



PROPOSTA DE MODELO DE GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE COM BASE NOS ODS: UM ESTUDO NO MERCADO DE SHOPPING CENTER

DOI: 10.19177/rgsa.v9e32020934-946

Maria Flavia Rondon Lima¹

RESUMO

A sustentabilidade constitui um dos grandes desafios para as empresas no século XXI e deve ser incorporada como estratégia dentro do modelo de negócio de maneira a garantir uma posição central na tomada de decisão e na gestão das organizações. Nesse contexto, a Organização das Nações Unidas - ONU lançou, em setembro de 2015, os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - ODS, com objetivo de nortear as políticas nacionais dos países e as atividades de cooperação internacional até 2030. Diante deste cenário, este artigo tem como objetivo a proposição de um modelo de gestão de Shopping Center que tenha como base os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) a fim de verificar o nível de engajamento observado nos Shoppings com relação às práticas de sustentabilidade nos empreendimentos. O modelo apresentado caracteriza-se como uma ferramenta de fácil adesão e reflete a tendência dos novos empreendimentos aderirem as dimensões da sustentabilidade. Os resultados da verificação da aplicação do modelo nos dois empreendimentos revelam que a empresa tem buscado inserir inovações nos aspectos ambientais, sociais em seu novo empreendimento, com o atingimento de 63% na dimensão social, 80% na dimensão ambiental, 75% no econômico e 56% na governança.

Palavras-chave: Sustentabilidade. Shopping Center. Indicadores. ODS.

¹ ISAE. E-mail: mflaviarlima@gmail.com

PROPOSAL OF A SUSTAINABILITY MANAGEMENT MODEL BASED ON THE SDG: A CASE STUDY IN THE MARKET OF SHOPPING CENTER

ABSTRACT

Sustainability is one of the great challenges for companies in the 21st century and must be incorporated as a strategy within the business models in order to ensure a centralized position in the decision making and in the organizations' management. In this context, the United Nations (UN) launched the Sustainable Development Objectives (SDG) in September 2015, with the purpose of guiding the countries' national policies and international cooperation activities by 2030. In the face of this scenario, the research presents a proposal of a shopping center management model based on the SDG, in order to verify the level of engagement observed in the malls in relation to their sustainability practices. The model presented is characterized as an easy adherence tool and reflects the growing trend of new projects to adopt new sustainable dimensions. The result of the model application in two business units shows that the company is trying to adopt some social and environmental measures. It was observed that the new facilities working with the model proposed, achieved an adherence of 63%, 80% and 75% respectively, in the social, environmental and economic dimension and 56% at governance.



Keywords: Sustainability. Shopping center. Indicators. SDG.

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o tema do desenvolvimento sustentável deixou de ser uma agenda prioritariamente governamental e se inseriu no contexto e na realidade de grandes organizações. As empresas passaram a ser cobradas tanto pelos danos causados ao meio ambiente quanto pelo seu papel proativo nas práticas indutoras do desenvolvimento sustentável perante a sociedade.

Vários autores (CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008; BENITES; PÓLO, 2013; CRAWFORD; WHITSON, 2013) apontam que as empresas internalizaram as preocupações com as questões sociais e ambientais por meio das práticas de R. gest. sust. ambient., Florianópolis, v. 9, n. 3, p. 934-946, jul/set. 2020. 935

Responsabilidade Social Corporativa, conforme definida no conceito de desenvolvimento sustentável e prevista na ótica do Triple Bottom Line definido por Elkington (1997). Santos e Sehnem (2016) enfatizam que o princípio da sustentabilidade sob essa perspectiva corporativa busca dar continuidade no mercado e no crescimento da organização a partir de sua viabilidade econômica, além da coexistência harmônica com o meio ambiente e a sociedade.

Nesse contexto a Organização das Nações Unidas - ONU lançou, em setembro de 2015, os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), seguindo orientações da Conferência RIO +20, com objetivo de nortear as políticas nacionais dos países e as atividades de cooperação internacional até 2030. (UNGLOBALCOMPACT, 2015). Mais recentemente, em 2016 a ONU fez um chamado às empresas para aderirem a Agenda 2030, definida a partir dos ODS, de forma a promoverem um modelo de gestão empresarial alinhado com os objetivos propostos nos ODS.

O mercado de Shopping Centers se insere nesta discussão como empreendimentos emblemáticos por serem um símbolo da sociedade de consumo, e, ainda possuem um alto impacto ambiental, social e serem indutores do desenvolvimento da sociedade inserida na sua área de influência.


A Associação Brasileira de Shopping Center (ABRASCE) aponta que em 2018 se encontram em operação 571 Shopping Centers, representando um total de mais de 15 milhões de metros quadrados de Área Bruta Locável (ABL) e com previsão de inauguração até o fim do ano de mais 23 estabelecimentos. O setor é responsável por faturar mais de R\$ 167 bilhões por ano. (ABRASCE, 2018)

Além disso, o impacto causado pela implantação e operação de um shopping é extremamente elevado para a sociedade que convive em seu entorno, podendo influenciar diretamente no seu estilo de vida, no desenvolvimento do comércio e na atividade econômica e ainda gerar transtornos ambientais. Esses empreendimentos também são responsáveis pela geração de milhares de empregos diretos e indiretos, em que seu faturamento responde por uma parcela significativa da economia do país.

Sendo assim, a medida em que práticas sustentáveis forem adotadas, mensuradas e divulgadas nos shoppings há grande perspectiva para que estes influenciem parte da cadeia produtiva envolvida, induzindo a adoção de políticas ambientais em prestadores de serviço, fornecedores e clientes.

Sob esta ótica, Lugoboni et al. (2017) realizaram um estudo da gestão de indicadores de desempenho em um shopping center na cidade de Santo André - SP. Os autores identificaram que os indicadores fazem parte do dia a dia de todos os colaboradores por meio de metas preestabelecidas em todos os níveis permitindo obter uma visão multidimensional do shopping centrado-se em 8 áreas estratégicas: marketing, segurança, estacionamento, recursos humanos, operações, qualidade, comercial e financeira, conforme o Quadro 1.

Quadro 1 - Indicadores de desempenho de um shopping center em Santo André



Indicadores	Descrição
1. Marketing	
1.1 % SSS <i>Same Store Sales</i>	Aumentar o lucro total do shopping /vendas para mesmas lojas
1.2 Número de ocorrências	
1.3 Otimizar gestão Fundo de Promoção e Propaganda - FPP cumprimento de planejamento	Entidade sem fins lucrativos com objetivo de planejar a publicidade, eventos, sorteios, promoções do shopping e gerir os recursos arrecadados, que constituem o caixa formado a partir de taxas de contribuições mensais obrigatórias dos lojistas, destinadas a financiar o marketing
1.4 NPS – Nota de Pesquisa de satisfação; garantia satisfação do lojista	Eventos e promoções geradores de lucro, melhor mix de lazer e restaurantes, reforma das lojas layout antigo, campanha na hora do almoço, divulgação de mix de lojas, <i>facebook</i> , site etc.
1.5 PES – Programa de excelência em shopping	Guia para alcance da excelência em diversos processos e procedimentos do dia a dia do shopping com menor ocorrência no shopping investir em investimento
1.6 Cliente Oculto marketing	Nota do cliente
2. Área de Segurança	

2.1 Otimizar a gestão condominial	Controlar tudo o que deve ser pago (serviço de segurança + bombeiro)
2.2. Gerir risco	Projeto de prevenção de perdas (%) menos perda, mais pontuação
2.3. Obter a melhor colocação no Programa de Excelência em Shopping	Documentos, laudos, menor número de ocorrência
Projeto de Prevenção Perdas	Plano de ação para evitar perdas
3. Estacionamento	
3.1 <i>Net Operating Income</i> - NOI de estacionamento	Receita operacional líquida = receita operacional bruta – custo operacional do empreendedor
3.2 Indicador de qualidade	Melhorar a qualidade e a conformidade operacional, sinalização, placas indicativas de placas para idosos, deficientes, altura máxima, permitida, enfim dentro dos padrões exigidos pela lei
3.3 Remessa do Estacionamento	Remessas de documentos e notas promissórias para o Centro de serviço Compartilhado - CSC no prazo
3.4 Programa de Excelência PES	Guia para alcance da excelência em diversos processos e procedimento do dia a dia do shopping, manter a melhor pontuação
3.5 Trafego de Veículos	Ticket médio e volume referente a arrecadação média do fluxo
4. Recursos Humanos	
4.1 Dias de vagas em aberto (exceto vagas de superintendente e Gerente)	Total de dias de vagas em aberto dividido pelo número de vagas (média por exemplo, 85 dias)
4.2 <i>Service Level agreement</i> - SLA	Acordo de nível de serviço, a parte de contrato de serviços entre duas ou mais entidades no qual o nível da prestação de serviço e definindo formalmente.
4.3 Banco de horas (saldo em horas positivas)	O número de horas extras da equipe não pode ser maior que 40 horas por mês
4.4 Turnover – TO	É o indicador que mede o percentual de funcionários que saem da empresa sobre o total de funcionários
5. Operações	
5.1 Gerir Risco	É uma auditoria que é feita pela empresa contratada pela holding, para fazer auditoria em nível corporativo que avalia a infraestrutura, a condição das maquinas, bombas geradoras, escadas rolantes, elevadores, casa de maquinas
5.2 Qualidade Operacional	Melhorar a qualidade e conformidade operacional (pintura, paisagismo, placas, iluminação)

5.3 Otimizar Gestão Condominial, investimento em infraestrutura	Orçado versus realizado do condomínio sujeito ao investimento em infraestrutura (shopping).
5.4. Programa de Excelência em Shopping	Guia para alcance da excelência em diversos processos e procedimentos do dia a dia do shopping.

FONTE: Adaptado de Lugoboni et al (2017)

Os autores verificaram que esses indicadores foram considerados estratégicos e amplamente utilizados de forma a acompanhar os avanços dos resultados voltados para gestão estratégica e sistemática do empreendimento com reflexo nos aspectos de competitividade. No entanto, torna-se necessária a complementação desses indicadores a fim de abranger as dimensões da sustentabilidade.

Nesse aspecto, o desenvolvimento de ferramentas usando indicadores de sustentabilidade tem crescido à medida que essa temática passa a ser incorporada pelos shopping centers. Costa (2012) em sua publicação, divulgou ao mercado uma ferramenta desenvolvida durante elaboração de seu mestrado que buscou por meio de um questionário com 48 itens identificar qual o nível de adoção de práticas de Responsabilidade Social Empresarial para cada empreendimento. A ferramenta desenvolvida por esse autor, elencou as práticas de sustentabilidade por meio de três fontes, sendo elas, um levantamento prévio realizado com 14 Shoppings que compõe a carteira de Shoppings da PREVI, uma tabela de indicadores de RSE do Instituto Ethos e o Código de Governança de Investimentos da Base Imobiliária da PREVI. A ferramenta avalia cada ação identificada como prática sustentáveis, em uma escala de 0 a 4, sendo: 0 = Não possui; 1 = Deficiente; 2 = Razoável; 3 = Bom e 4 = Muito bom.

Outro modelo, foi proposto por Santos (2015) denominado de Modelo de Sistema Integrado de Gestão Sustentável para Shopping Center (MSIGS Shopping Center) baseado nas diretrizes do Global Reporting Initiative (GRI) com objetivo de identificar como os shopping centers incorporam a sustentabilidade nos seus processos de gestão. A metodologia adotada constituiu uma abordagem qualitativa e quantitativa com caráter descritivo exploratório. Na coleta dos dados foram utilizados: questionário aplicado a 44 shoppings localizados nas cinco regiões brasileiras e entrevista com

informantes chaves de 12 dos shoppings pesquisados. Os resultados apontam que os gestores dos shoppings têm concepções distintas acerca da sustentabilidade e que alguns fatores econômicos acabam por interferir nos compromissos a serem investidos em sustentabilidade.

Sardinha, Reijnders e Antunes (2011) estudaram práticas de sustentabilidade em 23 companhias desenvolvedoras e administradoras de empreendimentos como Shopping Centers, na China, EUA, Reino Unido e Austrália por meio de um modelo desenvolvido pelos autores, que setoriza e avalia as práticas em 4 segmentos, sendo eles: resultados internos, externos, processos de gerenciamento e conhecimento e inovação. Destaca-se que os shoppings do Reino Unido apresentaram o maior engajamento no cumprimento dos pontos estabelecidos, demonstrados pelos seguintes indicadores:

1. Valores Mensais de Resíduos (kg/mês): somatório do peso (Kg) por tipo de resíduos (recicláveis e não recicláveis) gerados no mês
2. Valores Totais Anuais de Resíduos (kg); somatório total do peso (kg) dos resíduos recicláveis e não recicláveis gerados no período
3. Valorização de Resíduos (%) – razão entre o somatório dos valores mensais de peso (Kg) dos resíduos recicláveis e não recicláveis, pelo peso (kg) do resíduo reciclável encaminhado para reciclagem no mês multiplicando por 100
4. Valores médios de Resíduos (kg) média aritmética dos resíduos, dada pela razão do somatório dos pesos mensais (kg) dos resíduos recicláveis, não recicláveis e valorização de resíduos, pelo número de meses do período
5. Valores máximos de resíduos (kg) valor de peso (kg) dos resíduos Recicláveis e Valorização de Resíduos no período
6. Valor mínimo de resíduos (kg) valor de peso (kg) dos resíduos recicláveis e valorização de resíduos no período



7. Valor per capto de Resíduos (kg/cliente) razão entre o valor total anual de resíduos (kg) recicláveis e não recicláveis, pelo número de clientes visitantes no ano.

Sardinha, Reijnders e Antunes (2011) reforçam que ainda que os consumidores não reconheçam valor em shoppings que optam por escolhas sustentáveis, a prática dessas escolhas leva o shopping a uma vantagem competitiva e como forma de adicionar valor à companhia.

Alwaer, Sibley e Lewis (2008) apresentam checklist da sustentabilidade para facilitar o entendimento de como selecionar indicadores para shoppings regionais baseados no modelo de *triple botton line*, modelo, BREEAM, DQI, CASBEE, SBC. No 2 encontram-se destacadas as principais questões e objetivos considerados pelos autores.

Quadro 2 - Checklist da sustentabilidade

Principais questões	Objetivos
Transporte e acessibilidade	Assegurar planos de transporte para atender a demanda do shopping
Recursos naturais: energia, água e materiais;	Maximizar o uso de fontes renováveis Projetar medidas para limitar o uso de água potável, aproveitamento de água de chuva e águas cinzas
Uso da terra,	Promover o desenvolvimento urbano no entorno do shopping e demandar por soluções
Sustentabilidade Social	Encorajar elevada eficiência de movimento dos clientes no shopping
Sustentabilidade Econômica	Demonstrar que o empreendimento vai trazer prosperidade para o <i>mall</i>
Performance econômica e custo do ciclo de vida	Assegurar elevada performance de energia, água ao longo do tempo

FONTE: Adaptado de Alwaer, Sibley e Lewis (2008)

Nesse aspecto da sustentabilidade em shopping centers, os autores destacam que no Reino Unido tem sido um ponto crítico para a determinação de abertura de novos shoppings e por isso a manutenção dos existentes e sua transformação em empreendimentos que mitiguem os impactos é de suma importância.

2 METODOLOGIA DA PESQUISA

O presente capítulo apresenta as fases e procedimentos desenvolvidos para a elaboração deste estudo que propõe a criação de um modelo de gestão da sustentabilidade no mercado dos Shopping Centers com base nos ODS. Esse modelo serviu de base para análise comparativa de dois empreendimentos da empresa, sendo um já existente e outro em fase de construção em duas regiões distintas no Brasil.

Os Shoppings, assim como a administradora, terão seus nomes preservados nesse trabalho em função do caráter de confidencialidade da pesquisa, no entanto a caracterização da administradora por Brasil Shoppings teve por objetivo facilitar a compressão do leitor assim como o desenvolvimento do trabalho.

A "Brasil Shoppings" é uma empresa especializada na administração e comercialização de Shoppings, com participação em mais de 40 empreendimentos, o que compreende uma estrutura de mais de 1.500 mil m² de ABL, com os empreendimentos distribuídos pelas cinco regiões do país. Para realizar a classificação dos portes dos shoppings, foram consideradas as categorias propostas pela ABRASCE e as denominações utilizadas por este trabalho para identificar as categorias estão descritas no Quadro 3.

Quadro 3 - Classificação por categorias de shopping center

Porte	ABL	Identificação do porte
Mega	Acima de 60.000 m ²	4
Regional	De 30.000 a 59.999	3
Médios	De 20.000 a 29.999	2
Pequenos	Até 19.999 m ²	1

FONTE: ABRASCE (2018)

2.1 Enquadramento metodológico

A partir da categorização descrita na Etapa 01 dos indicadores referentes aos modelos utilizados foi possível propor um modelo de gestão, que além de suprir as lacunas existentes em relação aos ODS, uma vez que nem todos os indicadores propostos pelos autores contemplavam todas as categorias de análise propostas pelos ODS, também pudesse servir de alternativa para a gestão da sustentabilidade em Shopping.

Nessa etapa também foi levado em consideração restringir o número de indicadores considerados na análise a fim de não tornar o processo de acompanhamento maçante e difícil de ser implementado pelos empreendimentos. Alwaer, Sibley e Lewis (2008) salientam que a escolha da efetividade dos indicadores de sustentabilidade tornou-se o verdadeiro desafio dos pesquisadores e das organizações e que esta não é uma tarefa simples.

Além disso, conforme defendido pelo Pacto Global (2017) como a principal motivação para a adoção dos ODS, a partir da adaptação da maneira de comunicação para uma linguagem simples, universal e comum a todos as esferas (organizações, empresas e sociedade) e possível fornecer soluções compartilhadas e um fortalecimento das relações com todos os stakeholders.

Inicialmente pensou-se na realização de um questionário para verificar o comportamento desse modelo na totalidade dos empreendimentos tratados na etapa 2, porem houve dificuldades em se obter retorno para esse novo modelo com foco na gestão da sustentabilidade, considerando o aspecto inovador e diferente da rotina operacional de coleta de dados.

Diante disso foi escolhido um empreendimento existente há mais de 20 anos e um novo empreendimento que está sendo construído pela empresa e, que internaliza conceitos voltados para uma visão inovadora de shopping tanto no que se refere aos aspectos econômicos, quanto nos aspectos ambientais e sociais. Para tanto foi utilizado como base da análise o relatório técnico, cedido pela empresa, e com isso possibilitou um estudo comparativo para verificação do posicionamento

desse empreendimento em relação ao modelo dos ODS e a partir dessa análise propor medidas que podem adotadas para os demais empreendimentos.

A definição dos indicadores por objetivos dos ODS baseou-se em perguntas que refletisse o dia a dia do shopping e, ao mesmo tempo na inserção de questionamentos que pudesse levar esse tipo de empreendimento a uma visão mais abrangente, não se limitando apenas em questões internas.

O preenchimento do modelo se dá por meio de questões de Sim ou Não, sendo que o Sim contabiliza como ponto positivo e o não zero. Ao fim do preenchimento do questionário, cada objetivo tem um percentual que demonstra como cada empreendimento responde as quatro dimensões definidas no modelo com relação aos ODS.

3 MODELO DE GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE BASEADA NOS ODS

O modelo proposto insere os ODS nas dimensões: social, ambiental, econômico e governança e foi elaborado com base na combinação Gap Frame, SCRSC, MSIGS Shopping Center buscando criar uma ferramenta de fácil adesão pelos gerentes e que se insira nas atividades do dia a dia do empreendimento.

O Quadro 4 apresenta o modelo de gestão da sustentabilidade para shopping com base nos ODS que está estruturado em 4 dimensões, contendo os 17 Objetivos e 61 indicadores.

Quadro 4 - Modelo de Gestão da Sustentabilidade para Shopping Center com base nos ODS

Dimensões	Objetivos	Questionário
SOCIAL	1. ERRADICAÇÃO DA POBREZA	O Shopping promove parcerias com entidades cooperativas?
		O Shopping promove campanhas sociais ao longo do ano?
		O shopping incentiva a participação da comunidade local nas atividades do empreendimento?
		O shopping realiza compostagem no empreendimento?

AMBIENTAL	2. FOME ZERO E AGRICULTURA SUSTENTÁVEL	O shopping incentiva de alguma maneira a produção ou consumo de alimentos orgânicos?
		O Shopping possui campanhas de doação de alimentos?
		O Shopping possui algum tipo de parceria com pequenos agricultores locais?
	3. SAÚDE E BEM-ESTAR	O Shopping possui alguma política ou controle acústico de ruídos?
		O Shopping promove eventos que visem a prática de exercícios diários e o bem-estar do consumidor?
		O shopping possui operações voltadas para a saúde e bem-estar do consumidor?
		O Shopping busca maximizar a segurança dentro do empreendimento e no entorno?
	4. EDUCAÇÃO DE QUALIDADE	O shopping promove treinamentos e palestras para seus funcionários buscando preparar todos para as atividades do dia a dia?
		O shopping promove a integração do patrimônio cultural da região?
		O shopping fornece treinamento e palestras para moradores locais?
	5. IGUALDADE DE GENERO	O shopping promove a igualdade de gênero no membro de suas administrações, possuindo mulheres em pelo menos 50% nos cargos de liderança?
		O shopping possui igualdade salarial para todas as mulheres contratadas pela administração?
6. ÁGUA POTÁVEL E SANEAMENTO	O shopping possui um sistema de aproveitamento da água da chuva?	
	O shopping possui reuso de água?	

	O shopping possui medidas de projeto e planos de gerenciamento para limitar o uso de água potável?
	O Shopping realiza o controle e monitoramento da qualidade da água disponibilizada em seu estabelecimento?
	O Shopping possui um acompanhamento remoto dos principais pontos de consumo de água?
7. ENERGIA LIMPA E ACESSÍVEL	O shopping utiliza ventilação natural em pontos estratégicos?
	O shopping utiliza luz do dia na área principal?
	A orientação do lote é realizada de maneira a maximizar energia solar e o consequente ganho de luz solar passiva?
	A orientação do lote é realizada de maneira a maximizar energia solar e o consequente ganho refrigeração passiva?
	O Shopping realiza o acompanhamento remoto dos principais pontos de consumo de energia do empreendimento?
	O shopping promove a geração de energia limpa, sendo esta gerada pelo Shopping ou comprada do mercado livre?
13. AÇÃO DE COMBATE A MUDANÇA GLOBAL DO CLIMA	O shopping elabora inventário das emissões de Gases de Efeito Estufa (GEE)?
	O shopping realiza a compensação ou alguma redução da emissão de GEE?
	O shopping possui área para pedestres e ciclistas bem demarcada?
	O shopping realiza o monitoramento da Qualidade do Ar e realiza a manutenção indicada a fim de promover o Ar Limpo?
14. VIDA NA ÁGUA	O Shopping possui Estação de Tratamento de Esgoto ou realiza o controle da qualidade de seus efluentes?
	O shopping possui controle e áreas preparadas para a contenção de vazamentos de líquidos contaminantes?

ECONOMICA

15. VIDA TERRESTRE	O shopping recicla pelo menos 20% dos seus resíduos?
	O shopping adota procedimentos estruturado e documentado de avaliação e orienta suas ações para o
	O shopping incentiva as áreas verdes e promove o bem-estar por meio da integração entre o ambiente externo e o interno?
8. TRABALHO DECENTE E CRESCIMENTO ECONOMICO	O shopping possui algum tipo de política que vise banir fornecedores que não possuam práticas legais de trabalho?
	O shopping possui Instalações para funcionários?
	O shopping possui política de remuneração para seus funcionários que estejam de acordo com o mercado e promovam um nível de qualidade adequado de vida?
9. INDUSTRIA, INOVAÇÃO E INFRAESTRUTURA	O shopping promove a eficiência na utilização do cinema?
	O shopping possui uma distribuição das alamedas de alimentação?
	O shopping utiliza a internet como um meio de integração com o cliente?
	O shopping promove a eficiência do movimento do cliente dentro do shopping?
10. REDUÇÃO DAS DESIGUALDADES	O shopping possui aspectos estéticos elevados no seu interior?
	O shopping possui política de contratação de cotas para pessoas com deficiência e se cumpre a legislação
11. CIDADES E COMUNIDADES SUSTENTÁVEIS	O shopping promove ações de inclusão com a comunidade local?
	O shopping possui proximidade de transporte público?
	O shopping previu desde sua implantação uma política de planejamento, contemplando um estudo de impacto de vizinhança?

GOVERNANÇA	12. CONSUMO E PRODUÇÃO SUSTENTÁVEL	O Shopping utiliza e incentiva o uso de materiais recicláveis desde a sua construção?
		O Shopping apoia ou dá espaço para divulgação de produtos produzidos localmente?
		O shopping atua sistematicamente na sensibilização e orientação de consumidores finais com vistas ao uso sustentável de seus produtos ou serviços?
	16. PAZ, JUSTIÇA E INSTITUIÇÕES EFICAZES	O shopping difunde práticas anticorrupção, e essas têm sido divulgadas para todas as partes interessadas?
		O shopping possui processos e procedimentos de comunicação e diálogo implementados que busquem acolher, registrar, responder e esclarecer todas as críticas e sugestões ou denúncias relativas ao cumprimento de seu Código de Conduta, para o público interno e demais partes interessadas, e atendê-las quando procedente?
		O shopping realiza boas práticas de governança, seguindo manuais nacionais e/ou internacionais?
		O shopping possui auditoria interna de seus processos?
		O shopping possui pesquisa de satisfação que visem promover um bom relacionamento com todos os seus stakeholders?
	17. PARCERIAS E MEIOS DE IMPLEMENTAÇÃO	O shopping tem conhecimento dos ODS e faz a sua divulgação dentro do empreendimento?
		O shopping considera os ODS no seu planejamento estratégico?
		O shopping realiza parcerias com outras empresas/instituições afim de engajá-las em relação aos ODS e a Sustentabilidade?
		O shopping dissemina suas boas práticas em programas abertos a comunidade (escolas, empresas, eventos) e realiza palestras, formação continuada?

Fonte: A Autora (2018).

O modelo proposto neste trabalho que está baseado nos ODS proporciona um acompanhamento das ações não apenas internas do empreendimento, mas avança para o ambiente externo e para as relações com todos stakeholders.

Lugoboni et al (2017) salientam que os indicadores são muito importantes para a tomada da decisão e que eles têm que fazer parte do dia a dia de todos os colaboradores, por meio de metas preestabelecidas em todo os níveis. Dessa forma, faz-se necessário, a integração desses indicadores que têm como base os ODS para que os empreendimentos possam ampliar a visão e contrapor os impactos que esse tipo de empreendimento causa na utilização dos recursos naturais, emissões e conflitos sócio ambientais, como salientado por Alwaer, Sibley e Lewis (2008).

3 RESULTADO E DISCUSSÃO



Para verificar a aplicabilidade do modelo proposto foram utilizados dois empreendimentos que compõe o portfólio de investimentos da empresa “Brasil Shopping”. Um existente a mais de 20 anos e o outro em fase de implantação e com características inovadoras.

Verifica-se pela análise no Quadro 5, que a aplicação do modelo proposto em que o empreendimento analisado se encontra em fase final de implantação e cuja concepção baseou-se em um projeto com a inclusão de medidas inovadoras e com alinhamento de tendências do mercado, obteve-se um resultado de 63% de atingimento na dimensão social, 80% na dimensão ambiental, 75% no econômico e 56% na governança.

apresenta os resultados dos dois empreendimentos de forma comparativa com relação a cada objetivo dos ODS e a média final.

Quadro 5 - Análise comparativa da aplicação do modelo em dois empreendimentos

Dimensões	Objetivos	Empreendimento de 20 anos						Novo empreendimento					
		No	To	No/To	Nd	Td	Nd/Td	No	To	No/To	Nd	Td	Nd/Td
Social	1. ERRADICAÇÃO DA POBREZA	2	3	67%	9	16	56%	1	3	33%	10	16	63%
	2. FOME ZERO E AGRICULTURA SUSTENTÁVEL	0	4	0%				1	4	25%			
	3. SAÚDE E BEM-ESTAR	3	4	75%				4	4	100%			
	4. EDUCAÇÃO DE QUALIDADE	2	3	67%				2	3	67%			
	5. IGUALDADE DE GENERO	2	2	100%				2	2	100%			
Ambiental	6. ÁGUA POTÁVEL E SANEAMENTO	1	5	20%	12	20	60%	5	5	100%	16	20	80%
	7. ENERGIA LIMPA E ACESSÍVEL	4	6	67%				5	6	83%			
	13. AÇÃO DE COMBATE A MUDANÇA GLOBAL DO CLIMA	2	4	50%				2	4	50%			
	14. VIDA NA ÁGUA	2	2	100%				2	2	100%			
	15. VIDA TERRESTRE	3	3	100%				2	3	67%			
Econômico	8. TRABALHO DECENTE E CRESCIMENTO ECONOMICO	3	3	100%	9	16	56%	3	3	100%	12	16	75%
	9. INDUSTRIA, INOVAÇÃO E INFRAESTRUTURA	2	5	40%				5	5	100%			
	10. REDUÇÃO DAS DESIGUALDADES	1	2	50%				1	2	50%			
	11. CIDADES E COMUNIDADES SUSTENTÁVEIS	2	3	67%				2	3	67%			
	12. CONSUMO E PRODUÇÃO SUSTENTÁVEL	1	3	33%				1	3	33%			
Governança	16. PAZ, JUSTIÇA E INSTITUIÇÕES EFICAZES	5	5	100%	5	9	56%	5	5	100%	5	9	56%
	17. PARCERIAS E MEIOS DE IMPLEMENTAÇÃO	0	4	0%				0	4	0%			

FONTE: A Autora (2018)

Porém vale ressaltar que como o shopping ainda não se encontra em operação, alguns tópicos não foram pontuados. Os pontos fortes detectados estão nas dimensões ambiental e econômica do empreendimento, dando destaque aos objetivos de água potável, inovação e saúde e bem-estar. Salienta-se que após a inauguração e como o funcionamento será possível avaliar os outros tópicos e com isso espera-se que o nível de adesão ao modelo avance.

Quanto ao outro empreendimento com 20 anos de operação, este foi avaliado e obteve uma nota de adesão aos ODS de 56%, na dimensão social, econômico e governança e um percentual mais elevado de 60% na dimensão ambiental. Em geral, observa-se que nesse empreendimento os percentuais atingiram valores acima de 50% em todas as dimensões, demonstrando assim que o shopping pode ampliar e investir em ações de forma a avançar em cada dimensão.

Do ponto de vista da dimensão social, verifica-se que o shopping analisado exerce um importante papel cultural na comunidade em que está inserido com destaque a outros objetivos, como igualdade de gênero, vida terrestre, trabalho decente e crescimento econômico. Observou-se ainda que na dimensão ambiental o shopping precisa avançar em pontos específicos de inovação e parcerias para as metas.

Santos e Sehnem (2016), ao analisarem o atingimento de um shopping em relação as dimensões: social, ambiental e econômico, proposto dentro de um modelo de GRI revela que o empreendimento apresenta um nível de engajamento com 68% nos aspectos econômicos, 20% nos aspectos ambientais e 18% no social. Porém o autor destaca em relação a implementação de projetos e práticas que o empreendimento está trilhando um caminho de internalização da sustentabilidade.

Verifica-se que o modelo proposto pode se tornar um importante guia para os outros empreendimentos da empresa, em virtude de ser de fácil compreensão e se adere a realidade dos shoppings. Contudo o presente modelo apresenta limitações e futuramente deve-se avançar para definir valores de referência para cada indicador e assim poder medir efetivamente o atingimento das metas.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dadas essas observações acima pontuadas o modelo proposto apresenta uma visão mais abrangente, considerando os ODS, dentro das dimensões: social, ambiental, econômica e de governança. Do ponto de vista de praticidade é de fácil adesão e pode ser facilmente integrado na alimentação das planilhas que já são

elaboradoras pelos empreendimentos e assim constituir com uma ferramenta simples no apoio a tomada de decisão.

Verificou-se, percentuais elevados na aplicação do modelo proposto no empreendimento avaliado que se encontra em fase final de construção e cuja concepção baseou-se em um projeto com a inclusão de medidas inovadoras e com alinhamento de tendências do mercado com 63% de atingimento na dimensão social, 80% na dimensão ambiental, 75% no econômico e 56% na governança.

O empreendimento com mais de 20 anos de operação obteve percentuais, em todas as dimensões acima de 50%, caracterizando assim que o empreendimento apresenta pontos fortes nas dimensões ambiental e econômica do empreendimento, dando destaque aos objetivos de água potável, inovação e saúde e bem-estar. Verifica-se que o modelo pode avançar na definição de metas quantitativas que facilite a mensuração dos dados e no cálculo dos percentuais.

A adoção das propostas desenvolvidas nesta dissertação pode ser utilizada pela empresa e dessa forma potencializar e expandir as suas práticas e a sustentabilidade passar a fazer parte da estratégia do negócio.



Por fim este modelo apresenta-se como um guia para que a empresa possa replicar em outros empreendimentos de forma aproxima-los aos ODS que constituem a base para os grandes empreendimentos em atenderem as exigências, social, econômica, ambiental e de governança no mundo atual como forma de garantir a sua sobrevivência.

Agradecimentos: Agradecimentos à Brasil Shopping e ao ISAE por permitirem a realização desta pesquisa.

REFERÊNCIAS

ABRASCE.COM. Associação Brasileira de Shopping Centers. **Números do Setor:** Desempenho da Indústria de shopping Centers no Brasil. 31.jan.2018. Disponível em:<<http://www.portaldoshopping.com.br/monitoramento/desempenho-da-industria>>. Acesso em 03 mar.2018

_____ **Notícias do Setor:** como as transformações de comportamento afetam os shoppings. 15 jan.2017. Disponível em:
<<http://www.portaldoshopping.com.br/noticia/3607>>. Acesso em 20.mar.2018.

_____ **Notícias do Setor:** O shopping que o brasileiro quer ter. Pesquisa da ABRASCE, “Shopping do Futuro”, revela o que a Geração Z espera dos empreendimentos. Por Ticianá Werneck. 04.out.2016b. Disponível em:
<<http://www.portaldoshopping.com.br/noticia/>>. Acesso em 21 dez.2017.

ALWAER, H.; SIBLEY, M.; LEWIS, J.. Factors and Priorities for Assessing Sustainability of Regional Shopping Centres in the UK. **Architectural Science Review**, [s.l.], v. 51, n. 4, p.391-402, 1 dez. 2008. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.3763/asre.2008.5143>.

BENITES, L. L. L. & POLO, E. F. A sustentabilidade como ferramenta estratégica, empresarial: governança corporativa e aplicação do Triple Bottom Line na Masisa. **Revista de Administração da UFESM (Edição Especial)**, 827-841. 2013.

CLARO, P. B. de O.; CLARO, D. P.; AMÂNCIO, R. Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 43, n. 4, p.289-300, out./nov./dez. 2008. Disponível em:
<<http://www.redalyc.org/html/2234/223417504001/>>. Acesso em: 15 set. 2017.

COSTA, M. F. M. **Desenvolvendo uma ferramenta de mensuração de responsabilidade social empresarial para Shopping Centers no Brasil sob a ótica do Triple Bottom Line (tripé da sustentabilidade)**. 2012. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Estratégica) – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2012.

CRAWFORD, H. WHITSON, M. “UK shopping centres and the sustainability agenda: are retailers buying?”, **Cem Occasional Paper Series**, The College of Estate Management, Whiteknights, Reading. 2013.

ELKINGTON, J. **Cannibals with Forks: Triple Bottom Line of 21th Century Business**. Oxford: Capstone Publishing Limited, 1997.

LUGOBONI, L. F. et al. Gestão por indicadores em shopping center. Navus - Revista de Gestão e Tecnologia, [s.l.], v. 7, n. 4, p.21-35, 1 out. 2017. Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial / SENAC SC. <http://dx.doi.org/10.22279/navus.2017.v7n4.p21-35.483>.

SANTOS, G. de S. dos; SEHNEM, S.. Analysis practices focused on sustainability in a shopping center from Santa Catarina, according to guidelines Global Reporting Initiative - GRI. **Sistemas & Gestão**, [s.l.], v. 11, n. 2, p.216-227, 5 jul. 2016. Laikos Servicos Ltda. <http://dx.doi.org/10.20985/1980-5160.2016.v11n2.1016>.

SANTOS, L.; SANTOS, T.. Os ODS e seus indicadores: novas classes gramaticais, uma mesma morfologia. 2017. Disponível em: <https://www.ictsd.org/sites/default/files/review/pontes13-2_0.pdf>. Acesso em: 9 abr. 2017.

SARDINHA, I. D.; REIJNDERS, L.; ANTUNES, P. Using corporate social responsibility benchmarking framework to identify and assess corporate social responsibility trends of real estate companies owning and developing shopping centres. **Journal Of Cleaner Production**, [s.l.], v. 19, n. 13, p.1486-1493, set. 2011. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2011.04.011>.

UNGLOBALCOMPACT - United Nations Global Compact. Sustainable Development Goals. 2015 Disponível em: <<https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/our-work/sustainabledevelopment/sdgs>>. Acesso em: 15 Ago. 2017.

