

“A partir do momento em que se termina a construção de um centro comercial e este está operacional, a maioria dos desperdícios provêm não de nós, mas dos nossos lojistas.”

**Sonae Sierra, Relatório de Sustentabilidade 2012**

“I remind my colleagues that we will not remain a successful company without being a responsible company. What we do, who we do it to and the impact it has on the environment are all things that matter.”

**John Richards, enquanto CEO da Hammerson Company, 2004**

“There’s a hole in our logic  
There’s a hole in the sky  
And one day just like magic we’re all going to die  
Cause we didn’t turn the lights off  
And we didn’t take the bus  
Even though we know we should have  
Oh silly old us.”

**Lily Allen, Kabul Shit**

## **Resumo**

A sustentabilidade tem sido abraçada a diversos níveis na indústria imobiliária com o objectivo de reverter o seu significativo impacto negativo no meio ambiente. Os centros comerciais assumem uma posição particular na indústria imobiliária aos quais é atribuída uma crescente responsabilização social e ambiental por se tratarem de locais de consumo e lazer em grande escala. Os lojistas dos centros comerciais representam a principal fonte geradora de resíduos, pelo que é fundamental que a actividade dos lojistas esteja alinhada com a estratégia de RSE (Responsabilidade Social das Empresas) do centro comercial, para que uma verdadeira sustentabilidade seja atingida. O estudo incide na forma como a empresa Sonae Sierra, que detém, gere e desenvolve centros comerciais, potencia a sustentabilidade da marca junto dos lojistas que integram os seus centros comerciais. Realizou-se um estudo qualitativo com base em entrevistas em profundidade aos lojistas de centros comerciais Sonae Sierra em Portugal, no qual se procurou compreender qual o grau de adopção das práticas de RSE instituídas pela Sonae Sierra. Os lojistas conseguiram identificar várias acções implementadas pela empresa ao nível de RSE mas, de um modo geral, ainda se encontram pouco informados e demonstram pouca iniciativa na condução de um negócio sustentável em todos os sentidos. Algumas das iniciativas impostas pela Sonae Sierra apresentaram elevadas taxas de notoriedade entre os lojistas, o que pode sugerir a implementação de um maior número de práticas e métricas estipuladas a nível contratual.

Palavras-chave: centros comerciais, corporate social responsibility, lojistas, cadeia de valor

## **Abstract**

Sustainability has been embraced in the real estate industry to varying degrees with the aim of reversing its significant negative impact on the environment. Shopping centres take on a particular role in the real estate industry, to which a growing social and environmental responsibility is assigned on account of the consumption and leisure taking place on a large scale. Shopping centre tenants represent the main source of waste generation on site, ergo it is fundamental that tenants' activities align with the shopping centre CSR (Corporate Social Responsibility) strategy so that true sustainability can be achieved. The investigation focuses on the ways under which Sonae Sierra, shopping centre owner, manager and developer, enhances the sustainability of its brand among the tenants of their shopping centres. A qualitative study based on in-depth interviews to Sonae Sierra shopping centre tenants was conducted, in which the level of adoption of CSR practices established by Sonae Sierra was the subject of investigation. Tenants were able to identify several CSR practices implemented by Sonae Sierra but, in general, they are still uninformed and show little initiative in the conduction of an all-round sustainable business. Some of the initiatives imposed by Sonae Sierra showed high rates of awareness among tenants, which might induce the implementation of more practices and metrics set forth in a contractual level.

**Keywords:** shopping centres, corporate social responsibility, tenants, supply chain

## Índice

1. Introdução.....	5
2. Revisão de Literatura.....	7
2.1. Desenvolvimento Sustentável .....	7
2.2. Sustentabilização da Cadeia de Valor .....	7
2.3. Indústria Imobiliária .....	9
2.4. Centros Comerciais .....	10
3. Contexto Empírico .....	12
3.1. Sonae Sierra.....	12
3.1.1. Estratégia de Responsabilidade Social .....	12
3.1.2. Linhas de Acção: Lojistas .....	14
3.1.3. Impacto Ambiental dos Lojistas.....	16
4. Metodologia.....	17
4.1. Tipo de Pesquisa.....	17
4.2. Definição da População e Amostra .....	18
4.3. Estrutura do Guião.....	18
4.4. Recolha e Tratamento de Dados.....	21
5. Análise e Discussão de Resultados.....	21
5.1. Caracterização da Amostra.....	21
5.2. Análise e Discussão de Resultados .....	22
6. Conclusões.....	28
7. Limitações e Pistas para Investigação Futura.....	29
Referências Bibliográficas.....	31

## Índice de Tabelas

Tabela I – Guião de Entrevistas.....	19
Tabela II – Caracterização da Amostra.....	22

## 1. Introdução

As emissões globais de gases com efeito de estufa causadas por actividades humanas aumentaram 70% desde a industrialização da sociedade, entre 1970 e 2004 (IPCC, 2007). A indústria imobiliária, de um modo geral, é responsável por 30% das emissões de gases com efeito de estufa (RICS, 2005). A partir do momento em que se toma consciencialização da quantidade de recursos e contaminação gerados pelo sector imobiliário, reconhece-se a importância do desenvolvimento sustentável em todas as actividades que lhe estão relacionadas (Erten *et al.*, 2009). Com o objectivo de reverter esta tendência e o impacto negativo no ambiente, a sustentabilidade foi abraçada a diversos níveis no sector imobiliário através de iniciativas como a certificação energética dos edifícios, o compromisso com a redução de carbono e o surgimento de métodos de avaliação ambiental (Whitson e Crawford, 2013).

Os centros comerciais assumem uma posição particular no sector imobiliário aos quais é atribuída uma crescente responsabilização social e ambiental por se tratarem de locais de consumo e lazer em grande escala (Turner, 2010).

Uma organização integrada como um centro comercial, onde os processos económicos se fundem e fluem debaixo de uma mesma administração, obriga a que a sua gestão tenha como base uma parceria de todas as partes envolvidas (Howard, 1997). É fundamental que os inquilinos estejam alinhados com a estratégia de RSE dos proprietários, para garantir que as iniciativas são postas em prática da forma idealizada. Isto é particularmente difícil de gerir num centro comercial devido ao grande número de lojistas, que ocupam áreas diferentes dentro do centro comercial, com diferentes propósitos, e diferentes formas de encarar o desempenho social e ambiental (Turner, 2010).

O estudo incide sobre uma empresa específica do sector imobiliário, a Sonae Sierra. A Sonae Sierra é a empresa gestora de centros comerciais que detém o maior número de prémios na área da sustentabilidade, destacando-se *Green Thinker Award*, *Sustainable Energy Europe Award* e mais de 50 prémios atribuídos pelo *Internacional Council of Shopping Centres*. A sua política de responsabilidade social assenta em nove áreas específicas: energia e clima, água, resíduos, biodiversidade e habitats, fornecedores, lojistas, comunidades e visitantes, colaboradores, e segurança e saúde. Os lojistas, em particular, são vistos como parceiros estratégicos, sendo que o desempenho financeiro destes tem impacto directo no desempenho de negócio através de taxas de

ocupação e receitas de rendas. Por se tratarem dos figurantes principais dos centros comerciais Sonae Sierra, representando a principal fatia consumidora de recursos a partir do momento em que um centro comercial está operacional, a actividade desenvolvida pelos lojistas é fundamental para que uma verdadeira política sustentável da empresa seja atingida.

A investigação prende-se, especificamente, com a forma como a Sonae Sierra potencia a sustentabilidade da marca na sua cadeia de valor, nomeadamente os lojistas, gerindo os diferentes interesses económicos, sociais e ambientais. Para tal, pretende-se em primeiro lugar realizar uma investigação profunda do programa de RSE (Responsabilidade Social das Empresas) da Sonae Sierra, na qual se procura compreender que linhas de acção são desenvolvidas ao nível dos lojistas para promoção da responsabilidade social dos mesmos. Um estudo qualitativo baseado em entrevistas semi-estruturadas em profundidade junto dos lojistas permitirá apurar o grau real de conhecimento e adopção das iniciativas de responsabilidade social implementadas pela Sonae Sierra, bem como a valorização e reconhecimento deste tipo de práticas por parte dos mesmos.

Apesar de a questão da RSE já ter sido largamente investigada, no contexto dos centros comerciais esta encontra-se ainda por explorar, nomeadamente no estudo particular de iniciativas instituídas ao nível dos lojistas. É nesta dicotomia de interesses entre a Sonae Sierra e os seus lojistas que reside o interesse académico e social da investigação.

## **2. Revisão de Literatura**

### **2.1. Desenvolvimento Sustentável**

A Comissão sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (*World Commission on Environment and Development*) define pela primeira vez o conceito de Desenvolvimento Sustentável no relatório *Nosso Futuro Comum (Our Common Future)* em 1987 como aquele que “permite satisfazer as necessidades presentes sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazer as suas próprias necessidades”. É com o surgimento do conceito de Desenvolvimento Sustentável que se passa a encarar a avaliação do desempenho empresarial para além do domínio económico, juntando-se a este os critérios social e ambiental – formando o conceito de *triple bottom line*. A esta gestão responsável adoptada pelas empresas, que defende que as suas acções devem ter um impacto positivo no ambiente, consumidores, colaboradores, comunidades, *stakeholders* e toda a envolvente, atribui-se o nome de Responsabilidade Social das Empresas (RSE).

O WBCSD define a Responsabilidade Social das Empresa como “o compromisso contínuo por parte das empresas de contribuir para o desenvolvimento económico, enquanto melhoram a qualidade de vida da força de vendas e das suas famílias, bem como da comunidade e sociedade no geral”. No Business Dictionary, por sua vez, a RSE é definida como “o sentido de responsabilidade de uma empresa relativamente à comunidade e ambiente (económico e social) no qual opera. As empresas expressam a sua cidadania através de processos de redução dos seus desperdícios e poluição, ao contribuir com programas educacionais e sociais, e por receberem um retorno justo relativamente aos recursos envolvidos.”. A Comissão Europeia define a RSE como “a responsabilização das empresas relativamente aos seus impactos na sociedade”.

### **2.2. Sustentabilização da Cadeia de Valor**

Em 1985, Michael Porter define a cadeia de valor como o processo de encarar as organizações como um sistema, constituído por subsistemas, cada um dos quais com inputs, processos de transformação e outputs. Estes, por sua vez, envolvem a aquisição e

consumo de recursos - dinheiro, mão-de-obra, materiais, equipamento, estruturas, propriedades, administração e gestão.

Polonsky (1994) defende que uma organização deverá pressionar os seus fornecedores a adoptar comportamentos mais responsáveis, assegurando desta forma a minimização do impacto ambiental em todas as actividades. Para um produto ser considerado sustentável, todo o seu ciclo de vida deverá envolver procedimentos ambiental e socialmente correctos e economicamente viáveis.

De acordo com dados do Carbon Disclosure Program, em 2008 1550 das maiores empresas do Mundo foram responsáveis por 26% das emissões de gases responsáveis pelo efeito de estufa a nível global. Estima-se que mais de 50% das emissões de carbono provêm da cadeia de valor de uma organização (CDP, 2011), pelo que para que a resposta a este assunto seja verdadeiramente eficiente, a gestão da sustentabilidade deve estender-se à cadeia de valor das organizações.

A sustentabilização das cadeias de valor tem sido alvo de investigação em diversos estudos, sendo que cada vez mais as empresas procuram exercer influência na sua rede de forma a integrar a preocupação social e ambiental (Vurro *et al.*, 2010). Procuram-se redesenhar as cadeias de valor de forma a que uma menor quantidade de materiais seja utilizada, e a facilitar a reutilização e reciclagem dos materiais utilizados através de novos processos de *design*, selecção de materiais, fabrico e gestão no final de vida dos produtos (Carter e Ellram, 1998; Gungor e Gupta, 1999).

Seuring e Müller (2008) definem uma Cadeia de Valor Sustentável como: “a gestão de materiais, informação e fluxos de capital, bem como a cooperação entre empresas ao longo da cadeia de valor, que tem em consideração as três dimensões do desenvolvimento sustentável - económica, ambiental e social – nas exigências provenientes dos *stakeholders* e clientes.”. Como tal, os membros integrantes de uma cadeia de valor sustentável terão de cumprir critérios ambientais e sociais, bem como permanecer competitivos de forma a ir de encontro às exigências dos clientes (Seuring *et al.*, 2008).

De um modo geral, uma Cadeia de Valor Sustentável exige um maior fluxo de informação e coordenação entre empresas ao longo da cadeia de valor do que uma cadeia de valor tradicional (Pesonen, 2001). Assim sendo, é necessário reformular o modelo existente no que às relações que integram a cadeia de valor diz respeito, tornando os intervenientes parte do processo de tomada de decisão através de uma colaboração profunda (Jiang, 2009).

Nos centros comerciais, especificamente, a cadeia de valor é representada pelos fornecedores e lojistas. A colaboração entre proprietários e lojistas tem-se vindo a provar um factor-chave na implementação de estratégias de RSE, quer ao nível da gestão de resíduos, onde a interação entre centro comercial, fornecedores de serviços e parceiros é fundamental para uma implementação de sucesso de um programa de gestão de resíduos, e que quando implementada com sucesso levará a uma redução de custos e melhorias ao nível do serviço e desempenho geral (Baharum e Pitt, 2010); ao nível do mix de lojistas, onde a colaboração torna possível a implementação com sucesso de medidas tais como contratos de arrendamento verdes, incentivos e programas educacionais (Pivo, 2010); quer na gestão global do centro comercial, onde a tensão entre concorrência e colaboração dificulta a gestão do marketing, mix de lojistas e partilha de informação (Howard, 1997).

A dimensão da organização é um dos factores directamente relacionados com a gestão da cadeia de valor, pois as grandes empresas dispõem de mais recursos para desenvolver uma estratégia integrada de RSE, bem como para monitorizar, assessorar e influenciar comportamentos de outros intervenientes (Elg e Hultman, 2011). Actualmente, as grandes empresas do sector imobiliário incentivam os seus lojistas a adoptar práticas mais “verdes” através da sua própria estratégia de RSE (Hinnells *et al.*, 2008).

### **2.3. Indústria Imobiliária**

A indústria imobiliária tem um impacto significativo no ambiente, sendo os edifícios responsáveis por até 50% das emissões de dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>), 40% das necessidades energéticas, 16% de utilização de água, 40% de desperdícios sólidos, 50% de matéria-prima e 71% do consumo de electricidade (Keeping *et al.*, 2007). De um modo geral, a indústria imobiliária é responsável por 30% das emissões de gases com efeito de estufa (RICS, 2005).

Consciente da importância de reverter esta tendência, a sustentabilidade foi abraçada a diversos níveis no sector imobiliário. Para Newell (2009), as empresas do sector do retalho imobiliário têm assumido um papel de liderança na sustentabilidade ambiental. Representação desta responsabilização por parte do sector é a legislação oficial relativa à sustentabilidade que foi introduzida a nível internacional, regional e local. Princípios de Investimento Responsável da União Europeia (*UN Principles of Responsible Investment*); Directiva para a Eficiência Energética dos Edifícios da União

Europeia (*Energy Performance of Buildings Directive*); e o Compromisso de Redução do Carbono do Reino Unido (*Carbon Reduction Commitment in the United Kingdom*) são alguns exemplos de documentos legislativos da indústria imobiliária que têm por objectivo aumentar os níveis de eficiência energética dos edifícios e encorajar a produção de energia renovável.

Outro exemplo do compromisso do sector está no surgimento de vários métodos de avaliação e certificação dos níveis de eficiência dos edifícios um pouco por todo o Mundo, dos quais se destacam o BREEAM – *Building Research Establishment Environmental Assessment Method* (Reino Unido), o LEED – *Leadership in Energy and Environmental Development* (EUA), e o Green Star (Austrália) (Newell, 2009).

Actualmente mais de 3.000 organizações medem e reportam as suas emissões de gases com efeitos de estufa e as suas estratégias de sustentabilidade. Tornou-se prática no sector imobiliário a produção de um relatório de sustentabilidade anual, com critérios de avaliação definidos por entidades como a *Global Reporting Initiative* (GRI), que são actualmente bastante completos e utilizados como ferramenta de *benchmark* de estratégias ambientais. De acordo com Sardinha *et al.* (2011), a par com os métodos de avaliação LEED e BREEAM, a adesão aos relatórios do tipo GRI corrobora a transparência por parte do sector imobiliário.

Outra indústria que tem mostrado níveis de adopção de práticas de RSE superiores à média é a indústria retalhista (Lerner e Fryxell, 1988). Vários autores, em estudos de RSE, se têm focado na indústria retalhista (Adams, 2002; Nicholls, 2002; Whysall, 2000), ainda que nestes o contexto específico de centros comerciais tenha ficado por explorar.

#### **2.4. Centros Comerciais**

Os centros comerciais têm sido alvo de críticas ao longo dos anos relativamente ao seu impacto ambiental, social e arquitectural (Europe Real Estate Yearbook, 2004). A partir do momento em que se toma consciência da quantidade de recursos e contaminação gerados pelo sector imobiliário, reconhece-se a importância do desenvolvimento sustentável em todas as actividades que lhe estão relacionadas (Erten *et al.*, 2009).

Os centros comerciais ocupam uma posição particular no sector imobiliário pois são locais de consumo e lazer em grande escala e, como parte integrante de uma comunidade, o seu potencial de ter um impacto positivo no ambiente, e não negativo, é

também grande, pelo que cada vez mais lhes é atribuída responsabilidade social (Turner, 2010). Os *stakeholders* exigem esta responsabilidade social, e ambos centros comerciais e lojas estão a abraçar o conceito como forma de apelarem a clientes e comunidades (O'Donnell, 2010), e pelos benefícios que advêm desta adopção, tais como redução de custos relacionados com água e energia (Gummer, 2008). Alguns benefícios que advêm da adopção de práticas de RSE no sector retalhista são: maior envolvimento com as comunidades locais; aumento da fidelização de clientes e colaboradores; aumento do fluxo de clientes e de vendas; melhoria da relação com os *stakeholders*; melhoria da imagem da empresa; e vantagem competitiva face a centros comerciais concorrentes (Bowd *et al.*, 2006).

Apesar de as políticas de RSE dos centros comerciais não afectarem grandemente a percepção ou preferência dos consumidores relativamente aos mesmos (Sardinha, 2011), especialmente quando comparados com outros atributos (Oppewal *et al.*, 2006), existe uma evolução positiva na adopção destas estratégias, consideradas actualmente uma fonte de valor acrescentado e factor competitivo entre empresas do sector imobiliário.

O objectivo de um centro comercial deverá ser o de, num todo, acrescentar valor ao que os negócios individuais que neles se inserem conseguiriam, por si sós, criar. No sector imobiliário é fundamental que os inquilinos estejam alinhados com a estratégia de RSE dos proprietários para garantir que as iniciativas são postas em prática da forma idealizada. Isto é particularmente difícil de gerir num centro comercial devido ao grande número de lojistas, marcas independentes, que ocupam áreas diferentes dentro do centro comercial, com diferentes propósitos, e com diferentes formas de encarar o desempenho social e ambiental (Turner, 2010).

Para Howard (1997), gerir um centro comercial implica enfrentar dificuldades entre as quais se destacam o marketing, a gestão do mix de lojistas e a partilha de informação, que surgem da tensão entre concorrência e colaboração. Apesar de serem várias as dificuldades em implementar num centro comercial uma abordagem de partilha, a partilha de informação é um factor crucial.

Muitas empresas já comunicam as suas estratégias de RSE nos seus relatórios de sustentabilidade ou como parte integrante do relatório de contas, mas a comunicação tem uma maior incidência nos produtos ou fornecedores do que nos termos de arrendamento dos inquilinos. Na última década, os retalhistas têm dado mais importância ao seu impacto ambiental devido a uma maior consciencialização dos

consumidores, à legislação implementada e à pressão imposta pelos *stakeholders* para uma gestão mais sustentável. Os proprietários e lojistas têm mostrado uma maior predisposição para unirem esforços neste sentido (Whitson e Crawford, 2013).

Para Sayce *et al.* (2009), apesar de se reconhecer o crescimento da RSE no sector, a implementação em termos de gestão de bens imobiliários tem-se provado difícil, pois não existe uma clara demarcação de responsabilidades entre proprietários e inquilinos nos contratos de arrendamento actuais relativamente às métricas de sustentabilidade. De acordo com os autores, os contratos actuais não actuam como barreira à sustentabilidade, mas também não a promovem. A alternativa pode passar pela implementação de contratos de arrendamento “verdes”, oficializando as responsabilidades entre senhorio e inquilino relativamente a práticas e métricas energéticas, bem como as implicações financeiras e de gestão dos mesmos.

A implementação de contratos de arrendamentos “verdes” é mais complexa em centros comerciais do que em escritórios. Os lojistas têm os seus fornecedores individuais e muitos devolvem materiais à casa-mãe para reciclagem ou outros fins, e mesmo factores como a iluminação seguem as normas definidas pela marca. Os proprietários dos centros comerciais apenas têm um verdadeiro controlo de operações nas zonas comuns do centro, nas zonas de carga e descarga e nos parqueamentos, pelo que apenas podem tentar influenciar os lojistas para adoptarem comportamentos mais sustentáveis. Outro factor que dificulta esta implementação é a elevada rotatividade dos colaboradores na indústria retalhista e o grande número de trabalhadores em regime de *part-time*, que torna a comunicação difícil e dispendiosa (Whitson e Crawford, 2013).

### **3. Contexto Empírico**

#### **3.1. Sonae Sierra**

##### **3.1.1. Estratégia de Responsabilidade Social**

“A partir do momento em que se termina a construção de um centro comercial e este está operacional, a maioria dos desperdícios provêm não de nós, mas dos nossos lojistas.”

Sonae Sierra, Relatório de Responsabilidade Social 2012

A Sonae Sierra é uma empresa que detém, gere e desenvolve centros comerciais, detida em 50% pela Sonae SGPS e em 50% pela Grovesnor Group, estruturada em quatro empresas subsidiárias: Sierra Investments, Sierra Developments, Sierra Management e Sonae Sierra Brasil. No final de 2013 era proprietária de 47 centros comerciais e gestora de 82 centros comerciais, presentes em 12 países, com um valor de mercado de mais de 5,9 mil milhões de euros. A missão da empresa, segundo advogam, é a de “proporcionar uma experiência única aos clientes criando um valor acrescentado para os accionistas, investidores, lojistas, comunidades e colaboradores, contribuindo em simultâneo para um desenvolvimento sustentável.”.

A Sonae Sierra é a empresa gestora de centros comerciais que já recebeu o maior número de prémios na área da sustentabilidade, destacando-se *Green Thinker Award*, *Sustainable Energy Europe Award* e mais de 50 prémios atribuídos pelo *Internacional Council of Shopping Centres*.

A sua estratégia de RSE assenta em nove áreas específicas: energia e clima, água, resíduos, biodiversidade e habitats, fornecedores, lojistas, comunidades e visitantes, colaboradores, e segurança e saúde. Em 2013 a Estratégia de Sustentabilidade da Sonae Sierra foi revista, distinguindo-se quatro pilares de foco a longo prazo: lojistas prósperos, estilos de vida sustentáveis, optimização do conhecimento e resiliência de recursos.

Sendo que o desempenho financeiro dos lojistas tem um impacto directo no desempenho de negócio da Sonae Sierra, através de taxas de ocupação e receitas de renda, o sucesso do negócio dos lojistas sustenta o sucesso do negócio da Sonae Sierra. Como tal, é fundamental reforçar a relação com os lojistas e o seu envolvimento para garantir que os centros comerciais operam de forma sustentável e, desta forma, o sucesso da estratégia de RSE da Sonae Sierra.

Em 2004 é publicado o primeiro Relatório de Responsabilidade Corporativa independente, sendo que até aí as medidas de gestão ambiental se incluíam no Relatório Anual e Contas. Em 2006 são adoptadas as directrizes da *Global Reporting Initiative* no seu relatório de sustentabilidade, no qual obtém um Nível C+. Em 2009 atinge pela primeira vez o nível A+, que mantém até ao presente.

Em 2005 procuram-se medir, pela primeira vez, o impacto das emissões de gases com efeito de estufa em todos os centros comerciais Sonae Sierra e escritórios corporativos, e posteriormente delinea-se um plano de gestão de carbono a longo prazo,

com vista a reduzir as emissões de GEE, bem como objectivos a médio e longo prazo para a gestão de água, resíduos e uso do solo.

Em 2007 são actualizados os contratos com fornecedores e lojistas para incluírem cláusulas relacionadas com a política de RSE da Sonae Sierra, nomeadamente o dever de os gerentes das lojas respeitarem as decisões da gestão do centro comercial em termos de gestão ambiental e incentivarem os seus colaboradores e clientes a adoptar um sentido de responsabilidade pela protecção do ambiente. No ano seguinte são elaborados novos regulamentos de centros comerciais a fim de incorporar questões de RSE.

### **3.1.2. Linhas de Acção: Lojistas**

Através da análise dos Relatórios de Sustentabilidade publicados entre os anos 2004 e 2013 é possível destacar algumas iniciativas implementadas pela Sonae Sierra para comunicar e envolver os lojistas dos seus centros comerciais relativamente a matérias de RSE.

#### *Iniciativas de promoção da sustentabilidade social e ambiental:*

- Um Manual de Gestão Ambiental é entregue aos lojistas dos centros comerciais, no qual figuram informações relativas ao impacto ambiental da Sonae Sierra, conselhos de gestão ambiental para vários tipos de lojistas e divulgação de iniciativas locais e etiquetas ecológicas;

- Realiza-se anualmente um inquérito de satisfação aos lojistas, que permite receber *feedback* sobre aspectos operacionais, de gestão e de comunicação, cujos resultados permitem elaborar planos de acção de melhoria dos aspectos com as pontuações mais baixas. Em 2008, por exemplo, umas das áreas apontada como a melhorar foi a segurança nos parques de estacionamento, a que a Sonae Sierra respondeu com uma melhoria na iluminação nos mesmos e na cobertura dos sistemas de CCTV nos centros que obtiveram pontuação inferior à média. Recentemente este inquérito foi também alargado aos directores dos principais lojistas em Portugal, Espanha e Brasil;

- Dispõe de um portal de internet, a rede [sierracentres.net](http://sierracentres.net), que permite a comunicação entre os lojistas e a gestão de cada centro comercial (em 2010 cerca de 200.000 logins foram registados). Outra forma de comunicação com os lojistas é a

*newsletter*, sistema de informação dentro da empresa que permite que todos os centros comerciais partilhem informação aos lojistas. A *newsletter* inclui conteúdos exclusivos para cada país, tais como indicadores de negócio, projectos relevantes, prémios e informação de marketing. Em 2009 foi lançada uma versão online trimestral da *newsletter*, a Sierra Update;

- Um plano de acções no âmbito da SSA - Segurança, Saúde e Ambiente (no original *SHE - Safety, Health and Environment*) é delineado anualmente para cada centro comercial do país, que engloba sessões de formação, reuniões, observações e exercícios de segurança;

- Programas de redução de energia são desenvolvidos junto dos lojistas mais críticos. No Centro Colombo, por exemplo, realizaram-se reuniões com alguns lojistas âncora e de restauração para os informar do consumo de energia do centro e sugerir medidas de redução de energia;

- No seguimento do projecto Personæ, programa focado nas áreas de Segurança e Saúde, surgem os prémios Personæ e Planet Sierra. Atribuídos à “Melhor Equipa de Gestão de Centro Comercial” e “Melhor Lojista”, o Personæ Tenant Award procura recompensar aqueles que ao longo do ano anterior adoptaram as melhores práticas em Segurança e Saúde, enquanto que o Planet Sierra Tenant Award distingue práticas ambientais excepcionais.

#### *Iniciativas de promoção da sustentabilidade social e económica:*

- Trabalham com as autarquias locais aquando do planeamento dos seus centros comerciais, com o objectivo de que uma percentagem dos lojistas que integra cada centro comercial sejam marcas locais ou franchisados, especialmente nos casos dos empreendimentos que não se situam nas grandes cidades, de forma a apoiarem as comunidades onde se inserem. Em 2013, no portefólio Sonae Sierra em toda a Europa, uma média de 32% dos lojistas correspondiam a negócios locais;

- O programa “Produtos de Portugal, produtos da minha terra” procura promover produtos da Região de Lisboa e Vale do Tejo através da ocupação de espaços temporários nos centros comerciais;

- Existem actualmente dois formatos alternativos às lojas tradicionais: as “Shop Stores”, quiosques localizados dentro dos centros comerciais, com custos de aluguer consideravelmente inferiores aos de uma loja no formato tradicional, e que são habitualmente ocupados por empreendedores de diversas áreas de negócio ainda na sua

fase inicial; e as “Flash Stores”, lojas temporárias que ocupam espaço de lojas desocupadas, com investimento mais reduzido e um contrato de arrendamento mais flexível em termos de valores e duração para o lojista;

- Uma plataforma digital foi lançada em 2012, a PromoFans, através da qual os lojistas oferecem promoções dos seus produtos e serviços aos clientes dos centros comerciais Sonae Sierra. Em 2013 a plataforma contava com cerca de 900 lojistas e 300.000 consumidores inscritos.

### **3.1.3. Impacto Ambiental dos Lojistas**

Apesar de a Sonae Sierra ter consciência de que o seu impacto ambiental está inevitavelmente relacionado com os resíduos produzidos pelos seus lojistas e de que a maioria dos resíduos tratados pela Sonae Sierra é gerada pelas actividades dos lojistas, os dados discriminados nos relatórios de sustentabilidade não são representativos dos consumos totais efectuados nos centros comerciais, pois na generalidade não incluem os resíduos produzidos pelos lojistas. Os dados relativos ao consumo de água e energia, de um modo geral, são referentes às áreas de serviço comuns. De acordo com o Relatório de Sustentabilidade de 2013, as emissões de GEE indirectas incluindo os lojistas foram de 30,918 tCO<sub>2</sub>e para todos os escritórios e centros comerciais Sonae Sierra nesse ano, e de 21,329 tCO<sub>2</sub>e excluindo os lojistas.

No entanto, para além de tentarem influenciar as práticas dos lojistas para um consumo mais sustentável, a influência da Sonae Sierra na produção de resíduos nos seus centros é limitada. Por este motivo, o alcance da gestão de resíduos baseia-se na sua separação, gestão e disposição.

Na gestão de resíduos destaca-se a compostagem de resíduos orgânicos, que em 2004 se tratou de uma prática pioneira num centro comercial, especificamente no NorteShopping. O sucesso desta iniciativa levou à sua implementação em três outros centros comerciais no ano seguinte - ArrábidaShopping, MaiaShopping e CascaiShopping -, através da qual cerca de 620 toneladas de matéria orgânica foram recuperadas. No ArrábidaShopping, a iniciativa evoluiu para um centro de compostagem local implementado em 2007, sendo o composto utilizado nas zonas verdes do centro.

A colaboração com os lojistas na redução de consumos não só pode trazer vantagens ambientais como reduz custos operacionais para ambos lojistas e Sonae

Sierra, o que encoraja à adopção de práticas ambientalmente responsáveis por parte dos lojistas. Algumas medidas de destaque têm sido implementadas com o objectivo de aumentar a eficiência energética e reduzir as emissões de GEE, nomeadamente: substituição de iluminação por tecnologia LED; aproveitamento de luz natural; instalação de medidores de energia individuais; revisão da utilização de ar condicionado durante o Inverno; reavaliação das necessidades de refrigeração; e investimento em equipamento para redução de consumo de energia e água nas áreas comuns.

No RioSul Shopping, por exemplo, melhorias na recolha de resíduos na área de restauração e uma campanha de consciencialização aos lojistas em 2011 resultaram numa taxa de reciclagem do centro de 74% (quase 40% mais do que a média). Esta melhoria de práticas de gestão de resíduos não só reduziu custos na ordem dos 5.000€, como levou a uma redução das emissões de CO<sub>2</sub> do centro em 118 toneladas.

Objectivos de redução dos consumos de água e energia são definidos anualmente. O consumo energético (com exclusão do consumo dos lojistas) do portefólio Sonae Sierra em 2013 foi de 444 kWh/m<sup>2</sup>. A eficiência energética tem vindo a aumentar de ano para ano, tendo em 2012 sido de 479 kWh/m<sup>2</sup>, e em 2011 e 2010 de 514 kWh/m<sup>2</sup>. O consumo de água (com exclusão do consumo dos lojistas) tem-se mostrado relativamente constante nos últimos 4 anos, com cerca de 3,7 litros/visita.

Procuram também melhorar progressivamente a taxa de reciclagem de cada centro para além das imposições legais. A quantidade de resíduos totais reciclados representa um aumento de ano para ano, tendência que a Sonae Sierra atribui aos seus esforços de sensibilização e disponibilização dos meios para a sua realização. A taxa de reciclagem foi de 59% em 2013; de 55% em 2012; de 53% em 2011; e de 51% em 2010. Um mínimo de 55% de taxa de reciclagem (e 20% máximo de desperdícios enviados para aterro) foi definido para todos os centros comerciais até 2020.

## **4. Metodologia**

### **4.1. Tipo de Pesquisa**

Foi desenvolvido um estudo qualitativo para investigar o grau de conhecimento e adopção das iniciativas de RSE implementadas pela Sonae Sierra ao nível dos lojistas, bem como a valorização deste tipo de práticas por parte dos mesmos. Para tal, realizaram-se entrevistas pessoais com base num guião semi-estruturado a lojistas de

centros comerciais Sonae Sierra em Portugal, o que significa que se pré-estruturou “um conjunto de tópicos ou perguntas a abordar na entrevista” (Sousa e Baptista, 2010). As entrevistas semi-estruturadas são o formato mais utilizado de pesquisa qualitativa, e organizam-se à volta de um conjunto de perguntas pré-definidas de caixa aberta, permitindo introduzir outras questões que emergem do diálogo entre o entrevistador e o entrevistado (DiCicco-Bloom e Crabtree, 2006).

As entrevistas realizaram-se no local de trabalho dos entrevistados, sem que estes tivessem conhecimento prévio das mesmas, e decorreram de forma anónima. Cada entrevista durou cerca de 30 minutos.

#### **4.2. Definição da População e Amostra**

A população do presente estudo é composta pelos colaboradores dos lojistas que integram os centros comerciais Sonae Sierra em Portugal. O tipo de amostragem utilizado foi a não-probabilística por conveniência. No entanto, procuraram arranjar-se métodos de contrariar as condicionantes da amostragem: apesar de todos os centros comerciais se localizarem na região de Lisboa e Vale do Tejo, as entrevistas realizaram-se em três centros comerciais diferentes, tendo o mesmo número de entrevistas sido realizado em cada; realizaram-se entrevistas a lojistas de diferentes sectores, em diferentes níveis de hierarquia e que trabalham há diferentes períodos de tempo no centro em questão; procurou-se que a amostra incluísse lojistas premiados, em anos passados, com um Planet Sierra Tenant Award ou Personæ Tenant Award. Com esta tentativa de homogeneização, procurou-se que o estudo oferecesse uma visão mais completa das diferenças entre a gestão dos diferentes centros comerciais ao nível de práticas implementadas e da comunicação, e a partir de uma amostra com uma distribuição mais homogénea dos constituintes de um centro comercial.

#### **4.3. Estrutura do Guião**

O guião de entrevistas (Tabela I) foi construído com base na linha de acções implementadas pela Sonae Sierra ao nível dos lojistas, de forma a explorar as iniciativas mais relevantes e já referidas. A primeira parte corresponde a uma breve caracterização do entrevistado, de forma a permitir algumas comparações na análise de resultados, nomeadamente através dos critérios Cargo e Período de tempo em que trabalha na loja. A segunda parte inclui questões relacionadas com as diferentes iniciativas, divididas por categorias: RSE Geral, Ambiental, Económica ou Social.

Tabela I – Guião de entrevistas

Loja (Sector) e Centro Comercial:		
Idade:		
Sexo:		
Cargo:		
Há quanto tempo trabalha na loja:		
RSE	Estratégia de RSE	Sabia que a Sonae Sierra tem uma estratégia de Responsabilidade Social e Ambiental?
RSE	Relatórios de Sustentabilidade	A Sonae Sierra publica anualmente um relatório de sustentabilidade. Tem conhecimento desta publicação?
RSE	Comunicação	Que formas é que a Sonae Sierra utiliza para comunicar com vocês, os lojistas? Que tipo de informação é habitualmente comunicada?
RSE	<i>Newsletter</i>	Já recebeu a <i>newsletter</i> da Sonae Sierra aos colaboradores dos centros?
RSE	Portal <i>Web</i> (sierracentres.net)	A Sonae Sierra tem um portal <i>web</i> que utiliza para comunicar com os lojistas, o sierracentres. Já ouviu falar? Já visitou o portal? Para que tipo de acções utiliza o portal?
RSE	Inquérito de satisfação aos lojistas	A Sonae Sierra realiza anualmente um inquérito de satisfação aos lojistas. Tem conhecimento disto? Quem preenche habitualmente o inquérito?
RSE	Claúsulas RSE contratos	Que cláusulas são incluídas nos contratos de arrendamento relacionadas com RSE?
Económica	Reuniões com gerência	Com que frequência os gerentes reúnem com a gerência do centro comercial?
Ambiental	Gestão de resíduos	Como funciona o backstage? (N.A.: centralização de resíduos, armazém, WCs) O que fazem aos resíduos? Por que tipo de resíduos é feita a separação?

Ambiental	Práticas ecológicas	Que práticas ecológicas põe em prática no dia-a-dia no trabalho? (N.A.: para além da reciclagem, tais como sensores de luz, medidas de redução de água)
Ambiental	Evolução de práticas	Foram implementadas novas práticas ecológicas nos (x meses/anos) em que trabalha aqui? Quais?
Ambiental e Social	Redução de consumos	Que práticas tem conhecimento de terem sido implementadas pela Sonae Sierra para dinamizar o envolvimento ambiental dos vários lojistas?
Ambiental	Manual de Gestão Ambiental	Um Manual de Gestão Ambiental é entregue aos lojistas quando primeiro integram um centro comercial. Recebeu um MGA? Que tipo de informação contém?
Ambiental e Social	Formações Segurança, Saúde e Ambiente	A Sonae Sierra realiza regularmente sessões de formação de Segurança, Saúde e Ambiente. Tinha conhecimento disto? Já frequentou alguma destas sessões? Teve algum tipo de formação ambiental quando iniciou o seu trabalho aqui? E após isso/regularmente?
Ambiental e Social	Personæ e Planet Sierra Awards	Já ouviu falar dos Planet Sierra e Personæ Awards? Sabe em que consistem?
Social	Benefícios colaboradores	Tem alguma vantagem por ser colaborador do centro? (N.A.: descontos na restauração, incentivos à deslocação por transporte público)
Social	Sugestões de lojistas	Tem conhecimento de alguma medida implementada pela Sonae Sierra devido a uma sugestão dos lojistas?
RSE		Acha que o (centro comercial) costuma incentivar práticas de RSE? De que forma?
RSE		Valoriza este tipo de práticas de RSE?

#### **4.4. Recolha e Tratamento de Dados**

Para a recolha de dados, dividiram-se os lojistas de três centros comerciais Sonae Sierra da região de Lisboa e Vale do Tejo por sectores de actividade, e a partir daí predefiniram-se quais os lojistas a entrevistar. Em dois casos específicos, os lojistas foram escolhidos por já terem sido premiados com prémios Planet Sierra Tenant Award e Personæ Tenant Award. A amostra inicial sofreu algumas alterações com base na disponibilidade dos lojistas para participar. As entrevistas realizaram-se pessoalmente durante os meses de Junho e Julho de 2014. Na totalidade foram realizadas 12 entrevistas, divididas de igual forma entre os três centros comerciais, que seguiram o guião de entrevista semi-estruturado já apresentado.

Depois de transcritas as entrevistas, prosseguiu-se com a codificação e tratamento de dados com o auxílio do software MAXQDA<sup>®</sup>, especializado na análise de dados qualitativos.

### **5. Análise e Discussão de Resultados**

#### **5.1. Caracterização da Amostra**

Realizaram-se no total 12 entrevistas em profundidade a 12 lojistas de centros comerciais Sonae Sierra: 4 no Centro Colombo, 4 no RioSul Shopping e 4 no Centro Vasco da Gama; de diversos sectores (Cosmética (2), Decoração (1), Lazer (2), Produtos Alimentares e Bebidas (1), Restauração (3), Telecomunicações (1) e Vestuário (2)). De entre as 12 entrevistas, 50% dos inquiridos tratam-se de funcionários e 50% responsáveis de loja; e que trabalham na loja em questão há períodos que distam desde um mês a catorze anos.

Apresenta-se, de seguida, uma tabela mais detalhada da amostra:

Tabela II – Caracterização da Amostra

<b>Loja</b>	<b>Centro Comercial</b>	<b>Categoria</b>	<b>Cargo</b>	<b>Tempo na loja</b>	<b>Idade</b>	<b>Sexo</b>
Lanidor	Colombo	Vestuário	Funcionário	2 anos	32 anos	Feminino
Sport Zone	Colombo	Lazer	Funcionário	1 mês	20 anos	Masculino
Perfumes & Companhia	Colombo	Cosmética	Responsável	5 anos	40 anos	Feminino
Nespresso (Vencedor Personæ Tenant Award 2013)	Colombo	Produtos Alimentares e Bebidas	Responsável	1 ano	34 anos	Feminino
C&A (Vencedor Planet Sierra Tenant Award 2010)	RioSul	Vestuário	Responsável	8 anos	32 anos	Feminino
Pizza Hut	RioSul	Restauração	Responsável	4 meses	27 anos	Masculino
Cineplace	RioSul	Lazer	Funcionário	1 mês	23 anos	Masculino
Vodafone	RioSul	Telecomunicações	Funcionário	14 anos	35 anos	Feminino
Pans & Company	Vasco da Gama	Restauração	Responsável	9 meses	29 anos	Masculino
KFC	Vasco da Gama	Restauração	Funcionário	4 anos	25 anos	Masculino
Zara Home	Vasco da Gama	Decoração	Responsável	3 anos	27 anos	Feminino
The Body Shop	Vasco da Gama	Cosmética	Funcionário	6 anos	33 anos	Feminino

## 5.2. Análise e Discussão de Resultados

Com a primeira questão relativa à estratégia de Responsabilidade Social da Sonae Sierra procurou-se compreender qual a percepção da Sonae Sierra enquanto marca sustentável, de um modo geral, para os lojistas. 83% dos lojistas afirmaram ter conhecimento de que a Sonae Sierra tem uma estratégia de Responsabilidade Social e Ambiental, e 17% afirmaram não ter conhecimento deste facto. Uma das pessoas que afirmou não ter conhecimento trata-se de um responsável de loja.

Enquanto que 55% dos lojistas afirmaram não ter conhecimento da publicação anual do relatório de sustentabilidade da Sonae Sierra, 45% afirmaram ter conhecimento da sua publicação através do website da Sonae Sierra e de *newsletters*.

Relativamente às formas de comunicação entre a Sonae Sierra e os lojistas, 100% dos lojistas afirmaram que a Sonae Sierra comunica com os mesmos através de “circulares entregues pelos seguranças”. As circulares referidas correspondem à

iniciativa de comunicação “*newsletter*” descrita anteriormente. Alguns lojistas acrescentaram que afixam as *newsletters* no armazém para todos os colaboradores lerem, ou transmitem directamente às equipas. Sendo que todos os lojistas conseguiram identificar e descrever com facilidade, a *newsletter* revelou-se a iniciativa de comunicação mais popular entre a Sonae Sierra e os lojistas. Para além da *newsletter*, foram adicionalmente mencionados como formas de comunicação o *e-mail* da loja (17%), o telefone (8%), mupis dentro do centro comercial (8%) ou representantes da administração para assuntos de maior importância (8%). A informação que a Sonae Sierra transmite aos lojistas é variada: desde informação relacionada com o funcionamento do centro (42%), como manutenções ou alteração dos horários de abertura; simulacros de incêndio (33%); campanhas e promoções (25%); comunicados relacionados com a promoção ambiental (25%); e eventos (17%). 100% dos lojistas afirmaram nunca ter recebido a *newsletter* em formato online Sierra Update.

Outra ferramenta que a Sonae Sierra utiliza para comunicar com os lojistas é o portal *web* [sierracentres.net](http://sierracentres.net). Apenas um colaborador (8%) não tinha conhecimento da existência do portal *web*. Os restantes afirmaram conhecer (50%) e/ou visitar o portal regularmente (42%). Relativamente ao acesso ao portal, a informação foi díspar, sendo que alguns lojistas afirmaram que apenas os responsáveis têm acesso ao mesmo [C&A, KFC], enquanto que alguns dos funcionários afirmaram visitar o portal com regularidade [The Body Shop, Vodafone]. Uma das pessoas que apenas afirmou conhecer mas não visitar o portal tratava-se de uma responsável de loja. Afirmam utilizar o portal para solicitar autorizações (42%), sendo que “é necessário pedir autorizações todos os meses para os colaboradores entrarem mais cedo ou mais tarde do que o horário de abertura e de fecho” [Pans&Company] ou “se tiverem de fazer alterações na loja” [Perfumes&Companhia]; para preencher o inquérito anual de satisfação aos lojistas (17%); ler circulares/comunicados relacionados com o ambiente (17%), que são “colocados primeiro em formato *online*, e só depois chegam em formato físico” [C&A]; declarar vendas (8%); e entrar em contacto “com a central” (8%). A elevada notoriedade do portal *web* entre os lojistas, por se tratar de uma ferramenta que utilizam obrigatoriamente para actividades operacionais do dia-a-dia, poderá torná-lo numa ferramenta com potencial para a promoção de matérias de RSE.

No que toca ao inquérito anual de satisfação aos lojistas, 60% dos lojistas afirmaram não ter conhecimento nem nunca ter preenchido o mesmo. Os restantes 40% afirmaram já ter preenchido o inquérito ou colaborado no preenchimento através de

*feedback* aos seus superiores. No Relatório de Sustentabilidade de 2013 encontra-se a informação de que, com base no inquérito de satisfação, “factores como a temperatura e WCs mostraram margens de melhoria nalguns centros comerciais”. A totalidade dos lojistas afirmou não ter conhecimento de nenhuma medida implementada pela Sonae Sierra por sugestão destes, e alguns dos lojistas acrescentaram ainda já ter apontado críticas a factores como a “limpeza dos WCs” [The Body Shop], “ruído proveniente de outras lojas” [Vodafone] e “temperatura do ar condicionado” [Zara Home], sem resultados de melhoria.

Procurou-se compreender se os lojistas têm conhecimento de cláusulas relacionadas com Responsabilidade Social incluídas nos contratos de arrendamento, mas esta questão revelou-se infrutífera dado que este tipo de informação se restringe à administração das respectivas marcas. No entanto, a responsável da Perfumes&Companhia considera que cláusulas deste âmbito devem ser contratualmente estipuladas; e a responsável da Nespresso afirma que “difícilmente haverá especificações inovadoras” no caso do seu contrato, já que “a política de sustentabilidade da Nespresso vai de encontro à da Sonae Sierra”.

A maioria dos lojistas (92%) afirma que, excepto reuniões para discutir assuntos específicos, como eventos [Nespresso] ou pedidos de autorização [Pans&Company], não crê que se realizem reuniões frequentes entre os lojistas e a gerência dos centros comerciais, e se houver será apenas ao nível da administração. A responsável da C&A, no entanto, acredita que se realizam reuniões “semanais ou quinzenais” com a gerência do centro comercial.

A reciclagem é a medida de RSE mais enraizada no dia-a-dia dos lojistas. 100% dos lojistas entrevistados afirma fazer a separação de resíduos, prática “obrigatória” [Perfumes&Companhia] e que consideram ser “conduzida de forma muito rigorosa” pelos centros comerciais Sonae Sierra [KFC, Pans&Company], ainda que isto não signifique que a totalidade dos resíduos produzidos são reciclados, apenas que é uma medida posta em prática a algum nível por todos. Os seguranças do centro “fazem visitas regulares para confirmar se a separação de resíduos está a ser feita correctamente” [KFC, Perfumes&Companhia, Pizza Hut, Vodafone]; e “se a separação não é feita correctamente na zona definida para tal, enviam o lixo para trás” [Pans&Company]. 92% dos lojistas afirmam que fazem a separação de resíduos “nas zonas indicadas para tal nos corredores técnicos/áreas partilhadas”; a Nespresso, por sua vez, afirma que os seus resíduos “são recolhidos por empresas parceiras, sendo que

apenas utilizam os recursos disponibilizados pela Sonae Sierra quando excedem o espaço dos seus”. Separam papel/cartão (100%), plástico/metalo (91%), lixo orgânico (73%), vidro (27%) e esferovite (18%). O responsável da Pans&Company afirma que “recolhem o lixo orgânico de todos os lojistas da restauração e utilizam-no para compostagem”; e no mesmo centro comercial (Vasco da Gama) o funcionário do KFC afirmou que, apesar de não saber qual a finalidade do lixo orgânico, “um funcionário do centro vem recolher o lixo orgânico, não é colocado na zona de separação do restante lixo”.

Para além da separação e reciclagem de resíduos, outras práticas ecológicas que os lojistas referiram pôr em prática no dia-a-dia foram: a redução do uso de electricidade (75%), quer através de sensores de movimento em certas zonas da loja e armazém [C&A, Lanidor, Nespresso, Zara Home], de comunicados para desligar luzes quando saem da área em questão [Sport Zone, Vodafone], ou de planos para desligar máquinas em horas de menor movimento [Pans&Company, Pizza Hut]; redução do uso de água (42%), quer através de torneiras com temporizador [C&A, Nespresso], de comunicados para desligar água quando não necessário [KFC, Sport Zone] ou do sistema de refrigeração do centro comercial Vasco da Gama, que reutiliza água [The Body Shop]; redução do uso de papel/cartão (33%) [Cineplace, Vodafone, The Body Shop] ou reutilização do mesmo [C&A]; e redução do uso de plástico/metalo (17%) [The Body Shop] ou reutilização do mesmo [C&A].

Procurou-se também compreender que práticas foram implementadas ao longo do tempo, da perspectiva dos lojistas. 58% afirmaram não ter havido evolução, sendo que 17% destes iniciaram a sua função no centro há mais de 5 anos. Os restantes 42% notam melhorias sobretudo ao nível da separação de resíduos, sendo que “ao início o lixo não era reciclado” [KFC, C&A] e “têm vindo a insistir cada vez mais com a reciclagem ao longo do tempo” [Vodafone], e que “para além da reciclagem de resíduos mais comuns, também reciclam actualmente outro tipo de materiais” [C&A]; e também ao nível da segurança, pois “insistem bastante na libertação dos corredores técnicos por se tratarem de saídas de emergência” [Zara Home]. De salientar que os lojistas dos centros comerciais Vasco da Gama e RioSul foram os que mais destacaram a evolução de práticas ao longo do tempo, comparativamente com os do centro comercial Colombo, o que pode significar que algumas práticas de RSE foram introduzidas mais recentemente nos dois primeiros centros referidos.

33% consideram que não são implementadas nenhum tipo de práticas por parte da Sonae Sierra para promover o envolvimento ambiental dos vários lojistas, mas os restantes lojistas consideram que esta promoção é feita através dos “concursos e prémios que atribuem” (25%); da reciclagem (17%); dos simulacros de incêndio (17%); e das acções de formação (8%). Entre os lojistas que referiram os concursos e prémios encontram-se a C&A e a Nespresso, que já receberam em anos passados um Planet Sierra Tenant Award e Personæ Tenant Award, respectivamente.

No que toca ao Manual de Gestão Ambiental entregue aos lojistas, 73% dos lojistas afirma não ter conhecimento da existência do mesmo. Os restantes 27% afirmam ter recebido o MGA, a que o responsável da Pizza Hut se referiu como “o manual do lojista”, que inclui “regras de funcionamento do centro comercial” [Pizza Hut] e “orientações sobre o que devem fazer em termos de lixo e segurança” [Perfumes&Companhia, Vodafone].

As sessões de formação que se realizam no âmbito da Segurança, Saúde e Ambiente (SSA) levadas a cabo pela Sonae Sierra nos seus centros comerciais são alvo de grande foco nos relatórios de sustentabilidade da empresa. Apesar de a grande maioria dos lojistas (92%) ter conhecimento de que se realizam, as sessões de formação revelam um baixo nível de interesse e adesão. 42% afirmaram nunca ter frequentado qualquer sessão; e de entre os lojistas que já frequentaram sessões de formação, cerca de 25% afirmam tê-las frequentado apenas quando primeiro iniciaram o seu trabalho no centro comercial, numa sessão de formação de segurança no trabalho obrigatória para a obtenção do cartão de lojista, sem o qual não podem trabalhar no centro [C&A, Pans&Company, Perfumes& Companhia]. Apenas 17% afirmaram já ter frequentado mais de 2/3 sessões, tratando-se de lojistas que trabalham no centro há 8 anos, ou seja, há longos períodos de tempo.

De acordo com alguns lojistas, as sessões de formação são voluntárias: “Recebem avisos nas lojas de que se vão realizar formações de várias áreas, e as pessoas interessadas inscrevem-se.” [Lanidor, Zara Home]. No entanto, a responsável da Perfumes&Companhia crê que “este tipo de formação é obrigatório para todos os colaboradores do centro, não apenas para os responsáveis.”, podendo a mesma referir-se à sessão correspondente ao cartão de lojista, e não às restantes. De acordo com o Relatório de Sustentabilidade de 2013 da Sonae Sierra, estes “oferecem formações sobre questões de Segurança, Saúde e Ambiente (SSA), e convidam os lojistas a participar activamente nos Comités de SSA.”. De acordo com a responsável da

Perfumes&Companhia, “no Colombo existe uma sala própria dedicada a este tipo de assuntos.”. Relativamente aos temas discutidos nas sessões, 42% referiram ter-se discutido temas de carácter ambiental (tal como separação de lixo [C&A, Perfumes&Companhia]) e de segurança (tal como procedimentos em caso de incêndio e saídas de emergência [Perfumes&Companhia]).

Os Personæ e Planet Sierra Tenant Awards têm uma notoriedade muito baixa entre os lojistas, sendo que 58% afirmaram não ter conhecimento da sua existência. De entre os restantes lojistas, a Nespresso soube identificar o Personæ Tenant Award, com o qual foram galardoados em 2013, e a C&A soube identificar ambos os prémios, sendo que receberam um Planet Sierra Tenant Award em 2010 e irão receber o Personæ Tenant Award em 2014. De acordo com os vencedores, uma vistoria sem aviso prévio é realizada nas lojas e parâmetros ambientais ou de segurança são avaliados, e posteriormente atribuídos os prémios aos lojistas que se destacam nas áreas em questão. Ambas as lojas afirmaram não ter implementado nada de novo no ano em que receberam os prémios, tendo apenas sido recompensados pelas práticas já implementadas pela marca. Para além dos já contemplados com um dos prémios, o único lojista que soube identificar os prémios foi a Pizza Hut, tendo inclusive acrescentado que “a C&A tinha acabado de receber um deles”, referindo-se ao de 2014, pois “tinham recebido uma circular recentemente com essa informação”. De salientar que enquanto que no RioSul dois lojistas souberam identificar os prémios, no Vasco da Gama nenhum lojista o conseguiu fazer, e no Colombo apenas a Nespresso, que recebeu um, os conseguiu identificar. Apesar de a recompensa de boas práticas já implementadas nas áreas de segurança e saúde pelos lojistas ser uma medida positiva, a baixa notoriedade dificulta a adesão à competição por parte dos restantes lojistas.

As vantagens identificadas pelos lojistas por serem colaboradores dos centros comerciais Sonae Sierra foram: o “desconto de lojista, que lhes permite ter desconto em algumas lojas de roupa e de restauração” (75%), desconto no parque de estacionamento (17%) e desconto no Solinca (8%). 17% afirmaram não usufruir ou não ter conhecimento de nenhum tipo de vantagem.

Para concluir a entrevista, perguntou-se se de um modo geral os lojistas sentem que o centro comercial em questão incentiva práticas de RSE e, se sim, de que forma. 92% dos lojistas acredita que sim, sendo que 45% dos quais afirma que o fazem através da imposição da reciclagem; 36% através da comunicação, tal como “as circulares” [Vodafone], da “prevenção e divulgação” [Cineplace] e “do trabalho que fazem com os

lojistas para compreender em que aspectos podem melhorar e inovar” [C&A]; e 18% através dos concursos/prémios que implementam e atribuem. Apesar de os lojistas considerarem que, de um modo geral, o centro comercial onde estão inseridos incentiva práticas de RSE, 33% destacam o papel da respectiva marca, nomeadamente nos casos de marcas com políticas de sustentabilidade fortes, na implementação e divulgação de práticas neste âmbito, por vezes de forma mais acentuada do que a Sonae Sierra.

## **6. Conclusões**

Num centro comercial é particularmente difícil a implementação com sucesso de uma estratégia de RSE devido ao grande número de lojistas presentes, com diferentes formas de encarar o desempenho social e ambiental. A revisão de literatura destaca a importância de uma relação de colaboração entre todos os intervenientes de uma cadeia de valor para garantir a sua sustentabilização. No presente estudo procurou-se investigar a forma como a Sonae Sierra, empresa gestora de centros comerciais, potencia a sustentabilidade da marca junto dos lojistas que integram os seus centros comerciais.

Numa primeira análise exploratória dos Relatórios de Sustentabilidade publicados entre 2004 e 2013 foi possível concluir que são várias as acções desenvolvidas pela Sonae Sierra junto dos lojistas para aumentar o envolvimento dos últimos em questões de RSE. Em segundo lugar, procurou-se compreender qual o grau de conhecimento e adopção das iniciativas desenvolvidas, através de entrevistas em profundidade realizadas aos lojistas dos centros comerciais Sonae Sierra.

A maioria dos lojistas tem conhecimento de que a Sonae Sierra tem uma estratégia de Responsabilidade Social e Ambiental e que procura promover a sustentabilidade nos seus centros comerciais, pois conseguiram identificar várias acções implementadas pela empresa e, de um modo geral, consideram que o centro comercial onde estão inseridos incentiva práticas de RSE, ainda que destaquem o papel da respectiva marca, nomeadamente nos casos de marcas com políticas de sustentabilidade fortes, na implementação e divulgação de práticas neste âmbito, por vezes de forma mais acentuada do que a Sonae Sierra.

A reciclagem é a medida de RSE mais enraizada no dia-a-dia dos lojistas e, a par com a segurança, são os temas que predominam na comunicação da Sonae Sierra aos lojistas e que também estão muito presentes nos relatórios de sustentabilidade da empresa. A consciência por parte dos lojistas das acções desenvolvidas no âmbito da

SSA (Segurança, Saúde e Ambiente) reflectem os esforços da Sonae Sierra para transmitir mensagens focadas nestas duas áreas. No entanto, de um modo geral, os lojistas encontram-se ainda pouco informados e demonstram pouca iniciativa na condução de um negócio sustentável em todos os sentidos, excepto nos casos de marcas com políticas de sustentabilidade próprias mais desenvolvidas.

Tratando-se os lojistas do principal constituinte dos centros comerciais Sonae Sierra, e os principais geradores de resíduos, a Sonae Sierra não poderá ser uma empresa sustentável de forma cabal sem que a actividade desenvolvida pelos lojistas também o seja. Por não ter um verdadeiro controlo de operações das actividades dos lojistas, a acção da Sonae Sierra debruça-se maioritariamente no incentivo aos lojistas a adoptar comportamentos mais responsáveis. Contudo, algumas das iniciativas impostas pela Sonae Sierra apresentaram taxas elevadas de notoriedade entre os lojistas, o que pode sugerir que se vá para além da promoção da sustentabilidade e, como já é feito noutras áreas de actuação, aumentar o número de práticas e métricas estipuladas a nível contratual.

Apesar de a Sonae Sierra ser considerada pioneira na implementação de práticas sustentáveis nos seus centros comerciais, a análise da estratégia de Responsabilidade Social de uma empresa gestora de centros comerciais ao nível da sua cadeia de valor encontra-se ainda por explorar, tópico no qual reside a originalidade e interesse académico e social da investigação. Pretende-se que este estudo sirva como base de análise de uma estratégia de RSE de um centro comercial ao nível dos lojistas, de forma a identificar práticas implementadas com sucesso e oportunidades de melhoria. Sugere-se a realização de um estudo semelhante, mais aprofundado, por parte das empresas gestoras de centros comerciais, que lhes permitirá construir um programa de sustentabilidade mais completo.

## **7. Limitações e Pistas para Investigação Futura**

A presente investigação encontrou algumas limitações. Em primeiro lugar, sublinha-se a limitada existência de estudos que investigam a sustentabilização da cadeia de valor de um centro comercial, nomeadamente dos lojistas. Em segundo lugar, trata-se de uma amostragem não-probabilística por conveniência, sendo que todos os centros comerciais se localizam na região de Lisboa e Vale do Tejo, por ser a que me é

mais acessível. Num estudo cabal ao nível dos lojistas, todos os lojistas de todos os centros comerciais Sonae Sierra do país deveriam estar incluídos.

Apesar de as entrevistas semi-estruturadas permitirem explorar temas consoante o decorrer da entrevista por utilizarem questões abertas, as questões abertas podem também significar que por vezes os inquiridos não se recordem de algumas iniciativas e, por esse motivo, não as mencionem. Para além disso, “Responsabilidade Social das Empresas” e “Sustentabilidade” não são conceitos claros para a população em geral, pelo que os inquiridos podem desconhecer que certas iniciativas se enquadram nesse âmbito. Recomenda-se que estes factores sejam tidos em consideração na interpretação dos resultados do estudo.

Relativamente a futuras linhas de investigação, sugere-se um estudo de *benchmark* de práticas desenvolvidas ao nível dos lojistas entre empresas gestoras de centros comerciais concorrentes, com estratégias de RSE fortes. Poderá ser interessante comparar se uma mesma marca se comporta de forma diferente consoante o centro comercial que integra, procurando perceber o quão influente pode ser a empresa gestora de centros comerciais. Poder-se-á também investigar se marcas com políticas de RSE fortes apresentam um melhor desempenho em matérias de RSE enquanto lojistas de centros comerciais.

## Referências Bibliográficas:

Adams, R. (2002) Retail profitability and sweatshops: a global dilemma. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 9, 147–153

Baharum M. e Pitt M. (2010) Retail shopping centre recycling initiatives. *Journal of Retail & Leisure Property* 9, 201 – 210.

Bowd R., Bowd L. e Harris P. (2006) Communicating Corporate Social Responsibility: an Exploratory Case Study of a Major UK Retail Centre, *Journal of Public Affairs*.

Business Dictionary (2014) Definition of Corporate Social Responsibility. Disponível em <http://www.businessdictionary.com/definition/corporate-social-responsibility.html> [Acesso em 2014/09/29]

Carbon Disclosure Project (CDP). Supply Chain Report 2008. Disponível em [https://www.cdp.net/CDPResults/67\\_329\\_142\\_CDP%20SP500%20Report%202008.pdf](https://www.cdp.net/CDPResults/67_329_142_CDP%20SP500%20Report%202008.pdf) [Acesso em 2014/09/10]

Carbon Disclosure Project (CDP). Supply Chain Report 2011. Disponível em <https://www.cdp.net/CDPResults/CDP-2011-Supply-Chain-Report.pdf> [Acesso em 2014/09/10]

Carter C. R. e Ellram L. M. (1998). Reverse logistics: a review of the literature and framework for future investigation. *Journal of Business Logistics*, 19(1), 85e102.

Comissão sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (World Commission on Environment and Development) (1987). *Our common future*. Oxford: Oxford University Press.

Comissão Europeia (2011) A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility, 681.

DiCicco-Bloom B. e Crabtree B. F. (2006) The qualitative research interview, *Medical Education*, Blackwell Publishing Ltd; 40: 314–321.

Elg U. e Hultman J. (2011) Retailers' management of corporate social responsibility (CSR) in their supplier relationships – does practice follow best practice?, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 21:5, 445-460.

Erten D., Korkmaz S., Syal M. e Potbhare V. (2009) A Review of Green Building Movement Timelines in Developed and Developing Countries to Build an International Adoption Framework, *Fifth International Conference on Construction in the 21st Century (CITC-V)*, Istanbul, Turkey.

Europe Real Estate Yearbook (2004) Europe Real Estate. Assets Industry. Trends. Market Players. Real Estate Publishers BV, The Hague.

Gungor A., & Gupta S. (1999). Issues in environmentally conscious manufacturing and product recovery: a survey. *Computers and Industrial Engineering*, 36(44), 811e853.

Gummer, J. (2008) Forced Turn to Sustainability is the Upside of this Downturn, *Estates Gazette*.

Hinnells M., Bright S., Langley A., Woodford L., Schiellerup P. and Bosteels T. (2008), The greening of commercial leases, *Journal of Property Investment & Finance*, 26(6), 541–551.

Howard E. (1997) The management of shopping centres: conflict or collaboration? *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 7:3, 263-285.

Intergovernmental Panel on Climate Change (2007) Climate Change 2007: The Physical Science Basis: Summary for Policymakers. Disponível em: [http://www.ipcc.ch/pdf/assessment-report/ar4/syr/ar4\\_syr.pdf](http://www.ipcc.ch/pdf/assessment-report/ar4/syr/ar4_syr.pdf) [Acesso em 2014/09/10]

Jiang, B. (2009) Implementing Supplier Codes of Conduct in Global Supply Chains: Process Explanations from Theoretic and Empirical Perspectives, *Journal of Business Ethics* 85(1), 77–92.

Keeping M., Dixon T. e Ellison L. (2007) The Energy Performance of Buildings Directive and Commercial Property Investment. London: IPF.

Lerner, L.D., Fryxell G.E. (1988) An empirical study of the predictors of corporate social performance: a multi-dimensional analysis. *Journal of Business Ethics* 7, 951–959.

Newell G. (2009) The significance of sustainability best practice in retail property. *Journal of Retail & Leisure Property* 8, 259 – 271.

Nicholls, A. (2002) Strategic options in fair trade retailing. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 30(1), 6-17.

Oppewal H., Alexander A., Sullivan P. (2006) Consumer perceptions of corporate social responsibility in town shopping centres and their influence on shopping evaluations. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 13, 261–274.

O'Donnell, J. (2010) As Shoppers Change, So Do Stores, *USA Today*.

Pesonen, H. (2001) Environmental management of value chains, *Greener Management International*, 33, 45-58.

Pivo, G. (2010) Owner-Tenant Engagement in Sustainable Property Investing. *Journal of Sustainable Real Estate* 2:1.

Polonsky, Michael J. (1994) Green Marketing Regulation in the US and Australia: The Australian Checklist. *Greener Management International* 5: 44-53.

Porter, M. E. (1985) *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press.

RICS (2005) Royal Institute of Chartered Surveyors, *Green Value*, London and Vancouver.

Sayce S., Sundberg A. Parnell P. e Cowling E. (2009) Greening leases: Do tenants in the United Kingdom want green leases? *Journal of Retail & Leisure Property*, 8(4), 273-284.

Sardinha I., Reijnders L., Antunes P. (2011) 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*, 19, 1486-1493.

Seuring S., Gold S., Beske P., Schreiber, J., Morana, R. (2008) Case study research on sustainable supply chain management - What evidence has been found?, *Corporate Responsibility Research Conference (CRRC)*, Belfast, UK.

Seuring, S. e Müller, M. (2008). From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 16(15), 1699-1710.

Sousa, M. e Baptista, C. (2010), *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios segundo Bolonha*, 2ª Ed., Lisboa: Pactor.

Sonae Sierra 2004 Corporate Responsibility Report. Disponível em <http://www.sonaesierra.com/uploadfiles/crreports/ee518e4f-3368-4fcb-a9d4-6e2ab95d5ab0.pdf> [Acesso em 2014/09/10]

Sonae Sierra 2005 Corporate Responsibility Report. Disponível em <http://www.sonaesierra.com/uploadfiles/crreports/11295271-873c-45d9-b3f2-3bf9d849c594.pdf> [Acesso em 2014/09/10]

Sonae Sierra 2006 Corporate Responsibility Report. Disponível em <http://www.sonaesierra.com/uploadfiles/crreports/4bc21c29-8b66-4144-a6d9-a6a56e75ad76.pdf> [Acesso em 2014/09/10]

Sonae Sierra 2007 Corporate Responsibility Report. Disponível em <http://www.sonaesierra.com/uploadfiles/crreports/2e220168-2a79-45f8-9fad-c88481e977fc.pdf> [Acesso em 2014/09/10]

Sonae Sierra 2008 Corporate Responsibility Report. Disponível em [http://www.sonaesierra.com/uploadfiles/crreports/CRR\\_Report08.pdf](http://www.sonaesierra.com/uploadfiles/crreports/CRR_Report08.pdf) [Acesso em 2014/09/10]

Sonae Sierra 2009 Corporate Responsibility Report. Disponível em [http://www.sonaesierra.com/media/78387/sonae\\_sierra\\_cr\\_report09.pdf](http://www.sonaesierra.com/media/78387/sonae_sierra_cr_report09.pdf) [Acesso em 2014/09/10]

Sonae Sierra 2010 Corporate Responsibility: Economic, Environmental and Social Report. Disponível em [http://www.sonaesierra.com/PublicImages/contents/CR/SonaeSierra\\_CRR10.pdf](http://www.sonaesierra.com/PublicImages/contents/CR/SonaeSierra_CRR10.pdf) [Acesso em 2014/09/10]

Sonae Sierra 2011 Economic, Environmental and Social Report. Disponível em [http://www.sonaesierra.com/media/75259/sonaesierra\\_integratedreport2011.pdf](http://www.sonaesierra.com/media/75259/sonaesierra_integratedreport2011.pdf) [Acesso em 2014/09/10]

Sonae Sierra 2012 Economic, Environmental and Social Report. Disponível em [http://www.sonaesierra.com/publicdocs/reports2012/Sonae\\_Sierra\\_EES\\_Report\\_2012.pdf](http://www.sonaesierra.com/publicdocs/reports2012/Sonae_Sierra_EES_Report_2012.pdf) [Acesso em 2014/09/10]

Sonae Sierra 2013 Economic, Environmental and Social Report. Disponível em [http://www.sonaesierra.com/publicdocs/EES\\_Report\\_2013\\_s.pdf](http://www.sonaesierra.com/publicdocs/EES_Report_2013_s.pdf) [Acesso em 2014/09/10]

Turner, J. (2010) Sustainability and Corporate Social Responsibility in Retail Real Estate, *ISIS, Sauder School of Business, UBC*.

Vurro C., Russo A., Perrini F. (2009) Shaping Sustainable Value Chains: Network Determinants of Supply Chain Governance Models. *Journal of Business Ethics*, 90, 607-621.

Whitson, M. e Crawford, H. (2013) UK Shopping Centres and the Sustainability Agenda: Are Retailers Buying? The College of Estate Management (CEM).

Whysall P. (2000) Addressing ethical issues in retailing: a stakeholder perspective, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 10:3, 305-318.

World Business Council for Sustainable Development (1999) Corporate Social Responsibility: Meeting Changing Expectations, p.3