

## SUSTENTABILIDADE: UMA ANÁLISE DA VARIÂNCIA POR SEGMENTO

Luiz Paulo Ciriaco da Silva

Centro Universitário UniSociesc de Blumenau

Blumenau, Santa Catarina, Brasil

luiz\_paulo.silva@outlook.com

Professor Dr. Michael Samir Dalfovo

Centro Universitário UniSociesc de Blumenau

Blumenau, Santa Catarina, Brasil

msdalfovo@gmail.com

### RESUMO

A sustentabilidade nas organizações é o alicerce que garante que as ações de hoje não estejam limitadas para as próximas gerações e entende que o desempenho das organizações é fundamentado em três pilares - o *triple bottom line* - os resultados econômicos, ambientais e sociais. O objetivo principal desse estudo é analisar se os fatores que tangem a sustentabilidade se diferenciam por segmento. O modelo proposto evidencia de um lado as empresas de comércio e serviço e de outro as empresas de manufatura. Os dados são de uma pesquisa aplicada em 354 empresas brasileiras nos segmentos de manufatura e de comércio e serviço. Análises de variância, desvio padrão e médias validaram o modelo. Esse artigo apresenta contribuições relevantes, pois pode-se verificar que as empresas ligadas ao setor de manufatura estão mais envolvidas nos assuntos referentes ao meio ambiente mais do que as empresa do setor de comércio e serviço.

Palavras chaves: Sustentabilidade corporativa, competências para sustentabilidade, estratégia organizacional.

### ABSTRACT

Sustainability in organizations is ensuring that today's actions are not limited to estimates and that activity performance is based on three pillars - or triple bottom line - economic, environmental and social outcomes. The main objective of this paper is to present and discuss the strategies and competency models for sustainability in the activities of different segments. The proposed model of evidence on the one hand as trade and service companies and on the other as manufacturing companies. The data are from an applied survey of 354 Brazilian companies in the manufacturing and trade and services sectors. Analysis of variance, standard deviation and validated media or model. This article makes significant contributions, because you can see if companies that use manufacturing are using environmental issues more than companies in commerce and services.

Keywords: Corporate sustainability, competencies for sustainability, organizational strategy.

## 1 INTRODUÇÃO

O conceito sustentabilidade cada vez mais tem se tornado útil para organizações visando dar suporte a processos econômicos, ambientais e sociais. O tema sustentabilidade tem despertado crescente interesse de pesquisadores e estudiosos da atualidade, em virtude das constantes mudanças às quais o meio ambiente está inclinado e, conseqüentemente, os reflexos produzidos, nas dimensões ambiental, econômica e social, atingem o ambiente organizacional e a sociedade como um todo. Este conceito não é somente um objetivo no nível macro, mas o principal conceito da Economia Ecológica. Justifica-se, assim, a abordagem do conceito de sustentabilidade com base em um enfoque transdisciplinar.

Elkington (2012, 2013) acredita que a sustentabilidade organizacional é a base que assegura que as ações de hoje não restrinjam as opções econômicas, sociais e ambientais para as futuras gerações e compreende que o desempenho organizacional é baseado em três pilares - o triple bottom line - os resultados econômicos, ambientais e sociais. Estes três pilares precisam estar em equilíbrio e inseridos na forma de eficaz, nas práticas de comércio uniforme e de inserção social, e na gestão ambientalmente correta. Elkington (2012, 2013) também ressalta que este não é um assunto somente para as grandes organizações, e sim de toda cadeia de negócios, passando pelas grandes e pequenos fornecedores e organizações.

O interesse sobre sustentabilidade é crescente, as questões referentes a estratégias, produção limpa, ecologia industrial, resíduos zero, eco eficiência, controle da poluição, gestão ambiental, responsabilidade social, investimentos éticos, economia verde, consumo sustentável, (GLAVI; LUKMAN, 2007), entre inúmeros outros termos.

O reconhecimento de práticas transformadoras; tecnologias inovadoras de gestão; aspectos relacionados à sustentabilidade, em suas extensões social, ambiental e econômica; novas formas de relacionamento com os clientes; a gestão do conhecimento e o trabalho colaborativo são exemplos de



temas que aderem a essa proposta de abordar a Administração com novos olhares, sob um ponto de vista moderno (GUARNIERI; KONDO, 2018).

Este estudo fundamenta-se na medida em que os termos sustentáveis, desenvolvimento sustentável e sustentabilidade têm enfrentado nos últimos anos a necessidade de serem revistos, uma vez que a sociedade atual os utiliza ambigualmente e os confunde, em muitos casos, com a ideia de progresso, crescimento, maturidade ou riqueza (RÍOS-OSÓRIO et al., 2013).

Além de indicar os pontos principais que dificultam as empresas na implantação de um modelo sustentável, também considera a tecnologia como um item chave, pois ajuda na entrega de eficiência e transparência a população. Este tipo de iniciativa faz parte da geração de parcerias público-privadas, em particular na procura por soluções em tecnologia e infraestrutura (GLOBESCAN; MRC MCLEAN HAZEL, 2007).

Atualmente as organizações precisam adotar políticas e práticas sustentáveis, isto vem acarretando uma maior procura e uso de modelos sustentáveis. Sendo assim torna-se necessário saber quais os principais desafios para as empresas na aplicação destes modelos de sustentabilidade empresarial. Neste contexto, o objetivo deste artigo é de analisar se os fatores que tangem a sustentabilidade se diferenciam por segmento.

O presente artigo está subdividido em capítulo. O presente capítulo é a introdução que contextualiza o tema sustentabilidade. O próximo capítulo faz uma revisão de literatura sobre fatores que compõem a sustentabilidade. O capítulo de procedimento metodológicos norteia a fase empírica desse estudo. O capítulo de análise dos dados apresenta os resultados alcançados. O capítulo de considerações finais reflete os principais impactos identificados, bem como limitações do estudo e indicações para futuras pesquisas.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

Conforme Barreto (2001) o conceito de sustentabilidade possui seus estudos baseados na academia e sua aplicação acontece através das interações do homem e dos recursos não renováveis, em virtude da evolução de seus processos produtivos para o consumo, a partir da exploração da natureza. As primeiras análises aconteceram em 1972 com a Declaração de Estocolmo e de Cocoyoc de 1974 que confirmaram o conceito e as propostas do Eco Desenvolvimento. Em 1980, isso foi reconhecido no documento "ESTRATÉGIA DE CONSERVAÇÃO MUNDIAL", desenvolvido pela



União Internacional para a Conservação da Natureza. Em 1992, a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (WCED) desenvolveu o conceito de desenvolvimento sustentável à medida que aquele que satisfaz as necessidades do presente sem prejudicar as habilidades das futuras gerações de satisfazerem suas necessidades, e favoreceu a Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, ou Conferência do Rio em 1992 (ECO 92). Nessa ocasião foi desenvolvido o Plano de Ação para utilização nas nações, com janelas à redução dos problemas ambientais. As finalidades que levaram a defender a causa do desenvolvimento sustentável são de ordem econômica, política, social e ambiental.

Nos anos seguintes, as discussões em prol da sustentabilidade ganharam força não apenas em torno do grupo científico, mas também no campo midiático e governamental (Nascimento, 2012). Essas discussões resultaram na criação de diversas conferências mundiais que reuniram líderes de países desenvolvidos e não desenvolvidos, com propósito de discutir métodos para a conciliação entre o desenvolvimento econômico e a preservação do meio ambiente, ou seja, o estabelecimento de um desenvolvimento sustentável. Uma das principais referências em termos de formalização desse novo conceito ocorreu em 1987, quando a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD) lançou o documento *Our Common Future*. Este documento considera a definição de desenvolvimento sustentável como aquele “que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazer suas próprias necessidades” (Brundtland, 1987).

Estes debates começaram a se desenvolver e constituir compromissos por meio de planos e metas bem elaboradas somente em 1992, quando ocorreu a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (Cnumad) – conhecida como Rio-92, Eco-92 ou Cúpula da Terra. Neste acontecimento surgiram as bases para a definição de ações concretas para combater o aquecimento global, como, por exemplo, a Agenda 21 (1992) e o Protocolo de Kyoto (1997).

A partir da década de 1990 ficou evidente que a economia global passaria por grandes alterações em prol do cumprimento das metas ambientais. Nesse sentido, as corporações foram obrigadas a reexaminar o modelo de gestão tradicional, em que a avaliação de uma empresa prezava somente por seu desempenho econômico. De acordo Elkington (1997), a partir daquele momento seria inevitável deixar de considerar a desempenho ambiental e social da companhia, além da

financeira. Este novo conceito, que integra estas três esferas – social ambiental e econômica – nos valores e resultados de uma empresa, ficou conhecido como Triple Bottom Line (Elkington, 1997).

Segundo Vellani & Ribeiro (2009) o conceito “Triple Bottom Line” determina as linhas orientadas gerais do conceito de sustentabilidade. Este conceito aprofunda-se sobre a necessidade de as empresas declinarem toda a sua atividade, não somente com a finalidade da produtividade com eficiência, custos e benefícios associados, mas sobre outros níveis, nomeadamente:

- **Económico:** As empresas devem ser capazes de garantir que obtenham lucro, de maneira que operarem com autonomia e poder na tomada de decisão. Exibir importância na profissionalização da gestão demonstra o seu valor, sustentando a produtividade e o valor da sua produção com eficiência e eficácia, jamais desvalorizando a transparência ao nível da gestão e contabilidade efetuada.
- **Social:** A Organização deve ser capaz de agir, seja nas atividades do dia-a-dia, ou nas parcerias que cria, em similaridade com os benefícios e sustentabilidade do planeta, desenvolvendo o seu trabalho em volta de valores humanos, como a educação, cultura, justiça social, lazer, segurança, entre outros, enfatizando a implementação de políticas pertinentes a boas práticas de valorização dos direitos humanos e dignidade do trabalhador.
- **Ambiental:** Atuar com base nos stakeholders internos e externos, procurar formas de colaborar para o bem-estar destes e de ir ao encontro das suas expectativas, priorizando as iniciativas de promoção de todo um sistema vivo de biodiversidade, e seu aperfeiçoamento, recorrendo a processos de reciclagem e preservação ambiental. Atualmente, a aplicação deste tipo de medidas é classificada como um fator de grande competitividade e sobrevivência organizacional. De acordo com Benites & Polo (2013) trata-se de um conceito que foi criado em 1994, mas somente adotado e difundido por Elkington em 1997, com a publicação do livro “Cannibals with forks; the triple bottom line of 21st century business”, onde se quebra a visão tradicional da gestão organizacional, em detrimento de uma nova ideologia mais abrangente.

Uma das premissas do desenvolvimento sustentável é promover a qualidade de vida da população e diminuir os impactos ambientais. Um Município sustentável promove qualidade de vida para os seus habitantes, e organiza futuras gerações com soluções que visam agregar aspectos ambientais e sociais (ROGERS, 2013). De acordo com Rotmans e Van Asselt (2000) dentre os diversos desafios e oportunidades que estão relacionadas as questões urbanas, destaca-se a mudança



no papel das cidades na procura por desenvolvimento sustentável. Rotmans e Van Asselt (2000) ressaltam que antigamente as cidades eram vistas como “centro de criação de problemas” dado que produziam lixo em grande quantidade, altos níveis de poluição, grandes congestionamentos e origem de pobreza e criminalidade, mas com o passar do tempo, tornaram a ser entendidas como “centro de solução de problemas” uma vez que são promotoras do desenvolvimento da região e núcleos de inovação.

Segundo Elkington (2012) os administradores que almejem atuar plenamente na missão da sustentabilidade, precisarão fiscalizar a desempenho atual e propósitos futuros para conquistar de fato. O conceito dos três pilares, econômico (*Profit*), ambiental (*Planet*) e social (*People*). O pilar econômico é representado através do lucro da empresa, no pilar ambiental tendência maior visibilidade pelo fato das atividades positivas em diversos Países do mundo. Inúmeras empresas visam a eco eficiência buscando a plenitude nos compromissos ambientais, crescimento de acionistas, economia e contabilidade ambiental e a reestruturação tributária ecológica. O pilar social esta ligado a questões sociais, culturais, éticas, não estando o consenso dos envolvidos na comunidade do desenvolvimento sustentável. No pilar social também observa os efeitos sociais, investimentos propostos, capitalismo dos stakeholders, mas antes disso prioriza a ética nas empresas, o mercado justo, os direitos humanos e minorias.

Elkington (2013) e Munck (2014), ressaltam os desafios principais para a sustentabilidade organizacional, estão relacionados entre definir números, indicadores, auditorias e ferramentas para avaliação da sustentabilidade com objetivo no micro ou macro, mapas estratégicos, *frameworks* de mensuração, demonstrações resultados da sustentabilidade organizacional e a procura de medidas de gerenciamento sustentável, algumas dessas medidas são universais e outras específicas a determinadas empresas. A *Global Reporting Initiative (GRI)* determinou um modelo de relatório internacional de sustentabilidade oferecem às organizações diretrizes para disseminar informações dos pilares econômicos, ambientais e sociais.

Na área de gestão de pessoas dentro das empresas, a sustentabilidade leva um questionamento referente as competências necessárias para seu desenvolvimento e efetivação. Objetivando contribuir na evolução da sustentabilidade organizacional, os sistemas de gestão podem atrair, alimentar e desenvolver competências fundamentais para realização dos propósitos. De acordo com Fleury;

Fleury (2004; 2005) e Jabbour; Santos (2008), o setor de recursos humanos necessita especificar e coordenar a relação entre competências organizacionais e individuais. Neste âmbito, o entendimento das competências, nas condições individuais dos gestores, que beneficiam a sustentabilidade organizacional, torna-se fundamental para o alcance das ações que possibilitem o desenvolvimento econômico, ambiental e social.

Compreende-se que a Visão do negócio são as estipulações das metas e ações para se conseguir os objetivos da organização e para isso precisa ter o comprometimento com essa visão de sustentabilidade organizacional. A Missão é o objetivo principal da empresa e precisa estar em sintonia com a missão de sustentabilidade econômica, ambiental e social. (STEFANO; ALBERTON, 2018)

A análise do ambiente externo deve considerar o macro e microambiente como os fatores econômicos, os fatores ambientais e os fatores sociais. Bem como as análises da sustentabilidade e das competências organizacionais requeridas (essenciais, distintivas e das unidades de negócios). Na esfera organizacional é fundamental as análises das capacidades internas, bem como na esfera da sustentabilidade seu alinhamento com as competências individuais (saberes necessários para agregar valor econômico à organização e social ao indivíduo). (FLEURY; FLEURY, 2005) e (JABBOUR; SANTOS, 2008).

Diante de uma sociedade em que prevalecem as grande mudanças sociais e economicas, tal como a sociedade atual, é essencial que as IPSS (Instituições Particulares de Solidariedade Social) se consolidem não somente em qualidade e diversidade dos serviços prestados, como também ao grau da sua própria sustentabilidade. Tal encaminha para um objetivo constante e global no desenvolvimento de todas as IPSS, objetivo esse, que estabelece diretamente para as praticas de gestão. (AZEVEDO, 2012)

A organização precisa estipular seus objetivos organizacionais exclusivos, bem como os objetivos da sustentabilidade nas suas unidades de negócios. A empresa deve estipular seu macro políticas de negócios, como as políticas de sustentabilidade da organização. Os fundamentos estratégicos críticos precisam ser definidos e alinhados com os fundamentos estratégicos críticos de sustentabilidade e competências. Enfim, a organização deve realizar a escolha das estratégias corporativas alinhadas as estratégias de sustentabilidade e competências para incluir no plano

estratégico da organização assim concluir com a prática das ações estratégicas para a sustentabilidade. (STEFANO; ALBERTON, 2018)

Conforme Brei; Böhm (2011), a proposta de organização moderna consiste em preservar a produção de serviços e bens dirigidos ao acúmulo intermitentemente monetário e para a supercapitalização, absurdamente aptos de potencializar as ações sustentáveis corporativas. Para isso, o reconhecimento da informação possibilita a criação de textos, falas, imagens e sons (WODAK; MEYER, 2009) ampliando o discurso estratégico conveniente à ideologização do consumismo (BAUMAN, 1999) e os comportamentos de reprodução do capital (BREI; BOHM, 2011).

Segundo Benites; Polo (2013) a implantação do processo de sustentabilidade a nível organizacional, pela posterior implementação do conceito “Triple Bottom Line”, é um processo que traz consigo mudanças do modelo institucional, ou seja, de crenças, valores e de toda uma cultura antes implementada. As visões até agora dominavam nas organizações, que visava a produção de bens e prestação de serviços, visando maior lucro e a competição pela demonstração dos melhores preços no mercado, apresenta-se agora como uma visão ineficaz e reducionista. A preservação dos valores, como a preservação dos direitos do trabalhador, consumidor e dos recursos não renováveis, são encaradas como um acréscimo as ideologias já implementadas para a credibilidade, aquisição de capital e as diferenciações a nível de mercado. A implantação destas medidas, apresenta-se associadas a boas práticas de gestão corporativa, procedente de uma atitude transparente, de igualdade e responsabilidade corporativa.

De acordo com Araújo et al. (2006), a sustentabilidade organizacional são as ações que as organizações realizam pensando na promoção de programas sociais e à redução dos impactos ambientais e se sustentando economicamente duradoura no mercado. Araújo et al. (2006) afirma que uma organização ecologicamente sustentável está atuando de forma socialmente responsável acatando o interesse dos stakeholders que afetam ou são afetados por suas atividades, Nidumolu, Prahalad and Rangaswami (2009) e Lange, Busch e Delgado-Ceballos (2012), completam e afirmam que a busca pela sustentabilidade não precisa e nem é financeiramente irrealizável como muitos empresários e organizações avaliam ser, refletir e agir sustentavelmente pode diminuir custos e aumentar as receitas, sendo o apoio para inovações, percebe-se assim a sustentabilidade como um

diferencial competitivo para as organizações, proporcionando uma maior eficiência e ganhos de desempenho através da inovação.

Segundo Lameira et al. (2012), em seus estudos com 205 empresas abertas brasileiras confirma em seus resultados que foi possível colocar que organizações que possuem condutas sustentáveis têm melhores desempenhos financeiros e menores riscos, logo foi possível concluir que a maior sustentabilidade anda junto com a melhor gestão, assegurando que sustentabilidade tem valor para as organizações.

Neste mesmo sentido Wals e Schwarzin (2012), asseguram que a sustentabilidade é parte das pessoas envolvidas na organização e que é grande a importância da aprendizagem envolvida nos conceitos que abrangem a sustentabilidade e que é indispensável educação dos colaboradores e para confirmar Oliveira et al. (2012), em seus estudos comprovam cinco princípios necessários para que ocorra uma melhor fundação da sustentabilidade nas organizações. São eles: Inclusão de profissionais motivados para a sustentabilidade; Incentivar iniciativa voluntária dos profissionais da organização; e sua participação no planejamento estratégico; Desenvolvimento e implantação de indicadores estratégicos, táticos e operacionais (nos âmbitos social, econômico e ambiental); Elaborar procedimento interno de participação dos diversos níveis hierárquicos na elaboração dos objetivos e metas estratégicos vinculados à sustentabilidade organizacional; Constituir conexão entre o plano de desenvolvimento de carreira ao engajamento dos profissionais à sustentabilidade organizacional.

As organizações não têm que apenas buscar o lucro e somente confiar em seu capital financeiro, mas, se preocupar também com seu capital humano, natural e social que envolve o negócio e o seu ambiente de atuação. Existe uma relação entre a sustentabilidade e inovação para poder conseguir grandes inovações explorar ação no desenvolvimento ou no aprimoramento de seus processos. As práticas sustentáveis são utilizadas como forma de fontes de estímulo para a organização que almeja se desenvolver ou evoluir. É provável que a empresa encontre oportunidades na sustentabilidade para empregar a seu favor. (GOBBLE, 2012).

Para Gobble (2012) cada vez mais a sustentabilidade está ocupando as empresas de alguma forma, oferecendo um novo modelo de fazer negócios. As empresas que adotam este modelo sustentável acabam se tornando mais competitivas. Gobble (2012) explica que é através disso que a sustentabilidade tem se tornado de grande a relevância no mercado dos negócios.

Os métodos para solucionar os empecilhos inerentes da sustentabilidade não será uma das barreiras para as organizações e sim para acarretar vantagens. Um dos benefícios pode ser o econômico na forma de diminuição de despesa de material de entrada e reduzir em muitas ambientais. Uma vantagem estratégica pode ser a melhora da imagem da organização, aumentando o portfólio dos produtos, o acréscimo da produtividade, o acesso nos mercados externos, o aperfeiçoamento da relação com os stakeholders e se preocupar como meio ambiente. (DONAIRE,1999)

Para Lobo et al (2015), é imprescindível que as organizações tenham consciência de sua importância e responsabilidade na gestão ambiental, tendo por objetivo controlar e reduzir a destruição e poluição do meio ambiente, com reaproveitamento de materiais que estão sendo perdidos e melhor utilização dos recursos naturais. Para os autores, “a Gestão Ambiental não é valorizada como deveria, pois não têm acompanhamento e coordenação no investimento financeiro para gerência do desenvolvimento econômico e ambiental”, necessitando planejar melhor a forma de tratar os problemas (LOBO et al, 2015).

Para que aconteça a sustentabilidade nas organizações é indispensável que todos os elos estejam bem, o financeiro para estar bem, é preciso que o social e o ambiental também estejam. Confirmando com Lehtonen (2004), Careon e Silva (2010) efetivaram um estudo com 32 micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo – SP, onde verificaram a dificuldade em implantar os conceitos da sustentabilidade e que é especialmente no elo social o maior problema e o principal motivo foi o desconhecimento por parte dos colaboradores de conceitos de sustentabilidade, além da falta de interesse e da percepção que é trabalho desnecessário, pois não impactará no resultado financeiro da organização, o que demonstra a necessidade de educação de todos os stakeholders, quando da implantação dessa metodologia.

**Quadro 01: Estudos Correlatos e Formação das Variáveis que Compõem o Tema Sustentabilidade.**

Autores	Objetivo	Segmento	Itens
Stefano e Alberton (2018)	Apresentar e discutir um modelo de alinhamento entre estratégia da	Proprietários de Empresa do Varejo	Estratégia Organizacional;



	organização e competências para sustentabilidade		Sustentabilidade Corporativa; Competências para Sustentabilidade;
Costa et al (2018)	Identificar as principais características da produção científica internacional relacionada a esta temática nos últimos dez anos	Cientistas / Estudiosos	Sustentabilidade Indicadores de Sustentabilidade; Modelo Sustentável;
Rodrigues e Anjos (2018)	Apresentar a necessidade de compreender como os recursos da CFEM estão sendo aplicados e o acompanhamento da real destinação econômica para finalidade social e ambiental	Diretores	Sustentabilidade Econômica; Influencias; Decisão;
Santos e Marquesan (2018)	Analisar os discursos emitidos por três grandes construtoras responsáveis pela execução, divulgação e comercialização de imóveis certificados	Três empresas	Sustentabilidade Cooperativa; Modelo Sustentável; Marketing Sustentável;
Cunha et al (2018)	Discorrer sobre materialidade e asseguuração de relatórios	Gerentes	Sustentabilidade Organizacional; Perfil; Influências;



	socioambientais emitidos pelas organizações		Decisão
Qian et al (2018)	Contribuir para o desenvolvimento de pesquisa de turismo sustentável e orientar as práticas da indústria		Ciência da Sustentabilidade; Demonstrações Socioambientais;
Alshehhi et al (2018)	Análise da literatura sobre o impacto da Sustentabilidade no desempenho financeiro das empresas		Sustentabilidade Corporativa; Marketing Sustentável; Gestão Analítica Sustentável;
Tang et al (2018)	Realiza uma análise bibliométrica sistemática do SUS		Práticas sustentáveis; Sustentabilidade Corporativa; Turismo Sustentável;
Thorlaksona et al (2018)	Estudar práticas de abastecimento sustentável (SSPs) das empresas, definidas como práticas que as empresas buscam para melhorar a gestão social e / o ambiental das atividades de seus fornecedores		Sustentabilidade Econômica, ambiental e Social; Metas de Desenvolvimento Sustentável;
Cunha e Nogueira (2019)	Proporcionar melhor compreensão e aplicabilidade do termo		Gestão Integrada de Sustentabilidade; Produção e consumo sustentáveis;

	sustentabilidade na pratica institucional		Desenvolvimento Sustentável.
--	--	--	---------------------------------

Fonte: Construído a partir da revisão da literatura (2019)

Ao analisar o Quadro 01 que corresponde aos estudos empíricos acerca da temática Sustentabilidade: uma análise da variância por porte em empresas de comércio e serviço percebe-se que uma das premissas do desenvolvimento sustentável é promover a qualidade de vida da população e diminuir os impactos ambientais. Entre as principais estimativas para esse desenvolvimento, ressalta-se o investimento em infraestrutura, destacando ao quesito da mobilidade urbana, que tem grande impacto na procura de competitividade. Além de indicar os pontos principais que dificultam as empresas na implantação de um modelo sustentável, também considera a tecnologia como um quesito chave, pois ajuda entrega de eficiência e transparência aos habitantes. Este tipo de iniciativa faz parte da geração de parceiras público-privadas, em particular na procura por soluções em tecnologia e infraestrutura (GLOBESCAN; MRC MCLEAN HAZEL, 2007).

Nesse entendimento, os desafios do desenvolvimento sustentável encontram-se cada vez mais centrado nas cidades. Alguns quesitos são ainda mais importantes, em especial, nos países de baixa e média renda, no qual a velocidade de urbanização é mais acelerada. Políticas adaptadas visando melhorar a vidas dos cidadãos urbanos e rurais, são de extrema necessidade (UNITEDNATIONS, 2014).

Quanto ao segmento, percebe-se quem em sua maioria os estudos se delinearão para profissionais no mínimo em cargo de gerencia. Além disso o tema é muito explorando internacionalmente, diversos estudos foram percebidos principalmente no varejo e no campo da tecnologia da informação. Foi constatado que estratégia organizacional é o conjunto estabelecido pela missão e pela visão, com objetivos de longo prazo e as metas de curto prazo, com políticas e programas de ação estabelecida dentro de uma continuação levando em consideração a aplicação de recursos correspondentes a cada programa, tudo determinado pelos estrategistas ou gerentes responsáveis pela elaboração da estratégia da organização, garantir a sustentabilidade financeira de uma empresa ajusta na criatividade e na capacidade das empresas se reinventarem, frente às adversidades do cotidiano, dando preferência à relevância social e à credibilidade e legalidade diante

os seus financiadores. Para isto, a sustentabilidade deve ser vista sobre duas dimensões: o enfoque gerencial e o enfoque sistêmico.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta etapa apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados para obter as informações necessárias para conclusão desse estudo. São demonstrados a maneira que a amostra estudada foi selecionada e como os dados foram coletados.

Quanto ao objetivo desta pesquisa a mesma classifica-se como descritiva. As pesquisas descritivas têm como objetivo principal a descrever as características de determinada população, ou o estabelecer relações entre variáveis. (GIL1999)

Esta pesquisa possui abordagem quantitativa. Segundo Mattar (2001), a pesquisa quantitativa procura a validação das hipóteses por meio da utilização de dados estruturados, estatísticos, com estudo de um grande número de casos significativos, recomendando um curso final da ação. Ela quantifica as informações e generaliza os resultados da amostra para os envolvidos.

O método de coleta adotado no estudo caracteriza-se como um survey. A pesquisa survey é o método utilizado para conseguir dados ou informações referente ações e opiniões de uma determinada população, para isso, escolhe uma população alvo, que é chamado de amostra e geralmente utiliza-se de um questionário como instrumento de pesquisa. (BABBIE, 1999)

Neste estudo foi utilizado como instrumento de coleta o questionário. O questionário utilizado buscou identificar os fatores que compõem o tema Sustentabilidade: Uma análise da variância por segmento. O modelo foi aplicado por meio eletrônico ou inquérito. O questionário possui 28 questões e utilizou escala likert de 7 pontos.

**Figura 1 - Escala Likert**

Discordo totalmente				Concordo totalmente		
1	2	3	4	5	6	7

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

A escala possui o nível 1, discordo totalmente, ao 7, concordo totalmente. Os entrevistados responderam de acordo com seu nível de concordância com a questão.

A população do estudo são empresas do Ramo de comércio e serviço de uma determinada região do sul do Brasil. A amostra utilizada para esta pesquisa é do tipo não probabilística por conveniência. A amostragem não probabilística baseia-se no julgamento do pesquisador e não na possibilidade de selecionar os dados amostrais. O pesquisador pode decidir aleatoriamente ou conscientemente, quais serão os dados a serem incluídos na amostra. As amostras não probabilísticas podem apresentar boas estimativas das características da população, mas não concede uma avaliação objetiva da exatidão dos resultados amostrais. (MALHOTRA 2001)

A amostra foi caracterizada como 354 empresas dos segmentos de manufatura e, comércio e serviços.

A análise dos dados ocorreu via software SPSS por meio da estatística descritiva. De acordo com Marconi; Lakatos (1996), o objetivo da estatística descritiva é de representar, de forma resumida e compreensível, a informação composta num conjunto de dados. Esta função, que adquire ampla importância quando o volume de dados é grande, cumpre-se na elaboração de tabelas e de gráficos, e no cálculo de proporções ou indicadores que representam convenientemente a informação composta nos dados.

#### 4 APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Para responder o objetivo do estudo e analisar se os fatores que tangem a sustentabilidade se diferenciam por segmento. A pesquisa foi aplicada em uma determinada região do Sul do Brasil e foram considerados 354 respondentes de empresas de pequeno, médio e grande porte. Primeiramente apresenta-se a análise da média e desvio padrão das questões de acordo com os fatores e na análise da ANOVA. A tabela 2 apresenta-se as questões levantadas bem como os índices para análise.

**Tabela 2 – Estatística descritiva dos Indicadores de Sustentabilidade**

Variáveis	Nome da questão	Média	Desvio padrão	Valor F	Valor P
Estrat	A empresa integra aspectos sociais e ambientais às suas estratégias.	5,57	1,454	8,143	,005
Conduta01	A empresa adota e aplica padrões de conduta para orientar o comportamento de seus empregados.	5,65	1,743	17,890	,000
Conduta02	A empresa tem um código de conduta publicado.	4,51	2,195	,013	,909
Governa01	A empresa cumpre requisitos legais em todas as operações, mesmo que essas leis não sejam fiscalizadas adequadamente.	6,17	1,176	10,247	,001



Governa02	A empresa tem procedimentos para que seus empregados conheçam as leis a que estão submetidos.	5,41	1,778	8,268	,004
Governa03	A empresa possui estrutura de administração formalizada.	5,40	2,033	33,192	,000
Anticorrupt01	A alta administração se compromete com a promoção da integridade e atua diretamente na criação de uma cultura de integridade.	5,58	1,559	5,037	,025
Anticorrupt02	A empresa possui conhecimento de quais são as situações de maior risco de ocorrências inadequadas relacionadas à prática de corrupção.	5,66	1,556	,036	,849
Anticorrupt03	A empresa esteve envolvida em escândalos de suborno, fraude, financiamento ilícito de campanhas ou caixa dois nos últimos cinco anos	1,24	,992	,747	,388
Fornec01	A empresa exige cumprimento da legislação na seleção de fornecedores.	5,27	1,700	4,818	,029
Fornec02	A empresa possui um mapa de seus fornecedores, identificando os mais críticos ou os de maior risco.	4,44	1,981	16,828	,000
Riscos01	A empresa cumpre os requisitos legais pertinentes e mantém licenças de operação para suas atividades.	6,19	1,123	3,765	,053
Riscos02	A empresa identifica esporadicamente e por apontamento de partes interessadas seus impactos econômicos, sociais e ambientais, tomando medidas de remediação.	5,02	1,799	1,250	,264
Humano01	A empresa tem meios de identificar casos de desrespeito aos direitos humanos, que ocorram interna ou externamente.	5,17	1,604	3,850	,051
Humano02	A empresa se assegura de não praticar discriminação contra empregados (as), clientes, terceiros ou qualquer outra parte interessada com a qual ela se relaciona, incluindo a comunidade do entorno.	6,17	1,158	,096	,757
Humano03	A empresa verifica se seus serviços de segurança estão em conformidade com os direitos humanos.	6,00	1,394	,382	,537
Empregado01	A empresa possui comissões internas com a participação de empregados, de acordo com a legislação vigente para o tamanho da empresa e ramo de atividade.	4,86	1,945	11,795	,001
Empregado02	Caso a empresa tenha conhecimento de alguma pendência em relação à legislação trabalhista em sua operação e/ou junto a seus terceiros, toma medidas necessárias para saná-lo.	6,05	1,401	7,948	,005
Prod_Serv01	A empresa transmite informações vitais de segurança ao consumidor por meio de símbolos, preferencialmente aqueles acordados internacionalmente.	5,62	1,562	8,933	,003
Prod_Serv02	Em situações de falhas ou perigos imprevistos, a empresa retira todos os produtos ou interrompe a prestação do serviço rapidamente.	5,94	1,706	2,232	,136



Comunidade01	A empresa busca o relacionamento pontual com a comunidade e evita causar transtornos com sua operação.	5,95	1,276	1,506	,221
Comunidade02	A empresa procura responder a todas as reclamações e manifestações da comunidade que são motivadas por seus impactos.	5,97	1,407	7,145	,008
Clima01	A empresa cumpre a legislação vigente com relação ao controle das emissões atmosféricas.	5,54	1,762	18,545	,000
Clima02	A empresa possui um mapeamento dos tipos de combustíveis fósseis ou não renováveis, como carvão, diesel, gasolina, gás natural e outros, que utiliza em seu processo produtivo.	4,49	2,299	52,343	,000
Clima03	A empresa estabelece um mapeamento dos tipos de combustíveis renováveis, como por exemplo etanol, hidrogênio e outros, que utiliza em seu processo produtivo.	3,75	2,433	15,745	,000
SGA01	A empresa respeita as leis ambientais relacionadas ao seu negócio.	6,21	1,219	14,348	,000
SGA02	A empresa orienta seus empregados em relação aos impactos ambientais negativos específicos das suas atividades.	5,58	1,735	9,604	,002
SGA03	A empresa adota medidas corretivas aos impactos negativos.	5,70	1,637	16,790	,000

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Através da tabela foi possível identificar que na questão “Estrat” “a empresa integra aspectos sociais e ambientais às suas estratégias” a média geral dos respondentes confirmam que as empresas integram aspectos sociais e ambientais em suas estratégias, tanto para comércio e serviço como manufatura como também as empresas de pequeno, médio e grande porte. Isto reforça o que foi exposto na fundamentação deste artigo de que o tema sustentabilidade tem despertado crescente, em virtude das constantes mudanças às quais o meio ambiente está inclinado e, conseqüentemente, os reflexos produzidos, nas dimensões ambiental, econômica e social, atingem o ambiente organizacional e a sociedade como um todo.

Analisando esta mesma questão através da aplicação da Anova, foi possível verificar que existe diferença na percepção dos respondentes de comércio e serviço para os respondentes de manufatura, tendo em vista que o valor de F (considerado uma força) obteve 8,143 e o valor de P obteve 0,005, confirmam a variação nas respostas e que os respondentes têm percepções distintas. Analisando os itens da questão pode-se identificar que as empresas de manufatura integram aspectos

sociais e ambientais às suas estratégias, mais que as empresa de comercio de serviço pois as respostas foram mais relevantes para este segmento.

Percebe-se pela tabela que em se tratando da temática conduta, especialmente na questão “Conduta01” a média geral dos respondentes confirmam que as empresas adotam e aplicam padrões de conduta para orientar o comportamento de seus empregados, tanto no segmento de manufatura e de comercio e serviço, e assim confirmando o exposto na fundamentação teórica que de acordo com Lameira et al. (2012), através de seus estudos com 205 empresas abertas brasileiras confirma em seus resultados que foi possível colocar que organizações que possuem condutas sustentáveis têm melhores desempenhos financeiros e menores riscos, logo foi possível concluir que a maior sustentabilidade anda junto com a melhor gestão, assegurando que sustentabilidade tem valor para as organizações.

Através da aplicação da Anova nesta mesma questão, foi possível verificar que existe diferença na percepção dos respondentes de comercio e serviço para os respondentes de manufatura, tendo em vista que o valor de F (considerado uma força) obteve 17,890 e o valor de P obteve 0,000, confirmam a variação considerável nas respostas e que os respondentes têm percepções bem distintas. Verificando os itens que compõem a questão e através do estudo realizado é possível averiguar que nas empresas de manufatura e de grande porte as repostas foram mais altas, confirmando que elas adotam e aplicam padrões de conduta para orientar o comportamento de seus empregados mais do que as empresas dos demais portes e segmentos, resultando neste grau de vadiância tão elevado que se obteve.

Por meio da tabela identificou-se que na questão “Governo01” que na opinião geral dos pesquisados as empresas cumprem com requisitos legais em suas operações mesmo que não seja realizado fiscalização com frequência, isto é um ponto positivo, pois se as empresas buscam cumprir com suas obrigações facilita muito o serviço da fiscalização e tende a ter menos frequência.

Analisando as questões da temática Governo02, Governo03 e Anticorrupção01, através da Anova foi possível identificar que existe uma diferença considerável nas respostas entre as empresas de manufatura e empresas de comercio e serviço, onde os valores de F e os valores de P confirmam esta variação.

Através deste estudo e análise dos fatores envolvidos na sustentabilidade, verificou que nas empresas do setor de manufatura as respostas foram mais altas, já nas empresas do setor de comércio e serviço as respostas foram mais baixas. Ao verificar o conteúdo foi possível identificar que a maioria das empresas do setor de manufatura são de grande porte, e as empresas de comércio e serviço tratam-se de empresas de pequeno e médio porte. Visto isso, é possível concluir que nas empresas de manufatura (grande porte) cumprem requisitos legais e governamentais tanto com suas obrigações administrativas como institucionais, mais do que nas empresas de comércio e serviço.

De acordo com informação na tabela na questão “Anticorrupção 02” a média geral dos respondentes afirmam que as empresas possuem conhecimentos em relação as situações maiores de riscos e ocorrências inadequadas, pois a média das respostas foi de 5,94, isto é reflexo da tecnologia, informações acessíveis conforme exposto na teoria onde as organizações não têm que apenas buscar o lucro e somente confiar em seu capital financeiro, mas, se preocupar também com seu capital humano, natural e social que envolve o negócio e o seu ambiente de atuação. Existe uma relação entre a sustentabilidade e inovação para poder conseguir grandes inovações explorar ação no desenvolvimento ou no aprimoramento de seus processos.

Analisando a questão da temática “Anticorrupção03” através do desvio padrão que foi de 0,992 possibilitou identificar que os respondentes tiveram suas respostas próximo da média na escala de 1 a 7, onde pode-se afirmar que houve concordância nas respostas em geral, visto que nesta análise quando o número é baixo isto significa que as respostas são similares, maior concordância nas respostas.

Ao verificar a tabela na questão “Fornecedor02” através da Anova permite afirmar que houve variância nas respostas dos entrevistados. Analisando as respostas buscando identificar a causa raiz da variância e foi constatado que os respondentes das empresas do setor de manufatura as respostas foram acima da média, já nas respostas do setor de comércio e serviço. Esta análise reforça o exposto na teoria de que este não é um assunto somente para as grandes organizações, e sim de toda cadeia de negócios, passando pelas grandes e pequenos fornecedores e organizações (ELKINGTON 2012, 2013)

Através da média ao analisar a questão da temática “Risco01” a média geral dos respondentes foi de 6,19 onde pode-se afirmar com êxito que as empresas cumprem os requisitos legais pertinentes e mantêm licenças de operação para suas atividades, considerando que houve uma média elevada.

Verificando a tabela na questão “Humano02” a média geral dos respondentes foi de 6,17 confirmando que no parâmetro geral tanto nos segmentos de comércio e serviço como na manufatura, as empresas não praticam qualquer tipo de discriminação independente do gênero. Isto reforça o mencionado na teoria que de acordo com Elkington (2012) o pilar social na sustentabilidade também observa os efeitos sociais, investimentos propostos, capitalismo dos stakeholders, mas antes disso prioriza a ética nas empresas, o mercado justo, os direitos humanos e minorias.

Analisando as questões “Empregado01 e Empregado02”, através da anova permite verificar que houve variância significativa nas respostas, onde pode-se afirmar que esta diferença também está ligada nos diferentes segmentos e portes das empresas, onde os respondentes das empresas de manufatura que são de grande porte em sua maioria elevam as respostas para cima, diferente dos respondentes do comércio e serviço, resultando em tal variância exposta. Esta variância se deu devido as empresas de grande porte estarem melhor estruturadas no mercado e possuírem práticas e diretrizes voltadas ao meio ambiente, qualidade de vida de seus funcionários e sociedade.

Analisando as questões “Produto e Serviço01 e Produto e Serviço02” através da média, foi possível identificar que a média geral das respostas foram acima de 5, permitindo afirmar que as empresas estão engajadas, buscando priorizar a qualidade em seus produtos e serviços. Isto confirma o que foi exposto na fundamentação teórica que diante de uma sociedade em que prevalecem as grandes mudanças sociais e econômicas, tal como a sociedade atual, é essencial que as IPSS (Instituições Particulares de Solidariedade Social) se consolidem não somente em qualidade e diversidade dos serviços prestados, como também ao grau da sua própria sustentabilidade. Tal encaminha para um objetivo constante e global no desenvolvimento de todas as IPSS, objetivo esse, que estabelece diretamente para as práticas de gestão. (AZEVEDO, 2012)

Ao analisar as questões “Comunidade01 e Comunidade02” através da média, foi possível identificar que a média geral das respostas foram acima de 5, afirmando que as empresas se preocupam com a comunidade em que esta envolvida e buscam auxiliar nas dificuldades encontradas.

Através da Anova obteve-se uma variância significativa na questão “Comunidade02” podendo confirmar que as empresas dos diferentes segmentos pensam diferente, onde neste caso as respostas foram confirmatórias no setor de comércio e serviço, podendo concluir que as empresas de comércio e serviços estão mais engajadas com a comunidade.

Ao verificar a tabela nas questões da temática “Clima01, Clima02 e Clima03” através da Anova, permitiu identificar que houve uma variância significativa nas 3 questões, afirmando que os respondentes dos segmentos de manufatura, comércio e serviço, quando se trata de clima e situações referente ao meio ambiente pensam totalmente diferentes, pois a discrepância nos números obtidos nos valores de P significativo e F é elevado.

Através da análise delineada nos leva a conclusão de que as empresas ligadas ao setor de manufatura estão mais comprometidas nos assuntos referentes ao meio ambiente mais do que as empresa do setor de comércio e serviço. Esta variância se deu devido as empresas manufatura em sua maioria possuem certificado ISO que representa ter um sistema gerencial eficiente voltado para qualidade em seu processo de produção desenvolvendo práticas sustentáveis para seus produtos ou serviços que atendem às necessidades de seus clientes e requisitos legais e regulatórios aplicáveis.

Analisando a questão “Clima03” através do desvio padrão, foi possível verificar que o número resultante foi alto, e quando este número é elevado, significa que houve discordância nas respostas, onde no parâmetro geral as respostas variaram muito, resultando em uma discordância elevada.

Ao analisar as questões “SGA01, SGA02 e SGA03” através da Anova permitiu identificar que houve uma variância significativa nas 3 questões, afirmando que os respondentes dos segmentos de manufatura, comércio e serviço, quando se trata de sistema de gestão ambiental e situações referente ao meio ambiente pensam parcialmente diferentes, pois houve discrepância nos números obtidos nos valores de P e F. Através da análise das respostas nos leva a conclusão de que as empresas ligadas ao setor de manufatura estão mais engajadas em assuntos referentes ao meio ambiente por estarem ligadas diretamente nos impactos ambientais, tornando-se pioneiras nas estratégias corporativas que gerem benefícios tanto para a própria organização como para a sociedade.

Verificando a tabela na questão “SGA01” através da média onde foi possível identificar que a média geral dos respondentes confirmam que as empresas respeitam as leis ambientais relacionadas ao seu negócio, independente dos diferentes segmentos e portes das empresas.

Sendo assim, através deste resultado obtido, podemos confirmar o exposto na teoria do presente artigo sendo que é imprescindível que as organizações tenham consciência de sua importância e responsabilidade na gestão ambiental, tendo por objetivo controlar e reduzir a destruição e poluição do meio ambiente, com reaproveitamento de materiais que estão sendo perdidos e melhor utilização dos recursos naturais (LOBO et al, 2015).

Analisando a tabela no parâmetro geral, tanto como na anova, desvio padrão e média, é possível concluir que atualmente, as empresas estão tratando a sustentabilidade como um assunto prioritário e estão alinhando suas estratégias corporativas para aumentar o crescimento e a competitividade do negócio, visto que uma indústria sustentável vai além do meio ambiente precisa também aumentar a segurança dos funcionários, da comunidade e dos produtos, com benefícios inclusive para a marca, e as respostas confirmam que as empresas almejam este resultado, principalmente no segmento de manufatura.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema sustentabilidade ganhou importância nas discussões empresariais nos últimos anos, em virtude das constantes mudanças às quais o meio ambiente está inclinado e, conseqüentemente, os reflexos produzidos, nas dimensões ambiental, econômica e social, atingem o ambiente organizacional e a sociedade como um todo.

Este estudo está estruturado pelo meio do tema sustentabilidade nas organizações, analisando as variáveis nos diferentes segmentos e sub dimensões. As sub dimensões estão voltadas aos stakeholders das organizações, no qual são as partes interessadas que podem contribuir e devem estar de acordo com as práticas de governança corporativa executadas pela empresa. Nesse contexto, as empresas que visam a maximização do lucro, devem também levar em conta o impacto de suas atividades na sociedade e no meio ambiente, considerando o “*triple bottom line*” e as competências necessárias para atingi-lo.

Ressalta-se, que os resultados desta pesquisa são relevantes para a construção do conhecimento científico sobre a temática abordada. A pesquisa permitiu ampliar a compreensão dos temas e abordagens utilizadas na construção deste campo de conhecimento. Possibilitou, ainda, a

identificação da variância nas estratégias sustentáveis das empresas em seus segmentos manufatura e comércio e serviço.

Através dos resultados da pesquisa, é possível destacar que na análise ANOVA o número foi expressivo referente a variância nos diferentes segmentos, pois esta variância ocorreu em 23 questões do questionário elevando e dando importância deste estudo.

Nas empresas do segmento de manufatura, seus resultados mostram que estão mais engajadas referente as práticas e estratégias sustentáveis. Isto se deu pelo fato de serem um dos segmentos que mais impactam diretamente no meio ambiente e por sua vez em sua maioria serem empresas de grande porte, possuindo estratégias corporativas, bem definidas e estruturadas.

Isto reforça que o tema deve ser mais explanado e exigido através de legislação também para as empresas que atuam no segmento de comércio serviço, pois muitas vezes mesmo não impactando diretamente no meio ambiente, elas possuem participação indireta e se faz necessário uma reavaliação e estruturação em suas estratégias voltadas a esta temática.

As organizações precisam adotar políticas e práticas sustentáveis, isto vem resultando em maior procura e uso de modelos sustentáveis. Sendo assim torna-se necessário saber quais os principais desafios para as empresas na aplicação destes modelos de sustentabilidade empresarial. Além da melhoria em qualidade de vida dos funcionários, as empresas têm encontrado formas de combinar as melhorias tanto em lucratividade quanto nos impactos ambientais provocados, rumo a uma manufatura sustentável, bem equilibrada, consciente e factível.

Este estudo possui algumas limitações, embora ter sido proposto um modelo de avaliação com base na variância por segmento, e identificados que as empresas estão se estruturando e buscando cada vez mais estar engajadas a sustentabilidade organizacional. Assim, existem muitos outros elementos que influenciam a estruturação da sustentabilidade nas empresas de serem. Alguns desses outros fatores, como uso consciente dos recursos do meio ambiente, expectativas dos clientes, as ações dos concorrentes, a atuação dos fornecedores, e as demandas governamentais

O estudo nesta temática não se esgota apenas com esta análise, pois muitas outras podem ser somadas a esta, já que sustentabilidade pode advir e atuar em diversas áreas dentro dos fatores, ambientais, sociais e econômicos. Sendo assim sugere-se que outros estudos sejam realizados,

relacionando sustentabilidade e stakeholders, sustentabilidade por porte e ramo de atuação e outros tipos de objetivos, podendo ser de toda organização ou de áreas funcionais distintas.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G. A gestão estratégica de pessoas. In: Fleury, M. T. L (Org.). As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente, p. 35-50, 2002.

ARAÚJO, G. C.; BUENO, M. P.; SOUSA, A. A.; MENDONÇA, P. S. M. Sustentabilidade empresarial: Conceitos e Indicadores. In: CONGRESSO ONLINE, 3, 2006, Anais... III

CONVIBRA, 2006, p. 1-20 Armani, D. (2001). O Desenvolvimento Institucional das ONG's no Brazil. Em S. d. Ministério da Saúde (Ed.), AIDS e Sustentabilidade: sobre ações das Organizações da sociedade Civil/ coordenação nacional de DST e AIDS. Brasília: Ministério da Saúde.

AZEVEDO, C., & Franco, R. (2012). Gestão e Planeamento estratégico nas OSFL. Em C.

AZEVEDO, & R. M. Franco, Gestão de Organizações Sem fins Lucrativos. Porto: Impulso Positivo.

BABBIE, Earl. Métodos de Pesquisas de Survey. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

BARBETTA, P. A. Estatística aplicada as Ciências Sociais. Florianópolis: Ed. Da UFSC, 2002.

BARRETO, M. L. Sobre a Sustentabilidade da Mineração no Brasil. Rio de Janeiro: CETEM/MTC, 2001.

BENITES, L., & Polo, E. (2013). A Sustentabilidade como Ferramenta Estratégica empresarial: Governança Cooperativa e Aplicação do Tripé Bottom Line in Masisa. São Paulo: Santa Maria.

BENITES, L., & Polo, E. (2013). A Sustentabilidade como Ferramenta Estratégica empresarial: Governança Cooperativa e Aplicação do Tripé Bottom Line in Masisa. São Paulo: Santa Maria

BOLIS, I.; MORIOKA, S. N.; SZNELWAR, L. I. When sustainable development risks losing its meaning. Delimiting the concept with a comprehensive literature review and a conceptual model. Journal of Cleaner Production, v. 83, p. 7-20, 2014.

BRUNDTLAND, G. H. Our common future – Call for action. Environmental Conservation, 14, 291–294, 1987.

CAMPOS, L. M. S.; SEHNEM, S.; OLIVEIRA, M. A. S.; ROSSETTO, A. M.; COELHO, A. L. A. L.; DALFOVO, M. S. Relatório de sustentabilidade: perfil das organizações brasileiras e estrangeiras



segundo o padrão da Global Reporting Initiative. Revista Gestão e Produção, São Carlos, v. 20, n. 4, p. 913-926, 2013.

CAREON, L. H.; SILVA, S. F. Sustentabilidade ambiental nas organizações: Sustentabilidade empresarial para a micro e pequena empresa. XIII SEMEAD - SEMINÁRIOS DE ADMINISTRAÇÃO DA FEA USP. Anais... São Paulo, 2010.

CARVALHO, A. C. V; STEFANO, S. R.; MUNCK, L. Competências voltadas à Sustentabilidade Organizacional: um estudo de caso em uma indústria exportadora. Gestão & Regionalidade (Online). v.3, n.1, p. 33-48, 2015.

CARVALHO, J. M. (2005). Organizações não lucrativas - Aprendizagem Organizacional, Orientações de Mercado, Planejamento Estratégico e Desempenho. Lisboa: Edições Sílabo.

DIAS, C., & Rodrigues, R. (2002). Avaliação de Impacto nas Organizações do Terceiro Setor: uma Abordagem baseada na Teoria dos Stakeholders . Encontro de Estudos Organizacionais. Recife: Observatório da Realidade Organizacional: IPROAD/UFPE:ANPAD.

DONAIRE, Denis. Gestão Ambiental na Empresa. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ELKINGTON, J. Canibais com Garfo e Faca. Edição histórica de 12 anos. São Paulo, M. Brooks, 2012.

ELKINGTON, J. Tomorrow's C-Suite Agenda. The Oxford Handbook of Business and The Natural Environment. Oxford University. 2013, p. 639-646.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. In search of competence: aligning strategy and competences in the telecommunications industry. The International Journal of Human Resource Management, v.16, n. 9, p. 1640-1655, 2005.

GIL, A.C. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1999.

GLAVIC, P.; LUKMAN, R. Review of sustainability terms and their definitions. Journal of Cleaner Production, v.15, p.1875-1885, 2007.

GLOBESCAN; MRC MCLEAN HAZEL. The megacity challenges: a stakeholder perspective. Munique: Siemens, 2007. Disponível em: Acesso em: 30 abr. 2019

GOBBLE, M. A. M. Innovation and sustainability. ResearchTechnology Management. v. 55, n. 5, p. 64-66, sep. /out. , 2012.



GONÇALVES, M. F.; STEFANO, S. R.; BACCARO, T. A. Sustentabilidade Organizacional e suas Relações com a Gestão Estratégica de Pessoas: Um Estudo de Caso em uma Cooperativa Agroindustrial. Revista de Administração da UNIMEP, v. 15, n. 3, p. 51-73, 2017.

HAIR JR, J. F.; et al. Análise Multivariada de Dados. Porto Alegre: Bookman, 2009.

JABBOUR, C. J. C.; SANTOS, F. C. A. The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. The International Journal of Human Resource Management. v.19, n.12, p. 2133-2154, 2008.

LAMEIRA, V. J.; NESS, V. L. J.; QUELHAS, O. L. G.; PEREIRA, R. G. Sustentabilidade, valor, desempenho e risco no Mercado de capital brasileiro. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, v. 15, n. 46, p. 76-90, 2013.

LANGE, D. E.; BUSCH, T.; DELGADO-CEBALLOS, J. D. Sustaining Sustainability in organizations. Journal of Business Ethics, v. 110, n. 2, p. 151-156, 2012

LOBO, P. D. Q.; ESTENDER, A. C.; PATTI, F.; BARBOSA, L. Conscientização ambiental nas organizações e sustentabilidade. Revista de Administração do UNISAL, v. 5, n. 7, 2015.

MALHOTRA, N. Pesquisa de marketing. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração e interpretação de dados. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MATTAR, F. N. Pesquisa de marketing. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MUNCK, L. Gestão da sustentabilidade nas organizações: um novo agir frente a lógica das competências. São Paulo: Cengage Learning, 2014

Nascimento, E. P Trajetória da sustentabilidade: do ambiental ao social, do social ao econômico, 26, 51-64, 2012.

NIDUMOLU, R., PRAHALAD, C. K.; RANGASWAMI, M. R. Why sustainability is now the key driver of innovation? Harvard Business Review, v. 87, n. 9, p. 56-64, 2009.

ONU. Transformando o Mundo: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. 2016

RÍOS-OSÓRIO, L. A. et al. The concept of sustainable development from an ecosystem perspective: history, evolution, and epistemology. In: YÁÑEZ-ARANCIBIA, A. et al. Ecological Dimensions for Sustainable Socio Economic Development. 1st ed. Southampton, UK: WIT Press, 2013.

ROGERS, R. Prólogo de Richard Rogers. In: GEHL, J. Cidades para pessoas. 2. ed. São Paulo: Perspectiva, 2013.



ROTMANS, J.; VAN ASSELT, M. Towards an integrated approach for sustainable city planning. *Journal of Multi-Criteria Decision Analysis*, v. 9, p. 110-124, 2000.

STEFANO, S. R.; TEIXEIRA, G. Desenvolvimento Sustentável nas Organizações: Programas do Banco do Brasil. *Revista Competitividade e Sustentabilidade, ComSus*, v. 1, p. 46-61, 2014.  
Teixeira, P. (2012). Avaliação nas OSFL. Em C. Azevedo, R. Franco, & J. Menezes, *Gestão de Organizações sem fins lucrativos - O desafio da inovação social*. Porto: Impulso Positivo.

UNITED NATIONS. *World Urbanization Prospects: revision 2014*. New York: United Nations, 2014. Disponível em: Acesso em: 30 abr. 2019  
Vellani, C., & Maisa Ribeiro. (2009). Sustentabilidade e Contabilidade. IX Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais (SIMPOI) (pp. 187- 206). São Paulo: Editora Científica Sandra Rolin Ensslin.

WALS, A. E. J.; SCHWARZIN, L. Fostering organizational sustainability through dialogic interaction. *The Learning Organization*, v. 19, n. 1, p. 11-27, 2012.

YOLLES, M.; FINK, G. The Sustainability of Sustainability. *Business Systems Review*, v. 3, n. 2, p. 1-32, 2014.