala de uma ampla gama de artigos relacionados a um mesmo segmento – vestuário, eletrodomésticos, móveis, informática, livros e CD's, brinquedos, artigos esportivos, etc. No Brasil, Zara (vestuário), Kalunga (artigos de papelaria, escolares e de informática), Saraiva (livros e CD's/DVD's), Centauro (artigos esportivos), Tok Stok (móveis) e Ponto Frio (eletrodomésticos), são bons exemplos de megaloja.

Mezanino - Pavimento intermediário entre dois pisos.

Mix - Distribuição planejada das lojas segundo o ramo de atividade, de forma a otimizar a rentabilidade do empreendimento.

Multiplex - Conceito de cinema que se instalou nos shopping centers do Brasil a partir 1997. É um modelo de construção e administração que corresponde a um complexo cinematográfico formado por várias salas em um mesmo ambiente. As salas multiplex são em formato "stadium", estilo arquibancada que permite uma visão geral da tela, e dispõe de telas gigantes, sistema de som digital, isolamento acústico e poltronas reclináveis.

P.

Planejamento de Marketing - Atividade fundamental para se estabelecer objetivos, estratégias de marketing, baseadas nas ações de um Shopping com uma visão de longo prazo e sustentabilidade.

Planejamento Estratégico - Consiste na análise sistemática dos pontos fortes e pontos fracos, e das oportunidades e ameaças do mercado, de forma a estabelecer objetivos, estratégias e ações que possibilitem um aumento da competitividade de um empreendimento.

Ponto de Equilíbrio - Limite do valor de faturamento alcançado pelo lojista sobre o qual, a partir daí, se aplica a cobrança do aluguel percentual.

Power Center – Pode ser considerado uma variante dos grandes shoppings centers regionais. Destaca-se o maior número de lojas-âncora ou megalojas de variados segmentos, com redução proporcional das da área dedicada às lojas satélites. A idéia é oferecer num único shopping grandes operações varejistas e de entretenimento.

Q.

Quiosque - Espaço de locação normalmente explorada no mall do Shopping.

R.

Rateio - Divisão das receitas líquidas mensais, realizadas de acordo com a participação de cada condômino no caso do Condomínio Voluntário de um Shopping e, divisão das despesas comuns, de acordo com a fração ideal de cada loja no caso do Condomínio Edifício.

Regimento Interno - Conjunto de normas que regulam o funcionamento do edifício do Shopping.

Regulamento Interno - Documento complementar à convenção, que visa solucionar os problemas mais rotineiros de utilização das áreas do condomínio.

Retrofit - Processo que consiste em uma operação de recuperação de edifícios, com o objetivo de reformar ou modernizar umas edificações comerciais, residenciais ou industriais.

Revitalização - Conjunto de medidas que visam a criar nova vitalidade, a dar novo grau de eficiência a determinada área comum ou equipamento; readequação de espaços visando torná-los mais atrativos; ou em virtude do tempo decorrido de uso do empreendimento, buscando mantê-lo atrativo, inclusive arquitetonicamente, perante a concorrência. Segundo trabalho apresentado por professores da USP, encomendado pela GEDIS, em 2003, empreendimentos como shopping centers necessitam de intervenções periódicas, normalmente de quatro em quatro anos, e ao final de 20 anos, de investimentos mais pesados.

S.

Segmentação - É o ponto crítico no planejamento de marketing de um Shopping, a identificação dos alvos de mercado. Uma das soluções, que se apresenta como ponto de apoio e que subsidiará a tomada de decisão do administrador é, sem dúvida, o processo de segmentação de mercado. A segmentação tem sido definida como estratégia de marketing, de fundamental importância para o sucesso de um Shopping.

Semi-âncora - âncora de proporções menores, com área entre 500 m² e 1.000 m².

Shell - Situação em que a administração do Shopping entrega a loja para locação sem nenhuma benfeitoria, fato este que praticamente só acontece na 1ª locação. Diz-se da loja sem revestimento, em que há, apenas, (a armação ou o arcabouço).

Stadium - Novo formato arquitetônico de salas de cinema que garante um espaço equivalente a três degraus entre cada fileira, melhorando a visibilidade da tela em todos os lugares da sala.

T.

Taxa de Condomínio - Taxa mensal cobrada a todos os lojistas para cobrir despesas comuns e específicas. O empreendedor só é obrigado a pagar as parcelas referentes àquelas lojas que estiverem vagas ou quando houver inadimplência por parte do lojista.

Taxa de Transferência - Valor a ser pago aos empreendedores quando um lojista vende o seu espaço no Shopping para terceiros.

Turn over - Rodízio de lojistas no mesmo espaço de locação.

V.

Vacância - Índice que determina a quantidade de lojas vagas no Shopping. Pode também ser fornecido em valor percentual.

Pesquisa de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia em Negócios da UFRRJ

Levantamento de práticas socioambientais para shopping centers no Brasil

O presente questionário refere-se à avaliação de ações sociais e ambientais desenvolvidas em shopping centers no Brasil. Solicita-se que as respostas sejam as mais honestas possíveis. De maneira alguma você ou o shopping center serão identificados. Será garantido sigilo total em relação às respostas dadas.

a) Em qual Estado brasileiro localiza-se o shopping center? _____

b) Existe algum setor da Administração do Shopping que seja responsável pela gestão das ações socioambientais do empreendimento?

() Não () Sim Qual? _____

c) Existe algum funcionário responsável pela gestão das ações socioambientais do shopping? () Não () Sim

d) Qual o tempo no cargo deste funcionário: _____

e) Qual a formação deste funcionário:

() Nível Médio

() Superior; Curso: _____;

() Pós-Graduação – Lato Sensu; Curso: _____;

() Pós-Graduação – Mestrado; Curso: _____;

() Pós-Graduação – Doutorado; Curso: _____;

() Pós-Graduação – Pós-Doutorado; Curso: _____;

Usando a escala abaixo, indique (marque com “X”) – por favor – em que extensão cada um dos itens corresponde, as práticas de Responsabilidade Socioambiental utilizadas no Shopping Center.

Nas linhas finais você poderá acrescentar alguns itens que não estejam contemplados na relação abaixo.

Funcionamento			
1 - Deficiente	2 - Razoável	3 - Bom	4 – Muito bom

Itens	Não possui	Funcionamento			
		1	2	3	4
1. Sistema de iluminação natural (zenitais, clarabóias, dômus)					
2. Sistema de termoacumulação de água gelada					
3. Grupo de geradores de energia em horário de pico					
4. Sistema de captação e uso de energia solar					
5. Torneiras automatizadas nos sanitários					
6. Estação de reuso de água não potável					
7. Estação de tratamento de esgoto					
8. Sistema de captação e uso de águas pluviais					
9. Média de consumo de água por descarga inferior a 7 litros					
10. Campanha interna para o uso racional da água					
11. Coleta seletiva do lixo gerado pelas lojas e administração					
12. Materiais de limpeza preponderantemente biodegradáveis					
13. Uso de papel reciclado pela administração					

14. Campanha interna para evitar-se o desperdício de papel					
15. Certificação "Leed"					
16. Certificação "Aqua"					
Itens	Não possui	Funcionamento			
		1	2	3	4
17. Doações de produtos e serviços à instituições carentes					
18. Rampas de acesso à cadeirantes					
19. Piso tátil junto a obstáculos					
20. Elevadores com Botoeiras em Braille					
21. Elevadores com aviso por gravação de voz					
22. Banheiros especiais para cadeirantes					
23. Corrimãos adaptados para deficientes visuais					
24. Programa de apoio a instituições de ensino					
25. Doações de equipamentos usados					
26. Apoio ou patrocínio a atividades esportivas junto ao público externo.					
27. Programa de desenvolvimento educacional junto ao público externo.					
28. Conservação de praças ou outros espaços públicos					
29. Políticas para evitar assédio moral e sexual junto ao público interno.					

30. Proibição do fumo em ambientes fechados compartilhados					
31. Programa de desenvolvimento profissional junto ao público interno.					
32. Selo da Diversidade Étnico-Racial					
Itens	Não possui	Funcionamento			
		1	2	3	4
33. Existem entidades constituídas (Condomínio Voluntário, Edifício, FPP, etc) com CNPJ e contas bancárias individualizadas.					
34. As entidades constituídas possuem Convenção e/ou instrumentos que regulam a convivência entre os empreendedores.					
35. A Administradora convoca ao menos 2 Assembléias por ano para tratar dos assuntos: Prestação de Contas do exercício anterior e Orçamento para o exercício seguinte e mais 2 para tratar de assuntos diversos como performance e acompanhamento do planejamento estratégico.					
36. A Administradora envia mensalmente aos empreendedores relatórios de prestação de contas, bem como quando solicitado informa tempestivamente aos co-proprietários sobre assuntos relacionados ao empreendimento.					
37. A Administradora atenta e informa os co-proprietários sobre transações entre partes relacionadas e conflitos de interesse, principalmente em questões relacionadas a contratos e fornecimento de produtos e serviços, auditoria e prestação de contas.					
38. No contexto do Condomínio Voluntário é respeitado o “direito de preferência” dos co-proprietários nas cotas colocadas à venda do próprio empreendimento e/ou de imóveis vizinhos.					
39. As diversas remunerações devidas aos Administradores estão contratualmente previstas, bem como pactuadas previamente com todos os empreendedores.					
40. É realizada Auditoria de Patrimônio no empreendimento pelo menos a cada cinco anos.					
41. É realizada Auditoria Contábil-financeira no empreendimento anualmente.					
Itens	Não possui	Funcionamento			
		1	2	3	4
42. O empreendimento possui um documento formal que registra os seus compromissos éticos para com os seus stakeholders.					

43. O empreendimento registra suas ações sociais e ambientais através de um Balanço Social anual constituído.					
44. O empreendimento possui uma política formal que contemple ações concretas de combate ao trabalho ilegal infantil no âmbito da Administradora, Lojistas e Fornecedores.					
45. O empreendimento possui uma política formal de gestão ambiental que englobe educação, gerenciamento quantitativo de impactos e melhoria contínua dos aspectos ligados a essa temática.					
46. O empreendimento fiscaliza e combate veementemente o trabalho escravo junto a fornecedores e lojistas.					
47. O empreendimento possui uma política formal de gestão dos impactos sociais negativos exercidos sobre a comunidade local, que englobe educação, gerenciamento quantitativo de impactos e melhoria contínua dos aspectos ligados a essa temática.					
48. O empreendimento possui uma política formal anticorrupção e antipropina na sua relação junto a agentes e/ou entidades governamentais.					
Itens	Não possui	Funcionamento			
		1	2	3	4
49.					