



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO,
ATUÁRIA E CONTABILIDADE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

MARIA CLÁUDIA ALVES DE OLIVEIRA

**ANÁLISE DE UM SHOPPING CENTER DE ATACADO DE FORTALEZA /CE NO
PERÍODO DA PANDEMIA DE COVID-19 À LUZ DO MODELO TRIPLE BOTTOM LINE**

FORTALEZA

2021

MARIA CLÁUDIA ALVES DE OLIVEIRA

ANÁLISE DE UM SHOPPING CENTER DE ATACADO DE FORTALEZA/CE NO
PERÍODO DA PANDEMIA DE COVID-19 À LUZ DO MODELO TRIPLE BOTTOM LINE

Monografia apresentada ao curso de Administração do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharelado em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Bruno Chaves Correia Lima.

FORTALEZA

2021

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

- O48a Oliveira, Maria Cláudia Alves de.
ANÁLISE DE UM SHOPPING CENTER DE ATACADO DE FORTALEZA/CE NO
PERÍODO DA PANDEMIA DE COVID-19 À LUZ DO MODELO TRIPLE BOTTOM LINE /
Maria Cláudia Alves de Oliveira. – 2021.
62 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará,
Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração,
Fortaleza, 2021.

Orientação: Prof. Dr. Bruno Chaves Correia Lima.

1. Sustentabilidade. 2. Triple bottom line. 3. Pandemia de Covid-19. 4. Shopping center de
atacado. I. Título.

MARIA CLÁUDIA ALVES DE OLIVEIRA

ANÁLISE DE UM SHOPPING CENTER DE ATACADO DE FORTALEZA/CE NO PERÍODO
DA PANDEMIA DE COVID-19 À LUZ DO MODELO TRIPLE BOTTOM LINE

Monografia apresentada ao curso de Administração do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharelado em Administração.

Aprovada em: 23/08/2021.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Bruno Chaves Correia Lima (Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Cláudio Bezerra Leopoldino
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Profa. Dra. Márcia Zabdiele Moreira
Universidade Federal do Ceará (UFC)

A Deus.

E à minha família.

AGRADECIMENTOS

Sem o apoio e contribuição de várias pessoas, a conclusão desse trabalho não seria possível. A elas deixo aqui minha gratidão.

A Deus, antes de tudo!

Ao meu orientador professor Doutor Bruno Chaves Correia Lima, pela disponibilidade, apoio e paciência. Sua experiência e acompanhamento foram essenciais para a concretização desse estudo. Obrigada!

A minha mãe e minhas tias, pois sem o apoio incondicional das mesmas, ficaria difícil até sonhar, quanto mais realizar! Obrigada pelo amor verdadeiro e sempre presente.

Ao Cláudio pela positividade e resiliência que me transmitiu durante este período, e por ter ficado ao meu lado.

Aos meus amigos da faculdade, que são tantos, e muito me ajudaram ao longo de todo o curso, em especial à Bertoldo Gadelha, Aline Marques, e Gerbeson Correia. Obrigada por dividir comigo o conhecimento, a vontade de crescer, o riso e até o desabafo.

Ao Shopping Fortaleza Sul, na pessoa de seu gestor, pela colaboração no âmbito desta pesquisa.

E de modo muito especial à minha filha Míriam Letícia, minha maior motivação!

*“Quando se nasce pobre, ser
estudioso é o maior ato de rebeldia
contra o sistema.”*

(Autor desconhecido)

RESUMO

A sustentabilidade, em seus aspectos econômico, social e ambiental, é parte importante do cotidiano das organizações. Este trabalho tem como objetivo geral analisar as ações sustentáveis implementadas por um shopping center de atacado de Fortaleza/CE no período da pandemia de Covid-19. Utilizou-se o modelo do *triple bottom line*, em suas três dimensões: econômica, social e ambiental. O trabalho utiliza a metodologia de estudo de caso, com tipologia de investigação descritiva e qualitativa; por sua vez, os dados foram coletados por meio de revisão de literatura, análise documental, e entrevista semiestruturada. Os resultados indicaram que as medidas tomadas pela empresa têm mantido sua saúde econômica até o momento, mas são insuficientes à longo prazo. Quanto às dimensões social e ambiental observou-se que receberam menor atenção que a econômica, embora também tenham sido consideradas. Na dimensão social mostrou-se relevante a relação com stakeholders à medida em que, federações e sindicatos, atuaram na intermediação com o poder público quanto às medidas restritivas para a contenção do coronavírus. No que se refere ao aspecto ambiental, ações como redução no consumo de energia elétrica e água foram observadas, tendo sido esta a dimensão de menor destaque. A pesquisa revela, no caso específico, que quanto à sustentabilidade no contexto da pandemia de Covid-19, a empresa apoia-se no discurso comum que busca construir uma imagem de uma organização que vai além da busca do lucro.

Palavras-chave: sustentabilidade; *triple bottom line*; pandemia de Covid-19; shopping center de atacado.

ABSTRACT

Sustainability, in its economic, social and environmental aspects, is an important part of the daily life of organizations. This paper aims to analyze the sustainable actions implemented by a wholesale shopping center in Fortaleza/CE during the Covid-19 pandemic period. The triple bottom line model was used, in its three dimensions: economic, social and environmental. The work uses the case study methodology, with descriptive and qualitative research typology; in turn, data were collected through literature review, document analysis, and semi-structured interviews. The results indicated that the measures taken by the company have maintained its economic health so far, but are insufficient in the long term. As for the social and environmental dimensions, it was observed that they received less attention than the economic one, although they were also considered. In the social dimension, the relationship with stakeholders was relevant, as federations and unions acted as intermediaries with the public authorities regarding restrictive measures to contain the coronavirus. With regard to the environmental aspect, actions such as a reduction in the consumption of electricity and water were observed, which was the dimension with the least emphasis. The research reveals, in the specific case, that regarding sustainability in the context of the Covid-19 pandemic, the company relies on the common discourse that seeks to build an image of an organization that goes beyond the pursuit of profit.

Keywords: sustainability; triple bottom line; Covid-19 pandemic; wholesale shopping mall.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – 3 P's: pessoas, planeta, lucro (<i>profit</i>)	20
FIGURA 2 – Tripé da sustentabilidade empresarial	20

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Revoluções e paradigmas	25
QUADRO 2 – Documentos analisados	39
QUADRO 3 – Adoção de medidas relacionadas ao TBL	45
QUADRO 4 – Ações adotadas quanto à dimensão ambiental	49

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Receitas e custos mensais do período	46
---	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
2	SUSTENTABILIDADE E O TRIPLE BOTTOM LINE	16
2.1	Evolução e conceito da sustentabilidade	17
2.2	Triple bottom line - 3P'S: people, planet, profit.....	19
2.2.1	<i>Dimensão ambiental</i>	21
2.2.2	<i>Dimensão social</i>	22
2.2.3	<i>Dimensão econômica</i>	24
2.3	Métricas para o triple bottom line	26
3	SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL NO CONTEXTO DA PANDEMIA DO CORONAVÍRUS	28
3.1	Desafios inéditos da pandemia.....	28
3.2	Atuação governamental.....	29
3.2.1	<i>Ação federal</i>	29
3.2.2	<i>Ação estadual</i>	31
3.2.3	<i>Ação municipal</i>	33
3.3	Resiliência empresarial na crise	33
3.4	Superação por meio da transformação digital	34
4	METODOLOGIA	36
4.1	Métodos aplicados à pesquisa.....	37
5	ANÁLISE DOS RESULTADOS: A SUSTENTABILIDADE DO SHOPPING FORTALEZA SUL NO CONTEXTO DA PANDEMIA.....	41
5.1	A empresa	41
5.1.1	<i>Posicionamento no mercado de moda</i>	42
5.2	A empresa sob o impacto da pandemia.....	42
5.2.1	<i>Shopping Fortaleza Sul: dimensão econômica</i>	46
5.2.2	<i>Shopping Fortaleza Sul: dimensão ambiental</i>	49
5.2.3	<i>Shopping Fortaleza Sul: dimensão social</i>	50
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	52
	REFERÊNCIAS.....	54
	ANEXO I - ROTEIRO DE ENTREVISTA	59
	ANEXO II - PROTOCOLO DE FUNCIONAMENTO COM MEDIDAS DE SEGURANÇA PARA EVITAR A PROLIFERAÇÃO DA COVID-19.....	61

1 INTRODUÇÃO

No momento em que a sociedade se mobiliza para mitigar os impactos da pandemia do Coronavírus buscando salvar vidas, e também empregos, muitas empresas buscam fazer frente às dificuldades para honrar compromissos e responsabilidades para com seus *stakeholders*. Como protagonistas da própria sustentabilidade no ambiente de negócios, as empresas têm como responsabilidade básica a boa condução de seus negócios e o cuidado com seus colaboradores face à pandemia.

Segundo a Organização Pan-Americana da Saúde (2021) “em 11 de março de 2020, a COVID-19 foi caracterizada pela OMS como uma pandemia. O termo “pandemia” se refere à distribuição geográfica de uma doença e não à sua gravidade.” Não demorou muito para a doença chegar ao Brasil e os governos estaduais adotarem medidas mais severas para conter o avanço da propagação do vírus. No Ceará o primeiro decreto data de 13 de março de 2020, e institui o Comitê Estadual de Combate à Pandemia do Coronavírus (DECRETO 33.509) a partir dele foi estabelecida a política de isolamento social rígido, renovada por outros decretos, que ficou conhecida pelo termo “*lockdown*” - é uma expressão em inglês que, na tradução literal, significa confinamento ou fechamento total (G1, 2020) - em referência ao fechamento total ou parcial de vários segmentos da sociedade, em particular o comércio, conforme ocorriam em países com elevado número de vítimas, como a Itália, naquele momento.

Expostas a diversos riscos estratégicos e operacionais, as empresas inesperadamente tiveram que lidar com atrasos ou interrupções no fornecimento de matéria-prima, aumento de custo com logística, questões de saúde e segurança dos colaboradores, alterações nas demandas dos clientes, e desafios referentes à adaptação aos decretos governamentais. Essas mudanças trouxeram às organizações um apelo quanto à questão da sustentabilidade, evidenciando dificuldades para executar ações em contexto de elevada dificuldade.

De acordo com Almeida (2002) e Moura (2002) a definição de sustentabilidade, de modo geral, contempla o *Tripple Bottom Line (TBL)*: pessoas, planeta, lucro (ELKINGTON, 1994), ou ainda em outras palavras, segundo Sachs (2012): viabilidade econômica, prudência ecológica e justiça social. Por sua vez, sustentabilidade econômico-financeira perpassa a questão de custos e receitas e

situa-se na esfera do desenvolvimento de empresas e indústrias, somando-se ao conjunto de ações e políticas empresariais economicamente sustentáveis e socialmente responsáveis.

Integrando esses conceitos às práticas empresariais, sustentabilidade empresarial pode ser traduzida como viabilidade empresarial, responsabilidade social, e proteção ambiental, isto é, o conceito engloba ser viável operacionalmente enquanto se tem o menor impacto ambiental possível, produzindo impacto social positivo. Por contribuir para o crescimento do negócio, melhorar sua imagem perante os consumidores e aumentar a vantagem competitiva, foi incorporada ao planejamento estratégico das empresas e precisa ser vista como prioridade na gestão (VELOSO; AGUSTINHO, 2017). O que exige da organização ações sustentáveis que contemplem, no mínimo, seus *stakeholders*.

Nesse contexto, a urgência em implementar ações que viabilizem a sustentabilidade das organizações, e por questões de sobrevivência no mercado, tais como a paralisação de diversos setores produtivos da sociedade e a instabilidade política do país, fomenta a necessidade de estudar as empresas locais e suas estratégias no enfrentamento das dificuldades particulares ao momento ímpar atualmente vivenciado. Motivando assim o presente trabalho, que tem como tema a sustentabilidade de uma empresa em período de pandemia de Covid-19.

Foi abordada nesta pesquisa a sustentabilidade do Shopping Fortaleza Sul, que atua no segmento do atacado de confecção na cidade de Fortaleza - CE. A pesquisa faz uma análise da gestão no shopping no período que compreende o primeiro decreto do governo do estado, datado de 13 de março de 2020, até 30 de março de 2021. Como problema da pesquisa investiga-se: que ações adotadas pelo *shopping center* visaram a sua sustentabilidade, no contexto da pandemia?

Este estudo utiliza o conceito de Tripé da Sustentabilidade aplicando-o ao caso específico, ao verificar que medidas um shopping de atacado da cidade de Fortaleza – CE adotou durante a pandemia do novo coronavírus, e sua relação com a sustentabilidade. Tem-se por objetivo geral analisar as ações sustentáveis implementadas por um shopping center de atacado em Fortaleza - Ce no período da pandemia de Covid-19. Os objetivos específicos são: analisar ações quanto a custos e receitas e seu impacto na dimensão econômica do negócio; analisar ações relacionadas à dimensão social que favoreceram a sustentabilidade da empresa

nesse período; analisar as ações relativas à dimensão ambiental da sustentabilidade da organização.

O trabalho utiliza a metodologia de estudo de caso, com tipologia de investigação descritiva e qualitativa. Além de uma entrevista em profundidade com gestor geral do empreendimento em estudo, também foram feitas análises de documentos que possibilitaram conformações e aprofundamentos do contexto organizacional pesquisado. Entre os documentos a que se teve acesso destacam-se, por sua importância para a fundamentação da pesquisa, o Balanço Gerencial – Book 2021, e os decretos do governo estadual do Ceará.

O presente trabalho está organizado conforme a seguir: a seção 1 constitui-se desta introdução, seguida pela seção 2 em que são apresentados os caminhos da sustentabilidade e o *triple bottom line*; em continuidade a seção 3 apresenta a sustentabilidade empresarial no contexto da pandemia do novo coronavírus; a seção 4, por sua vez, explica os métodos aplicados à pesquisa; a seção 5 traz os resultados e análise da sustentabilidade do Shopping Fortaleza Sul; e, por fim, são apresentadas as considerações finais e as referências. Assim, este trabalho pretende ser um contributo para a área, ao demonstrar a experiência da empresa estudada.

2 SUSTENTABILIDADE E O TRIPLE BOTTOM LINE

Nas últimas décadas a sustentabilidade tem sido considerada entre os objetivos de empresas, pelas organizações sem fins lucrativos e também por governos. Porém, medir a sustentabilidade, o quanto a organização o é, o quanto a mesma busca ser, o nível desse desempenho é ainda um desafio.

A teoria da sustentabilidade foi sistematizada, na década de 1990, por John Elkington, por meio de uma estrutura que chamou "*Triple Bottom Line*", em português, "Tripé da Sustentabilidade". A inovação trazida por Elkington foi a inserção dos fatores meio ambiente e dimensões sociais e, se contrapunha aos modelos tradicionais que focam, basicamente, em lucro e retorno de investimentos (ELKINGTON, 1994).

Desde então, tem crescido o interesse das organizações em adequar-se às exigências do mercado quanto à sustentabilidade. Contemplando resultados mais complexos, o Tripé da Sustentabilidade abrange as dimensões inter-relacionadas dos 3P's - *People, Planet, Profit* – possibilitando metrificar o desempenho e apoiar os objetivos de sustentabilidade das organizações (ELKINGTON, 1999).

Como consequência, surgiram vários indicadores capazes de mensurar financeiramente os três Ps, como os relatórios da *Global Reporting Initiative* (GRI) e índices de sustentabilidade das bolsas - que influenciaram engajamento de stakeholders e estratégia empresarial. As empresas passaram a colocar em "relatórios integrados" seu "retorno social", ESG, valor compartilhado e até a falar sobre investimento de impacto. Posteriormente, outros indicadores como produtividade de carbono, economia circular e compartilhada e até biomimética, foram incluídos. A questão é que o próprio John Elkington critica a forma como sua teoria passou a ser utilizada (ÉPOCA NEGÓCIOS, 2018).

Segundo Elkington (2004, apud BIGARELLI, 2018) tantos indicadores inseridos nos balanços fizeram as empresas "ganharem um alibi" e milhares de relatórios do tripé são produzidos anualmente, porém os dados resultantes não são claros, e estão longe de ser agregados e analisados de forma a entender os efeitos sistêmicos dos negócios. Na prática, os CEOs e CFOs continuam movendo fundos e mundos para garantir suas metas de lucro - o "que raramente ocorre quando está em jogo o bem-estar das pessoas e do planeta", defende o sociólogo.

Nesse contexto, este trabalho analisa como o conceito de TBL pode ser útil nas organizações, ao verificar que medidas um shopping de atacado da cidade de Fortaleza – Ce adotou durante a pandemia do Corona vírus, e sua relação com a sustentabilidade.

2.1 Evolução e conceito da sustentabilidade

Podemos definir sustentabilidade como a capacidade de ser sustentável, isto é, capaz de “estabelecer um sistema equilibrado que poderá suprir as demandas necessárias sem esgotar suas fontes, enquanto gera consequências que poderão ser absorvidas pelo mesmo sistema, transformando o ciclo em algo capaz de se manter por um longo período” (SUSTENTARTE, 2013). A expressão foi utilizada com o significado que tem hoje no relatório *Our Common Future* (Nosso Futuro Comum), também conhecido como Relatório Brundtland, de 1987, em referência a Gro Brundtland, ex-primeira ministra da Noruega (CMMAD, 1991). O Relatório relacionava meio ambiente com progresso, descrevendo o desenvolvimento sustentável como a capacidade de “suprir as necessidades da geração presente sem afetar a possibilidade das gerações futuras de suprir as suas”. O relatório ressalta o fato de não se está buscando interromper o crescimento econômico, e sim projetando fazê-lo de modo que seja possível continuar a crescer por um longo período, sem esgotar os recursos naturais, humanos ou financeiros.

Muito antes de Elkington sistematizar a sustentabilidade nos moldes do Triple Bottom Line, já existia a pressão de ativistas para mudar as estruturas da sociedade quanto às demandas ambientais. Boff (2012) afirma:

A especulação e a fusão de grandes conglomerados multinacionais transferiram uma quantidade inimaginável de riqueza para poucos grupos e para poucas famílias. Os 20% mais ricos consomem 82,4% das riquezas da Terra, enquanto os 20% mais pobres têm que se contentar com 1,6% apenas. As três pessoas mais ricas do mundo possuem ativos superiores a toda riqueza de 48 países mais pobres onde vivem 600 milhões de pessoas. 257 pessoas sozinhas acumulam mais riqueza que 2,8 bilhões de pessoas, o que equivale a 45% da humanidade. Atualmente 1% dos estadunidenses ganha o correspondente à renda de 99% da população. São dados fornecidos por um dos intelectuais mais respeitados dos Estados Unidos, e duro crítico da política mundial, Noam Chomsky (BOFF, 2012, p. 58).

A academia passou a debater a sustentabilidade sobretudo a partir de 1960, com o conceito de ecodesenvolvimento apresentado por Ignacy Sachs (1986), considerado precursor do Desenvolvimento Sustentável. De acordo com Santos (apud Sgarbi et al, 2008) os primeiros estudos sobre sustentabilidade iniciaram-se no campo das ciências ambientais e ecológicas com contribuições transdisciplinares da Economia, Filosofia, Sociologia, Política e Direito. Nascimento (2012) exemplifica as

controvérsias desse debate ao esclarecer que na academia há interpretações diversas: Redclift (1987) considera o desenvolvimento sustentável “uma ideia poderosa”, por sua vez Richardson (1997) chama-o de fraude, pois entende que “tenta esconder a contradição entre a finitude dos recursos naturais e o caráter desenvolvimentista da sociedade industrial”. Para O’Riordan (1993) e Dryzeh (1997), o desenvolvimento sustentável “traz em si a ambiguidade de conceitos, como os de justiça e democracia”, e que apesar dessa ambiguidade o mesmo permanece relevante. Enquanto que Baudin (2009) vai percebê-lo como uma nova ideologia (NASCIMENTO, 2012, p. 3).

Somente a partir da década de 1970 surgiu uma grande quantidade de estudos e avanços nas ciências econômicas. Antes a fisiocracia colocava os recursos naturais em primeiro lugar entre os fatores de crescimento econômico, enquanto que a escola clássica considerava o conjunto dos fatores, terra, capital e trabalho. Os avanços nos estudos da linha econômica neoclássica deram origem à ciência da economia ambiental e economia dos recursos naturais (MIKHAILOVA, 2004).

Mas somente na década de 1980, o interesse pela sustentabilidade ocorreu em sentido mais amplo, viu-se crescer o conceito de sustentabilidade importado da ecologia: formas de produzir desenvolvimento sem destruir o meio ambiente e nem sacrificar o bem estar das futuras gerações (BACHÁ, SANTOS, SHAUN, 2010). Sustentabilidade passou então a ser, de certo modo, um movimento histórico que questiona a sociedade industrial enquanto modelo de desenvolvimento (ROSA, 2007). A ideia central se aproxima da definição dada por Ferreira (2005): numa sociedade sustentável, o progresso é medido pela qualidade de vida (saúde, longevidade, maturidade psicológica, educação, ambiente limpo, espírito comunitário e lazer criativo) ao invés de puro consumo material.

Na década de 1990, mais precisamente em 1994, Elkington lança o conceito do TBL. O capitalismo havia vencido o socialismo enquanto teoria econômica e a discussão a partir de então deveria ser “qual o tipo de capitalismo que queremos” (BURKE, 1989, p. 252). A partir daí o tripé da sustentabilidade foi incorporado ao discurso empresarial, mesmo que nem todos colocassem as três dimensões em prática (BIGARELLI, 2018).

2.2 Triple bottom line - 3p's: people, planet, profit

Pode-se definir o Tripé da sustentabilidade como uma estrutura que engloba três dimensões de desempenho: financeiro, ambiental e social. O que o difere das estruturas tradicionais é a inclusão do ecológico e do social, dimensões que trazem desafios para traçar métricas apropriadas por se tratar, muitas vezes, de intangíveis. As dimensões, por sua vez, são comumente chamadas de três P's: pessoas, planeta e lucro. Segundo Elkington (2004) são dimensões abrangentes, que exige grande esforço coordenado, um desafio para a governança corporativa e para o mercado:

Em suma, a agenda TBL, como a maioria das pessoas entenderia atualmente, é apenas o início. Será necessária uma abordagem muito mais abrangente que envolve uma ampla gama de partes interessadas e coordena muitas áreas de política governamental, incluindo política tributária, política tecnológica, econômica política de desenvolvimento, política de trabalho, política de segurança, política de relatórios corporativos e assim por diante. Desenvolvendo esta abordagem abrangente para o desenvolvimento sustentável e a proteção ambiental será um desafio central da governança - e, até mesmo mais criticamente, um desafio de mercado - no século 21. (ELKINGTON, 2004, p. 16)

O tripé foi definido para ser mais que uma estrutura de contabilidade, capaz de criar mais valor para as pessoas e para o planeta (BIGARELLI, 2018).

Seguindo essa abordagem transdisciplinar, Andrew Savitz (2013) afirma que o TBL “captura a essência da sustentabilidade, ao medir o impacto das atividades de uma organização no mundo (...) incluindo a ambos, sua rentabilidade e valores para acionistas e, seus valores sociais, humanos e de capital ambiental”. Observe as figuras a seguir, elas consideram as perspectivas ambiental, social, e econômica ilustrando o TBL:

Figura 1 – 3 P's: pessoas, planeta, lucro (*profit*)



Fonte: Elkington (2004, apud GIOVANELLI 2015).

Na figura 1 o item 'pessoas' diz respeito as variáveis sociais que lidam com a comunidade, bem-estar e qualidade de vida, educação, saúde, e equidade social; o item 'planeta' traz as variáveis relacionadas a ecologia, aos recursos naturais, uso do solo, da energia, e também qualidade do ar e da água; o 'lucro' traz as variáveis econômicas relacionadas ao fluxo de caixa das empresas, renda, etc. A interação entre as dimensões pessoas e planeta deve ser suportável para ambos, a relação entre pessoas e lucro deve ser de equidade, enquanto que a relação planeta x lucro deve ser viável. O suportável, equitável e viável constituem o sustentável.

Figura 2 – Tripé da sustentabilidade empresarial



Fonte: Elkington (2004, apud GIOVANELLI 2015).

Na figura 2 o desenvolvimento sustentável no ambiente empresarial, seguindo o modelo TBL, é denominado ‘SE – Sustentabilidade Empresarial’, onde a dimensão ambiental se traduz pelo cuidado do planeta, isto é, proteção ambiental, gestão dos recursos naturais, ecoeficiência, gestão de riscos, e gestão de resíduos; a dimensão social é expressa como dignidade humana, aonde os direitos humanos, trabalhistas são respeitados, há envolvimento com a comunidade, transparência e ética; a dimensão financeira, por sua vez, traz como palavra chave “prosperidade”, onde o resultado econômico garante a segurança do investimento de acionistas, a competitividade é saudável, e a relação com clientes e fornecedores é valorizada.

A primeira figura é fiel ao reproduzir o conceito de TBL, já a segunda, traz uma adaptação do conceito de desenvolvimento sustentável, com um viés “empresarial”. Em ambas as abordagens, a sustentabilidade é baseada em três pilares de sustentação, que serão explicados a seguir:

2.2.1 Dimensão ambiental

Se refere aos recursos naturais que são finitos e, por isso, as empresas têm a responsabilidade para com as futuras gerações. Essa dimensão é mais facilmente compreendida, visto que seus impactos são sentidos pela coletividade, seja nas condições de saneamento que impactam a saúde pública, quer sejam nas mudanças climáticas com resultado catástrofes naturais. É o desenvolvimento relacionado às variáveis dos recursos naturais, água, qualidade do ar, conservação de energia, modos de consumo desses recursos, produzir respeitando o ciclo ecológico dos ecossistemas (SAVITZ, 2013).

Conforme Almeida (2002) a dimensão ambiental e ecológica refere-se ao capital social de uma empresa, na forma como está utiliza os recursos naturais e se responsabiliza pelos impactos causados, como integra a gestão ambiental em seu dia a dia; traz as empresas à responsabilidade quanto a forma como usa os recursos naturais.

Com a internet e o fácil acesso às informações, as organizações passaram a sofrer pressão da sociedade para se tornarem ecologicamente corretas, e a questão ambiental foi inserida na pauta empresarial. A sustentabilidade passou a ser uma

vantagem competitiva, e as vantagens passaram a ser mensuradas (PAULA, 2015). Nessa perspectiva, surgiram diversas alternativas, dentre elas a logística reversa, que se caracteriza como estratégia que beneficia empresas e meio ambiente quanto aos resíduos produzidos. Segundo a startup Polen (2021) a logística reversa constitui-se em estratégia de sustentabilidade empresarial das mais promissoras para o cenário pós covid-19. A mesma pode ser utilizada como uma estratégia para a preservação ambiental e para gerar impacto na comunidade ao promover a inclusão social.

Porém a questão ambiental, é muito profunda para ser tratada somente como “instrumento de obtenção de lucros e melhoria da imagem da empresa” (PAULA, 2015). O cenário apresentado pelo Painel Intergovernamental sobre mudanças climáticas, órgão da Organização Nações Unidas – ONU, que quantificou as ações humanas como responsáveis pelo aquecimento do planeta, é alarmante. O relatório “Climate Change 2021” revela que é inequívoca e inquestionável a influência humana no aquecimento da Terra; que todas as regiões do planeta já são afetadas com secas, enchentes, ciclones, etc., e tais desastres naturais são resultantes do aquecimento global. O documento estima que reduções fortes e sustentadas nos gases que causam o efeito estufa ainda poderão limitar as mudanças climáticas (DANTAS, 2021). Portanto a dimensão ambiental é aquela que trata da sobrevivência da vida no planeta, inclusive do ser humano.

2.2.2 Dimensão social

Na perspectiva de Sachs (2012) os objetivos do desenvolvimento são sempre éticos e sociais: distribuição de renda justa, pleno emprego dando condições de qualidade de vida decente, igualdade no acesso a recursos e serviços sociais. Assim as variáveis estão ligadas à comunidade, renda, educação, saúde, equidade, responsabilidade social, bem-estar e qualidade de vida. Para Sousa e Zucco (2015) diz respeito às pessoas que criam riquezas para as empresas, por meio de sua educação e/ou habilidades.

A sustentabilidade, em sua dimensão social, busca a equidade social, isto é, garantia de acesso a bens e serviços de forma igualitária. Assim como na dimensão ambiental busca-se garantir a biodiversidade, na dimensão social defende-se a ideia de preservação da sociodiversidade, e isso inclui a garantia de direitos das minorias

e a manutenção do sistema de valores que permite a reprodução do tecido social. É uma dimensão inclusiva, nela abrigam-se os direitos fundamentais essenciais (RODRIGUES, 2019).

Ferrer (2012) traz para o debate a “exclusão social”, que segundo o mesmo “é a escassez crônica de oportunidades”. Oportunidade de acesso a realização de suas necessidades básicas, tais como trabalho, educação, saúde; tal situação de privação de direitos pode ser social, político e econômico e reflete a ausência de recursos humanos e materiais, de relações sociais, e de direitos políticos. Um indivíduo que sofra esse processo é conduzido a marginalização social, e é imprescindível que a sociedade oportunize meios de acesso equitativos por meio de políticas públicas de acesso a renda mínima, saúde, educação, etc.; de modo que um cidadão se reconheça a si mesmo e aos demais como sujeitos com dignidade, obrigações a cumprir e direitos a reclamar; e seja possível a existência de uma sociedade justa e esclarecida, capaz de pensar no futuro e não só viver o presente.

No ambiente empresarial tem-se utilizado o conceito de responsabilidade social, isto é, uma organização socialmente responsável gera lucros para seus acionistas enquanto protege o meio ambiente e impacta positivamente quem está próximo (SAVITZ, 2013), significa uma quebra de paradigma, um rompimento com o modelo tradicional de gestão (ELKINGTON, 2004). Na prática, as empresas com sua força motriz sobre a economia, geram emprego e renda, diminuem a exclusão social, atuam eticamente também quanto a questão ambiental, repercutindo sobre toda a sociedade. Há atualmente uma pressão dos consumidores e governos, o que faz com que isso deixe de ser uma opção e passe a ser incorporado na estratégia empresarial (PAULA, 2015).

Pensar em iniciativas de responsabilidade social, que objetivam a equidade social faz lembrar Muhammad Yunus, que foi chamado “banqueiro dos pobres” pois fundou o Grammer Bank, em Bangladesh, com o objetivo de ajudar os pobres a escapar da pobreza, ao fornecer empréstimos em condições adequadas a realidade daquelas pessoas enquanto ensinava-lhes princípios financeiros para que pudessem ajudar a si mesmos. De acordo com Yunus pobreza significa ser privado de todos os valores humanos, e o microcrédito é um direito humano e um meio eficaz para sair dela. Iniciativas assim mostram que há outros caminhos, que a sustentabilidade social é possível (MLA, 2006).

2.2.3 Dimensão econômica

Variáveis econômicas definidas em harmonia com as outras duas dimensões, estão relacionadas a manejo eficiente de recursos; absorção, pela empresa, dos custos ambientais. A perspectiva da dimensão econômica para o desenvolvimento sustentável é retratada por Biage e Calado (2015) com micro e pequenas empresas tendo acesso ao mercado, com maior número de fornecedores, redução do custo total do ciclo de vida do produto, mercados conduzidos pela inovação voltada a soluções de sustentabilidade. Na interpretação de Sousa e Zucco (2015) está incluído o capital econômico, que se define pela diferença entre ativo total e passivo circulante, ou seja, patrimônio líquido da empresa.

A dimensão econômica inclui a economia formal e informal, trazendo renda e mantendo indivíduos e grupos (ALMEIDA, 2002). O modelo econômico em voga, vende a ideia de desenvolvimento e prosperidade, mas paradoxalmente produz a concentração de poder nas mãos das grandes corporações, com enriquecimento acentuado de um pequeno grupo, e o aumento da disparidade social, gerando crise social, insegurança alimentar, afetando o planeta (LISBOA, 2021).

Deweik (2021) em reflexão sobre a sociedade de consumo, afirma que o modus operandi consumista instiga o ser humano a acreditar que mais é sempre melhor, levando à acumulação de bens, na tentativa de não ficar à margem do sistema. Ressalta, porém, que em meio a considerações que tendem a serem filosóficas, a pandemia do novo coronavírus trouxe para o contexto pessoal e também empresarial a necessidade de se redefinir prioridades.

Em resposta a esses questionamentos surge a economia circular, a economia colaborativa ou compartilhada, que se traduz em uma visão mais holística para os negócios, incluindo não apenas bens, mas também valores, ideias e soluções com vistas de um futuro mais sustentável (DEWEIK, 2021).

Lisboa (2021) colabora com essa ideia ao afirmar que, atualmente, as organizações que não se atentarem a satisfação do cliente, o bem estar de seus colaboradores, e em gerar impacto positivo para a sociedade, tendem a não serem sustentáveis a longo prazo. Assim, uma economia criativa e colaborativa surge em resposta ao capitalismo selvagem, que agora necessita agregar o valor compartilhado e o valor social ao discurso do mundo dos negócios. Esses conceitos transcendem a

dimensão econômica, contemplando também a social e ambiental, como é comum à tridimensionalidade do *triple bottom line*.

Além das dimensões, Elkington (2004) ainda define sete revoluções intimamente interligadas, que convergem para a mudança em curso no mundo dos negócios, relacionadas ao TBL. O quadro a seguir sintetiza as revoluções e seus paradigmas:

Quadro 1 – Revoluções e paradigmas

Revolução	Antigo paradigma	Novo paradigma
Mercado	Conformidade	Competição
Valores	Difícil	Fácil
Transparência	Fechado	Aberto
Vida útil	Ciclo de vida do produto	Função
Parceria	Subversão	Simbiose
Tempo	Mais elástico	Mais longo
Governança corporativa	Segregador	Inclusivo

Fonte: adaptado de Elkington (2004).

Essas sete revoluções explicam o entrelaçamento do desenvolvimento sustentável com as práticas do mercado e suas interações para com a sociedade civil. Elas apontam para a mudança de paradigmas, a mudança de direção para práticas mais inclusivas, simbióticas, e também mais competitivas.

2.3 Métricas para o triple bottom line

Em síntese, o conceito do Triple Bottom Line, de John Elkington - “um modelo de gestão de negócios que visa ao retorno (lucro) para os acionistas, envolvendo o desenvolvimento econômico, a promoção social e a proteção dos recursos naturais do planeta” (Elkington, 1999, p. 397) - mudou a forma como as empresas, organizações sem fim lucrativo e governos medem a sustentabilidade e o

desempenho de suas atividades, permitindo, por sua flexibilidade, aplicar sua metodologia ao específico de cada organização.

A questão da mensuração do TBL, tem sido um desafio: seria possível monetizar suas dimensões? Seria possível criar um índice para os 3 P's? Poderia a dimensão planeta ser mais importante que pessoas? Poderia o econômico ter maior peso que o social? Quem tomaria essa decisão? Os intangíveis tornam essa equação bastante complexa (SOUSA; ZUCCO *et al.* 2015).

Se por um lado isso é uma dificuldade, por outro representa uma força, visto que permite ao pesquisador adaptar o quadro geral às necessidades de diferentes organizações (empresas, ongs), projetos, políticas públicas, limites geográficos (uma cidade, região ou país) (BIAGE; CALADO, 2015). O TBL consegue acomodar todo esse universo de diferenças, e além disso, permite um amplo escopo, medindo impactos em grandes áreas geográficas como uma fronteira, ou em áreas restritas como uma pequena cidade (ELKINGTON, 2004).

As variáveis econômicas podem ser receitas, despesas, empregos, etc; as variáveis ambientais podem ser qualidade do ar e da água, consumo de energia e recursos naturais, gerenciamento de resíduos sólido e contaminantes, etc; variáveis sociais refletem os impactos na comunidade circundante, e devem incluir educação, equidade, acesso a recursos, saúde e bem estar, qualidade de vida e capital social. Poderiam ser analisadas taxas de desemprego, participação feminina na força de trabalho, escolaridade, tempo médio de deslocamento, etc (FERRER, 2012).

Pesquisadores em política ambiental argumentam que é necessário que as três categorias – econômica, social e ambiental - sejam analisadas de forma integrada, a fim de se ter um quadro completo das consequências que um projeto, economia, política, etc, poderá ter, e avaliar as opções na tomada de decisão (BIAGE; CALADO, 2015). Observado o nível da organização, o tipo do projeto e o escopo geográfico, o conjunto de métricas será determinado pelas partes interessadas, ao final a disponibilidade de dados irá conduzir os cálculos do TBL (SAVITZ, 2013).

A próxima seção trata da sustentabilidade empresarial no contexto da pandemia do coronavírus, como se deu a interação entre a busca pela sustentabilidade, nos moldes tratados nesta seção, e a crise que atingiu toda a sociedade.

3 SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL NO CONTEXTO DA PANDEMIA DO CORONAVÍRUS

No cenário corporativo as empresas enfrentam grandes desafios, situações que impactam diretamente nas finanças, e precisam tomar uma série de medidas estratégicas. A crise ocasionada pela COVID-19 pegou a todos de surpresa, e comprometeu o planejamento das organizações, forçando-as a adaptar-se para conter os efeitos nocivos da pandemia no ambiente de negócios e garantir a sobrevivência das organizações.

Na busca por essa superação os empreendimentos precisaram realizar mudanças em suas rotinas, como por exemplo, enviando seus colaboradores para trabalhar na própria casa e, por vezes, reduzindo seu quadro de pessoal. Os pequenos negócios foram os mais impactados pelas medidas de contenção, seja porque não possuíam tecnologia suficiente, ou porque não dispunham de reservas financeiras. (SEBRAE, 2021)

A sustentabilidade, capacidade de sustentar-se, de auto manter-se, que no âmbito das empresas, aliado ao conceito do tripé da sustentabilidade, é chamado sustentabilidade empresarial (ELKINGTON, 2004). Ao aderir aos padrões de sustentabilidade a empresa reduz o risco corporativo medido pelo risco sistemático, o que determina a redução do custo de capital próprio, aumentando o valor econômico da empresa (SILVA; QUELHAS, 2006); porém esta tornou-se ainda mais desafiante de ser posta em prática devido aos impactos negativos da COVID-19 (PEGN, 2021).

3.1 Desafios inéditos da pandemia

A crise acentuou situações como a dependência de fornecedores externos, que naquele momento não existiria se tivessem fortalecido o mercado interno, como foi o caso da escassez de equipamentos de proteção individual e equipamentos hospitalares (G1, 2021).

No Brasil a resistência dos consumidores às compras *on line* – seja por desconfiança na segurança das transações, ou seja, por falta de familiaridade com a tecnologia – foi em muito superada. Na perspectiva da readequação da empresa no contexto da pandemia, 30% das empresas conseguiram adaptar seu funcionamento adotando o sistema de *home office*, vendas *on line*, e entregas. As pequenas

empresas que possuíam operação mais simplificada e estrutura mais enxuta obtiveram mais êxito nesse processo (SEBRAE, 2021).

Desde o início da crise de covid-19, vários governos destacaram a importância de reconstrução com um modelo melhor, para um futuro mais limpo, mas muitos deles ainda precisam transformar suas palavras em atos. A diretora do FMI – Fundo Monetário Internacional – durante evento virtual em 21 de julho, afirmou que no ritmo de vacinação atual a pandemia não acabará até fim de 2022, e que o futuro será de muitos choques econômicos fortes e duradouros devido à pandemia e também às mudanças climáticas. Segundo Kristalina Georgieva a comunidade internacional deve trabalhar para reduzir as desigualdades sociais e econômicas (JORNAL O POVO, 2020).

3.2 Atuação governamental

As medidas de distanciamento social foram implementadas a partir da Portaria nº356, de 11 de março de 2020, do Ministério da Saúde (BRASIL, 2020).

3.2.1 Ação federal

A mobilização da sociedade sob a orientação da Organização Mundial de Saúde – OMS exigiu do governo federal medidas para contenção da pandemia (OPAS, 2021), muito embora em meio a uma onda de negacionismo e descrença na ciência (DARLAN & KROTH, 2020). Essa pressão social na esfera das políticas públicas, revelou um olhar local, de resiliência das cidades, da real sustentabilidade econômica, social, ambiental, de gestão da coletividade (Gazeta do Povo, 2021).

A expressão “fique em casa” se popularizou, porém a situação da população em termos de desemprego e queda da renda trouxe insegurança alimentar, e por vezes inviabilizou que as pessoas pudessem ficar em casa para evitar o contágio:

A renda familiar diminuiu muito ou zerou, durante a pandemia, para 31,8% da população, e 26,6% das pessoas ficaram sem trabalhar ou perderam o emprego. Entre as pessoas que relataram diminuição extrema da renda, 39,8% apresentavam rendimento mensal prévio menor do que 1 salário mínimo, enquanto 19,8% possuíam renda de 4 salários mínimos ou mais. O percentual de perda de ocupação foi de 29% nos participantes de menor renda. O aumento demasiado do trabalho doméstico foi referido por 20,2% da população, com percentual duas vezes maior no sexo feminino ($p < 0,001$) (FIOCRUZ, 2021, *apud* LIMA *et al* 2021).

Darlan e Kroth (2020) em sua análise da conjuntura econômica brasileira na pandemia, observou a proposição de ações para amenizar os impactos da pandemia do COVID-19 sobre a socioeconomia do país. Nessa perspectiva, avaliou que as medidas governamentais apresentadas foram “muito tímidas e com pouca previsibilidade sobre o início de sua operacionalização, restringindo assim sua potencialidade de gerar impactos positivos para a sociedade”. Ressaltou também que a falta de protagonismo e coordenação por parte da equipe econômica do governo federal, abriu espaço para o lobby empresarial e bancário. Foram três as principais medidas propostas pelo Governo (ou Congresso) para conter os efeitos da pandemia

- Medida Provisória n. 927 de 22.03.2020, que dispõe sobre medidas trabalhistas no período de calamidade pública;
- Emenda ao Projeto de Lei n. 9236/17, de 26.03.2020, que prevê o pagamento de auxílio emergencial para trabalhadores autônomos e informais;
- linha de crédito para financiamento da folha de salários para pequenas e médias empresas, apresentado pelo Banco Central, em 27.03.2020.

Darlan e Kroth (2021) reconhecem a necessidade da intervenção do Estado e da implementação de medidas que visem: fortalecer o setor de saúde na sua missão de preservar vidas, liberando recursos para aquisição de insumos, compra de medicamentos e equipamentos, treinamento de pessoal, e afins; acomodar o choque econômico, com foco no social, em termos de manutenção da renda das famílias, garantindo renda mínima para aquisição de alimentos e itens básicos de higiene, de modo a possibilitar que as pessoas possam colocar o isolamento social em prática; o terceiro grupo de medidas tem foco na economia, e visa criar mecanismos para manter as atividades econômicas, com ações mais voltadas às empresa, para reduzir os impactos negativos sobre emprego e renda, tais como abertura de linhas de crédito, renúncias fiscais, subsídios ao pagamento de parte dos salários dos trabalhadores; medidas essas que possibilitem a preservação do tecido social e a retomada da demanda no pós-pandemia.

3.2.2 Ação estadual

No Estado do Ceará, o governo estadual decidiu opor-se a condução orquestrada pelo governo federal e passou a seguir as diretrizes da Organização Mundial da Saúde. As primeiras doses da vacina Coronavac chegaram ao estado do Ceará em 18 de janeiro de 2021, a partir daí iniciou-se a distribuição proporcional para todos os 184 municípios do estado. A técnica de enfermagem do Hospital Estadual Leonardo Da Vinci (Fortaleza), Maria Silvana Souza Reis, 51 anos, foi a primeira a receber o imunizante no Ceará (CEARÁ, 2021). Com a quantidade ínfima de doses disponíveis, foram priorizados os profissionais de saúde que estavam na linha de frente de combate à doença. Os demais grupos da população foram organizados por prioridades referente a idade, comorbidades, e trabalhadores dos serviços essenciais, que estão sendo vacinados à medida que novas doses são disponibilizadas.

Foram publicados decretos governamentais com determinações para o combate à pandemia, das quais o uso de máscara e álcool gel são as mais comuns, mas não a mais polêmica, que no caso foi o fechamento do comércio, com permissão de funcionamento apenas dos serviços essenciais. A seguir alguns decretos estaduais contendo medidas relacionadas ao funcionamento do comércio e serviços (CEARÁ, 2021):

- Decreto nº 33.510, de 16/03/2020: foi o primeiro decreto de combate a pandemia; decreta situação de emergência em saúde e dispõe sobre medidas de enfrentamento e contenção da infecção humana pelo novo coronavírus; autoriza home office para servidores estaduais com mais de 60 anos; suspende por 30 dias as férias dos servidores da saúde; suspende eventos, de qualquer natureza, com público superior a 100 pessoas; suspende atividades coletivas como show, cinema, e atividades educacionais; dispõe sobre o plano de contingência a cargo da secretaria de saúde.
- Decreto nº33.519, de 19/03/2020: intensificou as medidas de enfrentamento a pandemia da Covid-19; suspendeu o funcionamento do comércio, da indústria, etc, com exceção de alguns, tais como saúde, farmácia, supermercado, funerária; suspendeu também transporte de passageiros intermunicipal e metropolitano; fixou multa de 50 mil reais para quem

infringir o decreto com possibilidade de apreensão, interdição e uso da força policial.

- Decreto nº 33.783, de 25/10/2020: prorroga o isolamento; renova políticas de regionalização das medidas de isolamento social; proíbe eventos festivos em locais fechados.
- Decreto nº34.103, de 12/06/2021: liberadas atividades presenciais do ensino médio, observado o máximo de 50% da capacidade da sala. Estabelecimento do trabalho remoto para Estado, Município e Federação, conforme critério do gestor; abertura de parque aquático com 20% da capacidade máxima, e cinema em 30%, academias em 40%; liberados treinos e jogos de futebol.
- Decreto nº 34.149, de 10/07/2021: mantém as medidas de isolamento social, com liberação de atividades, vedado aglomerações; mantém toque de recolher entre 23h e 5h. atividades econômicas liberadas, mas acompanhadas por fiscalização para obedecer aos critérios estabelecidos.

De 16 de março de 2020 até 10 de julho de 2021 foram 73 decretos. A cada data comemorativa importante, cada data relacionada a festas que normalmente impulsionam o consumidor às compras gerava uma expectativa de reabertura, de ampliação de horário de atendimento (JORNAL O POVO, 2020). As entidades classistas dos empresários, federações e sindicatos, pressionavam o governo pela abertura da economia, porém o número de vítimas da Covid-19 só aumentava. Crescia também o número de empresas que encerraram suas atividades, gerando mais desemprego. Segundo o Ministério da Saúde e a secretaria estadual de saúde em 20 de julho de 2021 o Ceará acumulava 23.262 mortes pelo Coronavírus, na região Nordeste eram 110.640, e em todo o Brasil a triste marca de 544.180 óbitos. Com a reabertura gradual da economia ao final de 2020, as empresas foram tomando novo fôlego, mas uma nova onda de contaminação surgiu, não houve carnaval, por exemplo, e medidas restritivas foram renovadas. Em junho de 2021 com o número de óbitos diminuindo e a vacinação avançando, o 'novo normal' passou a ser vivenciado pela sociedade (JORNAL DIÁRIO DO NORDESTE, 2021).

3.2.3 Ação municipal

O poder público municipal seguiu a linha do governo estadual, e passou a adotar as mesmas medidas, conforme os Decretos. A adesão da população ao isolamento social passou por diversas fases, desde os 70% do primeiro 'lockdown' em março de 2020, até maio de 2021, último mês de vigência do isolamento restritivo até o momento, em que a AGEFIS – agência de fiscalização do município de Fortaleza – realizou 146 atuações, que resultaram em uma média de 4,8 procedimentos policiais por descumprimento aos decretos estaduais e municipais. Em todo o estado, a cada 8 horas ocorria uma autuação por desobediência, demonstrando como a adesão da população diminuiu (JORNAL DIÁRIO DO NORDESTE, 2021).

3.3 Resiliência empresarial na crise

Com a necessidade de fechar as portas para conter o avanço do novo Coronavírus os impactos sociais foram sentidos por todos. A crise política e a ameaça de crise energética tornam o cenário bastante incerto, e impedem uma expansão mais consistente do setor de serviços, que representa quase 70% do PIB brasileiro.

Era necessário observar, organizar-se e otimizar os esforços. Se a primeira fase foi educacional e de adoção de protocolos, com a persistência da pandemia, outros desafios se impuseram, dentre eles a questão da saúde mental dos colaboradores, que também passou a ser objeto de atenção. Exemplificando: empresas que trouxeram psicólogos para sua estrutura, atendendo presencialmente e por telefone com número 0800, a colaboradores e seus dependentes; disponibilizando tratamento multifuncional, com vários profissionais de saúde (REVISTA DINHEIRO, Ed. 1231).

Não há somente histórias de dificuldades financeiras na pandemia. Algumas empresas conseguiram expressivo êxito exatamente por conta das limitações do mercado nesse período, como é o caso de fornecedores de embalagens para delivery, venda de e-books, plataformas para telessaúde, serviço de terceirização financeira para pequenas empresas, assistência técnica de eletrônicos, dentre outros (PEGN, 2021). No primeiro semestre do corrente ano a economia apresentou sinais de recuperação, com expectativas animadoras baseadas no avanço da vacinação.

3.4 Superação por meio da transformação digital

A transformação digital nas micro e pequenas empresas é acompanhada pelo Sebrae (2021) que explica que o impacto é maior para o microempreendedor individual e, dentre 21 atividades analisadas, em 14 a importância do comércio eletrônico evidenciou-se com o segmento do turismo Turismo (50%), seguido por Economia Criativa (46%), Indústria Alimentícia (45%) e Artesanato (43%) tendo suas vendas originadas na internet. Quanto ao uso das mídias sociais para a comercialização de produtos e serviço, o *Whatsapp* tem a preferência dos empreendedores que se inseriram no mundo virtual, seguido por *Instagram*, e *Facebook*, enquanto que somente 23% dos negócios comercializam seus produtos e serviços por meio de sites próprios:

Em uma outra edição da pesquisa de Impacto, o Sebrae já havia detectado que a plataforma *Whatsapp* é a preferida pelos empreendedores que se inseriram no mundo virtual, com 84% de adeptos. Cerca de 90% das empresas que exercem atividades como Artesanato, Beleza e Moda, e que digitalizaram sua comercialização, usam esse recurso para vender seus produtos e serviços. *Instagram* e *Facebook* são as próximas opções, com 54% e 51%, respectivamente e apenas 23% dos negócios vendem por sites próprios. (SEBRAE, 2021)

Segundo Joao Luis Moura, Consultor Sebrae no Paraná, para quem não tem site próprio, a primeira opção são os *marketplaces* como Magazine Luiza e *Amazon*, por já terem uma estratégia consolidada; e a outra opção são as redes sociais, por onde não se podia concluir uma transação, porém possibilita mostrar seu portfólio e interagir com o cliente (GAZETA DO POVO, 2021).

De acordo com a Associação Brasileira de Comércio Eletrônico – ABCOMM o comércio via e-commerce aumentou em 30 % nas primeiras cinco semanas de implantação das medidas de isolamento social; 80 mil novas lojas digitais foram abertas, a maioria de pequenos negócios; e surgiu um milhão de novos compradores por meio digital (GAZETA DO POVO, 2021).

Com o crescimento das vendas digitais, o serviço de entrega tornou-se vital. A logística se apoiou em aplicativos como *Ifood* e *Rappi*, embora pequenos negócios busquem alternativas para economizar com o serviço. Outras áreas viram crescer e se consolidar o *home office* ; as *lives* ou transmissões via *stream*; e as aulas *on line*, ou ensino remoto por plataformas. É um movimento que tem sido chamado de “novo normal”, que segundo Yuval Harari (2020 *apud* GAZETA DO POVO, 2021),

em função da crise “muitas de nossas medidas de emergência se tornarão hábitos de vida. É a natureza das emergências”; isto é, a crise força as empresas a inovar, acelerar processos, que de outro modo levaria anos para ocorrerem.

Portanto, uma empresa que pretenda se recuperar a partir do segundo semestre de 2021 deve estar atenta ao cenário econômico, oportunidades, riscos, tendências, concorrência e, principalmente, ao comportamento do consumidor para que seu planejamento obtenha êxito. O conhecimento do comportamento do consumidor na pandemia e o sobre o ciclo de vida de seu produto são muito importantes para se obter melhores resultados, visto que a renda dos consumidores foi muito afetada, principalmente as classes C e D. É consenso que a cultura digital e a internet precisam fazer parte da empresa, que deve investir em suas redes sociais, mesmo para aqueles que têm loja física (PEGN; SEBRAE; 2021).

Na breve seção a seguir discorreremos sobre a metodologia utilizada: formulação do instrumento, coleta de dados, métodos aplicados para realizar este estudo de caso.

4 METODOLOGIA

A metodologia mostra o caminho a ser percorrido em uma investigação, ou seja, como se responderá aos problemas estabelecidos. Deve estar de acordo com os objetivos específicos, abrangendo a definição de como será feito o trabalho.

Uma das formas de conhecer a realidade do outro é pela investigação científica, norteadas por critérios e pela própria ciência (ORSOLINE; OLIVEIRA, 2014). Segundo Demo (2000, p. 128) pesquisa é “*diálogo crítico e criativo com a realidade, culminando na elaboração própria e na capacidade de intervenção.*” Para Orsoline e Oliveira (2014) toda pesquisa deve ser planejada levando-se em consideração o objeto e suas particularidades; o contexto tempo-espço em que está inserido; o que se busca saber; os recursos disponíveis; as melhores práticas e o melhor método a ser aplicado à pesquisa. De modo que, ao buscar respostas para os fenômenos sociais, o pesquisador deve ir de encontro a criticidade e a cientificidade teórica e empírica.

De acordo com Gil (2007) o estudo de caso envolve levantamento bibliográfico, entrevistas e análise de elementos diversos de conteúdo, discurso, exemplos, etc. Goode e Hatt (1979, p. 421-422) afirmam que o estudo de caso é um método de olhar a realidade social, isto é, não é uma técnica específica, mas sim um meio de organizar dados sociais de forma que o caráter único do objeto social estudado permanece preservado. Definindo-o como pesquisa qualitativa Minayo (2000) afirma:

A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com um universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização das variáveis (MINAYO, 2000, p. 21-22).

Conforme Yin (2001, p.32) “o estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, sendo que os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. O teórico explica que quando a pesquisa visa responder a questões do tipo “como”, “por quê” e “quando” a estratégia mais utilizada ainda é o estudo de caso, considerando-se o pouco domínio sobre o fenômeno observado (YIN, 2001).

O estudo de caso deve coletar dados, organizar informações, o mais detalhadas e numerosas possíveis, para apreender a totalidade de uma situação. É possível sistematizar o método em quatro características peculiares (DUARTE e BARROS, 2006, p. 216):

- Particularismo: concentra-se em uma situação, acontecimento, programa ou fenômeno particular. Visa à análise prática de problemas da vida real;
- Descrição: consiste na descrição detalhada do assunto submetido ao estudo;
- Explicação: objetiva compreender o objeto submetido à análise. É parte de seus objetivos obter novas interpretações e perspectivas, descobrir novos significados e vertentes antes não percebidas;
- Indução: utiliza o raciocínio indutivo segundo o qual os princípios e generalizações emergem da análise dos dados particulares. Quando possível, ao verificar hipóteses formuladas, o estudo de caso propõe-se a descobrir novas relações entre elementos daquela situação particular observada.

Assim, o estudo de caso busca sair da generalização, para o campo mais específico, produzindo resultados interpretativos que gerem uma profunda compreensão dos fenômenos específicos, mas de maneira que a experiência produza um conhecimento que possa ser utilizado de modo amplo (YIN, 2001). Deste modo, o presente trabalho caracteriza-se estudo de caso, visto que, optou-se por uma única organização e nela buscou-se dados detalhados por meio de entrevista semiestruturada, onde foram feitas perguntas abertas, explorando a percepção do respondente, colhendo informações em profundidade; bem como também foi feita análise de documentos, e a partir desta foi efetuada uma triangulação de dados, convergindo a teoria com as informações obtidas na entrevista, nos documentos, e na observação em campo.

4.1 Métodos aplicados à pesquisa

Este trabalho utilizou a metodologia de estudo de caso, com tipologia de investigação qualitativa. Por sua vez, os dados foram coletados por meio de revisão

de literatura, análise documental, e entrevista com o gestor geral da empresa analisada. Em decorrência do objeto desta pesquisa e da natureza das questões formuladas, a mesma pode ser classificada como aplicada, qualitativa, exploratória e bibliográfica (GIL, 2007). Visto que o estudo de caso utiliza para produção de conhecimento, informações a partir da coleta de dados distintos, utilizou-se no percurso metodológico: documentos (decretos e leis específicas do período da pandemia de Covid-19), registros da empresa e materiais produzidos pela mesma, entrevista semiestruturada com o gestor geral do empreendimento, e a observação direta do fenômeno. O conjunto desses elementos trouxe à pesquisa uma maior compreensão do fenômeno ora estudado.

Para a realização da pesquisa efetivou-se as seguintes etapas:

- inicialmente, no projeto de pesquisa, foi definido a pergunta central e o método mais adequado para respondê-la; em seguida foi estabelecido que se utilizaria a abordagem contextualizada do Triple Botton Line;
- visto que a pesquisa bibliográfica contempla apenas material já elaborado, tais como livros e artigos científicos; tendo por vantagem a possibilidade de reunir a contribuição de diversos autores sobre um mesmo assunto; e como desvantagem o fato de que tais fontes podem estar incorretas ou desatualizadas (GIL, 2007); utilizou-se em especial artigos científicos, e jornais e revistas com acesso pela internet, dado o ineditismo do contexto pandêmico, que inviabilizou um melhor o acesso a meios convencionais. De modo particular o presente estudo deteve-se sobre os decretos governamentais referentes às medidas de controle social no período pesquisado.
- dando seguimento, foi realizado o trabalho de coleta das informações em campo. Quanto a entrevista, observou-se a orientação de Gerhardt e Silveira (2009, p. 72), que ensinam que quando se utiliza a entrevista semiestruturada o pesquisador deve seguir um roteiro, mas também deixar que “o entrevistado fale livremente sobre os assuntos que vão surgindo como desdobramentos do tema principal”. Baseado no referencial teórico, elaborou-se um roteiro de entrevista semiestruturado com 19 perguntas que contemplaram os três aspectos do TBL (Anexo I). A entrevista forneceu informações de relevância, pois deu-se com o gestor/síndico do Shopping

Fortaleza Sul, Sr. Valter Pereira, que possui um amplo conhecimento de todo o funcionamento da empresa, o qual generosamente compartilhou com este estudo. Essa entrevista teve duração de 3h40min, e foi gravada com o auxílio do aplicativo para Android, “Gravador de voz 3.07” da *Splend Apps*, disponível na *PlayStore Google*.

- na sequência, passou-se à etapa de tratamento dos dados obtidos a partir da pesquisa de campo, além daqueles já obtidos com a pesquisa bibliográfica; a entrevista foi transcrita e as informações foram separadas por categoria de análise, com o agrupamento das informações em quadros e tabela, quando possível, para melhor sistematização e compreensão;
- Quanto a análise documental, foram trabalhados documentos fornecidos pela empresa e decretos governamentais, conforme o quadro 2:

Quadro 2 – Documentos analisados

Nome do documento	Conteúdo
Balanço Gerencial – Book 2021	Relatório analítico contendo dados contábeis e informações gerenciais.
Relatório de apuração de assembleia	Apresentação e deliberação das contas ano 2020.
Protocolo de funcionamento com medidas de segurança para evitar a proliferação da Covid-19.	Protocolo a que se refere o decreto 33617 de 06 de junho de 2020. Contém as medidas de segurança e sanitárias gerais (Anexo II)
Decreto nº 33.510, de 16/03/2020	Foi o primeiro decreto de combate a pandemia; decreta situação de emergência em saúde e dispõe sobre medidas de enfrentamento e contenção.
Decreto nº33.519, de 19/03/2020	Intensificou as medidas de enfrentamento a pandemia da Covid-19; suspendeu o funcionamento do comércio, da indústria, etc, com exceção dos serviços essenciais.
Decreto nº 33.783, de 25/10/2020:	prorroga o isolamento; renova políticas de regionalização das medidas de isolamento social; proíbe eventos festivos em locais fechados.

Fonte: Pesquisa de campo (2021).

Dentre os documentos analisados, o Balanço Gerencial – Book 2021 foi o mais enriquecedor quanto à empresa, visto que trata-se de um extenso relatório analítico contendo dados contábeis e gerencial; e, quanto ao contexto em que se encontrava a sociedade, os decretos do governo estadual do Ceará, pois foram norteadores do funcionamento do comércio, das medidas sanitárias e de distanciamento social.

- Por fim, procedeu-se à interpretação dos resultados a fim de atender aos objetivos e descrever a complexidade do fenômeno, tendo sido aplicadas as categorias de análise baseadas no modelo *Triple Bottom Line* em seus aspectos social, econômico e ambiental.

Na seção a seguir discorre-se sobre os resultados e a análise deste estudo de caso à luz do tripé da sustentabilidade no contexto da pandemia do Coronavírus.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS: A SUSTENTABILIDADE DO SHOPPING FORTALEZA SUL NO CONTEXTO DA PANDEMIA

5.1 A empresa

A empresa pesquisada tem por nome fantasia Shopping Fortaleza Sul, e sua razão social é Condomínio Fortaleza Mart Center, CNPJ 007279430001-10. Localiza-se à Av. Luciano Carneiro, nº1333, bairro Vila União, Fortaleza- Ceará. No local há lojas de confecção, calçados, acessórios, caixa-eletrônico, praça de alimentação, e a administração.

O Shopping Fortaleza Sul existe há 26 anos, desde 28 de maio de 1995, organiza-se na forma de condomínio comercial. O empreendimento é obra da extinta Construtora Caldas. São 173 lojas, de diversos proprietários, das quais 13 pertencem ao próprio Condomínio Fortaleza Mart Center e estão alugadas à lojistas.

Possui 35 colaboradores e dois estagiários, dos quais a maioria - 25 funcionários - são terceirizados. Àqueles com a função de zeladoria e portaria são da empresa BRhunter, que também presta serviço de contabilidade; a assessoria jurídica recentemente foi substituída por um escritório advocatício chamado Apoio Assessoria Jurídica; o marketing fica por conta da prestadora de serviço Two Be; e o serviço essencial de segurança fica a cargo da empresa MKF Segurança. A seleção dos estagiários é realizada pelo Centro Integrado Empresa Escola - CIEE. A coleta seletiva é realizada pela Braslimp.

O gestor e síndico é o entrevistado José Valter Pereira, que possui graduação em Direito e MBA em Administração Pública, e há seis anos administra o empreendimento. Sr. Valter e sua esposa Janete são empreendedores há bastante tempo, tendo possuído anteriormente duas franquias de óculos esportivos e atualmente investe em sua loja de calçados situada no shopping em estudo. A relação com a sustentabilidade do empreendimento durante o período mais crítico da pandemia de Covid-19 é o foco deste estudo, onde, a priori, buscou-se compreendê-la balizada pelas questões dos custos, receitas e relação com os *stakeholders*, à luz da teoria do *Triple bottom line* de Elkington (1997).

5.1.1 Posicionamento no mercado de moda

O shopping Fortaleza Sul nasceu da firmação da cidade de Fortaleza como pólo de moda, quando se percebeu a oportunidade do segmento de clientes que procuravam roupas de melhor qualidade - neste caso, marcas locais consagradas no cenário da moda local e/ou nacional. É pioneiro no segmento de atacado, tendo como público alvo sacoleiras do Ceará e de outros Estados, lojas de bairro e lojas do interior do estado. Para comprar no shopping é necessário adquirir quantidade considerável de peças, o que desestimula os compradores do varejo, isto porque o segmento de atacado entende que não pode ser concorrente de seu principal cliente, que são os vendedores autônomos e pequenos comerciantes.

As informações apresentadas a seguir foram extraídas da entrevista com o gestor geral e complementadas com documentos tais como o Balanço Gerencial da empresa.

5.2 A empresa sob o impacto da pandemia

As receitas foram intensamente impactadas pela pandemia, ressaltando-se que a principal geração de renda da empresa são as taxas de condomínio, cujo valor é R\$604,00 e para quem paga em dia há desconto de 5% ficando por R\$573,80. Inicialmente, no mês de março cinco lojas encerraram suas atividades; cerca de dois meses após já eram oito lojas fechadas e no momento mais crítico, agosto, havia um total de 19 lojas fechadas, fato completamente atípico, visto que o shopping costuma ter fila de espera por loja disponível.

A medida adotada para conter a perda dos clientes lojistas foi a redução da taxa de condomínio, no ano de 2020, em 50% nos meses de março, abril e maio; 40% em junho, julho e agosto; 30% em setembro e outubro; em novembro com a flexibilização nos decretos governamentais, o comércio reaberto com a implementação de medidas de segurança e adequação à nova realidade, os descontos foram encerrados.

Posteriormente, em março de 2021, o desconto de 50% foi novamente aplicado, visto que as medidas de isolamento social rígido foram novamente impetradas pelo governo estadual. Percebe-se assim que, o período foi de muita oscilação e, o desafio era ter receita suficiente para cobrir os custos objetivando

manter-se no negócio. Ressalte-se que a empresa possuía uma reserva de capital no valor de 300 mil, e a colocou à disposição para honrar com seus compromissos.

As despesas com pessoal, foram a principal fonte de redução, visto que a maioria dos funcionários são terceirizados, e a primeira providência após o fechamento do comércio em março de 2020 foi a “devolução” dos funcionários terceirizados, exceto dois seguranças, e com isso a folha de pagamento ficou restrita aos dez funcionários da administração e aos dois seguranças. Ocorreu, portanto, a suspensão de contrato de 71% dos terceirizados, e dois estagiários foram dispensados, com a promessa de serem recontratados com a regularização pós-pandemia. Despesas com energia elétrica, água, também foram reduzidas drasticamente porque o decreto governamental não permitia o funcionamento de nenhuma atividade. Serviços de manutenção da estrutura também foram encerrados naquele período.

Mais tarde, quando da reabertura do comércio, foi necessário atender as exigências contidas nos decretos governamentais para que o shopping voltasse a funcionar, o que trouxe um gasto extra de aproximadamente 10 mil reais com a elaboração do protocolo próprio do shopping, pelo jurídico, aquisição de totens e álcool gel, além do treinamento de colaboradores e lojistas e outras adaptações estruturais, (ver anexo II - Protocolo de funcionamento com medidas para conter o avanço da Covid-19).

Foram realizadas diversas fiscalizações presenciais pela AGEFIS, órgão de controle do Município de Fortaleza, e também a delegacia da área recebeu uma denúncia de “aglomeração” e enviou uma equipe de policiais ao local para investigar.

A medida governamental que impactou positivamente para a sustentabilidade econômico-financeira foi a Medida Provisória 905/2019, que criou a possibilidade do governo federal efetivamente pagar uma parte do salário do funcionário, ficando o empresário, em contrapartida, impossibilitado de demitir o funcionário cadastrado no programa.

A relação com lojistas em face da pandemia exigiu muita articulação quanto à redução de taxas e extensão de prazos, no primeiro momento. Quando do retorno das atividades, mesmo com todo controle interno e fiscalizações de órgãos externos, a dificuldade foi impor limites aos lojistas que queriam atender aos clientes sem atentar-se aos limites do decreto, o que resultaria em multas. Foram então adotadas as vendas por *delivery*, onde as entregas eram feitas principalmente utilizando-se

aplicativos, e por meio de *drive-thru* em que os clientes apenas passavam para efetuar a retirada dos produtos. Apesar dessas medidas, foi bastante complexo, e por vezes a empresa esteve próxima de sofrer as sanções e penalidades da lei.

Um forte impacto sentido pelos lojistas diz respeito aos consumidores finais do atacado, com a extinção das viagens de compras, visto que costumam atender clientes em comboio de ônibus vindo de estados da região norte como Amazonas, Pará, Amapá, além de clientes que vinham em um voo direto de Cabo Verde e faziam compras bastante expressivas.

A relação com stakeholders foi afetada à medida que toda a sociedade foi impactada pela pandemia. Destaque para a atuação positiva dos sindicatos dos corretores de moda, Sindconfeções, Sindilojas, Fecomércio, Câmara de Dirigentes Lojistas, que foram a ponte entre poder público e privado, promovendo debates, repassando informações, negociando condições, pressionando por melhorias.

Frisou o entrevistado que, em relação à parceria com a comunidade do entorno, quanto aos catadores de recicláveis, sentiram por demais os efeitos nocivos da pandemia; que os resíduos da praça de alimentação eram coletados diariamente doados a criadores de porcos, e essa doação deixou de existir no período crítico do *lockdown*; que as doações para a ONG Emaús também foram afetadas. Com base no Balanço Gerencial – Book 2021 pode-se afirmar que o Shopping Fortaleza Sul conseguiu superar porque não tinha empréstimos a pagar e principalmente porque tinha capital de giro, reserva de capital. Mas não conseguiria ter equilíbrio financeiro por mais tempo, caso as lojas continuassem a falir.

Nesse sentido faz-se necessário traçar um recorte para aplicar cada uma das três dimensões do triple *bottom line* ao caso estudado, quais sejam:

- Dimensão social – análise voltada para ações com colaboradores, stakeholders, ONGs, incluindo aplicação de recursos voltados a melhoria dos indicadores relacionados aos mesmos, em especial a manutenção dos empregos, direitos humanos e trabalhistas.
- Dimensão econômica – análise voltada para a resolução da crise agravada pela pandemia, com a participação de lojistas e condôminos, com a gestão de custos e receitas, visando a evolução dos indicadores econômicos e desenvolvimento dos empreendimentos.

- Dimensão ambiental – análise que inclui critérios ambientais, ações voltadas a melhoria de indicadores ambientais e otimização dos recursos naturais, tais como medidas de controle de uso de energia e gerenciamento de resíduos sólidos e fomento à prática da reciclagem.

O Quadro 3 relaciona os tipos de medidas adotadas pela empresa durante a pandemia e se estas contemplaram as dimensões do tripé da sustentabilidade. Ele traz a noção do que a empresa considerou ao implementar sua estratégia de enfrentamento à pandemia.

Quadro 3 – Adoção de medidas relacionadas ao TBL

Dimensões do triple bottom line:		People	Planet	Profit
Medidas relacionadas	Receitas	Sim	Não	Sim
	Custos	Não	Não	Sim
	Stakeholders	Sim	Sim	Sim
	Ambiente	Sim	Sim	Sim

Fonte: adaptado de Elkington (1997).

De modo geral, o Quadro 3 relaciona com “sim” ou “nao”, se houve inclusão das dimensões do *triple bottom line* nas medidas adotadas quanto a receitas, custos, *stakeholders* e ambiente. Ao tentar reduzir custos a empresa considerou o quesito *profit*, visando proteger as receitas, considerou-se as dimensões *people* e *profit* em detrimento de *planet*, no que se refere a *stakeholders* e ambiente foi possível contemplar as três dimensões do tripé da sustentabilidade. A seguir as ações são discutidas por dimensão.

5.2.1 Shopping Fortaleza Sul: dimensão econômica

O shopping apresentou medidas quanto a custos e receitas, sinalizando que essas medidas atendem a dimensão econômica, pois conforme Bigarelli (2018) o aspecto econômico no tripé foi criado para ser mais que uma estrutura de contabilidade sendo capaz de criar “valor” para as pessoas e para o planeta. Com base nessa diretriz, de acordo com o Balanço Gerencial da empresa, relacionamos as medidas quanto a custos, de modo a verificar as ações de redução de custo e seu impacto na sustentabilidade econômico-financeira do negócio:

- Recursos humanos: a empresa dispensou 23 colaboradores terceirizados. Tendo conseguido acordo para suspender o contrato sem ônus para a mesma;
- Reduziu o consumo de água e de energia elétrica ao interromper o funcionamento do shopping e posteriormente reduzir o horário de funcionamento, bem como funcionar em *delivery* e *drive thru*;
- Utilizou sua reserva de capital. Não necessitou de empréstimos para aporte financeiro visto que possuía reserva de caixa.

Para Elkington (2004) desenvolvimento sustentável é um desafio de governança e principalmente um desafio de mercado no século 21. Nesse contexto, para o shopping, ser sustentável em meio a uma crise econômica causada por uma pandemia torna-se um desafio a mais. Na sequência, também de acordo com o Balanço Gerencial da empresa, listou-se as medidas quanto às receitas, com o fito de analisar as ações de manutenção e incremento de receitas:

- A empresa implantou sistema de desconto regressivo que começou com 50% (nos meses de março, abril e maio) de desconto sobre a taxa condominial e, à medida que os decretos governamentais foram permitindo a reabertura do comércio, foi paulatinamente reduzindo o desconto para 40% (meses de junho, julho), e assim sucessivamente, até que em novembro voltou a cobrar a taxa integral. Dessa forma atendeu a demanda dos lojistas que sofriam com o efeito das medidas de isolamento social rígido, e combateu a inadimplência;

- Negociou condições de pagamento do aluguel de salas comerciais, “lojas”, mas ainda assim, dos treze locatários, perdeu três, cujas atividades no shopping foram encerradas.

A empresa considerou os custos a reduzir, as receitas a preservar, as parcerias com seus clientes lojistas, com os clientes finais destes e funcionários, sindicatos e afins, e os impactos sobre o ambiente no que se refere a redução de insumos.

Segundo o entrevistado “os lojistas estavam sentindo na pele os efeitos do lockdown, e era preciso tomar medidas em conjunto, também para a sobrevivência do shopping, que é um condomínio de lojas”.

Percebe-se que ao pensar coletivamente foram contempladas algumas das sete revoluções relacionadas por Elkington (2004), aquelas que entrelaçam o desenvolvimento sustentável com as práticas de mercado, visto que, as ações adotadas foram mais simbióticas, inclusivas, e mais competitivas.

Com a obrigatoriedade de fechar as portas para conter o avanço do novo Coronavírus (Ceará, 2020) os impactos sociais foram sentidos por todos. No cenário normal, antes da pandemia, as receitas mensais do shopping giravam em torno de R\$150.000,00, e em alguns meses foram drasticamente reduzidas; estimava-se o orçamento anual em R\$1.800.000,00.

E inicialmente o shopping possuía uma reserva de capital de aproximadamente R\$300.000,00 esta foi disponibilizada para cobrir custos e despesas durante o período. Por organizar-se como condomínio de lojas, o prejuízo momentâneo pode ser socializado ficando a questão do lucro em segundo plano, nas palavras do entrevistado: *“condomínio não se tem lucro, condomínio se rateia despesas!”*

Essas informações são baseadas nas informações colhidas na entrevista com o gestor geral, e também no documento Balanço Gerencial 2021 – Book, que é dividido mês a mês, como pode-se acompanhar na tabela 1.

Tabela 1 – Receitas e custos mensais do período**Tabela de receitas e custos mensais de março de 2020 a março de 2021***

Mês	Receitas (entradas)	Custos e despesas (saídas)	Resultado
Março	75.000,00	40.000,00	35.000,00
Abril	75.000,00	40.000,00	35.000,00
Maio	75.000,00	40.000,00	35.000,00
Junho*	80.000,00	60.000,00	20.000,00
Julho	80.000,00	60.000,00	20.000,00
Agosto	80.000,00	60.000,00	20.000,00
Setembro	80.000,00	70.000,00	10.000,00
Outubro	80.000,00	70.000,00	10.000,00
Novembro	150.000,00	125.000,00	25.000,00
Dezembro	150.000,00	125.000,00	25.000,00
Janeiro	150.000,00	125.000,00	25.000,00
Fevereiro	75.000,00	60.000,00	5.000,00
Março	75.000,00	40.000,00	35.000,00
Total acumulado do período	1.145.000,00	845.000,00	300.000,00

Fonte: Elaborada com base no Balanço Gerencial - Book (2021).

(*) Valores aproximados.

Note que ao final do período a empresa conseguiu recuperar a quantia investida.

5.2.2 Shopping Fortaleza Sul: dimensão ambiental

Na dimensão ambiental destacam-se o trabalho com uma organização na o governamental (Emaús) e com a comunidade circundante (recicladores), favorecendo o processo de aproximar a empresa estudada com o meio ambiente e o compromisso de impactar positivamente a sociedade, o que segundo Sanchs (2012) soma-se ao conjunto de ações e políticas empresariais economicamente sustentáveis e socialmente responsáveis. O shopping contemplou essa dimensão com medidas de controle de uso de energia elétrica e água, gerenciamento de resíduos sólidos e fomento à prática da reciclagem:

Quadro 4 – Ações adotadas quanto à dimensão ambiental

Escopo	Ação
Gerenciamento de insumos	Redução do consumo de energia elétrica; Redução do consumo de água.
Gerenciamento de resíduos sólidos	Doação de eletrônicos, móveis, vidros, etc à ONG; Recolhimento de resíduos da praça de alimentação com fins às pocilgas. Doações de recicláveis, plástico e papelão, a catadores da comunidade circundante;

Fonte: Pesquisa de campo (2021).

Em período anterior a pandemia o shopping fortaleza sul havia encontrado parcerias estratégicas – simples e eficazes - na gestão de resíduos:

- ONG Emaús, que recolhe materiais recicláveis tais como móveis, vidros e eletrônicos bastante frequentes quando da instalação e reformas de lojas;
- Catadores da comunidade circundante, que recolhiam principalmente papelão e plástico;
- Pocilgas, que recolhe as sobras da praça de alimentação destinando-as aos animais.

O shopping center apresentou tais medidas que, de acordo com Giovanelli (2015), são importantes pois atendem a dimensão ambiental ao ater-se à gestão de resíduos, importando-se com o descarte de produtos e

embalagens após consumo, uso racional da água, etc., pois são práticas de responsabilidade ambiental.

5.2.3 Shopping Fortaleza Sul: dimensão social

Conforme Veloso e Augustinho (2017), a dimensão social faz parte da sustentabilidade empresarial, e contribui para o crescimento do negócio ao melhorar a imagem da empresa na percepção do cliente. No shopping as ações voltadas para colaboradores, stakeholders, ONGs, a manutenção dos empregos, direitos humanos e trabalhistas, e principalmente as questões de saúde e segurança no trabalho destacadas pela pandemia, foram as questões mais relevantes da dimensão social no período estudado.

Relacionando teoria à prática, a pesquisa procurou identificar as ações geradas por relações com stakeholders - tais como colaboradores e clientes, cadeia de suprimentos e operações - que favoreceram a sustentabilidade da empresa nesse período:

- Incentivo governamental por meio da Medida Provisória 905/2019, conhecida por Carteira Verde Amarela, na prática deu aporte financeiro ao pagar parte do salário de funcionários com carteira assinada, tendo em contrapartida a redução da jornada de trabalho e o impedimento de demissão do colaborador cadastrado no programa durante a vigência do mesmo; na entrevista, o gestor referem-se à medida como “*o plano do governo*” e o julga como positivo.
- Suporte de sindicatos tais como Sindconfeções, Sindlojas, e outros como Fecomércio, CDL, CIEE. O papel de intermediação, negociação junto ao governo e compartilhamento de informações ante uma crise sanitária nunca antes vivenciada, “*foi decisivo*”, segundo o entrevistado;
- Parceria com empresas que trabalham por aplicativo no momento em que os lojistas do shopping encontraram nas vendas *on line* a saída para a crise que dominava o setor, tendo o shopping se adaptado ao sistema de *delivery* e *drive thru*, onde o *app* supria a logística que de outro modo necessitaria de tempo e recursos, não disponíveis naquele momento, para ser instalada.

A questão do *delivery e drive thru* remete a importância da logística para as práticas sustentáveis. Leite (2009) explica que a logística é um fator que agrega às práticas sustentáveis, pois aumenta sua eficiência ao mesmo tempo que reduz os impactos ao meio ambiente. Conforme o entrevistado “havia fila de entregadores de aplicativo”. Nesta ótica, quando entregadores passaram a trabalhar para as lojas do shopping pode-se dizer que foram contempladas as dimensões ambiental e social.

Portanto, a descrição e análise do esforço da administração do Shopping Fortaleza Sul em resistir aos desafios aqui elencados pode contribuir para a compreensão da sustentabilidade nas empresas no contexto da pandemia do Coronavírus, pois fica o aprendizado de que as práticas de sustentabilidade ambiental como reduzir consumo, reciclar e reutilizar impactam positivamente nas outras dimensões, e contribuem para a manutenção das empresas também em períodos de crise.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A evolução do pensamento sustentável, desde o Clube de Roma, em 1968, tem ganhado espaço no dia a dia das organizações. Ser sustentável tornou-se um dos objetivos de muitas empresas, e a ideia de produto ecologicamente correto, de uma empresa “verde”, socialmente responsável passou a ser exigência de muitos consumidores. Como é possível perceber, o conceito está intimamente ligado às dimensões ambiental, econômica e social, sintetizado por Elkington em seu Triple Bottom Line. Neste contexto surge um novo desafio: a pandemia do novo coronavírus, com o impacto negativo da Covid-19, que ironicamente abrangeu a economia, a sociedade, e conseqüentemente, o meio ambiente.

A resignificação das relações provocada pela pandemia faz recordar que ao aderir aos padrões de sustentabilidade a empresa reduz o risco corporativo medido pelo risco sistemático, o que determina a redução do custo de capital próprio, aumentando o valor econômico da empresa. Nesse contexto, ao analisar a sustentabilidade do Shopping Fortaleza Sul na perspectiva da pandemia do coronavírus verificou-se que a empresa promoveu descontos que impactaram positivamente na dimensão econômica do negócio; na dimensão social a relação com seus stakeholders foram o destaque nesse período; e identificou-se que a redução no consumo de água e energia elétrica foram medidas relativas à dimensão ambiental da sustentabilidade da organização.

A pesquisa aqui apresentada revela que a empresa, - muito embora tivesse uma preocupação em se posicionar no mercado como uma empresa preocupada com as três dimensões da sustentabilidade, no momento de maior restrição provocada pela pandemia, preocupou-se em garantir sua sustentabilidade econômico-financeira, e com muito esforço social - no que diz respeito a lojistas, colaboradores, governo - deixando inicialmente descoberto a dimensão ambiental. Porém ao tentar reduzir custos, percebe-se que iniciativas relacionadas a consumo de água, energia elétrica, materiais de limpeza, contemplaram a dimensão ambiental.

As ações implementadas com vista à sustentabilidade econômico-financeira do shopping center de atacado no período da pandemia, em contexto de crise, foram exitosas ao focar em redução de custos, o que foi facilitado pela terceirização da maioria dos colaboradores; quanto a preservação de receitas, as medidas de desconto para recuperação das taxas de condôminos, são o destaque;

em relação aos stakeholders, destaca-se a atuação das federações e sindicatos em constante negociação com o poder público. Compreende-se, portanto, que, quanto à sustentabilidade, de acordo com o modelo TBL, a empresa tem mantido sua saúde financeira até o momento, mas as medidas são insuficientes a longo prazo, e que outras dimensões do tripé foram menos privilegiadas que a econômica.

Quanto às limitações da pesquisa, destaca-se o fato de que a mesma ocorreu no período de restrições e isolamento social resultantes da pandemia do coronavírus, e o acesso ao campo, a bibliotecas, aos lojistas e empregados do shopping foi prejudicado; mas procurou-se superar esse fator limitador coletando-se informações em sites de instituições renomadas, e a entrevista presencial com o gestor geral, complementada com uso do *Whatsapp*, os quais possibilitaram meios adequados e suficientes para responder às questões ponderadas, muito embora tivesse sido enriquecedor acrescentar o relato de outros entrevistados ao trabalho.

A pesquisa revela, no caso específico, que a sustentabilidade no contexto da crise do coronavírus, não encontra em si mesmo condições de manter-se, de se sustentar, mas continua a apoiar-se no discurso comum que busca construir uma imagem de uma organização que vai além da busca do lucro. Nesse sentido, sugere-se que a organização defina seus valores sustentáveis em um documento objetivo, claro, e de fácil acesso para todos os da empresa e oficialize a política de sustentabilidade da marca junto aos stakeholders.

Espera-se que a presente pesquisa contribua para a área ao demonstrar a experiência da empresa analisada, e sugere-se que futuras pesquisas possam aprofundar o estudo da sustentabilidade nas organizações e as medidas práticas que as mesmas adotam em períodos de crise.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Fernando. **O bom negócio da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.
- BACHA, Maria de Lourdes; SANTOS, Jorgina; SHAUN, Angela. **Considerações teóricas sobre conceito de sustentabilidade**. 2010. Disponível em: https://www.academia.edu/download/33558331/consideracoes_teoricas.pdf. Acesso em: 02/07/2021.
- BIAGE, V. Z. M.; CALADO, L. R. Análise dos resultados das contratações públicas sustentáveis. **Revista eletrônica de administração**, v. 82, n. 3, p. 601-621. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-2311.0612014.54781>. Acesso em: 02/07/2021.
- BIGARELLI, Bárbara. Porque é preciso repensar o tripé da sustentabilidade nos negócios na opinião do homem que cunhou a expressão há 25 anos. **Época Negócios**. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2018/07/por-que-e-preciso-repensar-o-tripe-da-sustentabilidade-dos-negocios.html>. Acesso em 15/07/2021.
- BOFF, Leonardo. **Sustentabilidade: o que é e o que não é**. Petrópolis: Vozes, 2012.
- BRASIL. Ministério da Saúde. **Portaria** nº 356 de 11 de março de 2020. Brasília, 2020.
- BURKE, Tom. ELKINGTON, John. **The green capitalists**. UK, 1989.
- CMMAD - COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. **Nosso Futuro Comum**, 2. ed. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1991.
- CEARÁ. Secretaria de Saúde. **Decreto** 3.509 de 13 de março de 2020, e outros. Fortaleza, 2020.
- DANTAS, Carolina. **Mudanças recentes no clima causadas pelo homem não tem precedentes, aponta relatoria da ONU**. G1. Disponível em: <https://g1.globo.com/natureza/aquecimento-global/noticia/2021/08/09/influencia-humana-e-responsavel-por-alta-de-107c-na-temperatura-global-estima-relatorio-do-ipcc-orgao-da-onu.ghtml>. Acesso em: 13/08/2021.
- DARLAN, Christiano & KROTH, Darlan. **A economia brasileira frente a pandemia do Covid-19: entre as prescrições e as propostas do governo**. 2020. 10.13140/RG.2.2.12914.66241. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/340634459>. Acesso em: 15/07/2021.
- DEMO, Pedro. **Desafios modernos da Educação**. Petrópolis. Vozes. 2000.
- DEWEIK, Sabina. **Covid-19: Um Reset Rumo à Abundância**. Disponível em <https://ofuturodascoisas.com/covid-19-um-reset-rumo-a-abundancia/>. Acesso em: 13/08/2021.
- DUARTE, J.; BARROS, A. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. São Paulo: Atlas S.A, 2006.

Educação para a sustentabilidade. Disponível em: <http://blog.pucsp.br/educasustentabilidade/2011/08/06/the-triple-bottom-line/>. Acesso em: 13/08/2021.

ELKINGTON, John et al. Triple bottom line revolution: reporting for the third millennium. **Australian CPA**, v. 69, n. 11, p. 75-76, 1994.

ELKINGTON, John. Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. **Environmental quality management**, v. 8, n. 1, p. 37-51, 1998.

ELKINGTON, John. **Enter The Triple Bottom Line.** 2004. Disponível em: <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781849773348-8/enter-triple-bottom-line-john-elkington>. Acesso em 15/07/2021.

EMISSOES de CO₂ terão recorde em 2023 por desenvolvimento insuficiente de energias limpas. **Isto é Dinheiro.** Disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/aie-emissoes-de-co2-terao-recorde-em-2023-por-desenvolvimento-insuficiente-de-energias-limpas/>. Acesso em: 17/07/2021.

EMPRESAS e Coronavírus: as soluções que vão permanecer após pandemia. **Gazeta do Povo.** Disponível em <https://www.gazetadopovo.com.br/economia/empresas-solucoes-emergenciais-futuro-coronavirus/>. Acesso em 15/07/2021.

FERREIRA, Leila da Costa. **Sustentabilidade:** Uma Abordagem Histórica da Sustentabilidade. In: FERRARO JÚNIOR, Luiz Antonio (Org.). Encontros e caminhos: formação de educadoras(es) ambientais e coletivos. Brasília: Ministério do Meio Ambiente, 2005.

FERRER, Gabriel Real. **Calidad de vida, médio ambiente,** sostenibilidad y ciudadanía. Construimos juntos el futuro. Fundação Universidade do Vale do Itajaí, 2012. Disponível em: https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/34959/1/2012_Real_NEJ.pdf. Acesso em: 13/8/2021.

GERHARDT, T.; SILVEIRA, D. **Métodos de pesquisa.** PLAGEDER, 2008.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIOVANELLI, Anderson. **O consumidor consciente se tornará cada vez mais responsável.** 2015. Disponível em: <https://www.logisticareversa.org%2Ftriple-bottom-line-ou-tripe-da-sustentabilidade>. Acesso em: 02/07/2021.

G1. **O que é lockdown.** Disponível em: <https://g1.globo.com/bemestar/coronavirus/noticia/2020/05/06/entenda-o-que-e-lockdown.ghtml>. Acesso em: 01/07/2021.

JORNAL DE NEGÓCIOS DO SEBRAE-SP. Como melhorar as vendas no segundo semestre de 2021. **Revista pequenas empresas & grandes negócios.** Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/Administracao-de-empresas/noticia/2021/07/como-melhorar-vendas-no-segundo-semester-de-2021.html>. Acesso em: 16/07/2021.

JORNAL DIÁRIO DO NORDESTE. **A cada 8 horas Ceará tem uma autuação por desobediência aos decretos da pandemia.** Disponível em: <https://diariodonordeste.verdesmares.com.br/regiao/a-cada-8-horas-ceara-tem-uma-autuacao-por-desobediencia-aos-decretos-da-pandemia-diz-pm-1.3094692>. Acesso em: 10 de julho de 2021

JORNAL O POVO. **FMI: Kristalina Geogieva elogia suspensão de pagamentos de dívidas do G20.** 2020, Disponível em: <https://www.opovo.com.br/noticias/mundo/2020/10/14/fmi--kristalina-georgieva-elogia-suspensao-de-pagamento-de-dividas-do-g20.html>. Acesso em: 10/07/2021.

LEITE, Paulo Roberto. Logística Reversa: meio ambiente e competitividade. **Revista de administração Mackenzie**. v.12, n. 3, p. 1-10, 2011.

LIMA, M. G.; BARROS, M.B.A.; SCWARCWALD, C.L.; e outros. **Associação das condições sociais e econômicas com a incidência dos problemas com o sono durante a pandemia de COVID-19.** Espaço temático: COVID – pesquisa de comportamentos. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0102-311X00218320>. Acesso em 16/07/2021.

LISBOA, Patrícia. **Recursos ilimitados.** 2020. Disponível em: <https://patilisboa.com.br/recursos-ilimitados>. Acesso em: 13/08/2021.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MIKHAILOVA, Irina. Sustentabilidade: evolução dos conceitos teóricos e os problemas da mensuração prática. **Revista Economia e Desenvolvimento.** 2004. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/eed/article/download/3442/1970>. Acesso em 16/07/2021.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social.** In: MINAYO, Maria Cecília de Souza (org). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2000.

MLA, Estilo: **Muhammad Yunus - Fatos.** NobelPrize.org. Divulgação do Prêmio Nobel AB 2006. Disponível em:

<https://www.nobelprize.org/prizes/peace/2006/yunus/facts/>. Acesso em: 13/08/2021.

NASCIMENTO, Elimar Pinheiro do. **Trajectoria da Sustentabilidade: do ambiental ao social, do social ao econômico.** Estudos Avançados. 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ea/a/yJnRYLWXSwyxqggqDWy8gct/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 05/07/2021

OPAS. **Histórico da pandemia de COVID-19.** Disponível em: <https://www.paho.org/pt/covid19/historico-da-pandemia-covid-19>. Acesso em: 01/07/2021.

ORSOLINI, Alba Valeria P.; OLIVEIRA, Sheila Fernandes P. **Estudo de caso como método de investigação qualitativa: uma abordagem bibliográfica.** 2014. Disponível

em: https://pos.unifacef.com.br/_livros/Cultura_Desenv/Artigos/Alba_Sheila.pdf. Acesso em: 15/07/2021.

PAULA; WALTRICK; PEDROSO. In: **Sustentabilidade e Responsabilidade Social**. Org. José Henrique Porto Silveira. Vol. 3. Belo Horizonte: Poisson, 2017

PEGN. **Revista pequenas empresas & grandes negócios**. Disponível em <https://revistapegn.globo.com/busca?q=pandemia>. Acesso em: 15/07/2021.

PINHEIRO, Lana. Papo Responsável. **Revista Isto é Dinheiro**. Ed.1231. Disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/papo-responsavel-25>. Acesso em: 10/07/2021.

POLEN. **Sustentabilidade empresarial: a grande tendencia pós-Covid**. Disponível em: <https://www.creditodelogisticareversa.com.br/post/t-sustentabilidade-empresarial-a-grande-tendencia-pos-covid>. Acesso em: 13/08/2021.

RODRIGUES, Patricia S. **Educação ambiental Transnacional e Sustentabilidade: Uma via para o futuro da humanidade**. Tese de Doutorado. UNIVALI. Santa Catarina: 2019. Disponível em: <https://www.univali.br/pos/doutorado/doutorado-em-ciencia-juridica/banco-de-teses-sem-dupla-titulacao>. Acesso em: 13/08/2021.

ROSA, ALTAIR. **Rede de governança ambiental na cidade de Curitiba e o papel das tecnologias de informação e comunicação**. Dissertação de mestrado. Gestão Urbana. Pontifícia Universidade Católica do Paraná, 2007.

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

SACHS, I. **Rumo à socioeconomia – teoria e prática do desenvolvimento**. São Paulo: Cortez, 2007.

SACHS, IGYNACY. **Ecodesenvolvimento: crescer sem destruir**. São Paulo, Vértice, 1986.

SACHS, J. D. From millennium development goals to sustainable development goals. **The Lancet**, v. 379, n. 9832, p. 2206–2211, 2012. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(12\)60685-0](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(12)60685-0).

SAVITZ, Andrew; WEBER, Karl. **The Triple Bottom Line: How Today's Best-Run Companies Are Achieving Economic, Social and Environmental Success - and How You Can Too**. 2013.

SGARBI, V. S., Lima, M. T. A. de, Santos, C. de F. S. O., & Falcão, M. C. Os jargões da sustentabilidade: uma discussão a partir da produção científica nacional. Porto Alegre: 2008.

SILVA, Lilian Simone A. da.; QUELHAS, Osvaldo L.G. **Sustentabilidade empresarial e o impacto no custo de capital próprio das empresas de capital aberto**. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2006000300003>. Acesso em: 02/07/2021.

SOUSA Francisco Santana de.; ZUCCO, Alba. e outros. **Trajetória da responsabilidade social e corporativa das empresas listadas no ISE: uma década de sustentabilidade rumo à longevidade empresarial.** Disponível em: <http://engemasp.submissao.com.br/17/anais/arquivos/94.pdf>. Acesso em 10/07/2021.

SUMMIT, E. **Agenda 21.** The United Nations Programme for Action from Rio. Rio de Janeiro: 1992.

TRIPÉ da Sustentabilidade. **Sustentarte.** Disponível em: <http://sustentarte.org.br/2013/01/25/tripe-da-sustentabilidade/>. Acesso em 10/07/2021.

VENDAS online representam mais da metade do faturamento de 30% dos MEI. **SEBRAE.** 2021

YIN, R. K. **Estudo de Caso:** planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXOS

ANEXO I - ROTEIRO DE ENTREVISTA

Informações gerais da empresa e do entrevistado

Nome Fantasia:

Razão Social:

CNPJ:

End.:

1. Há quanto tempo a empresa existe? Quantos funcionários? Porte? Quantos clientes lojistas?
2. Qual o cargo do entrevistado? Há quanto tempo nele? Formação do entrevistado? Há quanto tempo na profissão?

DIMENSÃO ECONÔMICA

3. Quais foram os custos/despesas que foram trabalhados para poder garantir a sustentabilidade econômico-financeira nesse momento da pandemia? Como e o quanto (%) cada um deles reduziu? Algum aumentou?
 - 3.1 Custos/despesas com pessoal reduziram significativamente? Como e Quanto (%)?
 - 3.2 Custos/despesas com estrutura (aluguel, energia, água, etc) reduziram significativamente? Como e Quanto (%)?
 - 3.3 Custos/despesas financeiras (pagamento de empréstimos, financiamentos, juros, etc) reduziram significativamente? Como e Quanto (%)?
4. Na sua opinião, o que a empresa poderia ter feito de diferente do que fez, no período de pandemia, para reduzir mais custos/despesas? Por que não o fez?
5. Como (em que itens) e quanto as receitas foram impactadas no período de pandemia?
6. Quais os desafios e quais as ações adotadas quanto às receitas no período?
7. Houve alguma dificuldade de Capital de Giro e liquidez na empresa nesse período? Como foi enfrentada?
8. Na sua opinião, o que a empresa poderia ter feito de diferente do que fez, no período de pandemia, para obter melhores receitas? Por que não o fez?

DIMENSÃO SOCIAL:

9. Quais as medidas tomadas para se adequar às exigências contidas nos decretos governamentais? Houve problemas de cunho jurídico, ou com fiscalizações do poder público?
10. Quais medidas governamentais (federal, estadual ou municipal) contribuíram positivamente para sustentabilidade econômico-financeira do shopping? Qual impacto?
11. Em relação aos funcionários do shopping, quais ações adotadas nesse período? Segurança? Saúde? Demissões? Suspensão de contrato?
12. Como se deu a relação com os lojistas em face da pandemia? Houve ações visando a sustentabilidade do shopping e dos lojistas? Qual impacto?
13. Houve alguma medida junto aos consumidores finais? Qual impacto?

14. Houve alguma medida/parceria junto a outros stakeholders (comunidade circundante? Sindicato? ONG's? Associações? Mídia, etc?)?

DIMENSÃO AMBIENTAL:

15. A empresa possui uma política ambiental definida? conhece os impactos que causa ao meio ambiente?

16. Como se dá o tratamento de resíduos pela empresa? Há estímulo ao reuso, reciclagem?

17. Como trabalhou o uso dos recursos naturais no período da pandemia? o que foi feito quanto ao consumo de água e energia elétrica?

18. Quanto aos lojistas, há preocupação com uma imagem de sustentabilidade perante os clientes?

19. Para concluir, há mais alguma informação importante sobre a sustentabilidade nesse período que você gostaria de mencionar?

ANEXO II - PROTOCOLO DE FUNCIONAMENTO COM MEDIDAS DE SEGURANÇA PARA EVITAR A PROLIFERAÇÃO DA COVID-19



PROTOCOLO DE FUNCIONAMENTO COM MEDIDAS DE SEGURANÇA PARA EVITAR A PROLIFERAÇÃO DA COVID-19

1 – HORÁRIO DE FUNCIONAMENTO

O horário de funcionamento nessa fase será:

- De segunda a sexta feira, das 10:00 às 16:00 horas;
- Sábados das 09:00 às 13:00 horas.

OBS1: O CONDOMÍNIO FORTALEZA MART CENTER (Shopping Fortaleza Sul) não tem seu funcionamento como grandes Shoppings Centers, pois é equiparado ao comércio de rua, e tem como atividade 90% (noventa por cento) de Lojas de Atacado no setor de confecção.

OBS2: O horário de funcionamento é menor (06 horas) que o disposto no Decreto Estadual que prevê abertura de Shoppings por 08 horas.

2 – MEDIDAS DE SEGURANÇA E SANITÁRIAS GERAIS

- Limitação da frequência concomitante de consumidores em 30% (trinta por cento) da capacidade total do local;
- O acesso ao interior do shopping somente com o uso OBRIGATÓRIO de máscara;
- Será disponibilizado álcool em gel 70% nos acessos do Shopping por meio de dispensers em formato de *Totem* sem necessidade de uso das mãos para fazer a higienização;
- Iremos aferir a temperatura de todos que desejarem acessar ao Shopping, e quem apresentar temperatura superior a 37,2º C terá seu acesso impedido;
- Aumento na intensificação da higienização das áreas comuns;(anexo ficha técnica dos produtos utilizados), e inclusive contratamos a Empresa RIVA SAÚDE AMBIENTAL, para proceder a sanitização das áreas comuns, sendo uma aplicação por semana;
- Manter distanciamento entre as pessoas de 02 metros;


 José W. Pereira
 Síndico



- Cada Loja deverá controlar o acesso de clientes, limitando a ocupação a 01 cliente a cada 12m²;
- Não aceitar que nenhum cliente ou colaborador fique no interior da Loja sem máscara, mesmo alegando ser por pouco tempo;
- Nos banheiros, iremos orientar a lavagem das mãos com água e sabão, tendo em vista ser essa a maneira mais eficaz de combate ao vírus;
- O acesso ao refeitório dos colaboradores será reduzido, visando manter a quantidade de pessoas em que seja obedecido o espaçamento mínimo de 02 metros pelos usuários do refeitório;
- Serão Removidas as cadeiras e mesas das praças de alimentação. O restaurante funcionará para serviço de *delivery* e *take away*.
- A equipe de segurança realizará inspeções/rondas periódicas visando o cumprimento dos termos deste protocolo.
- Limpeza do piso continuamente com solução de hipoclorito de sódio a 2,0%, além da desinfecção diária (durante o período noturno) com pulverização de produto sanitizante à base de quaternário de amônia e/ou hipoclorito de sódio.
- Além de todas essas medidas adotadas internamente será entregue o Protocolo Setorial 12 – Centros Comerciais – FASE 1 do ANEXO IV A QUE SE REFERE O DECRETO Nº33.617, DE 06 DE JUNHO DE 2020 sendo exigido que sejam cumpridas pelo lojistas e funcionários. (Anexo).

Fortaleza, 18 de junho de 2020.


CONDOMÍNIO FORTALEZA MART CENTER
José Valter Pereira
Sindico

Valter Pereira
Sindico