

**Universidade Presbiteriana Mackenzie
Centro de Ciências Sociais e Aplicadas
Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis**

**Sustentabilidade e controladoria: um estudo em uma
empresa de varejo de moda e eletroeletrônicos**

Eriko Kimura Lima

São Paulo

2014

Eriko Kimura Lima

**Sustentabilidade e controladoria: um estudo em uma empresa de
varejo de moda e eletroeletrônicos**

**Dissertação apresentada ao Programa de Pós-
Graduação em Ciências Contábeis da
Universidade Presbiteriana Mackenzie para a
obtenção do título de Mestre em Controladoria
Empresarial.**

Orientador: Prof. Dr. Joshua Onome Imoniana

São Paulo

2014

L732s Lima, Eriko Kimura

Sustentabilidade e controladoria : um estudo em empresa de moda e eletroeletrônico / Eriko Kimura Lima - 2014.

77f.: il., 30 cm

Dissertação (Mestrado em Controladoria Empresarial) –
Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2014.

Orientação: Prof. Dr. Joshua Onome Imoniana

Bibliografia: f. 57-59

1. Sustentabilidade. 2. Triple bottom line. 3. Controladoria.
4. Varejo. I. Título.

CDD 658.408

Reitor da Universidade Presbiteriana Mackenzie

Prof. Dr. Benedito Guimarães Aguiar Neto

Decano de Pesquisa e Pós-Graduação

Prof. Dr. Moisés Ari Zilber

Diretor do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas

Prof. Dr. Sérgio Lex

Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Ciências

Contábeis

Profa. Dra. Maria Thereza Pompa Antunes

“Deus abençoa o esforço da busca.”

Viviany Kimura

Dedico à minha esposa Viviany, aos meus filhos Guilherme, Adolfo Neto e Pedro Henrique, e à minha mãe Otilía, pelo apoio e todo amor e carinho.

Agradeço a meu orientador,
Prof. Dr. Joshua Onome Imoniana,
por todo o apoio e conhecimentos compartilhados,
aos Professores do Mestrado em Controladoria da
Universidade Presbiteriana Mackenzie.

Agradeço também aos amigos de trabalho, que somente com
a ajuda de vocês este trabalho foi possível.

Também gostaria de agradecer o apoio do amigo Alex nos momentos de dúvidas e
confraternização e à turma do mestrado, muito obrigado.

Grato a todos!

RESUMO

Objetivo principal do presente estudo é investigar a percepção e contribuição dos gestores de Controladoria quanto ao tema sustentabilidade em uma empresa de varejo do setor de moda e eletroeletrônicos. A pesquisa se insere no ambiente de negócios onde a sustentabilidade é um tema cada vez mais presente na agenda estratégica dos executivos de empresas devido ao maior engajamento de *stakeholders* quanto às atitudes socialmente responsáveis das organizações. Dessa forma, propõe-se a seguinte questão de pesquisa: como a adoção da sustentabilidade baseada no modelo *triple bottom line* está influenciando as práticas da Controladoria da empresa? Assim, para condução desta pesquisa, partiu-se do pressuposto que a visão econômica é a que prevalece nas funções dos gestores de Controladoria e ainda não está clara a contribuição destes gestores nos aspectos social e ambiental. Para atingir os objetivos de pesquisa, procedeu-se com análise da literatura sobre o tema sustentabilidade e Controladoria. Enquanto tipologia, esta pesquisa se enquadra em seus objetivos como exploratória de abordagem qualitativa, pois teve como principal objetivo investigar como a sustentabilidade está influenciando as práticas de Controladoria e a contribuição dos gestores para a adoção do tema. O método utilizado foi estudo de caso. A amostra foi selecionada pelo critério de acessibilidade e o tratamento de dados foi feito por meio de análise de conteúdo. Os achados da pesquisa indicam que o tema sustentabilidade ainda carece de maior compreensão dos gestores de Controladoria em seus aspectos conceituais, procedimentais e organizacionais, pois é a visão econômica que prevalece nas funções e atividades dos gestores.

Palavras-chave: Sustentabilidade; *Triple Bottom Line*; Controladoria; Varejo.

ABSTRACT

The main objective of this study was to investigate the perception and contribution of the managers of Controller's Department to sustainability in a retail, fashion and consumer electronics industry. The research fits into the business environment in which sustainability is increasingly present in the strategic agenda of corporate executives due to greater stakeholder engagement regarding socially responsible organizations' attitude as a theme. In this intent, we posed the following research question: how is the adoption of sustainability based on the triple bottom line model influencing the practices of the Controller's Department of the company? Thus, for conducting this research, it has been assumed that the economic view is the prevailing one in the functions of the Controller's Department and managers are still unclear about the contribution of the management in the social and environmental aspects. Therefore, to achieve the research objectives, we proceeded with analysis of the literature on the topic of sustainability and Controllershship. The typology of this research is exploratory with qualitative approach because it aimed to investigate how sustainability is influencing the Controller's Department and the contribution of managers by adopting the theme. The method used was case study. The sample was selected by the criterion of accessibility and processing of data was done through content analysis. The research findings indicate that sustainability issue still needs further understanding of the managers of Controller's Department in their conceptual, procedural and organizational aspects; which is the economic view that prevails in the functions and activities of managers.

Key words: *Sustainability; Triple Bottom Line; Controllershship; Retail.*

LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS

A4S: *Accounting for Sustainability*

ACCA: *Association of Chartered Certified Accountants*

DNA: *Deoxyribonucleic Acid*

ECBC: Estrutura Conceitual Básica de Controladoria

E-Waste: *Electronic Waste*

EPR: *Extended Producer Responsibility*

GRI: *Global Reporting Initiative*

ICAEW: *Institute of Chartered Accountants in England and Wales*

ONU: Organização das Nações Unidas

PNRS: Política Nacional de Resíduos Sólidos

RSC: Responsabilidade Social Corporativa

SC: Sustentabilidade Corporativa

TBL: *Triple Bottom Line*

WCED: *World Commission on Environment and Development*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – As semântias de desenvolvimento sustentável.....	19
Figura 2 – Relacionamento TBL, SC e RSC.....	20
Figura 3 – Principais instrumentos de RSC utilizados por empresas.....	22
Figura 4 – Relacionamento entre os conceitos.....	27
Figura 5 – Estrutura organizacional da empresa <i>Retail</i>	43
Figura 6 – Estrutura conceitual para estudo da sustentabilidade na Controladoria	54

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Resumo da literatura sobre Controladoria como área de conhecimento	29
Quadro 2 – Perspectivas de desenvolvimento conceitual da controladoria	29
Quadro 3 – Funções básicas da Controladoria sob a perspectiva conceitual	31
Quadro 4 – Funções básicas da Controladoria nas organizações	32
Quadro 5 – Enquadramento organizacional da Controladoria	34
Quadro 6 – Significado de sustentabilidade	47
Quadro 7 – Práticas e motivações para a adoção de sustentabilidade pela empresa	46
Quadro 8 – Motivações para a área adotar a sustentabilidade.....	49
Quadro 9 – Como a área pode contribuir para a adoção da sustentabilidade.....	50

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	Contextualização do tema	15
1.2	Questão de pesquisa	16
1.3	Objetivo geral.....	16
1.3.1	Objetivos específicos.....	16
1.4	Delimitações da pesquisa	17
1.5	Justificativas e contribuições.....	17
2	REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1	Sustentabilidade e a contabilidade	19
2.1.1	Sustentabilidade	19
2.1.2	Relatórios de sustentabilidade.....	21
2.1.3	Contabilidade Social	23
2.1.4	Contribuição dos contadores à sustentabilidade.....	24
2.2	Controladoria.....	26
2.2.1	Aspectos conceituais	28
2.2.2	Aspectos procedimentais.....	30
2.2.3	Aspectos organizacionais	33
2.2.4	Controladoria no varejo.....	34
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	36
3.1	Tipo de pesquisa.....	36
3.2	Método de pesquisa.....	36
3.3	Protocolo para o estudo de caso	37
3.4	Proposições do estudo de caso	38
3.5	Instrumento de coleta de dados	38
3.6	Procedimentos de coleta de dados.....	39
3.7	Procedimentos de tratamento de dados	40
4	ESTUDO DE CASO	41
4.1	A empresa <i>Retail</i>	41
4.2	A unidade organizacional Comunicação e Responsabilidade Social	42
4.3	A unidade organizacional Controladoria.....	42
5	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	45
5.1	Significado de sustentabilidade	45
5.2	As práticas de sustentabilidade e motivações para a adoção pela empresa.....	47
5.3	As motivações para a área adotar a sustentabilidade.....	48
5.4	Contribuição da área para a adoção da sustentabilidade	49

6	DISCUSSÃO.....	51
7	CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	55
7.1	Conclusões	55
7.2	Limitações da pesquisa.....	56
7.3	Sugestões para pesquisas futuras.....	56
8	REFERÊNCIAS	57
	APÊNDICE A – ANÁLISE DE CONTEÚDO.....	60
	APÊNDICE B – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS	62

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do tema

Sustentabilidade é um tema cada vez mais presente na agenda estratégica dos executivos de empresas. Se por um lado a visão de longo prazo é essencial ao planejamento estratégico, por outro, o maior engajamento de *stakeholders* quanto às atitudes socialmente responsáveis representam um desafio real às organizações. No Brasil, políticas governamentais como a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS) aprovada e sancionada em agosto de 2010 apresenta diretrizes e responsabilidades sobre o destino de resíduos sólidos gerados e impõe uma nova postura à sociedade quanto ao descarte de resíduos. A lei prevê a responsabilidade compartilhada entre governo, empresas e sociedade, o que os obriga a assumir diferentes papéis na implantação da PNRS.

Estudos recentes principalmente na área *e-waste* (*electronic waste*) têm focado em políticas governamentais e no comportamento de cidadãos face à nova perspectiva maior controle de resíduos (WANG *et al*, 2011). O conceito *EPR – Extended Producer Responsibility* declara que os fabricantes e comerciantes devem ampliar suas responsabilidades para o ciclo de vida completo do produto, não somente com a produção e venda, mas também com a reciclagem e descarte. Novas políticas governamentais implantadas ou em implantação na União Europeia, Japão, Estados Unidos, Brasil, entre outros, tem utilizado o modelo *EPR* para fundamentar suas leis.

A obra seminal *The Limits to Growth* de 1972 e revisitada em 2004, traz luz a questão dos limites de consumo dos recursos naturais renováveis e não renováveis bem como a capacidade do planeta absorver os resíduos produzidos pela humanidade. O crescimento exponencial da população, da produção de alimentos, da produção industrial, consumo dos recursos naturais e a poluição colocará pressão no meio ambiente e sua capacidade do planeta de se renovar e de se auto regular. (MEADOWS; RANDERS; MEADOWS, 2004)

Nesse sentido, a definição mais aceita para desenvolvimento sustentável foi dada pelo *World Commission on Environment and Development* (WCED) no relatório *Our Common Future*, também conhecido como Comissão de Brundtland: “desenvolvimento sustentável é desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades.” (WCED, 1987, p. 43).

Segundo Frezatti *et al.* (2009, p.3) “A contabilidade não deve tratar a sustentabilidade apenas pela visão econômica, mas também pelas visões social e ambiental. É premissa o

entendimento do contexto para compreensão de seu poder de influência sobre a contabilidade gerencial e uso de seus artefatos. Além do mais, a contabilidade pode também através de seus artefatos influenciar e criar novas realidades nas organizações.”.

Para a organização sem fins lucrativos – *The Prince’s Accounting for Sustainability Project* – (A4S) liderada pelo Príncipe de Gales, a sustentabilidade social e ambiental deve estar inserida no DNA das organizações, sejam elas públicas ou privadas. Para ela, a falta de critérios e processos adequados de preparação e comunicação de informações sobre sustentabilidade cria uma lacuna que pode ser ocupada por outras disciplinas, caso a profissão contábil não estiver à altura do desafio, e completa “O contador é muitas vezes responsável por reunir, compreender, absorver, e articular o desempenho em uma série de questões relevantes, e como a sustentabilidade se torna um problema cada vez mais relevante, é vital que os contadores estejam plenamente informados sobre como lidar com tais informações. Também é importante que a comunidade empresarial valorize plenamente os contabilistas no papel desempenhado neste campo emergente.”.

1.2 Questão de pesquisa

Conforme mencionado, sustentabilidade é um assunto de crescente importância nas empresas e o envolvimento dos profissionais de contabilidade é vital para a integração da sustentabilidade no DNA das organizações. Há também de se destacar a necessidade de pesquisas sobre a influência da sustentabilidade às práticas da Controladoria, notadamente, pesquisas exploratórias. Dessa forma, proponha-se a seguinte questão de pesquisa:

Como a adoção da sustentabilidade baseada no conceito TBL está influenciando as práticas da Controladoria diretamente na empresa do estudo de caso?

1.3 Objetivo geral

O objetivo geral do estudo é investigar o envolvimento dos profissionais da área de Controladoria para a adoção da sustentabilidade em uma empresa de varejo do setor de moda e eletroeletrônicos.

1.3.1 Objetivos específicos

Em relação aos objetivos específicos, o estudo propõe a:

1. Investigar o significado de sustentabilidade para os gestores da Controladoria;
2. Investigar como a sustentabilidade está inserida nas funções dos profissionais da Controladoria;
3. Averiguar a contribuição dos profissionais da Controladoria no desenvolvimento da sustentabilidade na organização.

Para atingir esses objetivos de pesquisa, serão necessários os seguintes passos:

- a. Revisão da literatura teórica aplicável em sustentabilidade, Controladoria, contabilidade gerencial e contabilidade social;
- b. Revisão de trabalhos na área visando à construção dos instrumentos de coleta de dados;
- c. Entrevista com gestor da área de Sustentabilidade;
- d. Entrevista com os gestores da área de Controladoria.

1.4 Delimitações da pesquisa

Esta pesquisa, por se tratar de um estudo de caso único, está delimitada às características da organização pesquisada, portanto não pode ser generalizada.

Para Yin (2010, p.24), “o método do estudo de caso permite que os investigadores retenham as características holísticas e significativas dos eventos da vida real [...], o comportamento de pequenos grupos, os processos organizacionais e administrativos.”.

Nesse sentido, este estudo de caso, de caráter exploratório, foi concebido com enfoque em um evento contemporâneo – sustentabilidade e Controladoria – em uma empresa de varejo para compreensão de fenômenos individuais da organização – contexto de vida real.

1.5 Justificativas e contribuições

Este estudo visa aportar ao meio acadêmico um aprofundamento quanto à interação da Controladoria com o tema sustentabilidade. Às organizações, principalmente de varejo, este estudo propõe contribuir com um guia para adoção de projetos de sustentabilidade na área de Controladoria.

Ainda, conforme Cintra (2011, p. 140), o tema tem carência de pesquisa em profundidade junto à profissionais de Controladoria, motivo pela qual se toma esta iniciativa de estudo de caso na empresa *Retail*.

Vale mencionar que a motivação do estudo provém da experiência profissional do autor em Controladoria e varejo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Sustentabilidade e a contabilidade

2.1.1 Sustentabilidade

Até recentemente, havia grande confusão quanto à definição de desenvolvimento sustentável. Termos como ecologicamente sustentável e crescimento sustentável com frequência eram intercambiados com desenvolvimento sustentável e a ausência de clareza semântica e conceito dificultava um debate proveitoso (Lelé, 1991, p. 608). O mesmo autor oferece a figura 1 que explica a relação entre “sustentabilidade” e “desenvolvimento”, assim como seu significado.

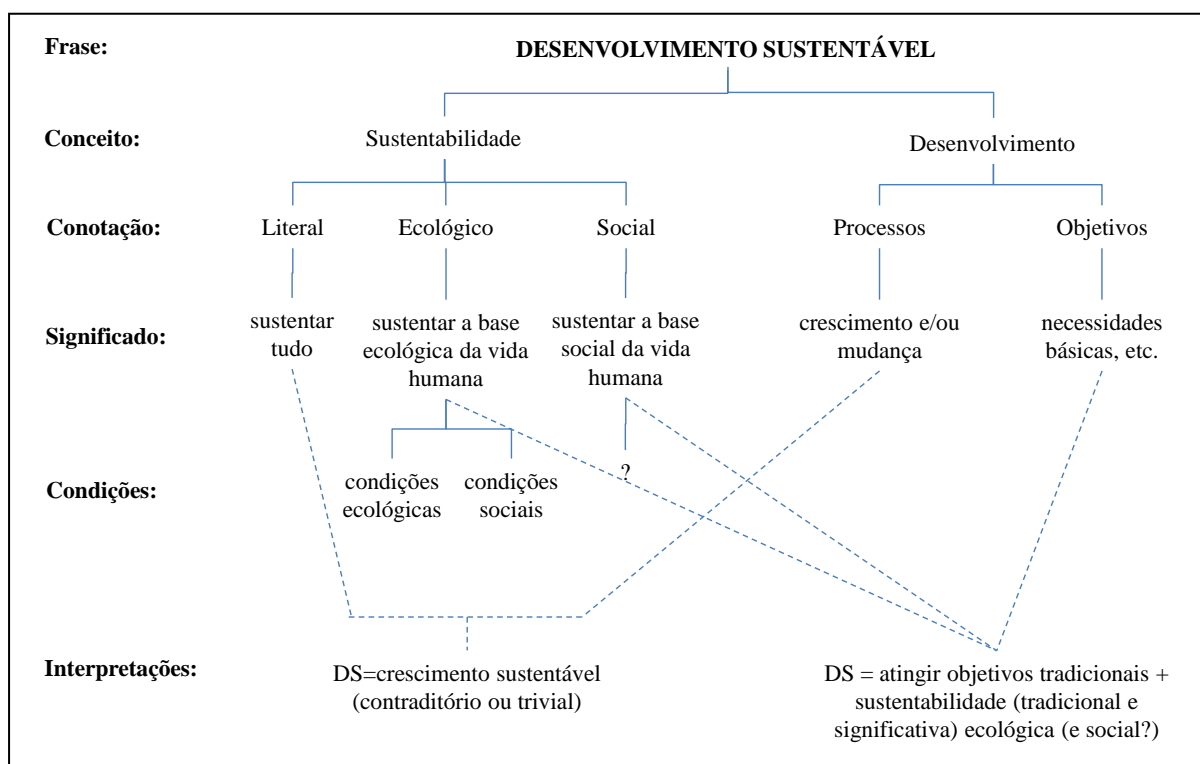


Figura 1 – As semânticas de desenvolvimento sustentável
Fonte: Lelé (1991, p. 608).

Para Holme e Watts (2000, p. 10) “responsabilidade social corporativa é o compromisso da empresa em contribuir para o desenvolvimento econômico sustentável,

trabalhando com os empregados, suas famílias, a comunidade local e a sociedade em geral para melhorar a sua qualidade de vida”.

Segundo Carroll (1999), a responsabilidade social corporativa é composta de quatro categorias: (1) responsabilidade econômica – ser lucrativo, (2) responsabilidade legal – lei é codificação da sociedade do que é certo e errado, (3) responsabilidade ética – obrigação de fazer o que é correto, justo e honesto e (4) responsabilidade filantrópica – contribuir com recursos para a sociedade, melhorar a qualidade de vida.

Para ilustrar o relacionamento entre os conceitos de sustentabilidade e responsabilidade social das empresas, conforme figura 2, Marrewijk (2003, p. 101) propõe um modelo hierárquico, no qual os conceitos de sustentabilidade corporativa, responsabilidade social e as três dimensões se interligam numa relação hierárquica.

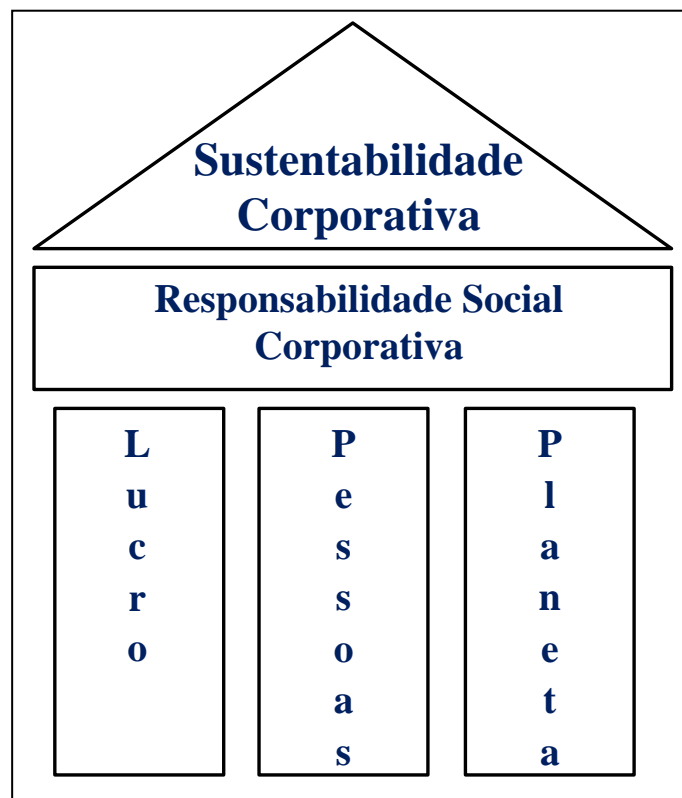


Figura 2 – Relacionamento TBL, SC e RSC
Fonte: Marrewijk (2003, p. 101).

Todavia, o termo mais propagado foi criado por John Elkington – *triple bottom line* –, a qual defende que sustentabilidade deve ser vista sob o tripé social, econômico e ambiental. Para o autor, o desafio está em discutir a agenda TBL de forma integrada e para isso as

principais ferramentas são contabilidade, auditoria e acompanhamento da sustentabilidade (ELKINGTON, 2012, p. 131).

Conforme observado, apesar do conceito TBL não ser novo, para efeito deste estudo será utilizada esta definição devido ao termo ser amplamente difundido nos dias atuais, tanto no meio acadêmico, quanto empresarial.

2.1.2 Relatórios de sustentabilidade

Nos últimos anos houve um crescimento significativo do número de companhias divulgando relatórios de sustentabilidade. De acordo com pesquisa realizada em 34 países pela KPMG em 2011, 95% das 250 maiores companhias do mundo divulgam relatórios de sustentabilidade (KPMG, 2011, p. 6). Na mesma pesquisa realizada em 2008, indicava que 79% das 250 maiores companhias reportavam relatórios de sustentabilidade, e em 2005 apenas 52% reportavam (KPMG, 2008, p. 14).

Um estudo realizado pela *European Commission* (2013, p. 7) sobre a utilização de instrumentos de reporte de sustentabilidade em 200 empresas com mais de 1000 colaboradores apontou que 68% das empresas fazem referência à responsabilidade social corporativa (RSC). Na figura 3, observa-se que os instrumentos mais frequentemente utilizados para divulgar as iniciativas de sustentabilidade foram respectivamente Pacto Global ONU (32%) e *GRI-Global Reporting Initiative* (31%). Apesar de o relatório da GRI não fazer parte dos instrumentos homologados pela Comissão Europeia para divulgação das iniciativas de sustentabilidade ele tem sido adotado por número crescente de companhias.

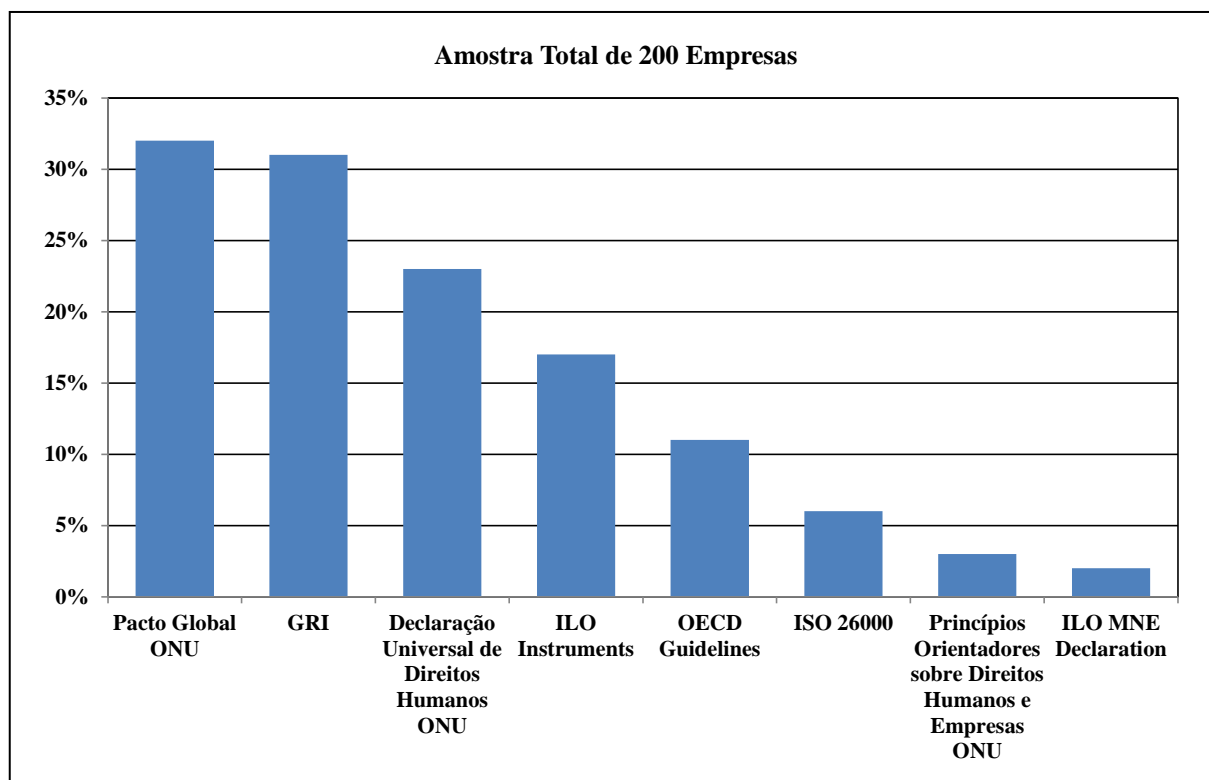


Figura 3 – Principais instrumentos de RSC utilizados por empresas

Fonte: Adaptado de estudo Comissão Europeia (2013, p. 7).

O conceito desenvolvimento sustentável evoluiu e atingiu um papel chave na sociedade e organizações de todos os tipos. Conforme cita a organização sem fins lucrativos GRI (2011, p. 2), “transparência sobre as atividades de sustentabilidade da organização é de interesse para uma vasta gama de *stakeholders*, incluindo negócios, trabalhadores, organizações não governamentais, investidores, contadores, entre outros.”.

Relatórios de sustentabilidade é a prática de medir, divulgar e prestar contas aos *stakeholders* internos e externos do desempenho organizacional com o objetivo para o desenvolvimento sustentável. "Relatórios de sustentabilidade" é um termo amplo, considerado sinônimo de outros utilizados para descrever relatórios sobre impactos econômicos, ambientais e sociais.

Nesse sentido, entidades de contabilistas também têm promovido debates acerca dos relatórios de sustentabilidade. Segundo a entidade ACCA-*Association of Chartered Certified Accountants*, reportar sustentabilidade tem crescido na agenda dos contabilistas e destaca “A evidência para isso é mostrada pelo número crescente de parâmetros de sustentabilidade, que agora estão se tornando requisitos obrigatórios de referência - como as emissões de carbono, por exemplo, ou as questões de governança corporativa. Há também um aumento significativo

na prestação voluntária de questões de sustentabilidade, e com uma série de ferramentas de relatórios voluntários e padrões reconhecidos globalmente.”.

2.1.3 Contabilidade Social

Iudícibus (1997) define contabilidade social como uma variante da abordagem sociológica da contabilidade “[...] é a chamada Contabilidade Social, que consiste em ampliar a evidenciação contábil para incluir informações sobre níveis de emprego da entidade, tipos de treinamento, demonstração de valor adicionado etc. Outra ramificação importante é Contabilidade Ecológica.” (IUDÍCIBUS, 1997, p. 26).

De acordo com Ramanathan (1976), contabilidade social é:

O processo de seleção de variáveis de desempenho social da empresa, medidas, e procedimentos de mensuração; informações úteis desenvolvidas sistematicamente para avaliação do desempenho social da empresa; e comunicando tais informações a grupos sociais interessados, ambos dentro e fora da empresa. (RAMANATHAN, 1976, p. 519).

Riahi-Belkaoui e Pavlik (1992, p. 1) definem quatro atividades da contabilidade social:

1. Contabilidade da responsabilidade social: divulgação de itens que têm impacto social;
2. Contabilidade do impacto total: mensuração do custo total para operar uma organização;
3. Contabilidade socioeconômica: avaliação dos projetos financiados publicamente que envolvem tanto as medidas financeiras e não financeiras;
4. Contabilidade dos indicadores financeiros: quantificação não financeira de estatísticas sociais de longo prazo.

Frezatti *et al.* (2009, p. 3) defendem que a contabilidade não deve tratar a sustentabilidade apenas pela visão econômica, mas também pelas visões social e ambiental. Nesse sentido, o autor assevera que é preciso entender o contexto da sustentabilidade para compreender seu poder de influência sobre a contabilidade gerencial e uso de seus artefatos.

2.1.4 Contribuição dos contadores à sustentabilidade

Para Cintra (2011, p. 48), há argumentos contra e a favor quanto à contribuição dos contadores para uma contabilidade que vise a sustentabilidade. A autora justifica que o contador tem a habilidade de prover mecanismos de prestação de contas, tanto financeiras quanto gerencial. Contudo, recai sobre os contadores uma visão de curto prazo, que se opõe à visão de longo prazo demandada pela sustentabilidade e destaca “A contabilidade não pode se eximir como um dispositivo neutro, que documenta “fatos” da atividade econômica. [...] é preciso um profundo entendimento de suas potenciais contribuições, mas também das limitações desse profissional e, nesse sentido, a educação contábil poderá vir a contribuir na geração de um profissional mais preparado e engajado com essas atividades no futuro.”.

O *Institute of Chartered Accountants in England & Wales* (ICAEW), no estudo chamado “Sustentabilidade: o papel dos contadores” (2004, p. 10-14) advoga que “as questões levantadas pela sustentabilidade se relacionam com conceitos fundamentais de manutenção do capital, os custos e os benefícios.”, e acrescenta que “[...] contabilistas estão familiarizados com a sustentabilidade como um conceito, por meio de uma longa história de lidar com a manutenção do capital.”. O estudo propõe investigar a contribuição do contador na integração da sustentabilidade nas organizações, oito mecanismos de relacionamento com o mercado e dois mecanismos de suporte:

Mecanismos de relacionamento:

1. Políticas corporativas
2. Cadeia de suprimentos
3. *Stakeholder engagement*
4. Códigos voluntários
5. Classificação e benchmarking
6. Taxas e subsídios
7. Licenças negociáveis
8. Exigências e proibições

Mecanismos de suporte

9. Informações e relatórios
10. Processo de garantia

Para a entidade ACCA-*Association of Chartered Certified Accountants*, “[...] os contabilistas têm de manter e desenvolver a sua sensibilização para as questões de sustentabilidade, se quiserem permanecer relevantes para o processo de comunicação.” Para a entidade, são cinco áreas principais em que os contabilistas podem aplicar as suas competências:

1. Relatórios – elaborar relatórios regulamentares, voluntária e legal nos ambientes que as empresas operam e manter automaticamente a par de quaisquer alterações que possam ter impacto sobre os relatórios escopo ou requisitos legais;
2. Risco - aconselhar sobre gestão de riscos e sobre as implicações para a organização iniciar relatórios sobre questões de sustentabilidade de forma voluntária;
3. Estabelecimento de estruturas - os contabilistas têm uma compreensão profunda de como coletar, medir e analisar informações relevantes;
4. Política - determinar a política organizacional em decisões, aconselhar sobre a comunicação de questões de sustentabilidade, identificar o que deve ser objeto de um relatório;
5. Fornecimento de informações - fornecer informações claras e confiáveis, garantia da informação, apoiar o desenvolvimento de *business case* e estabelecer os processos e procedimentos necessários de apoio.

O projeto *Accounting for Sustainability* (A4S) foi estabelecido em 2006 pelo Príncipe de Gales, tem como objetivo de propor um modelo para incorporar a sustentabilidade nas organizações. Para ele, atualmente, muitas empresas têm ciência da importância que a sustentabilidade tem para seus negócios, marca, etc, contudo não sabem como incorporá-la em seus processos e sistemas, ou seja, seu “DNA” (A4S, 2007, p. 6), como se vê:

Mudar mentalidade, fontes de informação, tomada de decisão, processos e relatórios, é provavelmente, o maior desafio organizacional enfrentado por ambos os setores público e privado na resposta à "revolução da sustentabilidade". Embora muitas organizações agora tenham políticas de sustentabilidade, relativamente poucas têm sistemas e procedimentos robustos para incorporar estes consistentemente e eficazmente em seu "DNA"

Assim, o projeto delinea as etapas necessárias para integrar a sustentabilidade aos negócios, entre eles: “[...] entender e analisar os direcionadores chaves da sustentabilidade para a organização; integrar os direcionadores chaves à estratégia da organização; desmembrar a meta de sustentabilidade em objetivos; incluir metas e objetivos de sustentabilidade na avaliação de desempenho; monitorar e reportar a desempenho em sustentabilidade.”. (A4S, 2007, p.8-9)

Portanto, mensurar, analisar o desempenho, definir metas, reportar são funções relevantes para integração da sustentabilidade às organizações. O projeto *Accounting for Sustainability* confere, dessa maneira, à função contábil, um papel protagonista na incorporação da sustentabilidade nas organizações (A4S, p. 13)

Contabilistas são inclinados a dizer que, se não é medido não é feito e reportar o desempenho de sustentabilidade das contas externas e internas é essencial. Medidas de sustentabilidade devem ser comunicadas de uma forma que faz parte e conectadas às outras principais medidas, financeiras e gerais, que informam a avaliação de desempenho. Medindo fatores de sustentabilidade e estabelecê-los no centro do processo de tomada de decisão garante que a sustentabilidade está inserida na vida do dia-a-dia da organização.

Portanto, o engajamento dos contabilistas e da Controladoria é a força motriz para a implementação da sustentabilidade nas empresas. Nesse contexto, entender sua missão, objetivos e contribuições à sustentabilidade é mister deste trabalho.

2.2 Controladoria

A demanda por informação contábil gerencial é derivada de necessidades gerenciais explícitas, como tomar decisões sobre produtos, serviços e clientes, melhorar atividades e processos existentes e alinhar as atividades organizacionais aos objetivos estratégicos de longo prazo (ATKINSON *et al*, 2008, p. 23). Todavia, sistemas de contabilidade gerencial mostraram-se inadequados no ambiente competitivo e tecnológico em mutação onde a análise de desempenho por padrões históricos não é mais adequado – a natureza da contabilidade gerencial mudou de controlar para informar. A melhoria contínua do desempenho tornou-se fator de sucesso para uma organização ficar à frente de seus concorrentes – reduzir e eliminar desperdícios, melhorar a qualidade e reduzir defeitos. Para implementar tais melhorias, os funcionários necessitam de informações para identificar as prováveis fontes do problema e ver imediatamente as consequências da solução (ATKINSON *et al.*, 2008, p. 55).

Contabilidade gerencial é o “processo de identificar, mensurar, acumular, analisar, preparar, interpretar e comunicar informações que auxiliem os gestores a atingir objetivos organizacionais” (Horngren; Sundem; Stratton, 2010, p. 4). Atkinson *et al.* (2008, p.36) definem contabilidade gerencial como o processo de identificar, mensurar, relatar e analisar as informações sobre os eventos econômicos da organização.

Pesquisas na área têm utilizado de forma intercambiável termos como contabilidade gerencial, controladoria, sistemas de informações gerenciais e controle gerencial (FREZATTI *et al.*, 2009, p. 12). Os autores apresenta o relacionamento entre os vários conceitos, conforme a figura 4.

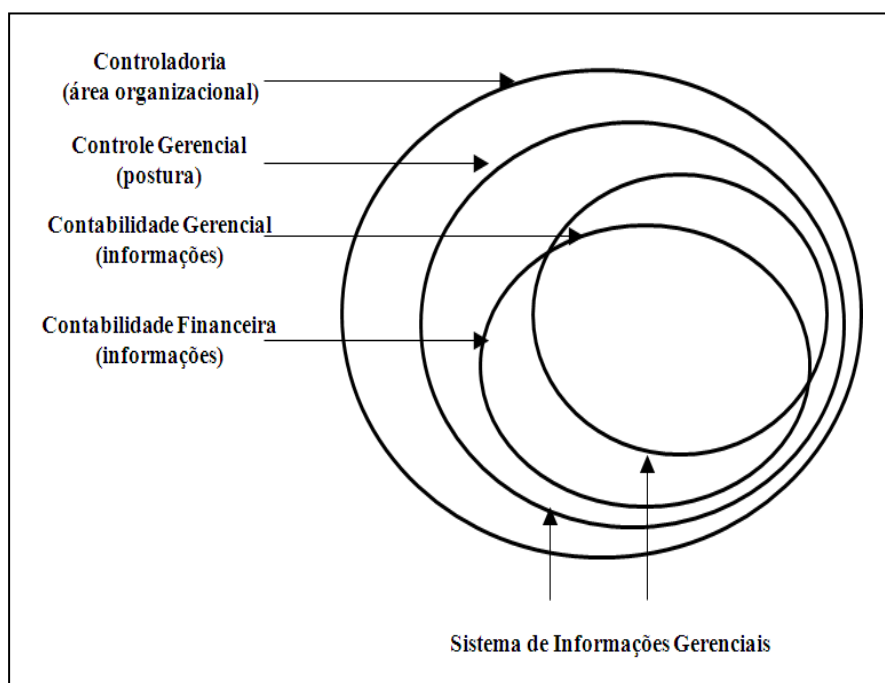


Figura 4 – Relacionamento entre os conceitos
Fonte: Frezatti *et al.* (2009, p. 12).

Segundo Catelli (2001, p. 344), a Controladoria surgiu a partir da evolução natural da contabilidade tradicional, que se concentrava em mensurar eventos econômicos passados das organizações, devido à necessidade de simular eventos futuros, dado que as decisões do presente se concretizarão no amanhã.

Para Lunkes e Schnorrenberger (2009, p. 7), o papel da Controladoria foi ampliado a partir da mudança do ambiente competitivo das organizações. Margens de lucro menores, competição global, forças do ambiente, impôs uma Controladoria fundamentada na gestão estratégica, que começou a se configurar como peça crucial para as organizações. Dessa forma, de meramente informativa reativa, a Controladoria passou a ser proativa.

Contudo, Anthony e Govindarajan (2008, p. 110) definem Controlador “àquele responsável pelo projeto e operação do sistema de controle gerencial”, e completam “embora o *controller* geralmente seja responsável pelo projeto e operação de sistemas que coletam e comunicam informações, o uso dessas informações é de responsabilidade da administração de linha”. Nesse sentido, os autores propõem à Controladoria uma postura calcada no apoio às áreas fins, por meio do suporte com informações e análises.

A pesquisa de Borinelli (2006) se propôs a organizar e sistematizar o conhecimento sobre Controladoria em uma estrutura teórica batizada de Estrutura Conceitual Básica de Controladoria (ECBC). Borinelli revelou que, na prática, as empresas se organizam de distintas formas quando se refere à entidade Controladoria. O autor ressalta que “[...] é importante esclarecer que o tema Controladoria apresenta uma diversidade de ideias bastante grande no que diz respeito a vários de seus aspectos.”, Borinelli (2006, p. 97).

Deste modo, Borinelli (2006) decompôs a ECBC em conceitos, funções e teorias, classificando-a perante três perspectivas:

Perspectiva 1: Introdução e aspectos conceituais – ramo do conhecimento

Perspectiva 2: Aspectos procedimentais – conjunto de atividades, funções e artefatos

Perspectiva 3: Aspectos organizacionais – órgão do sistema formal das empresas

Assim, para apoiar e fundamentar este estudo, serão utilizados os conceitos e funções sobre Controladoria apresentados por Borinelli (2006). É com base nas definições da ECBC que este capítulo está organizado.

2.2.1 Aspectos conceituais

Segundo Borinelli (2006, p. 105), Controladoria, como área do saber, “[...] é um conjunto de conhecimentos que se constituem em bases teóricas e conceituais de ordens operacional, econômica, financeira e patrimonial, relativas ao controle do processo de gestão organizacional”. O autor procura definir Controladoria enquanto ramo, campo ou área de conhecimento, isto é, pergunta-se “o que é?”.

Assim, enquanto área do conhecimento, Borinelli (2006) resumiu as seguintes visões dos autores brasileiros, apresentado pelo quadro 1:

Quadro 1 – Resumo da literatura sobre Controladoria como área de conhecimento

AUTORES	DEFINIÇÃO
Almeida <i>et al.</i> (in CATELLI, 2001, p.344)	Apoiada na Teoria da Contabilidade e numa visão multidisciplinar, é responsável pelo estabelecimento das bases teóricas e conceituais necessárias para a modelagem, construção e manutenção de Sistemas de Informação e Modelo de Gestão Econômica, que supram adequadamente as necessidades informativas dos gestores e os induzam durante o processo de gestão, quando requerido, a tomarem decisões ótimas.
Garcia (2003, p. 67-68)	Apoia-se na teoria da contabilidade, sendo suportada por várias disciplinas, com o objetivo de estabelecer toda base conceitual de sua atuação, contribuindo para o processo de gestão da organização. É responsável pela base conceitual que permite a sua aplicabilidade nas organizações.
Mosimann e Fisch (1999, p. 88)	Corpo de doutrinas e conhecimentos relativos à gestão econômica.
Mosimann e Fisch (1999, p. 99)	Conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências de Administração, Economia, Psicologia, Estatística e, principalmente, da Contabilidade que se ocupa da gestão econômica das empresas, com a finalidade de orientá-las para a eficácia.
Pereira (1991, p. 51)	Conjunto organizado de conhecimentos que possibilita o exercício do controle de uma entidade, a identificação de suas metas e dos caminhos econômicos a serem seguidos para atingí-los.

Fonte: Borinelli, (2006, p.102)

Lunkes e Schnorrenberger (2009, p. 13) definem a área de conhecimento Controladoria como “arcabouço amplo e sistêmico, mas alinhado, de conhecimentos capazes de auxiliar na identificação, coordenação e acompanhamento dos esforços de uma organização.”. Os autores indicam três ramos de estudo para o desenvolvimento conceitual da Controladoria (conforme se vê no Quadro 2):

Quadro 2 – Perspectivas de desenvolvimento conceitual da controladoria

PERSPECTIVAS	CARACTERÍSTICAS
Gestão operacional	Responsável pela contabilidade, controle contábil, planejamento financeiro e orçamento. Direcionada ao usuário interno e externo.
Gestão econômica	Divisão da controladoria em dois grupos (órgão administrativos e ramo de conhecimento). Responsável pelo processo de gestão e sistema de informação. Direcionada ao usuário interno e externo.
Gestão estratégica	Coordenadora do planejamento e controle (estratégico, tático e operacional). Direcionada principalmente ao usuário interno.

Fonte: Lunkes e Schnorrenberger (2009, p. 12).

Nesse sentido, os princípios, conceitos e metodologia de operacionalização da Controladoria buscam as bases de sustentação nas seguintes premissas (CATELLI, 2001, p. 344-345):

- A empresa é constituída sobre o pressuposto da continuidade;
- A empresa é um sistema em constante interação com seu ambiente;

- O resultado econômico é o melhor indicador da eficácia empresarial;
- O resultado econômico é a base para a tomada de decisões;
- O Modelo de Gestão – derivado das crenças e valores – será a carta magna que corresponde a um conjunto de definições relativas ao processo de gestão empresarial;
- As atividades empresariais são conduzidas, de forma estruturada, por um Processo de Gestão que analiticamente corresponde ao Planejamento, Execução e Controle;
- As informações requeridas pelos Gestores são devidamente suportadas por sistemas de informações.

Para Catelli (2001, p. 345), a Controladoria, enquanto área de conhecimento, está associada a uma ampla gama de estudos, como “modelo de gestão, processo de gestão, modelo organizacional, modelo de decisão (teoria da decisão), modelo de mensuração (teoria da mensuração) modelo de identificação e acumulação e modelo de informação (teoria da informação).”.

2.2.2 Aspectos procedimentais

As funções, ou seja, os aspectos procedimentais da Controladoria estão ligados a um conjunto de objetivos, que por sua vez decorre da missão da área (CATELLI, 2001, p. 349).

Catelli (2001, p. 346) defende que a Controladoria por possuir uma visão ampla e contar os instrumentos necessários à otimização do todo, goza de uma missão de destaque nas organizações. O autor define da seguinte forma a missão da Controladoria: Assegurar a otimização do resultado econômico da organização.

Segundo Lunkes e Schnorrenberger (2009, p. 13), “as funções tem por objetivo orientar o campo de atuação de uma determinada área de conhecimento.”. Conceitualmente, os autores definem as funções de Controladoria em três perspectivas (conforme Quadro 3):

Quadro 3 – Funções básicas da Controladoria sob a perspectiva conceitual

PERSPECTIVAS	FUNÇÕES BÁSICAS
Gestão operacional	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento operacional • Elaboração de relatórios e interpretação • Avaliação e deliberação • Administração de impostos • Elaboração de relatórios a órgãos reguladores e públicos • Proteção do patrimônio • Avaliações da economia política
Gestão econômica	<ul style="list-style-type: none"> • Subsidiar o processo de gestão • Apoiar a avaliação de resultado • Gerir o sistema de informações • Atender aos agentes de mercado
Gestão estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento • Sistema de informações • Controle • Gestão de pessoas • Organizacional

Fonte: Lunkes e Schnorrenberger (2009, p. 19).

Borinelli (2006, p. 125), por sua vez, aborda as funções e atividades da Controladoria na forma que estas materializam nas organizações. O objetivo do autor é organizar e apresentar as funções típicas de Controladoria sem julgar se as organizações realizam tais funções dentro da unidade organizacional Controladoria. Complementa o autor, pois “[...] o que muda de uma entidade para outra são as formas de distribuir essas atividades e funções pelas diversas unidades organizacionais, tendo em vista o arranjo que melhor atenda as necessidades da entidade.”. BORINELLI (2006, p. 126)

Borinelli (2006, p. 135-139), definiu as funções de Controladoria na forma como estas se materializam nas organizações, as quais foram compiladas como se vê no Quadro 4:

Quadro 4 – Funções básicas da Controladoria nas organizações

FUNÇÕES DA CONTROLADORIA	ATIVIDADE
Função Contábil	Relativas ao desenvolvimento da Contabilidade Societária ou Financeira, como gerenciar as atividades de contabilidade, implementar e manter todos os registros contábeis (processamento contábil), elaborar as demonstrações contábeis, atender aos agentes de mercado (<i>stakeholders</i>) em suas demandas informacionais, proceder à análise interpretativa das demonstrações contábeis e desenvolver políticas e procedimentos contábeis e de controle
Função Gerencial-Estratégica	Prover informações de natureza contábil, patrimonial, econômica, financeira e não-financeira ao processo de gestão como um todo, para tomadas de decisões gerenciais e estratégicas; coordenar os esforços dos gestores para que se obtenha sinergia no processo de alcance dos objetivos empresariais; coordenar, assessorar e consolidar os processos de elaboração dos planos empresariais, orçamento e previsões; criar condições para a realização do controle, por meio do acompanhamento dos planos e das decisões tomadas; auxiliar na definição de métodos e processos para medição e gestão de preços de transferência gerenciais; realizar estudos especiais de natureza contábil-econômica; desenvolver condições para a realização da gestão econômica e proceder à avaliação econômica.
Função de Custos	Registrar, mensurar, controlar, analisar e avaliar os custos da organização, incluindo análises gerenciais e estratégicas referentes à viabilidade de lançamentos de produtos e serviços, resultados de produtos e serviços, de linhas de negócios e de clientes.
Função Tributária	Relativas à Contabilidade Tributária ou Fiscal, ou seja, atender as obrigações legais, fiscais e acessórias previstas em leis e normas tributárias, registrando, apurando e controlando impostos, tributos e contribuições, bem como, elaborar o planejamento Tributário da organização.
Função de Proteção e Controle de Ativos	Prover proteção aos ativos, por meio da seleção, análise e contratação de opções de seguros, além de controlá-los. Envolve ainda as atividades de registrar e controlar todos os bens da organização.
Função de Controle Interno	Relativas ao estabelecimento e monitoramento do sistema de controles internos, destinado a proteger o patrimônio organizacional e salvaguardar os interesses da entidade.
Funções de Controle de Riscos	Identificar, mensurar, analisar, avaliar, divulgar e controlar os diversos riscos envolvidos no negócio, bem como seus possíveis efeitos.
Função de Gestão da Informação	Conceber modelos de informações e gerenciar as informações contábeis, patrimoniais, de custos, gerenciais e estratégicas. Abrange ainda desenvolver, implantar e gerir os sistemas de informações, no que tange às informações contábeis, econômicas, financeiras e patrimoniais.
Função de Auditoria	Procedimentos de exame e verificação documental e de sistemas, com vistas a cumprir os propósitos de revisar, examinar, testar, avaliar e monitorar a estrutura dos sistemas de controles internos, a fim de verificar seu grau de adequação, eficiência e eficácia; verificar se os procedimentos, rotinas e políticas internas estão sendo efetivamente seguidos; verificar se os processos organizacionais estão sendo executados corretamente; verificar se as transações realizadas estão refletidas corretamente nos registros contábeis; verificar a acurácia dos relatórios contábeis, econômicos e financeiros para constar se refletem a realidade da entidade.

Fonte: Adaptado de Borinelli (2006, p. 135-139).

No entanto, Anthony e Govindarajan (2008, p. 110) se limitaram a detalhar apenas as atividades do *Controller* ou Diretor Financeiro (CFO-*Chief Financial Officer*), como estes sendo responsáveis pelas seguintes funções:

- Projetar e operar informações e sistemas de controle;

- Preparar demonstrações e relatórios financeiros para acionistas e outros grupos externos;
- Preparar e analisar relatórios de desempenho, interpretando estes relatórios para os gerentes e analisando programas e propostas orçamentárias para os vários segmentos das empresas, consolidando-os em um orçamento anual global;
- Supervisionar a auditoria interna e procedimentos de salvaguardas adequadas contra roubos e fraudes, e execução de auditorias operacionais;
- Desenvolver pessoas na organização controladora e participar na educação de pessoal gerencial em questões relacionadas à função de controle.

2.2.3 Aspectos organizacionais

Para Catelli (2001, p. 346) a Controladoria enquanto unidade administrativa, “é coordenadora das informações sobre gestão econômica, contudo, ela não substitui a responsabilidade dos gestores por seus resultados obtidos, mas busca induzi-los à otimização do resultado econômico.”.

Neste sentido, enquanto parte do sistema formal organizacional de uma entidade, Borinelli define de forma ampla a Controladoria:

Controladoria é o órgão do sistema formal da organização responsável pelo controle do processo de gestão e pela geração e fornecimento de informações de ordens operacional, econômica, financeira e patrimonial (i) para assessorar as demais unidades organizacionais durante todo o processo de gestão – planejamento, execução e controle – buscando integrar os esforços dos gestores para que se obtenha um resultado organizacional sinérgico e otimizado, bem como (ii) pelos agentes externos que se relacionam com a empresa, para suas tomadas de decisões. (BORINELLI, 2006, p. 198).

Segundo Borinelli (2006, p. 191), ainda que muitas atividades possam ocorrer de forma descentralizada, como, por exemplo, o orçamento, contudo precisam ser consolidadas. Assim sendo, igualmente, existem outras atividades que são realizadas corporativamente, como o próprio orçamento, que precisam estar sob responsabilidade de uma área central para consolidar as atividades executadas de forma descentralizada na organização.

Borinelli (2006, p. 204-217) oferece o seguinte enquadramento organizacional enquanto missão, objetivos e hierarquia para a Controladoria, compilados como se vê no Quadro 5:

Quadro 5 – Enquadramento organizacional da Controladoria

PROPÓSITO	ATRIBUIÇÃO
Missão	Zelar pela sobrevivência e continuidade da organização, através de um processo permanente de promoção, coordenação e integração dos esforços de cada uma das partes que formam o todo organizacional, de maneira a assegurar a eficácia e a otimização do resultado econômico da entidade.
Objetivos	Subsidiar o processo de gestão em todas as suas fases; garantir informações adequadas ao processo decisório; monitorar os efeitos das decisões tomadas pelos gestores; colaborar com os gestores em seus esforços de busca da eficácia da sua área; administrar as sinergias existentes entre as áreas; zelar pelo bom desempenho da organização; viabilizar a gestão econômica; contribuir para o contínuo aperfeiçoamento de processos internos; e desenvolver relações com os <i>stakeholders</i> que interagem com a empresa, a fim de identificar e atender às demandas por eles impostas à organização.
Hierarquia	Funcionar como órgão de linha, fazendo acontecer o processo de gestão e de tomada de decisão juntamente com os demais órgãos e funções da organização. Para tanto, deve estar subordinada diretamente à Presidência.

Fonte: Adaptado de Borinelli (2006, p. 204-217),

Para Lunkes e Schnorrenberger (2009, p. 155), a Controladoria, por desempenhar funções de sistema de informações, planejamento, controle, gestão de pessoas e organizacional atua tanto na função de *staff*, assessorando as áreas, quanto na função de linha, atuando na tomada de decisão na avaliação de desempenho. Contudo, complementam que “esta área deva constar numa posição que melhor atenda às necessidades e objetivos da organização”.

2.2.4 Controladoria no varejo

Segundo Coronado (2001, p. 54), o setor atacadista/varejista caracteriza-se por três elementos: i. baixa margem de contribuição, ii. alto giro de estoque e iii. uso de capital de terceiros. O autor argumenta, quando descreve o sistema de gestão de uma empresa atacadista/varejista, que “[...] a missão, as crenças, os valores dos donos e as circunstâncias ambientais são os condicionadores na definição do processo de gestão a ser adotado pela empresa.”. Não obstante, o sistema de gestão pode diferenciar entre empresas do mesmo setor, dado a velocidade que as transações acontecem e impactam o ciclo econômico. (CORONADO, 2001, p. 58).

O autor assevera que cabe à Controladoria “[...] a coordenação do processo de controle, pois a ela compete assegurar que os resultados globais planejados sejam atingidos.”, e complementa que um processo de controle eficaz deve identificar, acumular e gerar informações necessárias às decisões futuras, como: produtos transacionados que oferecem melhor margem de contribuição, fornecedores que oferecem melhores condições de parceria na cadeia de suprimentos, produtos que devem ser excluídos, escala que deve ser destinada por produto/família, mix de produto objetivando otimização da margem global, etc. (CORONADO, 2001, p. 67).

Observa-se, portanto, que o autor preocupou-se somente em descrever algumas características da Controladoria no ambiente do atacado e varejo, não adentrando nas funções típicas de Controladoria nesse setor. Não é objetivo deste trabalho, delinear as funções da Controladoria no varejo, no entanto, é relevante entender em que contexto esta atua.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Tipo de pesquisa

Quanto aos seus objetivos, esta pesquisa exploratória, pois busca oferecer informações sobre o objeto de pesquisa para a formulação de hipóteses. Assim, uma pesquisa exploratória é aplicada especialmente em casos onde há pouco conhecimento sobre o assunto abordado. Explorar um assunto significa reunir mais conhecimento e incorporar características inéditas, bem como buscar novas dimensões até então desconhecidas. (BEUREN *et al.*, 2012, p. 81).

Yin (2010, p. 39) define estudo de caso como “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos.”.

Nesse sentido, esta pesquisa busca investigar um assunto contemporâneo em profundidade – sustentabilidade e Controladoria –, em seu contexto da vida real – percepção e contribuição dos gestores de Controladoria para a adoção da sustentabilidade na empresa *Retail*. Este estudo visa propor um guia para adoção sustentabilidade na unidade organizacional Controladoria.

3.2 Método de pesquisa

Segundo Beuren *et al.* (2012, p. 83) os procedimentos na pesquisa científica referem-se à maneira pela qual se conduz o estudo e, portanto, se obtêm os dados.

Este trabalho se qualifica como estudo de caso único, pois o objetivo é aprofundar o conhecimento a respeito de sustentabilidade e Controladoria em uma empresa de varejo do setor de modas e eletroeletrônicos. Contudo, apresenta limitações, uma vez que os resultados não podem ser generalizados. (BEUREN *et al.*, 2012, p.84).

Yin (2012, p. 127) enumera seis fontes distintas de evidências mais frequentemente utilizadas na realização de estudos de caso: (1) documentação; (2) registros em arquivos; (3) entrevistas; (4) observações diretas; (5) observação participante; e (6) artefatos físicos. Para o autor, as várias fontes são complementares, e um bom estudo de caso poderá utilizar múltiplas fontes.

O presente trabalho utilizou-se das seguintes técnicas de coleta de dados: a) levantamento de documentos; b) entrevista do gestor de sustentabilidade para entendimento do contexto; e c) entrevista do grupo focal – gestores de Controladoria.

3.3 Protocolo para o estudo de caso

Para Yin (2012, p. 102) o uso de protocolo para estudo de caso é uma forma importante de aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso e se destina a orientar o investigador na realização da coleta de dados. Seu uso é importante, pois permite manter o foco sobre o tópico do estudo de caso, assim como a preparação do protocolo força o entrevistador a antecipar problemas. (YIN, 2012, p. 108)

Para planejar as etapas e os procedimentos da pesquisa de campo, utilizou-se como guia de condução do estudo, para estudo de caso apresentado nas seguintes seções:

- a) Visão geral do projeto de estudo de caso
 - 1. Questão de pesquisa
 - 2. Objetivos geral e específico
 - 3. Proposições do estudo de caso
 - 4. Estrutura teórica sustentabilidade TBL e Controladoria
- b) Procedimentos de campo
 - 1. Obtenção da aprovação da pesquisa pela empresa
 - 2. Definição da unidade de desenvolvimento do caso
 - 3. Entrevista do gestor da área de sustentabilidade para entendimento do contexto
- c) Questões do estudo de caso
 - 1. O significado de sustentabilidade para o gestor e motivações para a empresa
 - i. Descreva o que é sustentabilidade
 - ii. Discorra sobre as motivações para adoção da sustentabilidade pela empresa
 - 2. As motivações para o gestor e sua contribuição
 - i. Discorra sobre as motivações para a área adotar sustentabilidade
 - ii. Como a área pode contribuir para a adoção da sustentabilidade
- d) Guia para relatório do estudo de caso

1. Contexto da Controladoria e sustentabilidade na empresa
2. O significado de sustentabilidade para os gestores
3. As motivações motivos para adoção da sustentabilidade pela empresa
4. As motivações para os gestores da Controladoria integrarem sustentabilidade às suas funções
5. A contribuição dos gestores da Controladoria para a sustentabilidade

3.4 Proposições do estudo de caso

Segundo Yin (2010, p. 50), proposições são estabelecidas para direcionar o pesquisador para algo que deve ser examinado dentro do escopo de estudo.

Martins (2008, p. 68) define proposições com uma “[...] teoria preliminar, criada pelo autor, que buscará, ao longo do trabalho, defender ou demonstrar, [...] por meio de evidências e dados da realidade (caso).”.

Para determinar as proposições mais significativas, utilizou-se da revisão da literatura, entendimento do contexto da sustentabilidade na organização e na Controladoria:

Proposição 1 – Sustentabilidade no tripé econômico, social e ambiental é plenamente compreendido pelos gestores de Controladoria;

Proposição 2 – O aspecto econômico da sustentabilidade é o que prevalece nas funções dos gestores de Controladoria;

Proposição 3 – Não está claro para os gestores de Controladoria a sua contribuição para a sustentabilidade.

3.5 Instrumento de coleta de dados

Segundo Martins (2008, p. 22), antes de iniciar o processo de coleta de dados, é necessária a definição precisa do tema, definição do enunciado das questões orientadoras, colocação das proposições, levantamento do material que irá compor a plataforma de estudo, planejamento da pesquisa, bem com as opções técnicas de coleta de dados.

Beuren *et al.* (2012, p.128) definem instrumento de pesquisa como “preceitos ou processos que o cientista deve utilizar para direcionar, de forma lógica e sistemática, o processo de coleta, análise e interpretação dos dados.”. Para a autora, os instrumentos de

coleta de dados mais comumente utilizados no campo da Contabilidade são observação, questionário, entrevista, *checklist* e a pesquisa documental.

Para Yin (2010, p. 133-135) as entrevistas são fontes importantes de informação para o estudo de caso porque na maioria delas tratam eventos comportamentais e podem produzir *insights* sobre esses assuntos. Nas entrevistas as conversões são guiadas, não investigações estruturadas.

Corroborando, Lakatos e Marconi (2011, p. 280) definem entrevista com uma conversa oral entre duas pessoas com o objetivo de obter informações importantes e de compreender as perspectivas e experiências das pessoas entrevistadas.

Marconi e Lakatos (2011, p. 281) classificam as entrevistas em dois tipos: i. padronizada ou estruturada – o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido onde as perguntas são determinadas, e ii. despadronizada ou semi-estruturada – quando o entrevistador tem liberdade de desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada.

Para este estudo de caso utilizou-se a entrevista semi-estruturada, na qual o entrevistador tem a liberdade para desenvolver cada situação de acordo com a direção que deseja explorar. Porém, a entrevista semi-estruturada parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses que podem ser adicionados de novas interrogativas frutos de novas hipóteses. (BEUREN *et al.*, 2012, p. 133)

São considerados documentos nesta pesquisa, as informações obtidas nos endereços eletrônicos na empresa, contratos e cláusulas, informativos internos, e outros internos documentos da organização. Estas informações são chamadas de dados primários, pois são fontes de informação que não receberam tratamento analítico. (BEUREN *et al.*, 2012, p. 134)

3.6 Procedimentos de coleta de dados

A população alvo do estudo de caso constituiu-se dos *heads* das áreas subordinadas à Diretoria de Controladoria, inclusive. A única exceção foi a entrevista com a gestora da área de Não Conformidades e Riscos, visto que esta reporta-se à Diretoria de Proteção de Ativos e devido a relevância da área para com o tema sustentabilidade. Para entendimento do contexto da sustentabilidade na organização foi entrevistada, também, a responsável pela área de Sustentabilidade.

As entrevistas ocorreram no período de outubro de 2013 a fevereiro de 2014. No varejo, o último trimestre é um período importante para as vendas e conclusões de projetos,

fator que dificultou agendar as reuniões de entrevista. As entrevistas foram previamente agendadas, realizadas individualmente, em sala de reunião, e com gravação em áudio.

Foi apresentado aos entrevistados o protocolo para estudo de caso com a visão geral do projeto de pesquisa, esclarecimento sobre conceitos, bem como as questões. Este procedimento foi importante para orientar os entrevistados sobre a temática da pesquisa e dirimir quaisquer dúvidas.

3.7 Procedimentos de tratamento de dados

Conforme cita Yin (2010, p. 154), o delineamento da estratégia analítica geral é extremamente importante para priorizar o que deve ser analisado e por quê. Os dados foram tratados e examinados seguindo a proposição teórica do estudo, baseado no modelo *triple bottom line* e funções de Controladoria.

As entrevistas foram analisadas utilizando a técnica de análise de conteúdo, categorizado e recombinação para a construção da explanação do estudo de caso. Foi criada uma base de dados onde os discursos foram classificados em frases e estas em categorias. Para definição das categorias foi utilizado o conceito *TBL-Triple Bottom Line*, segundo o referencial sobre sustentabilidade.

4 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo é relatado o Estudo de Caso desenvolvido na empresa objeto de pesquisa, varejista de moda, lar e produtos de eletroeletrônicos. Trata-se de uma empresa real, mas em virtude da manutenção da confidencialidade das informações, a identificação da empresa estudada não é divulgada e, desse modo, é denominada de “*Retail*”.

4.1 A empresa *Retail*

A empresa *Retail* é uma instituição pioneira no comércio varejista brasileiro, com mais de 300 lojas, e orgulha-se do respeito e amizade que tem por seus clientes e do papel que tem desempenhado no desenvolvimento social do país.

Presente com lojas em 7 estados do Brasil, conta com dois centros de distribuição localizados na grande São Paulo. Possui mais de 17 mil colaboradores.

A empresa apresenta a seguinte missão:

Superar as expectativas das famílias brasileiras das classes mais populosas oferecendo variedade ampla e atual de produtos e serviços, com o melhor preço e qualidade percebidos, através de uma operação de varejo baseada em relacionamento único com nossos clientes e focada em artigos de vestuário, lar-têxtil e eletroeletrônicos, agindo com integridade, valorizando as pessoas e gerando resultados compatíveis de acordo com nosso código valores.

A empresa *Retail*, por meio de seu código de valores define sua forma de ser e atuar:

- **Integridade:** Ser íntegro, atuar com princípios éticos, morais e legais, baseado na honestidade e na transparência das relações.
- **Respeito às Pessoas:** Ser respeitoso e tratar bem todas as pessoas, respeitando-as em sua diversidade, independente de sua posição hierárquica ou social.
- **Foco no Cliente:** Ser a escolha do cliente, surpreendendo-o positivamente. O trabalho de todos tem como foco principal o cliente.
- **Confiança:** Ser confiável, construindo parcerias sólidas e duradouras. Estabelecer a confiança como princípio nas relações com colaboradores, clientes, fornecedores, prestadores de serviços e demais públicos de interesse.

- Trabalho em Equipe: Ser cooperativo e ter compromisso com o alcance de objetivos comuns.
- Reconhecimento: Ser justo na valorização das pessoas, reconhecer o valor do trabalho e a contribuição de cada um para o bom desempenho e crescimento da empresa.
- Agilidade: Ser ágil no tempo certo, decidir, agir e oferecer respostas rápidas e consistentes, fazendo com que as coisas aconteçam e se resolvam de forma eficiente.
- Inovação: Ser aberto ao novo, atento e receptivo a novas ideias, fazer diferente e melhor para crescer e evoluir continuamente.
- Alta Performance: Ser obstinado na busca da excelência dos resultados, superando os desafios profissionais e pessoais.
- Sustentabilidade: Ser comprometido com uma sociedade melhor, contribuir para a construção de um presente e futuro sustentável para outras gerações.

4.2 A unidade organizacional Comunicação e Responsabilidade Social

Por meio da área de Responsabilidade Social, atua junto à comunidade, com campanhas, projetos de meio ambiente e de voluntariado. A área tem como compromisso implementar ações socioambientais que promovam transformações sociais. Desse modo, visa melhorar as condições de vida das comunidades onde a empresa e lojas estão inseridas, construindo uma sociedade mais inclusiva e reduzindo impactos ambientais, sustentando conceito de empresa cidadã.

4.3 A unidade organizacional Controladoria

A unidade organizacional Controladoria, objeto deste estudo, trata-se de uma unidade corporativa. A área é intitulada Diretoria de Controladoria e está subordinada hierarquicamente e funcionalmente à Superintendência da empresa.

No que tange ao cargo do responsável da área de Controladoria, este é denominado Diretor Executivo de Controladoria, o que evidencia a importância dada à área.

Assim, a área organizacional Controladoria está configurada da seguinte forma na empresa *Retail* (como se vê na Figura 5):

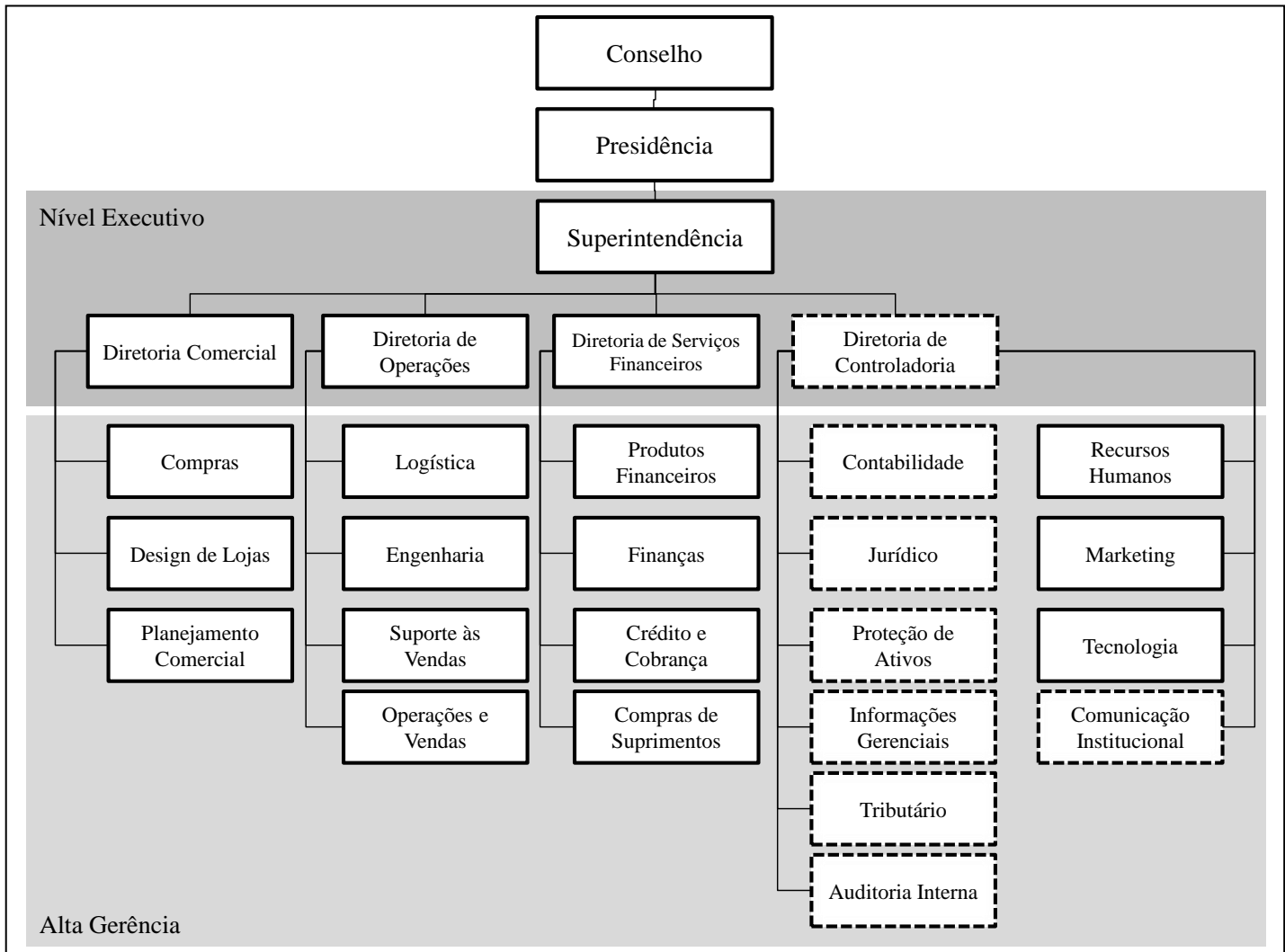


Figura 5 – Estrutura organizacional da empresa Retail

Fonte: Elaborado pelo autor.

Foram entrevistados no total de 7 gestores, sendo 6 da Controladoria e 1 da área de Comunicação Institucional. O gestor responsável pelo Tributário não foi entrevistado por motivo de disponibilidade.

O objetivo da área é contribuir para o atingimento dos objetivos de curto, médio e longo prazo, aprimorando os controles internos para que reduzam os eventuais riscos e que garantam a otimização dos processos. Prover informações seguras aos gestores, atuando de forma proativa como suporte, agindo de forma influenciadora junto à administração, no processo de tomada de decisões, visando o resultado global sinérgico, em outras palavras, maximizando os resultados corporativos.

As funções principais da área de Controladoria são:

- **Informações Gerenciais:** assegurar a organização e desenvolvimento de orçamentos de curto, médio e longo prazo, analisando e controlando os sistemas contábeis e financeiros da empresa alinhados com as diretrizes estratégicas; verificar sistematicamente o cumprimento dos planos e objetivos traçados pela organização e sugerir melhorias para a redução de custos, por meio da análise das causas de desvios, indicando também a correção desses planos ou dos instrumentos e sistemas de controles;
- **Tributário:** garantir que as mudanças na legislação brasileira sejam atendidas pela companhia por meio de acompanhamento e monitoramento contínuos das alterações nas legislações vigentes e implementação delas, envolvendo as áreas necessárias;
- **Proteção de Ativos:** prover a proteção para os ativos da empresa por meio dos adequados controles internos e cobertura de seguros;
- **Jurídico:** atender as demandas judiciais envolvendo a empresa buscando proteger seu patrimônio;
- **Contabilidade:** Assegurar a coordenação de processo de auditoria externa com a equipe da Contabilidade, discussões, orientações e alinhamentos com os auditores.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo propõe-se a analisar os materiais obtidos no caso da empresa *Retail* e interpretá-los à luz do referencial teórico proposto por esta pesquisa.

Esta pesquisa teve como objetivo investigar o envolvimento dos profissionais da área de Controladoria no tema sustentabilidade. Para isso, buscou-se compreender qual visão os profissionais de Controladoria tem sobre sustentabilidade; entender por meio de suas funções, em que contexto estes atuam; e, por final, como os gestores estão colaborando para desenvolver a sustentabilidade na unidade organizacional Controladoria. Desta forma, foram elaboradas as questões 1 a 4, cujos resultados são apresentados em seguida.

Neste estudo, a apresentação dos resultados é feita de acordo com a sequência dos objetivos específicos, especificamente na ordem das questões que compuseram o instrumento de coleta de dados.

5.1 Significado de sustentabilidade

Sustentabilidade tem muitas definições – responsabilidade social, responsabilidade social corporativa, *triple bottom line*, etc. Holme e Watts (2000, p. 10) definem RS como o compromisso da empresa em contribuir para o desenvolvimento sustentável. No entanto, os autores conferem uma visão notadamente social, quando se referem à sustentabilidade, como trabalhar com os empregados, famílias, comunidade e sociedade para melhorar a qualidade de vida. Carroll (1999), no entanto, estabelece um modelo composto por quatro categorias para definir responsabilidade social corporativa – responsabilidade econômica, responsabilidade legal, responsabilidade ética, responsabilidade filantrópica. Já Marrewijk (2003) e Elkington (2012) propõem, de forma semelhante, que a responsabilidade social corporativa deve ser vista nas dimensões de lucro, pessoas e planeta, em outras palavras, econômico, social e ambiental.

Quadro 6 – Significado de sustentabilidade

ÁREA	CARGO	FRASE
R1-Proteção de Ativos	Diretor	Começa na nossa comunidade, prática efetiva. Começou muito mais como discurso, moda, do que efetivo.
R2-Jurídico	Diretor	Capacidade de manter relações sociais intensas, preservação da própria sociedade, meio ambiente e econômico para gerações futuras.
R3-Informações Gerenciais	Gerente	Produzir sem destruir, reciclar, reaproveitar. Longevidade, perenidade da empresa.
R4-Controladoria	Diretor	Tudo que envolve a empresa, financeiro, imagem, governança, responsabilidade social, obediência às leis.
R5-Riscos	Gerente	Manter, continuar. É o social, econômico e Ambiental.
R6-Auditoria	Gerente	Começou como meio-ambiente. Sustentabilidade do negócio, perenidade. Imagem.
R7-Contabilidade	Diretor	Do ponto de vista contábil é informação em dia, coerente, de forma linear.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nas respostas para esta questão foi verificado que os gestores R2, R4 e R5 responderam contemplando os aspectos econômicos, sociais e ambientais. Outros responderam enumerando um ou dois aspectos da sustentabilidade. Foram mencionadas palavras como perenidade, longevidade, manter, continuar, preservar o que evidencia uma visão de longo prazo alinhada a aspectos econômicos, notadamente. Os respondentes R1 e R2 expressaram, também, que a sustentabilidade demanda um papel atuante quando citam respectivamente “começa na nossa comunidade” e “capacidade de manter relações sociais intensas”.

Dessa maneira, os levantamentos sobre sustentabilidade sugerem que os gestores possuem um entendimento conceitual predominantemente alinhado com a visão TBL, todavia prevalece o aspecto perenidade econômica da organização nas respostas. Nesse sentido, sob o aspecto econômico da sustentabilidade, as respostas estão em acordo aos autores – Catelli (2001) e Coronado (2001) definem que o objetivo da Controladoria é otimizar resultados; Borinelli (2006) cita, enquanto objetivo, a Controladoria deve zelar pela sobrevivência e continuidade da organização.

Igualmente, há que se destacar que as circunstâncias ambientais onde o varejo atua são caracterizadas por baixas margens e alta competitividade. Para manter-se à frente, os varejistas devem ter um processo de controle eficaz devendo identificar, analisar e gerar informações para decisões futuras, objetivando otimização da margem global. (CORONADO, 2001, p. 54)

5.2 As práticas de sustentabilidade e motivações para a adoção pela empresa

O objetivo desta questão é compreender o estímulo ou incentivo para a empresa *Retail* adotar a sustentabilidade, ou seja, pergunta-se por quê.

O número de companhias divulgando relatório de sustentabilidade teve um crescimento substancial. Segundo pesquisa da KPMG (2011, p. 6) em 2011, 95% das 250 maiores empresas do mundo divulgaram relatórios de sustentabilidade. De acordo com a organização sem fins lucrativos, a divulgação de relatórios de sustentabilidade é de interesse de uma vasta gama de *stakeholders*, entre eles, investidores, trabalhadores, negócios, organizações não governamentais. (GRI, 2011, p.2)

Quadro 7 – Práticas e motivações para a adoção de sustentabilidade pela empresa

ÁREA	CARGO	FRASE
R1-Proteção de Ativos	Diretor	Empresa com 105 anos não chegou aqui por acaso, esteve sempre voltada para as classes mais populosas. Iniciou como responsabilidade social fazendo doações. Agora a divulgação está muito mais profissionalizada, mais do que dar evidência, mas para chamar a população a participar.
R2-Jurídico	Diretor	Fez parte de uma prática, de um dia a dia, de uma empresa que pretendia se perenizar. A empresa é muito ortodoxa, conservadora. A prática surgiu como uma bandeira ambiental. Há 10, 15 anos não se pensava tão formalmente sobre sustentabilidade econômica e social. Tínhamos uma visão inconsciente, subliminar.
R3-Informações Gerenciais	Gerente	Existe uma vontade de fazer. Faz para se adequar às leis. A motivação em algumas situações é por obrigação.
R4-Controladoria	Diretor	É um setor vulnerável por questões de riscos na cadeia de fornecimento. A empresa tem também preocupação com os funcionários, creche, plano de carreira, código de ética.
R5-Riscos	Gerente	As motivações, em parte, é cobrança. Exposição na mídia. Porém, quando você percebe que pode ajudar, agente toma ações diferentes de nossos concorrentes, porque entendemos que não é correto. É ter parceiros mais duradouros.
R6-Auditoria	Gerente	A motivação da empresa é imagem perante a sociedade.
R7-Contabilidade	Diretor	A sustentabilidade leva, tanto os funcionários, como os acionistas a pensar sobre o planeta, ter atitudes positivas, o ambiente do trabalho. O que está muito latente hoje em dia é dentro do fornecedor, trabalho escravo. A empresa tem um legado de sustentabilidade, uma boa imagem perante o cliente.

Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com as respostas, está o aspecto econômico como tema principal. Frases como “empresa com 105 não chegou aqui por acaso”, “fez parte de uma prática [...], de uma empresa que pretendia se perenizar”, e “a empresa é [...] muito conservadora” corroboram com o aspecto econômico, ou seja, sustentabilidade do negócio. Contudo, frases com “agora a divulgação está muito mais profissionalizada” e “não se pensava tão formalmente sobre sustentabilidade” demonstram uma adaptação da organização frente, possivelmente, a uma

nova perspectiva do mercado. Palavras como “dar evidência”, “adequar às leis”, “vulnerável”, “cobrança”, “exposição na mídia” e “imagem” evidenciam que a preocupação com a sustentabilidade, mais especificamente no aspecto econômico, está relacionada à imagem e pressão de órgãos governamentais e sociedade. Todavia, no aspecto social da sustentabilidade, os respondentes R4 e R7 destacaram o papel social empresa perante seus funcionários “preocupação com os funcionários, creche, plano de carreira, código de ética”, “ambiente de trabalho”. Em uma empresa com 17 mil funcionários diretos, há que se concordar com a relevância social que esta tem nas diversas cidades onde atua, sendo muitas vezes, o principal empregador da cidade. Os respondentes não fizeram menção sobre a existência de motivações ambientais para a adoção da sustentabilidade pela empresa, denotando uma baixa preocupação sobre o tema.

Dessa maneira, o que sugere as respostas, é que o aspecto imagem está, atualmente, no cerne da questão para adoção da sustentabilidade pela empresa *Retail*. A pressão da sociedade por atitudes social e ambientalmente corretas têm estimulados as empresas a divulgarem seus relatórios de sustentabilidade. (GRI, 2011, p. 2)

5.3 As motivações para a área adotar a sustentabilidade

Nesta questão, busca-se entender quais motivações o gestor responsável pela área tem para adotar a sustentabilidade no âmbito de suas funções e responsabilidades. Ou seja, procura-se um aprofundamento sobre as motivações específicas dos respondentes.

Nesse sentido, Cintra (2011, p. 48) argumenta que os contadores têm mecanismos de prestação de prestação de contas, tanto financeiros, quanto gerenciais. Contudo, pesa sobre eles a visão de curto prazo, que se opõe a visão de longo prazo da sustentabilidade.

Consoante, a entidade ICAEW advoga que os contabilistas estão familiarizados com a sustentabilidade, por lidar com a manutenção do capital.

Já a entidade ACCA confere à função do contador um papel central para a adoção da sustentabilidade, posto que mensurar, analisar o desempenho, definir metas, reportar são atividades relevantes deste profissional.

Quadro 8 – Motivações para a área adotar a sustentabilidade

ÁREA	CARGO	FRASE
R1-Proteção de Ativos	Diretor	A motivação mais antiga foi a econômica, sobre preservação do patrimônio, prevenção de perdas. Hoje temos as conformidades de fornecedores, auditoria de conformidade sobre processos de produção, manutenção predial, se respeitam as normas legais. Na parte de Riscos, temos a contingência.
R2-Jurídico	Diretor	Penso sob o ponto de vista jurídico. Temos obrigação de pensar naquelas questões que podem estar afetando aspectos já regulados por lei. Nossa missão é proteger os ativos da empresa e o ativo mais difícil de proteger é o nome, o <i>goodwill</i> , a marca, o intangível.
R3-Informações Gerenciais	Gerente	Dentro da minha área, nós fornecemos informações para fazer balanço social, e diversos indicadores econômicos financeiros, despesas, quadro de funcionário, ou seja, diversas informações financeiras... essa é a nossa participação que temos na área de sustentabilidade.
R4-Controladoria	Diretor	Mitigar riscos. Tem o canal de ética, a certificação de fornecedores, o acompanhamento de indicadores financeiros para garantir a saúde financeira da empresa. Olhando para o lado social temos 17 mil colaboradores e suas famílias e fornecedores.
R5-Riscos	Gerente	Hoje temos o processo de auditoria de fornecedores que é olhado muito mais o lado social do que o ambiental.
R6-Auditoria	Gerente	Não vejo motivação para a área. Para o varejo, sustentabilidade é o lado econômico.
R7-Contabilidade	Diretor	Não respondida

Fonte: Elaborado pelo autor.

Similarmente à motivação da empresa, constata-se por meio das respostas que o aspecto econômico da sustentabilidade é intrínseco às funções dos gestores da Controladoria. Foram citadas funções como “preservação do patrimônio”, “prevenção de perdas”, “conformidades”, “proteger ativos”, “mitigar riscos”, “auditoria”, que muitas vezes são denominações das próprias áreas. Essencialmente, as motivações para os gestores adotarem, em especial, a sustentabilidade econômica resulta por estar no DNA das suas funções.

5.4 Contribuição da área para a adoção da sustentabilidade

Entender a contribuição do gestor de Controladoria para sustentabilidade, é compreender o que cabe ao profissional, de forma proativa, oferecer, ajudar ou apoiar para a adoção da sustentabilidade. Assim, esta questão busca estimular os gestores a refletirem sobre as contribuições adicionais às suas atribuições do dia a dia.

Os levantamentos sugerem que os gestores não veem que a adoção da sustentabilidade pode influenciar sobremaneira suas atividades e funções do dia a dia. A contribuição individual está mais no sentido de apoiar a área responsável pela sustentabilidade e cumprir com as responsabilidades que lhes são atribuídas.

Quadro 9 – Como a área pode contribuir para a adoção da sustentabilidade

ÁREA	CARGO	FRASE
R1-Proteção de Ativos	Diretor	Certificação de fornecedores é responsabilidade de Proteção de Ativos. Nós de Controladoria devemos ser os multiplicadores para toda a empresa, primeiro pela necessidade, e segundo pelo acultramento. Tornar uma prática efetiva, legítima. Isso eu acho que é mais importante.
R2-Jurídico	Diretor	Não temos poder de veto, mas dentro de nossa atividade de avaliar, nossa atividade de difundir a cultura dentro da empresa. Quando vemos situações em que nós achamos que não estamos sendo sustentáveis, nós falamos, nós colocamos isso. Definitivamente não muda nossa responsabilidade.
R3-Informações Gerenciais	Gerente	Nossa área pode apoiar algum estudo de implementação de processo de sustentabilidade, estudo de viabilidade, de custos, apoio técnico mais na questão econômica e financeira. O tema sustentabilidade é um pouco difícil teorizar, tratar a essência. Vejo continuar a apoiar a área que é responsável pela sustentabilidade.
R4-Controladoria	Diretor	A sustentabilidade está no plano estratégico da empresa. Ela vai ter que fazer parte das frentes de crescimento.
R5-Riscos	Gerente	Trazer questões para pensamento, reflexão. Através da auditoria de fornecedores, identificar pontos que não foram vistos.
R6-Auditoria	Gerente	O canal de ética é uma forma de contribuirmos para tornar a empresa boa de se trabalhar, um ambiente agradável, onde impera a justiça, regulamento corretos, para garantir a sociabilidade dentro do grupo.
R7-Contabilidade	Diretor	Não respondida

Fonte: Elaborado pelo autor.

Frases como “definitivamente não muda nossa responsabilidade”, “continuar a apoiar a área responsável pela sustentabilidade”, “tornar uma prática efetiva” demonstram que o papel dos gestores de Controladoria frente ao tema sustentabilidade ainda está em desenvolvimento. Igualmente, há que admitir, que a sustentabilidade, enquanto área de conhecimento no contexto da Controladoria, ainda está em desenvolvimento nos aspectos conceituais, procedimentais e organizacionais; coerente com a citação do gestor R3: “o tema sustentabilidade ainda é um pouco difícil de teorizar, tratar a essência”.

Nesse sentido, Cintra esclarece:

Há argumentos contra e a favor quanto à contribuição dos contadores para uma contabilidade que vise a sustentabilidade. O contador tem a habilidade de prover mecanismos de prestação de contas, tanto financeiras quanto gerencial. Contudo, recai sobre os contadores uma visão de curto prazo, que se opõe à visão de longo prazo demandada pela sustentabilidade. A contabilidade não pode se eximir como um dispositivo neutro, que documenta “fatos” da atividade econômica. [...] é preciso um profundo entendimento de suas potenciais contribuições, mas também das limitações desse profissional e, nesse sentido, a educação contábil poderá vir a contribuir na geração de um profissional mais preparado e engajado com essas atividades no futuro. (CINTRA, 2011, p. 48).

6 DISCUSSÃO

O objetivo deste capítulo é examinar e refletir sobre os achados do estudo de caso, apresentado no capítulo 5, fundamentados na proposição teórica, objetivos de pesquisa e referencial teórico.

Como já dito, sustentabilidade é um tema crescente na agenda estratégica dos executivos, ou melhor, já faz parte. As empresas estão cada vez mais se sentindo obrigadas a buscar práticas de negócios que estejam de acordo com os preceitos de responsabilidade social e ambiental devido ao maior engajamento dos *stakeholders*. Os executivos já entendem que a adoção de soluções sustentáveis é crucial não apenas para melhorar a imagem de suas empresas, como também para aumentar a competitividade e rentabilidade dos negócios. No campo da legislação, a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS) definiu diretrizes e responsabilidades sobre o destino de resíduos gerados e impõe uma nova postura às empresas quanto ao descarte de resíduos.

Os contadores e gestores da Controladoria são responsáveis por reunir, mensurar, compreender, analisar, definir, otimizar e comunicar questões relacionadas ao desempenho geral da organização. Nesse sentido, é indiscutível que há desafios e oportunidades para a profissão contábil dado que a sustentabilidade vem crescendo em importância.

A partir deste contexto, proposições foram estabelecidas para direcionar o estudo: i. o conceito sustentabilidade no tripé econômico social e ambiental é plenamente compreendido pelos gestores de Controladoria; ii. o aspecto econômico da sustentabilidade é o que prevalece nas funções dos gestores de Controladoria; iii. não está claro para os gestores de Controladoria a sua contribuição para a sustentabilidade nos aspectos social e ambiental.

A sustentabilidade baseada no tripé econômico, social e ambiental; contabilidade social e Controladoria formaram o arcabouço teórico para a condução deste estudo. A pesquisa realizada na empresa *Retail*, apurou, junto aos gestores de Controladoria, que a visão predominante para a adoção de sustentabilidade social e ambiental é econômica. Este achado corrobora com a proposição 2 – o aspecto econômico da sustentabilidade é o que prevalece nas funções dos gestores de Controladoria. Conforme declarou gestor R1:

A motivação mais antiga foi a econômica, sobre preservação do patrimônio, prevenção de perdas. Hoje temos as conformidades de fornecedores, auditoria de conformidade sobre processos de produção, manutenção predial, se respeitam as normas legais. Na parte de Riscos, temos a contingência.

Nesse sentido, o gestor R7 assevera:

Penso sob o ponto de vista jurídico. Temos obrigação de pensar naquelas questões que podem estar afetando aspectos já regulados por lei. Nossa missão é proteger os ativos da empresa e o ativo mais difícil de proteger é o nome, o *goodwill*, a marca, o intangível.

As respostas dos gestores estão adequadas à missão da Controladoria apresentada por Borinelli (2006):

Zelar pela sobrevivência e continuidade da organização, através de um processo permanente de promoção, coordenação e integração dos esforços de cada uma das partes que formam o todo organizacional, de maneira a assegurar a eficácia e a otimização do resultado econômico da entidade.

Contudo, Borinelli (2006) afirma que é função da Controladoria “promover, coordenar e integrar os esforços de cada uma das partes que formam o todo organizacional.”. Portanto, pode-se questionar sob o prisma da sustentabilidade, o que está sendo coordenado, controlado, integrado dos esforços de cada uma das partes para formar o todo organizacional da sustentabilidade?

Nesse sentido, o estudo aprofundou-se sobre a contribuição dos gestores de Controladoria, ou seja, investigou se eles têm um papel protagonista perante a adoção sustentabilidade. Assim, foi respondida a seguinte pergunta: qual a contribuição da área para a adoção da sustentabilidade na organização? Conforme exposto pelos gestores, constatou-se que, suas funções já lhes conferem responsabilidades que contribuem para o desenvolvimento dos aspectos econômicos, sociais e ambientais, todavia, não foi verificada nas respostas, uma função ampliada dos gestores, o que valida a proposição 3 deste estudo. Corroboram as afirmativas dos gestores R1, R2 e R3, respectivamente, conforme abaixo:

Certificação de fornecedores é responsabilidade de Proteção de Ativos. Nós de Controladoria devemos ser os multiplicadores para toda a empresa, primeiro pela necessidade, e segundo pelo acultramento. Tornar uma prática efetiva, legítima. Isso eu acho que é mais importante.

Não temos poder de veto, mas dentro de nossa atividade de avaliar, nossa atividade de difundir a cultura dentro da empresa. Quando vemos situações em que nós achamos que não estamos sendo sustentáveis, nós falamos, nós colocamos isso. Definitivamente não muda nossa responsabilidade.

Nossa área pode apoiar algum estudo de implementação de processo de sustentabilidade, estudo de viabilidade, de custos, apoio técnico mais na questão econômica e financeira. O tema sustentabilidade é um pouco difícil teorizar, tratar a essência. Vejo continuar a apoiar a área que é responsável pela sustentabilidade.

Cintra (2011, p. 48), aponta que “é preciso um profundo entendimento de suas potenciais contribuições, mas também das limitações desse profissional e, nesse sentido, a educação contábil poderá vir a contribuir na geração de um profissional mais preparado e engajado com essas atividades no futuro.”.

Consoante, ACCA-*Association of Chartered Certified Accountants*, recomenda “[...] os contabilistas têm de manter e desenvolver a sua sensibilização para as questões de sustentabilidade, se quiserem permanecer relevantes para o processo de comunicação.”.

A entidade *Accounting for Sustainability* (foi estabelecido em 2006 pelo Príncipe de Gales), assevera que para “mudar mentalidade, fontes de informação, tomada de decisão, processos e relatórios, é provavelmente, o maior desafio organizacional enfrentado por ambos os setores público e privado na resposta à "revolução da sustentabilidade”.”.

Desse modo, “um profissional contábil mais preparado”, “mais sensível”, “com outra mentalidade”, indicam que, a visão *triple bottom line*, deve permear ou estar inserida nos aspectos conceituais, procedimentais e organizacionais, do controlador e da Controladoria. Assim, este estudo propõe o seguinte diagrama de um novo olhar para estudar sustentabilidade na Controladoria, como se vê na Figura 6:

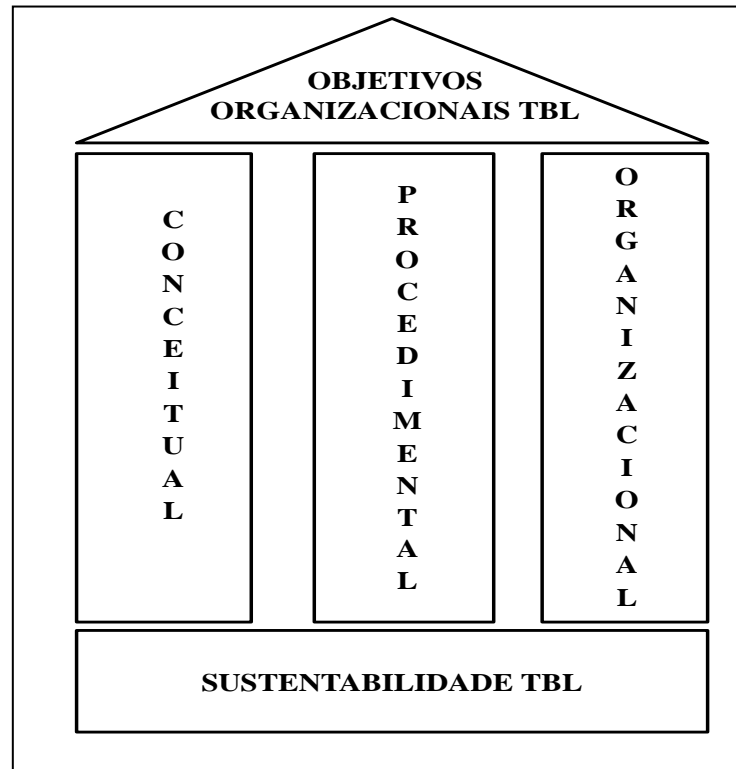


Figura 6 – Estrutura conceitual para estudo da sustentabilidade na Controladoria

Fonte: Elaborado pelo autor.

Desta maneira, este trabalho contribui ao campo acadêmico por meio de uma abordagem fundamentada no arcabouço teórico da Estrutura Conceitual Básica de Controladoria, para sistematizar o conhecimento sobre Controladoria e sustentabilidade e investigar as práticas nas organizações.

7 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

7.1 Conclusões

Este estudo teve como objetivo investigar o envolvimento dos profissionais da área de Controladoria para a adoção da sustentabilidade em uma empresa de varejo do setor de moda e eletroeletrônicos. Com base na situação-problema e objetivos definidos, estruturou-se uma plataforma teórica e metodologia de pesquisa para realizar o estudo de caso. Os principais achados são:

1. A adoção da sustentabilidade no modelo TBL não altera suas atividades do dia a dia.

A pesquisa na empresa *Retail*, fundada, revelou que os gestores veem que suas funções e atividades já contribuem ou estão alinhadas aos aspectos econômicos, sociais e ambientais da sustentabilidade. Dessa forma, entende-se que, o conceito de sustentabilidade na Controladoria há que se desenvolver no campo conceitual, procedimental e organizacional, para que os profissionais de Controladoria tenham um papel central no processo de adoção e integração da sustentabilidade no DNA das empresas.

2. O aspecto econômico é o que prevalece nas funções dos gestores de Controladoria.

Este estudo confirmou, quando se fala de sustentabilidade TBL, que o aspecto econômico é o mais relevante para a adoção da sustentabilidade. Isto talvez, explica-se, pelo segmento onde a Controladoria atua. O varejo é um setor muito dinâmico, exposto à concorrência diária de preços, e altamente orientado por custos. Nesse cenário, notadamente de curto prazo e baixas margens, implica em uma postura mais conservadora para investimentos na adoção de novas tecnologias e processos, que não sejam direcionados à esforços de incremento as vendas, redução de custos e cumprimento de requisitos legais.

3. Os gestores tem conhecimento do significado de sustentabilidade nos aspectos econômicos, sociais e ambientais.

A empresa *Retail*, por sua capilaridade de lojas, quantidade de funcionários, famílias, fornecedores e prestadores de serviços de todos os portes e tamanhos, possui grande contribuição no aspecto social. Neste quesito, os gestores revelaram ter ciência da responsabilidade social que a empresa tem e honra com os funcionários e sociedade. O aspecto ambiental também foi citado, porém com menor relevância ao negócio. Isso se deve, na visão mais ampla a organização não interfere efetivamente no meio ambiente.

7.2 Limitações da pesquisa

Esta pesquisa é um estudo de caso único, portanto seus achados não podem ser generalizados.

7.3 Sugestões para pesquisas futuras

Durante a pesquisa algumas indagações surgiram para aprimoramento do estudo:

- Investigar como a tecnologia pode contribuir para a redução dos impactos sociais e ambientais;
- Compreender a sustentabilidade à luz antropologia, sociologia e filosofia;
- Realizar um estudo de caso múltiplo para triangulação dos dados.

8 REFERÊNCIAS

A4S – The Prince’s Accounting For Sustainability Project. **Embedding sustainability**. Disponível em: <http://www.accountingforsustainability.org/embedding-sustainability>. Acesso em: 12 nov 2013.

ACCA – Association of Chartered Certified Accountants. **Sustainability**. Disponível em: <http://www.accaglobal.com/gb/en/research-insights/environmental-accountability/sustainability-reporting.html>. Acesso: 02 nov 2013.

ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistemas de controle gerencial**. 12. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

ATKINSON, Anthony A.; BANKER, Rajiv D.; KAPLAN, Robert S.; YOUNG, S. Mark. **Contabilidade Gerencial**. 2 ed., São Paulo: Atlas, 2008.

BEUREN, Ilse M; LONGARAY, André A; RAUPP, Fabiano M; SOUSA, Marco A B; COLAUTO, Romualdo D; PORTON, Rosimeire A B. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BORINELLI, Márcio L. Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis, 2006. 352 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – curso de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

CARROLL, Archie B. Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. **Business and Society**, v. 38, n. 3, p. 268-295, set 1999.

CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica - GECON**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CINTRA, Yara C. **A integração da sustentabilidade às práticas de controle gerencial das empresas no Brasil**. 2011. 200f. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) – Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

CORONADO, Osmar. **Controladoria no atacado e varejo: logística integrada e modelo de gestão sob a óptica da gestão econômica logisticon**. São Paulo, Atlas, 2001.

ELKINGTON, John. **Canibais com garfo e faca: sustentabilidade**. São Paulo: M. Books, 2012.

European Commission. **An analysis of policy references made by large EU companies to internationally recognised CSR guidelines and principles**. 2013. Disponível em: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/csr-guide-princ-2013_en.pdf. Acesso em: 5 jun 2013.

FREZATTI, Fabio; ROCHA, Welington; NASCIMENTO, Arthur Roberto do; JUNQUEIRA, Emanuel. **Controle gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico**. Ed. Atlas, 2009.

GRI - Global Reporting Initiative. **Sustainability reporting guidelines**. Holanda, 2011. Disponível em: www.globalreporting.org/resource/library/G3.1-Guidelines-Incl-Technical-Protocol.pdf. Acesso em: 05 mar 2013.

HOLME, Richard; WATTS, Phil. Corporate social responsibility: making good business sense. **World Business Council for Sustainable Development**. Jan 2000.

HORNGREN, Charles T.; SUNDEM, Gary L.; STRATTON, Willian O. **Contabilidade Gerencial**. 12. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2010.

ICAEW – Institute of Chartered Accountants in England & Wales. **The role of accountants**. Disponível em: <http://www.icaew.com/en/technical/sustainability/getting-started/role-of-accountants>. Acesso: 02 nov 2013.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Teoria da Contabilidade**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

KPMG. **2008 international survey of corporate responsibility reporting**. 2008. Disponível em: http://www.kpmg.com/EU/en/Documents/KPMG_International_survey_Corporate_responsibility_Survey_Reporting_2008.pdf. Acesso em: 15 abr 2013.

KPMG. **2011 international survey of corporate responsibility reporting**, 2011. Disponível em: <http://www.kpmg.com/PT/pt/IssuesAndInsights/Documents/corporate-responsibility2011.pdf>. Acesso em: 02 mai 2013.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina de A. **Metodologia científica**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

Lei No. 12.305/2010. **Política nacional de resíduos sólidos**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2010/lei/112305.htm. Acesso em: 19 fev 2013.

LÉLÉ, Sharachchandra M. Sustainable development: a critical review. **World development**, vol. 19, no. 6, p. 607-621, 1991.

LUNKES, Rogério J.; SCHNORRENBARGER, Darci. **Controladoria**: na coordenação dos sistemas de gestão. São Paulo, Atlas, 2009.

MARREWIK, Marcel Van. Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: between agency and communion. **Journal of Business Ethics**. p. 95-105, may 2003.

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

MEADOWS, Donella H.; RANDERS, Jorgen; MEADOWS, Dennis L. **Limits to growth**: the 30 – year update. London: Earthscan, 2004.

RAMANATHAN, Kavasseri V. Toward a theory of social accounting. **The Accounting Review**, v. 51, n. 3, p. 516-528, Jul. 1976.

RIAHI-BELKAOUI, Ahmed. **Accounting for corporate reputation**. Quorum Books, 1992.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

WANG, Zhaohua; ZHANG, Bin; YIN, Jianhua; ZHANG, Xiang. Willingness and behavior towards e-waste recycling for residents in Beijing city, China. **Journal of Cleaner Production**, 19, p. 977-984, 2011.

WCED – World Commission on Environment and Development. **Our common future**. UN Documents, 1987. Disponível em: <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>. Acesso em: 16 mai 2013.

APÊNDICE A – ANÁLISE DE CONTEÚDO

1. Descreva o que sustentabilidade para você				
Gestor	frases	palavras	sub-categorias	categorias
PA	começa na nossa comunidade, atitude mais discurso, moda, voga, do que efetivo	prática efetiva, comunidade, grupo	relacionamento/ atitude	social
PA	capacidade de manter relações sociais intensas	discurso político, moda	imagem	econômico
Jur	preservação social, ambiental, e econômica	relações sociais	relacionamento/ atitude	social, economico, ambiental
Jur	produzir sem destruir, reciclar, reaproveitar	gerações futuras	preservar	social, economico, ambiental
Inf. Ger.	longevidade da empresa, tem que ser lucrativa, ser perene	preservar, reciclar, reaproveitar	preservar	ambiental
Inf. Ger.	manter a contabilidade em dia	longevidade da empresa, perenidade	lograr, sustentar, equilibrar, perenizar	econômico
Contabilidade	informações lineares		manter, preservar, perenizar	econômico
Contabilidade			manter, preservar, perenizar	econômico
Dir. de Controladoria		responsabilidade social, financeiro, imagem, governança, obediência às leis, impacto social		
Riscos	manter, continuar, ou seja, é o social, econômico e ambiental	manter, continuar, socialmente responsável	manter, preservar, perenizar	social, economico, ambiental
Riscos	politicamente correto	politicamente correto	imagem	econômico
Auditoria	começou plantando árvore	meio ambiente, ecologia		ambiental
Auditoria		sustentabilidade do negócio, perenidade, preservação da imagem	imagem	econômico
2. Discorra sobre o que é a prática de sustentabilidade e as motivações para a adoção pela empresa				
Gestor	frases	palavras	palavras	categorias
PA	sempre esteve voltada para as massas, fazendo doações catástrofes	fazer arrecadações e doações, olhar o próximo, responsabilidade social, relacionamento com a comunidade, com o cliente	assistencial, social	social
Jur	A é um exemplo de sustentabilidade,	é uma prática de uma empresa que pretendeu se perenizar, conservadorismo	conservadorismo	econômico
Jur	Fez parte da prática de uma empresa que pretendeu se perenizar	respeito às normas	prática de perenizar	econômico
Jur	implantado em 2003 a sustentabilidade ambiental, já tinha gente fazendo isso		concorrência, mercado	econômico
Jur	Dividiu a empresa pelos herdeiros, conservadorismo, sustentabilidade de negócio		conservadorismo	econômico
Jur	abolição do trabalho escravo está nos contratos desde 2003		respeito, fazer o que é justo/certo	social
Jur	relação de respeito, remuneração justa, no que diz respeito ao aspecto social		respeito, fazer o que é justo/certo	social
Inf. Ger.	existe vontade de fazer		respeito, fazer o que é	social, ambiental
Inf. Ger.	adequação às exigências		obrigação legal	econômico
Inf. Ger.	motivação por obrigação		obrigação legal	econômico
Contabilidade	ter atitudes positivas, rios, lagos, no ambiente de trabalho... Ela já faz parte do que faço		respeito, fazer o que é justo/certo	social, ambiental
Contabilidade	trabalho escravo, obrigação legal		obrigação legal	econômico
Contabilidade	tradição, história		conservadorismo	econômico
Contabilidade	fazer o que a lei manda, ajudou a ter uma identidade de sustentabilidade		conservadorismo	econômico
Riscos	cobrança pelo ministério público		obrigação legal	econômico
Riscos	exposição na mídia		imagem	econômico
Riscos	toma ações diferentes de nosso concorrente, porque entendemos que é correto		respeito, fazer o que é justo/certo	social, ambiental

Gestor	frases	sub-categorias	categorias
3. Discorra sobre as motivações para a área adotar a sustentabilidade			
Gestor	frases	palavras	categorias
PA	a motitação mais antiga foi econômica, preservação do patrimônio	preservar patrimônio	econômico
PA	hoje temos conformidade de fornecedores	preservar imagem	econômico
PA	auditoria de conformidade de processo de produção, se estão regulados, as pessoas dentro do ambiente, a manutenção predial, processo de produção segue as normas	preservar imagem	social, econômico
PA	temos também a parte de Riscos, voltada exatamente às coianformidades e contingência	preservar patrimônio	econômico
PA	uma embalagem mais perene, menos descartável, avarias	preservar patrimônio	econômico, ambiental
Jur	temos que pensar em questão que afeta a lei, a empresa é cumpridora de leis e normas, motivação da obrigação profissional	preservar imagem, patrimônio	econômico, social, ambiental
Inf. Ger.	nós fornecemos informações, diversos indicadores econômicos financeiros... Despesas, quadro de funcionários.	preservar imagem	econômico
Inf. Ger.	trabalhamos muito com indicadores para tomada de decisão	preservar patrimônio	econômico
Inf. Ger.	social e ambiental não temos nenhuma informação		
Contabilidade	ter uma contabilidade organizada, que desperte no funcionário a motivação de continuar	preservar patrimônio	econômico
Contabilidade	faz o fechamento, a conciliação... Que é consistnte	preservar patrimônio	econômico
Contabilidade	você tem que criar expectativas para que ela melhore.	preservar patrimônio	econômico
Contabilidade	ele está aqui há 10 anos... Está aqui porque gostou, olha para o chefe dele e confia, isso fez eu ter 44 anos de empresa	preservar imagem	Social
Riscos	tem os processos de auditoria de fornecedores	preservar imagem	econômico
Riscos	foi mapeado o risco social e ambiental, e o principal objetivo, é a possibilidade de nosso cliente começar a cobrar uma atitude mais social e ambiental da empresa	preservar imagem	social, ambiental
4. Como a área pode contribuir para a adoção da sustentabilidade			
PA	precisamos ser multiplicador de toda a empresa, primeiro pela necessidade e segundo pelo acultramento	multiplicador	
Jur	dentro de nossa atividade de avaliar, quando vemos que não estão sendo sustentáveis	avaliar	
Jur	você trabalha em dois campos, no campo do direito e no campo da moral; lei e ética	lei, ética	
Inf. Ger.	nossa área poderia apoiar algum estudo de implementação de algum processo de sustentabilidade	apoiar	estudo de viabilidade, de custos, apoio técnico na questão econômica e financeira, retorno sobre o intangível, relatório de sustentabilidade
Inf. Ger.		prover informações	
Contabilidade	começou a ter que usar muito mais informação efetiva	comparar, analisar	análise de cenários
Contabilidade	o custo do ciclo de vida deo produto não faz parte da contabiliade	analisar	análise de custo total
Riscos	trazer questões par pensamento, reflexão	identifica, refletir, analisar, agir, melhorar	auditoria

APÊNDICE B – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

Questão 1 – Descreva o que é sustentabilidade para você		
Área	Cargo	Resposta
Proteção de Ativos	Diretor	É mais do que ter coleta de lixo seletiva, ter uma prática efetiva que começa em casa porque a gente sempre espera que algo maior a nível governamental, municipal e até dentro da empresa, para que agente possa iniciar, mas acho que é caminho inverso, começa na nossa comunidade, no nosso prédio, no nosso bairro, no momento que todos começam a praticar, e você hoje agente percebe um edifício, poucos praticam, mas é uma semente que precisa ser multiplicada. Então nas reuniões agente trabalha muito isso, porque o resultado parece como uma gota no oceano, mas assim que vamos trazer todo mundo para essa prática. O que vai aparecer de verdade e dar essa sustentabilidade é o grupo, é a comunidade. Mas eu acho que a sustentabilidade surgiu muito mais como um discurso político, empresarial, para dizer que é uma empresa sustentável, do que efetivo. Muito mais para dizer, está na moda, está em voga, do que efetivo. Mas eu acho que nós estamos num momento agora que efetivamente, as empresas se deram conta, que se elas impregnarem isso dentro de suas práticas, nós todos vamos levar isso para casa. As empresas tem um papel, não só pelo poder econômico, de poder multiplicar, é uma mudança cultural que vem das empresas, na verdade eu digo, na verdade, uma prática de muito poucas pessoas, de ONGs, mas eu acho que as empresas são motor de alavancas para isso. Surgiu muito mais com uma visão de mostrar que eu tenho uma prática, mas ela não era efetiva. Ela agora começa a ter a necessidade da preservação efetiva do ambiente.
Jurídico	Diretor	Sustentabilidade é uma capacidade de se manter relações sociais, intensas, porém sempre com olho na preservação do próprio homem, ou da própria sociedade, do meio ambiente, e da própria atividade em que se desenvolve, que é desenvolvida, nesse caso, pensando no próprio ambiente econômico para as gerações futuras. Eu acho quando você pensa em sustentabilidade, você sempre está pensando nas gerações futuras. Você nunca está pensando no hoje, ou na geração que está agindo, que está participando desta atividade econômica, dessa preservação, sempre pensando na geração futura.
Informações Gerenciais	Gerente Executivo	É produzir sem destruir, é reciclar, reaproveitar. Você tratar daquilo que está usando e jogando fora. Trabalhar de

		<p>uma forma que você mantenha o meio ambiente, não destrua. No ambiental, a Empresa não consome muitos recursos naturais, mais indiretamente sim. A empresa deveria, se é que não faz, comprar mercadoria de quem é sustentável, ou seja, se eu compro uma camisa, ela vai para a tinturaria, se essa empresa que faz a tinturaria, a estampa, trata a água que ela usa antes de jogar nos rios. Então se é cobrado dos fornecedores essa atitude ambiental. Sustentabilidade econômica na Empresa, na minha visão é a longevidade da empresa, ou seja, ser perene, tem que ser lucrativa. Eu vejo muito mais a perenidade, você trabalhar numa empresa que pereniza ao longo do tempo, para isso você precisa ter um bom planejamento, bons produtos para oferecer aos clientes, ou seja, uma estrutura muito enxuta. Sustentabilidade social, na Empresa, apesar de ter uma área que cuida disso, vejo que o varejo não tem os recursos necessário para isso. Se você pegar uma empresa de cosméticos, vamos falar da Natura, ela faz tantas ações, ela investe milhões nessa área, porque ela tem uma margem de 70% e é um pilar estratégico. No varejo, uma margem baixa, depois pagar todas as contas, sobra 2% a 4%.</p>
Contabilidade	Diretor	<p>Para mim a sustentabilidade do ponto de vista contábil... é você manter a contabilidade em dia, por que em dia, você colocar no fechamento de um mês, exemplo, vendas, do dia 1 ao 31, movimentação da folha de pagamento inteira, e assim por diante, todos os arquivos dentro de uma empresa, por que... para que sua informação precisa ser coerente, se tenha distorções de um mês para outro. Isso, acredito, chamo de sustentabilidade contábil ou econômica, as informações tem que estar sempre lineares, você não pode ser uma contabilidade que seja num sistema de ondas, ela tem que estar linear, na hora que você analisar uma despesa, ela não vai ter altos e baixos, você tem plenamente condições de justificar.</p>
Controladoria	Diretor Executivo	<p>É responsabilidade social, não é só visar o lucro, o qual não pode ser a qualquer custo. É tudo que envolve a empresa, por exemplo, o financeiro, imagem, governança, obediência às leis, é o social com a questão da cadeia de fornecedores, é quando se abre uma loja, é um impacto social positivo.</p>
Riscos	Gerente	<p>Sustentabilidade é manter, continuar, ou seja, é o social, econômico e ambiental... é interessante quando comecei a ouvir sobre sustentabilidade era falado muito sobre o ambiental. Para mim, eu vejo que a palavra tem evoluído no conceito, então quer dizer não adianta só pensar o que você vai tirar do ambiente e nesse sentido as empresas começaram a pensar como ela vai continuar evoluindo ao longo do tempo nesse ambiente que ela está cuidando e o</p>

		<p>econômico no final é consequência disso tudo. Pensando na sociedade que agente está, eu não vejo como foco ainda, não vejo no dia a dia os clientes cobrando, porém vejo as empresas se movimentando, pois estão entendendo que serão cobradas no futuro. Talvez em determinados países você veja uma mudança, pois existe uma cobrança maior das empresas serem politicamente correto também, para serem mais socialmente responsáveis. Ser socialmente responsável tem a ver com sustentabilidade. Vejo que as empresas podem ser mais cobradas, porque ela evoluiu a palavra sustentabilidade. Vejo que veio muito mais das empresas do que da mídia – vejo a mídia entrou na conversa e comprou a ideia. Não vejo que veio da cobrança da sociedade. Vejo que as empresas tem que ser os maiores cobradores da sustentabilidade, pelo poder econômico que elas têm.</p>
Auditoria	Gerente Executivo	<p>Sustentabilidade começou comigo plantando uma árvore, então era que sustentabilidade, era muito voltada ao meio ambiente, para questões ecológicas, a palavra sustentabilidade começou a nascer por conta de grandes indústrias que jogavam dejetos nos rios, etc, então começou a questão de que a empresa ter que ser sustentável, ela tem que começou a criar alguma coisa para dar tratativas a esses lixos, então a empresa começou a ser sustentável. Então a palavra sustentabilidade veio disso. O TBL, ele nasceu, as empresas hoje, elas, tirando as indústrias com esse lado, esse viés ecológico, eu acho que as indústrias tem pensado muito em sustentabilidade do negócio, não da perenidade do negócio, muito mais por questão da imagem. Então hoje partir para um lado de imagem, de sustentabilidade. Então se eu não fizer, vou ser mal visto na sociedade. Só que eu acho assim, acho que nós somos muito duros quando falamos de sustentabilidade no Brasil, eu não consigo visualizar hoje, as pessoas, inclusive eu, como consumidor, engajado nessas questões de sustentabilidade, então para fazer a OPA... foi utilizado mão de obra escrava, ou seja, se foi, ou não foi... para mim faz pouca diferença. Então o povo brasileiro em si pensa dessa forma. Eu estava conversando com o pessoal da área de Sustentabilidade, por conta, de uma projeto que a Auditoria quer fazer em conjunto com eles de sustentabilidade mas voltado ao aspecto ambiental, que é você ter um descarte das folhas das árvores da Universidade, não direto na rede de esgoto, colocar uma espécie de linha para as folhas não irem direto no esgoto, porque o que matam os rios são as folhas das árvores, não é o lixo que é jogado. O lixo que é jogado, o rio consegue tratar, mas as folhas, para ela se decompor nos rios, ela tem uma bactéria que consome muito oxigênio da água, por isso que mata o rio. A questão da Auditoria contribuir para a sustentabilidade é</p>

		exatamente esta, é ter uma visão muito daquilo que é ecológico porque, se eu perguntar para todos os meus auditoria, quando eles vão comprar roupas, se eles avaliam se aquela roupa foi feita de trabalho escravo, todo mundo vai dizer que não vê isso. Então quando você pergunta o que é sustentabilidade para mim, ela virou muito mais uma questão de imagem das empresas, tirando as empresas que de fato provêm de alguma coisa ecológica, nós varejo, é muito mais imagem do que qualquer coisa.
--	--	---

Questão 2 – Discorra sobre o que é a prática de sustentabilidade e as motivações para a adoção pela empresa		
Área	Cargo	Resposta
Proteção de Ativos	Diretor	<p>Evidentemente, uma empresa com 105 anos não chegou aqui por acaso. Então desde o tempo que a economia era fundamentalmente a lavoura, depois veio os grandes polos de serviços concentradores populacional, passando por duas guerras, a Empresa viveu isso sempre muito de perto com sua comunidade, sempre esteve voltada para as classes mais populosas. E evidentemente, veio, não só praticando, mas como multiplicando isso nas comunidades que atuamos, fazendo reuniões com os grupos e associações. Evidentemente, quando se fala de sustentabilidade na acepção da preservação do ambiente, é algo muito novo no Brasil, mas as boas práticas a empresa sempre praticou. Então acho que agora sim, a Empresa de vez, começa, desde que iniciamos a coleta seletiva de lixo, que ainda não está disseminada em todas as lojas e escritórios, e vai ter que ir para todas as cidades, mas fundamentalmente ela incorpora isso, até agora, em um de seus pilares, desenvolvimento como prática. A Empresa, iniciou com responsabilidade social, fazendo doações, infelizmente, nas catástrofes, ela sempre apoiou mandou roupas e cobertores, são ações muitos pontuais, por ocasião catástrofes. Mas hoje temos algo muito mais perene, que são mensalmente, a doação de roupas para as entidades, doação de equipamentos, doação de mais de 1500 cadeiras, agente não descarta nada antes de ver se tem utilidade. Computadores para as entidades quando agente renova nosso parque de tecnologia – agente normalmente não vende, agente faz doações. Essa é uma maneira de multiplicar, trazer para as escolas.</p> <p>A prática vem pela história da Empresa, dos fundadores, isso está do DNA da empresa. Temos recorde de</p>

		<p>arrecadação de brinquedos, nas cidades, na época das crianças, arrecadação de alimentos, é uma questão que a Empresa já faz de longa data nas comunidades, isso já está no DNA da Empresa. Isso não é novo, é antigo... o que temos de novos é essa visão voltada para a Sustentabilidade, eu digo olhar o próximo, já está no DNA. Eu diria sempre sombra de dúvidas, que a Empresa, até pela idade – 105 anos, é a empresa mais antiga à nível nacional, é muito bem recebida por qualquer comunidade, a Empresa consegue fazer eventos, não só de marketing, mas eventos voltado à comunidade com respostas fantásticas. Empresa tem todo o últimos sábado do mês, um evento que é o aniversariante do mês, os clientes cadastrados, um senhor, uma senhora que não tem sequer o abraço um abraço de um filho, ela é convidada para comer um pedaço de bolo. Só a Empresa tem a penetração e aceitação na comunidade para fazer. Entendo que a divulgação começa agora a ser muito mais profissionalizada, criamos a nossa área de comunicação institucional, muito mais do que comunicação, mais do que para darmos evidência dos programas que a Empresa participa, mas para chamar a comunidade participar.</p>
Jurídico	Diretor	<p>Essa ideia não surgiu, fez parte de uma prática, de um dia a dia, de uma empresa que pretendia se perenizar. Acho interessante, que de vez em quando as pessoas, falam muito que a Empresa é muito ortodoxa, é muito conservadora, não sei acho que isso pode ser uma prática para ter um negócio sustentável. Formalmente surgiu em 2003, o superintendente trouxe como bandeira quando fez a definição estratégica da empresa, ele trouxe essa questão da sustentabilidade para dentro do negócio. Naquela época o que ele procurava trazer era, mais a questão da sustentabilidade ambiental. Normalmente o que as pessoas começam a tratar primeiro, olhar primeiro a sustentabilidade sob o ponto de vista ambiental. Sob o ponto de vista econômico, sob o ponto de vista social, as pessoas não tratam isso tão formalmente. Hoje em dia, você passa a ver isso, porém há 10, 15 anos atrás você não se pensava tão regularmente sobre sustentabilidade. Quando eu olho para trás, as práticas da empresa, até as práticas dos fundadores quando dividiu a empresa pelos herdeiros – norte, sul e rio – para não concentrar todos os ovos numa única cesta, eu acho que isso foi uma iniciativa com visão de perenização. Tanto é, nós sabemos, que a marca Empresa só existe hoje por conta dessa iniciativa lá traz. Então, essa questão do</p>

		<p>conservadorismo, eu acho que é efetivamente uma visão inconsciente da sustentabilidade do negócio. Então em 2003 nós tivemos a formalização da sustentabilidade ambiental. Sob o ponto de vista social é uma iniciativa minha, inclusive, até um pouco antes disso, foi mais ou menos nessa época que procuramos introduzir nos contratos, respeito as normas da OIT, abolição do trabalho escravo... etc. Essa iniciativa, inclusive, está em nosso contrato desde 2002 e 2003, nós reformulamos os contratos de fornecimento, temos uma cláusula imensa falando sobre esse aspecto, sobre essa questão social. Outra coisa que existe também, um exemplo disso que eu tenho sobre essa questão social, talvez seja subliminar, subconsciente, é questão de temos na empresa com 17 mil empregados, distribuídos em mais de 300 estabelecimentos, temos somente 700 ações trabalhistas. Esse é um número muito baixo, inferior a 5%, quando eu falo sobre esse número as pessoas não acreditam no mercado, pois a tendência é ser muito maior. O que existe dentro disso, é a relação capital x trabalho que existe dentro da Empresa, em que pesa você ter uma dicotomia relacionado ao pensamento do empregado e do empregador, o que pesa nisso, é uma relação mantida num nível muito bom, de muito respeito, isso é remuneração justa, condições justas de trabalho, tudo isso tá relacionado, no que diz respeito, a sustentabilidade no aspecto social.</p> <p>Vou ser muito claro para você nas duas áreas, não sei o que motivou o Superintendente quando foi desenvolvido o planejamento estratégico naquela ocasião introduzir isso. Mas eu diria para você, tanto eu quando foi revisar o contrato, é que o assunto passou a aflorar como uma novidade pujante muito forte. Então olhando para aquilo e pensando no futuro, agente não tinha como deixar de levar em consideração, na minha visão mais transparente possível, foi olhar que já tinha gente fazendo isso, se tinha gente fazendo isso, isso era importante, convicção pessoal. Em 2003 ele criou uma área voltada para isso.</p>
Informações Gerenciais	Gerente Executivo	<p>Na minha visão, existe uma vontade de fazer. Faz a questão de resíduos, mas eu não consigo avaliar se fazem tudo o que deveria fazer. A questão dos resíduos sólidos foi adequação às exigências. Não vejo que é feito de forma proativa. A motivação em algumas situações é por obrigação, porque nós somos varejo e varejo não tem dinheiro para estes tipos de ações.</p>
Contabilidade	Diretor	<p>Eu vejo, é que ela a sustentabilidade leva, tanto os funcionários, como os acionistas, a pensar, sobre o</p>

		<p>planeta, sobre ter atitudes positivas, conservar rios, lagos, a terra, o ar, o ambiente de trabalho. Então quando você olha na sustentabilidade, ela já faz parte, porque eu já faço, ela tem que ser uma coisa normal. O que eu vejo que está muito latente hoje em dia é ver dentro do fornecedor se ele está utilizando trabalho escravo, obrigado legal. Quando você fala de imagem e do meu cliente, ele tem na cabeça, pela tradição que agente tem, ele tem uma imagem boa nossa, mas a partir do momento que ele percebe que não cuidou disso, eu não preocupo com minha aparência, e vou pagar o que devo para a Empresa, porque ele me satisfaz, ela está há 105 anos, eu lembro do meu bisavô, meu pai, ele falava isso para agente... quem fundou essa empresa, onde foi, ou seja, você tem uma história. Você tem um legado de sustentabilidade. Eu como contador estou aqui, eu não vi só uma vez, eu vi muitas vezes, o acionista dizendo que essa empresa obedece a lei, fazer o que a lei manda, não o que você profissional quer fazer, não vai pedir para você fazer nada fora da lei. Isso ajudou a ter uma identidade de sustentabilidade.</p>
Controladoria	Diretor Executivo	<p>É um setor vulnerável por questões de riscos na cadeia de fornecimento. A empresa tem uma preocupação com os funcionários, por exemplo, tem creche para todos os funcionários do escritório central independentemente do cargo. Propiciar, também, um plano de carreira para os funcionários, tem código de ética e participa da Melhores Empresas para Trabalhar.</p>
Riscos	Gerente	<p>As motivações para a empresa adotar a sustentabilidade, uma parte é cobrança. Por exemplo, é feita auditoria de fornecedores da cadeia de abastecimento devido à cobrança do setor pelo ministério público e caso seja identificada alguma irregularidade o nome da empresa pode ser exposto na mídia. Porém, depois que as auditorias são feitas, você percebe que você pode ajudar, então se o nosso posicionamento é social, agente toma ações até diferentes de nosso concorrente, a empresa toma ações hoje porque entendemos que não é correto. Infelizmente, hoje, agente não tem um papel de formador, de qualificador, de ajudar mesmo. Então vemos do ponto de vista social, se podemos ajudar os fornecedores, poderemos ter parceiros mais duradouros. A empresa tem que perceber onde ela pode ajudar, para que a qualificação melhore, e o resultado venha na venda. Porém não é fácil enxergar, pois hoje, se eu compro melhor, tenho margem melhor, e lucro mais.</p>

Auditoria	Gerente Executivo	<p>A motivação da empresa é imagem perante a sociedade. Vejo que gradativamente esta questão de sustentabilidade está crescendo, hoje nós temos o instituto Ethos, que pessoas voltadas para olhar para isso. Hoje nós fazemos parte da OIT, nós estamos presentes no relatório de sustentabilidade, para o aval que a Empresa é uma empresa sustentável, tudo isso é uma questão de imagem, porque hoje tudo em si, não tem uma questão ecológica, por exemplo, a sacolinha plástica. Hoje eu sei que a área de engenharia, quando vai colocar um ar condicionado, escolhe um equipamento que consome menos energia, então, faz por uma questão econômica, mesmo assim, você principalmente no varejo, isto. Então se você for analisar, o que o varejo quer? O varejo quer o retorno, para ele ser sustentável precisa ter um ganho financeiro. Então sustentabilidade começou primeiro, voltado para o lado ambiental, e o negócio começou a se expandir. Então as pessoas, lá fora (outro país), começaram a reclamar sobre da onde provém isso que estou comprando, elas começar a ter essa cultura, porque o planeta está se degradando, mudanças climáticas, então está fazendo as pessoas refletirem, que isso é importante. Então lá fora é muito mais fácil para as pessoas se adaptarem.</p>
-----------	-------------------	---

Questão 3 – Discorra sobre as motivações para a área adotar a sustentabilidade		
Área	Cargo	Resposta
Proteção de Ativos	Diretor	<p>Sem sombra de dúvida, a motivação mais antiga foi a econômica, sobre preservação do seu patrimônio, sobre prevenção de perdas, e com a atividade social e a visão ambiental da sociedade no sentido geral da palavra, naturalmente que a Controladoria, através de Proteção de Ativos, nós temos hoje a conformidade de fornecedores, auditoria de conformidade sobre os processos de produção, se estão regulados, desde a preservação do patrimônio, quer dizer, as pessoas dentro do ambiente, se a manutenção predial está correta, se o processo de produção respeita as normas legais, as NRs, então isso</p>

		<p>são auditorias que fazemos, não só, através de empresas contratadas para isso certificam, mas também, através de equipe própria, então essa visão é muito mais abrangente, e eu diria mais, com mais de 17mil colaboradores, se chamarmos nossos prestadores de serviços, parceiros, <i>stakeholders</i>, nós somos mais que 100mil pessoas que dependemos do que a Empresa faz hoje no Brasil, 300 lojas no campo, nós temos aí, só no universo de nossa população, familiares, temos aí uma população muito importante, mas de vez temos que olhar a última ponta, que são as nossas comunidades, nossos clientes. Qualquer investimento que se faça hoje nisso, busca o retorno não da empresa, como também, do sustentável. Temos também a parte de Riscos, voltada exatamente às conformidades e também à contingência, para que a gente possa manter, para que seja perene, porque não é um modismo, é algo que vem para ficar e cada vez mais vai ser aprimorada, mais incorporar.</p> <p>O processo de descarte vai influenciar a área Comercial como um todo, porque estamos inclusive envolvendo os fornecedores, temos desde o processo reverso de retorno de mercadorias, de descarte de mercadorias da parte de tecnologia, da parte de sustentabilidade, nós temos o processo de produção como eu disse, então isso inclusive, envolve embalagem, uma embalagem mais perene, menos descartável, no sentido de preservação do ambiente, e também tem o lado econômico inserido, porque você tem também a parte da prevenção de perdas, das avarias na verdade, uma embalagem mais adequada, com um processo de produção mais adequado, você tem o reaproveitamento desta embalagem e não o descarte imediato.</p>
Jurídico	Diretor	<p>De forma geral, nós avaliamos contrato. O Jurídico, em quanto Jurídico, quando pensamos em sustentabilidade, penso sob o ponto de vista jurídico, nós temos obrigação, enquanto vemos contratações, pensar naquelas questões que podem estar afetando aspectos já regulados por lei, ou seja, que existem no mundo jurídico que estão relacionados com a sustentabilidade. Então, que isso é muito importante colocar, quando você pensa na lei, no direito, objetivação. Na verdade você tem um movimento que começa na sociedade, isso não está normalmente no campo jurídico, isso sai do campo social, exclusivamente da moral e vem parar no campo do direito, editadas normas, as autoridades começam a</p>

		<p>se preocupar com isso e trazem isso para direitos e normas. Então hoje, se eu disser francamente, a nossa maior preocupação é isso. A empresa é uma empresa é cumpridora de leis e normas, a empresa está inserida também nos ambientes sociais, então toda vez que trabalhamos com contratos, nós temos que levar isso em consideração. Eu diria que isso é a nossa maior motivação. Não é uma motivação de caráter ideológico, nem idealista. É uma motivação que vem da obrigação profissional. Fazer cumprir as normas jurídicas existentes e também observar o campo social, aquilo que pode de alguma maneira afetar a empresa. Quando você pega a missão do departamento Jurídico, a gente fala que a principal missão é proteger os ativos da empresa e o principal ativo e mais difícil de se proteger é o nome, é o goodwill, é a marca, é o intangível, e essas questões, elas podem atingir de uma maneira vital esse ativo, essa a marca. Então essa é nossa maior motivação.</p>
<p>Informações Gerenciais</p>	<p>Gerente Executivo</p>	<p>Sem sombra de dúvida, a motivação mais antiga foi a econômica, sobre preservação do seu patrimônio, sobre prevenção de perdas, e com a atividade social e a visão ambiental da sociedade no sentido geral da palavra, naturalmente que a Controladoria, através de Proteção de Ativos, nós temos hoje a conformidade de fornecedores, auditoria de conformidade sobre os processos de produção, se estão regulados, desde a preservação do patrimônio, quer dizer, as pessoas dentro do ambiente, se a manutenção predial está correta, se o processo de produção respeita as normas legais, as NRs, então isso são auditorias que fazemos, não só, através de empresas contratadas para isso certificam, mas também, através de equipe própria, então essa visão é muito mais abrangente, e eu diria mais, com mais de 17mil colaboradores, se chamarmos nossos prestadores de serviços, parceiros, stakeholders, nós somos mais que 100mil pessoas que dependemos do que a Empresa faz hoje no Brasil, 300 lojas no campo, nós temos aí, só no universo de nossa população, familiares, temos aí uma população muito importante, mas de vez temos que olhar a última ponta, que são as nossas comunidades, nossos clientes. Qualquer investimento que se faça hoje nisso, busca o retorno não da empresa, como também, do sustentável. Temos também a parte de Riscos, voltada exatamente às conformidades e também à contingência, para que a gente possa manter, para que seja perene, porque não é um modismo, é algo que vem para ficar e cada vez mais vai</p>

		ser aprimorada, mais incorporar.
Contabilidade	Diretor	O processo de descarte vai influenciar a área Comercial como um todo, porque estamos inclusive envolvendo os fornecedores, temos desde o processo reverso de retorno de mercadorias, de descarte de mercadorias da parte de tecnologia, da parte de sustentabilidade, nós temos o processo de produção como eu disse, então isso inclusive, envolve embalagem, uma embalagem mais perene, menos descartável, no sentido de preservação do ambiente, e também tem o lado econômico inserido, porque você tem também a parte da prevenção de perdas, das avarias na verdade, uma embalagem mais adequada, com um processo de produção mais adequado, você tem o reaproveitamento desta embalagem e não o descarte imediato.
Controladoria	Diretor Executivo	Mitigar riscos. Tem o canal de ética, a certificação dos fornecedores, acompanhamento dos indicadores financeiros para garantir a saúde financeira da empresa. A Controladoria envolve todos os controles para garantir a saúde financeira da empresa, olhando também para o lado social, pois temos 17mil funcionários, mais suas famílias e fornecedores.
Riscos	Gerente	Na área tem muito dos processos de auditoria de fornecedores e é olhado muito mais o social do que o ambiental, porque o ambiental ainda não nosso objetivo hoje. Na gestão de riscos, foi feito um workshop para definir quais são os principais riscos estratégicos da empresa em 2011. Dentre os riscos, foi mapeado o risco social e ambiental e principal objetivo de falar sobre o risco, é a possibilidade de nosso cliente começar a cobrar uma atitude mais social e ambiental da empresa.
Auditoria	Gerente Executivo	Não vejo hoje motivação para a área. A empresa está engajada para inovação. Eu com o time começamos a pensar o que podemos fazer de novo?, o podemos criar?, o que podemos inovar? Dentro de nosso trabalho, o que podemos oferecer? Então eu tenho um auditor engenheiro, comentou que podemos reaproveitar a água da chuva, conversei com a engenharia, e disseram que é difícil porque a água da chuva era uma água ácida para as louças e banheiro ela ficaria amarelada, tinha que investir mais na limpeza. Então é muito mais uma questão cultural, você tentar puxar deles, do que ficar esperando alguma coisa. Nós estamos tão acostumados ao nosso cotidiano que nós não olhamos para isso, a gente

		não acha isso importante. Mas eu acho que sim, a empresa tem que começar a fazer você unir o útil ao agradável, faz com que você se torne sustentável. Então para o varejo o que é sustentabilidade, é você ter um retorno financeiro, é deixar de gastar, é muito o lado econômico mesmo. Por exemplo, o caso do WalMart, tornou-se uma empresa verde, por foi multada.
Questão 4 – Como a área pode contribuir para a adoção da sustentabilidade		
Área	Cargo	Resposta
Proteção de Ativos	Diretor	A lei de Resíduos Sólidos está sendo implementada pela área de Sustentabilidade, mas a certificação é de responsabilidade da área de Proteção de Ativos. Nós da Controladoria, precisamos ser o multiplicador para toda a empresa, primeiro pela necessidade e segundo o acultramento (aprendizagem, disciplina, esclarecimento para as pessoas e jovens), porque ela passa por uma postura, cultura, que eu disse que vai envolver até a loja mais distante. Então ela é uma semente que nasce aqui, mas que na verdade eu acho que a Empresa, pela capilaridade que tem, pela presença nacional, não vai contribuir não só para São Paulo, mas para todas as unidades onde tem uma loja . Nosso código de valores, ele está insirido, ele vem inclusive, para que essa juventude, já tenha desde os primeiros passos, a participação, para que possa efetivamente essa prática, ela não é uma prática para divulgação, ela é mais do que dizer que faz, ela é efetiva, ela é legítima. Isso eu acho que é mais importante. A área de Proteção de Ativos verifica as não conformidades. Acho que temos que dar a devida importância, é um de nosso pilares, através da TV Corporativa, nosso código de valores, de DNA, e dos eventos da universidade.
Jurídico	Diretor	Ela vai além do contrato, acho uma questão muito grande é a certificação dos fornecedores. Nós não temos o poder de veto, mas dentro de nossa atividade de avaliar, nossa atividade de difundir a cultura dentro da empresa. Então quando vemos situações em que nós achamos que não estamos sendo sustentáveis, nós falamos, nós colocamos isso. Definitivamente não muda nossa responsabilidade. Nossa responsabilidade é dar esse apoio. A impressão que eu tenho, é que as pessoas não tem uma noção muito clara do que significa isso. Então isso é processo, que está em franco desenvolvimento. Quando você fala de plano estratégico, onde isso está colocado? A gente tem que se lembrar que isso está na essência do

		<p>negócio, da empresa. Eu acho que vai tempo para isso ainda. A empresa tem se esforçado, trabalhado bastante para isso. Eu debatido muito sobre isso, porque as pessoas perguntam “o que diz a lei?”. Eu digo que não basta saber o que diz a lei. Quando você pega reguladores da sociedade, você trabalho em dois campos, no campo do direito, nas normas, etc; trabalha no campo da moral, então, eu diria para você, que é o direito, a lei, é o mínimo ético, mas não para aqui. Você sai do mínimo ético, você fala que tem todo um restante ético que está no campo da moral. Essa questão ética que está dentro do mundo da moral, não é uma questão de interpretação, eu acho que a sociedade é muito clara quando ela coloca o que aceita e o que não aceita, fundamentalmente neste aspecto, definições estão no campo da moral, que não estão no campo do direito muito claras. Se você está inserido na sociedade, você conhece muito bem a sociedade em que vive, você conhece muito bem o que é o certo, e o que o errado para essa sociedade. Isso é tudo além do campo do direito. Quando as pessoas vêm e trazem essas perguntas, é difícil responder. Eu tenho que entender o que eu quero. Qual a questão do trabalho escravo na cadeia de produção, é me livrar do trabalho escravo, é me livrar do ministério público do trabalho, ter minha marca atingida por isso, ou, o que eu quero é lutar contra o trabalho escravo. Devemos abrir mão desse lucro hoje, para preservar o lucro de amanhã. O problema é o seguinte, se eu preservo a sociedade, eu estou preservando também meu consumidor. Então essa é questão, esse também é um problema muito sério. Rolim Amaral tinha uma placa na sala dele que dizia “nada substitui o lucro”, e aí você pergunta, nada mesmo? O lucro é muito bem vindo, a gente vive numa sociedade capitalista. Mas o lucro tem que ser sustentável.</p>
<p>Informações Gerenciais</p>	<p>Gerente Executivo</p>	<p>Esse é assunto muito difícil para gente. Eu vejo assim, que nossa área poderia apoiar algum estudo para implementação de algum processo de sustentabilidade, estudo de viabilidade, de custos, apoio técnico mais na questão econômica e financeira. Tudo envolve dinheiro, envolve custo, tudo envolve retorno também, mesmo que seja um retorno intangível, retorno de imagem. A própria área de sustentabilidade faz os estudos, não sei se eles fazem o que deveria fazer. Demandam informações, informações mais corporativas. Também não vejo que a própria área de sustentabilidade deveria fazer estudos de sustentabilidade, porque se é uma área de sustentabilidade, não tem que ter estudo. A área de Informações</p>

		<p>Gerenciais não contribuí no projeto em si, mas pode auxiliar na avaliação do melhor custo de investimento. Quando uma área vem e pede ajuda para você, como a área de sustentabilidade que pede indicadores e informações, e não conseguimos atender no tempo que eles precisam, eles começam a trabalhar com fonte alternativa. Se viesse uma pessoa de sustentabilidade aqui, eu passaria a tarde toda com ela, pensando até além de nossos horizontes. A consultoria veio desenvolveu o relatório, as perguntas e fez as demandas, tem até um fluxo no sistema que você é cobrado constantemente se você não passar a informação. Foi implementada uma ferramenta de geração de informação. Na implementação da ferramenta, a área de Informações Gerenciais não teve nenhuma participação. Está implementado, se funciona, eu não sei. O primeiro relatório de sustentabilidade não saiu ainda. Esse tema sustentabilidade para a Controladoria é um pouco complicada para teorizar, é um tema bastante difícil de tratar na essência. Qual o papel que você para a área quanto ao tema? Não vejo grandes impactos, eu vejo continuar apoiar a área que é responsável pela sustentabilidade nos processos de sustentabilidade econômica, financeira. A sustentabilidade econômica, financeira a gente já atua. A sustentabilidade social, ambiental, a gente não atua. O varejo tem pouco dinheiro para ser aplicado a isso. Vira negócio, você não está fazendo porque está no coração, está fazendo porque dá lucro.</p>
Contabilidade	Diretor	<p>O que eu vejo hoje na Controladoria, Contabilidade... nos últimos 50 anos, houve o seguinte... a contabilidade era um negócio do passado, você registrava o que passou, acontece que, com a vinda da inflação, começou que tivemos que criar orçamentos, planos estratégicos... análise de viabilidade... e isso começou a ter que usar muito mais a informação efetiva... o efetivo tinha que estar logo pronto, para você comparar, para você criar, por exemplo, como vender 5 bilhões, você tem que fechar logo a venda para ver se minha expectativa dos 11 meses restantes vou atingir. Como está minha expectativa..? se vou atingir. Aí você vai para outra análise, com essa venda que estou tendo/gerado, vou conseguir pagar a quantidade de funcionários que tenho, ou eu vou chegar no lucro que eu pré-estabeleci... por exemplo o custo do ciclo de vida do produto... embalagem... não faz parte da contabilidade, mas se você registrar direito... numa conta de despesa... aí que a contabilidade começa a ficar interessante...</p>

		<p>passou a mostrar a sua motivação... o fato de você contabilidade por competência naquele mês, já é... independente do que você vai pagar no outro mês... e isso que foi evoluindo e dando sustentabilidade à contabilidade.</p> <p>Todas as despesas, por exemplo do porto, da empresa que bota etiqueta é incorporada no custo... agora se ela tem uma logística reversa ou perdeu,,, aí você debita a área responsável.... ela não volta no custo...</p> <p>Expectativa de perda: lenox, que tem um alto nível de defeito, você calcula e põe na margem comercial... não na margem contábil/ fiscal.</p>
Controladoria	Diretor Executivo	<p>Se a sustentabilidade está no PELP, ela vai ter que fazer parte das frentes de crescimento. Para a Controladoria, é fazer gestão do KPIs, fazer gestão dos indicadores. É através dos indicadores, que você vai ver onde estão os desvios, e você vai atuar. Não adianta falar somente onde está o desvio, o objetivo é ajudar a empresa corrigir a rota. Isso é válido para todos os indicadores. Então, muito diferente de uma visão de uma Controladoria, de você somente apurar fatos e lamentar resultados, não é somente olhar pelo retrovisor. O papel da Controladoria tem que um papel muito mais ativo, então analisar os gaps, dar sugestões, ajudar e influenciar nas decisões da empresa e dar direcionamento, alternativas, oportunidades. Então tem que ser um papel muito mais atuante, com <i>business support</i>, não só na área de controle, olhando só pelo retrovisor. Vai olhar o resultado e aí? Ainda mais numa empresa de varejo, que requer dinamismo, velocidade, até para você dar agilidade, porque, senão a concorrência atropela. A sustentabilidade tem vários pontos dentro dela, desde a questão de qualidade de vida, ações paralelas de incentivo. O papel realmente da Controladoria é direcionar, por exemplo, aqui tem gaps, quais são as causas, e o que a gente vai fazer para chegar lá. Questão de descarte de resíduos, por exemplo, pode causar um dano à imagem da empresa. Por exemplo, quando você usa papel reciclável, ele é mais caro, é muito mais pelo conceito que você está usando papel reciclado. As sacolinhas, os supermercadistas foram muitos para esse mote de sacolinha sustentável, mas não evoluiu. Eu acho que não amadureceu, tem empresas aderindo, mas ainda está muito incerto. Esses custos não são capturados dentro do negócio. Não tem a devida relevância. Essa questão da sustentabilidade, se você vê num âmbito maior, inclui também</p>

		toda a questão da cadeia de fornecedores, que é um cunho social.
Riscos	Gerente	Trazer questões para pensamento, para reflexão. Porque agente muda quando agente reflete o pode fazer para melhorar o que agente está fazendo. Trazer pontos para discussão, através de uma auditoria identificar pontos que não foram vistos, trazer uma risco que não foi visto, traz questões para pensar, refletir e agir.
Auditoria	Gerente Executivo	Por exemplo, se você for levar para a questão de sustentabilidade, o canal de ética, pelo lado social, é uma forma de nós contribuirmos ativamente para que a empresa ela fica mais, de novo, é pela imagem. Contribui pelo lado social, para se tornar uma empresa boa de trabalhar, então um ambiente agradável, onde impera a justiça, onde impera os regulamentos corretos, onde da função do outro, então é garantir uma sociabilidade dentro do grupo, então pode-se considerar sustentabilidade. Então é assim, eu não tenho essa visão... se não fosse sua questão, talvez eu nem citaria isso. Hoje somos assim, por exemplo, minha filha, já tem uma educação voltada para essa cultura, eu não tive aula disso. Por exemplo a Coca-cola, implantou a garrafa PET por uma questão sustentabilidade financeira. Para nós somos muito insipientes. Eu tenho mais clara da sustentabilidade econômica e ambiental. O social já não consigo ter uma visão clara.