

**SUSTAINABILITY MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS: AN ANALYSIS OF THE
PARAMETERS, CHALLENGES AND OPPORTUNITIES IN BRAZIL AND CANADA**

**Gestão da sustentabilidade nas organizações: uma análise dos parâmetros, desafios e
possibilidades encontrados no Brasil e no Canadá**

**Gestión de la sustentabilidad en las organizaciones: un análisis de los parámetros, desafíos e
posibilidades encontrados en Brasil y en Canadá**

Luciano Munck¹
Maryune Zenti²
Aline Munhoz Santana³
Tiago Rodrigues Garcia⁴

Resumo

Na literatura sobre sustentabilidade estão presentes, de uma forma mais consolidada, as exigências, os indicadores, os efeitos, a história e a crítica de seu conceito e prática. No entanto, uma análise aprofundada sugere a insuficiência de tal estado da arte para responder questões sobre como articular conceitos sistemicamente para que a sustentabilidade se torne parte efetiva das ações e decisões organizacionais. Com isso, lança-se aqui o intento de estudar as experiências canadenses com os desafios e as possibilidades encontrados para tornar a sustentabilidade parte efetiva da gestão organizacional. O presente artigo, de caráter exploratório-descritivo, foi realizado a partir de consultas a projetos, documentos, experiências e entrevistas com profissionais da *University of Western Ontario* – UWO - CA, em específico na sua Escola de Negócios - *Ivey Business School*, e em dois órgãos a ela vinculados, a *Network for Business Sustainability* e o *Building Sustainable Value Research Centre*. Espera-se que os resultados sumários deste intento investigativo, o qual é parte de um projeto maior financiado pelo CNPq, permita a reflexão sobre o campo da sustentabilidade no Canadá e sua sequente circunscrição das referências estudadas para compará-las com estudos brasileiros, ampliando, com isso, as possibilidades de análises sobre as lacunas emergentes sobre o tema.

Palavras-chave: Sustentabilidade Organizacional, Redes de Pesquisa, Valores Sustentáveis.

Abstract

In the literature on sustainability, the requirements, indicators, effects, history and criticism of its concept and practice are present in a more consolidated manner. However, a thorough analysis suggests the failure of such state of the art to answer questions about how to articulate systemic

¹ Possui Doutorado em Administração pela Universidade de São Paulo - USP, Brasil. Mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Brasil. Graduação em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Viçosa - UFV, Brasil. E-mail: munck@uel.br

² Discente de Administração da Universidade Estadual de Londrina - UEL, Brasil. E-mail: maryunez@gmail.com

³ Discente do Programa de Pós-Graduação em Administração pela Universidade Estadual de Londrina - PPGA-UEL, Brasil, nível mestrado. Possui Graduação em Comunicação Social - Relações Públicas pela mesma universidade. E-mail: munhoz.aline@hotmail.com

⁴ Discente do Programa de Pós-Graduação em Administração pela Universidade Estadual de Londrina - PPGA-UEL, Brasil, nível mestrado. Possui Graduação em Comunicação Social - Relações Públicas pela mesma universidade. E-mail: tiagogarcia,rp@gmail.com

concepts for sustainability become an effective part of the organizational actions and decisions. Thus, we launch the intent of studying the Canadian experiences on the challenges and opportunities found to make sustainability part of effective organizational management. This article, exploratory and descriptive in character, was accomplished from consultation of projects, documents, experiences and interviews with professionals from the University of Western Ontario - UWO - CA, in particular in its Ivey Business School, and two bodies linked to it, the Network for Business Sustainability and the Building Sustainable Value Research Centre. We expect that the summary results of this investigative intent, which is part of a larger project funded by CNPq, enable reflection on the field of sustainability in Canada and its consequent division of the references studied to compare them with Brazilian studies, thus expanding the possibilities for analysis of the emerging gaps about the subject.

Keywords: Organizational Sustainability, Research Network, Sustainable Values.

Resumen

En la literatura sobre sustentabilidad están presentes, de una forma mas consolidada, las exigencias, los indicadores, los efectos, la historia y la crítica sobre su concepto y práctica. Sin embargo, un análisis profundo sugiere la insuficiencia de tal estado para el arte de responder cuestiones sobre como articular conceptos sistémicamente para que la sustentabilidad sea parte efectiva en las acciones y decisiones organizacionales. Con eso, se parte al intento de estudiar las experiencias canadienses sobre los desafíos y las posibilidades encontradas para hacer la sustentabilidad parte efectiva de la gestión organizacional. El presente articulo, de carácter exploratorio - descriptivo, fue realizado a partir de consultas a proyectos, documentos, experiencias y entrevistas con profesionales de la *University of Western Ontario* – UWO - CA, en específico en su Escuela de Negocios - *Ivey Business School* y en dos órganos a vinculados a ella, la *Network for Business Sustainability* y el *Building Sustainable Value Research Centre*. Se espera que los resultados totales de este intento investigativo, el cual es parte de un proyecto mayor financiado por la CNPq, permita la reflexión sobre el campo de la sustentabilidad en Canadá y su consecuente circunscripción de las referencias estudiadas para compararlas con estudios brasileiros, ampliando con eso, las posibilidades de un análisis sobre las brechas emergentes sobre o tema.

Palabras clave: Sustentabilidad Organizacional, Redes de Investigación, Valores Sustentables.

Nesta seção inicial serão descritos e explicitados os principais aspectos que nortearam o desenvolvimento da pesquisa, destacando-se a relevância do estudo, a problemática e os objetivos que a motivaram.

Um estudo crítico da literatura sobre desenvolvimento sustentável, sustentabilidade e sustentabilidade organizacional revela a falta de um quadro teórico global e consolidado para a compreensão teórico-aplicada desses conceitos e de suas especificidades. Um estudo criterioso mostra que as definições envoltas aos termos são vagas e discordantes no que se refere aos aspectos éticos, ideológicos e práticos, além de serem carentes de uma base conceitual comum e unificadora.

Há dúvidas sobre o que deve ser sustentado, em que tempo e com quais interesses.

Outra lacuna encontrada reside na propositura de modelos de gestão para se chegar ao desenvolvimento sustentável ou à sustentabilidade organizacional. De forma geral, estão presentes na literatura as exigências, os indicadores, os efeitos, a história e a crítica. Contudo, é evidente que isso é insuficiente quando está em pauta a seguinte questão: como articular esses conceitos sistemicamente para que se tornem parte efetiva das ações e decisões organizacionais?

Embora seja notável a capacidade de as empresas causarem amplos impactos na sociedade contemporânea nacional e internacional, bem como constituírem, simultaneamente, o principal “consumidor” dos recursos ambientais e o principal gerador de capital econômico, ainda não é lugar comum a compreensão de que as organizações privadas possuem papel imprescindível para o alcance do desenvolvimento sustentável (Barkemeyer, Holt, Preuss, & Tsang, 2014; Wheeler, Mckague, Thomson, Davies, Medalye & Prada, 2005).

Assim, a partir da constatação de que a temática “Sustentabilidade nas Organizações” representa um campo em aberto para estudos, pesquisas, descobertas, práticas e com explícita necessidade de consolidação, vislumbrou-se a perspectiva de buscar referências em instituições internacionais que estivessem avançadas nesta questão. Para tanto, foram analisados projetos e ações da *Network for Business Sustainability* (<http://www.nbs.net/>) e do *Building Sustainable Value Research Centre* (<http://www.ivey.uwo.ca/sustainability>) da *University of Western Ontario* – UWO - CA, ligados a sua Escola de Negócios - *Ivey Business School* (<http://www.ivey.uwo.ca>). Nesse sentido, a *Network for Business Sustainability* e o *Building Sustainable Value Research Centre* se mostraram como unidades de análise contundentes aos propósitos desta investigação, uma vez que ambas organizações têm como propósito central oferecer aos profissionais e estudantes da temática sustentabilidade conhecimentos, ferramentas e capacidades para gerir interesses privados e públicos por meio das ações organizacionais.

Espera-se que os resultados sumários deste intento investigativo, que faz parte de um projeto

maior financiado pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), permita a reflexão sobre o campo da sustentabilidade no Canadá e a sequente circunscrição das referências estudadas para compará-las com estudos brasileiros, ampliando, com isso, as possibilidades de análises sobre as lacunas emergentes acerca do tema.

Procedimentos Metodológicos

Conforme teorização metodológica proposta por Martins e Teófilo (2007), a abordagem do problema seguiu um caminho essencialmente qualitativo, cujos objetivos foram analisados na perspectiva exploratória e descritiva. Como o intuito era explorar e descrever as iniciativas canadenses que envolvem a sustentabilidade em contexto, os processos de pesquisa ocorreram em momentos sequenciais, simultâneos e recorrentes, detalhados a seguir:

- a. Pesquisa bibliográfica: levantamento teórico-metodológico sobre desenvolvimento sustentável e sustentabilidade;
- b. Seleção de iniciativas (projetos, ações, cursos, modelos etc.) voltadas a aproximar a sustentabilidade das organizações: NBS - *Network for Business Sustainability* e BSVRC – *Building Sustainable Value Research Centre*.
- c. Análise e discussão: a partir da triangulação das informações advindas das proposições teóricas e documentos para mais bem compreender a temática em pauta e sintetizar suas principais contribuições.

Para o tratamento dos dados, foi utilizado o método de análise documental, que possui como pressuposto tornar objetivo o conteúdo dos documentos por intermédio de um conjunto de técnicas de análise de comunicação. Assim, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, buscou-se obter indicadores, quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção das mensagens.

Revisão Bibliográfica

Gestão da sustentabilidade nas organizações

As organizações possuem grande influência na sociedade e na vida dos indivíduos; desta forma, a gestão da sustentabilidade nas organizações surge pelas práticas sustentáveis que contribuem para o desenvolvimento sustentável (Ouchi, 2006). Ademais, conforme Wilson (2003), a Sustentabilidade Corporativa pode ser vista como um novo paradigma de gestão e evolução das empresas. Nesta concepção, o termo "paradigma" pressupõe que a sustentabilidade empresarial é uma alternativa para o crescimento e a maximização do lucro no modelo tradicional, posto que se reconhece o crescimento e a rentabilidade das empresas como importantes, mas também os objetivos sociais, especificamente os relativos ao desenvolvimento sustentável como a proteção ambiental, a justiça social e equidade e o desenvolvimento econômico (Wilson, 2003). Por conseguinte, "... o conhecimento claro e objetivo dos efeitos ambientais, sociais e econômicos da atividade desempenhada pela empresa são requisitos fundamentais para que a influência do 'público' no melhor desempenho empresarial seja efetiva" (Barata, 2007, p. 73).

Laughland e Bansal (2011) ampliam o entendimento da Sustentabilidade Empresarial, frequentemente definida como a gestão do *triple bottom line*— um processo pelo qual as empresas gerenciam seus riscos, operações e oportunidades financeiras, sociais e ambientais. Para as autoras, as empresas sustentáveis são resistentes, criam valor econômico, ecossistemas saudáveis, comunidades mais fortes e sobrevivem a choques externos porque estão intimamente ligadas a sistemas econômicos, sociais e ambientais saudáveis. Portanto, "... o desenvolvimento sustentável é um conceito amplo e dialético que equilibra a necessidade de crescimento econômico com proteção ambiental e equidade social" (Wilson, 2003, p. 1).

A importância da sustentabilidade empresarial para o desenvolvimento sustentável é também demonstrada por Coral (2002). De acordo com a autora, a sustentabilidade empresarial considera as

esferas econômica, social e ambiental, sendo que “... a sustentabilidade de uma empresa dependerá de sua competitividade, da sua relação com o meio ambiente natural e da sua responsabilidade social” (p. 46). Neste sentido, Wilson (2003) salienta que são ambas as contribuições do desenvolvimento sustentável para a sustentabilidade empresarial, uma vez que ajuda a definir as áreas em que as empresas devem se concentrar: desempenho ambiental, social e econômico e fornece um objetivo social comum para empresas, governos e sociedade civil em direção à sustentabilidade ecológica, social e econômica.

No entanto, o desenvolvimento sustentável, por si só, não fornece os argumentos necessários para que as empresas se preocupem com estas questões; há também argumentos que emanam da teoria dos *stakeholders* e da responsabilidade social corporativa (Wilson, 2003).

A figura abaixo apresenta a evolução do conceito de sustentabilidade corporativa e os principais argumentos que contribuíram para o atual estado da arte do tema.

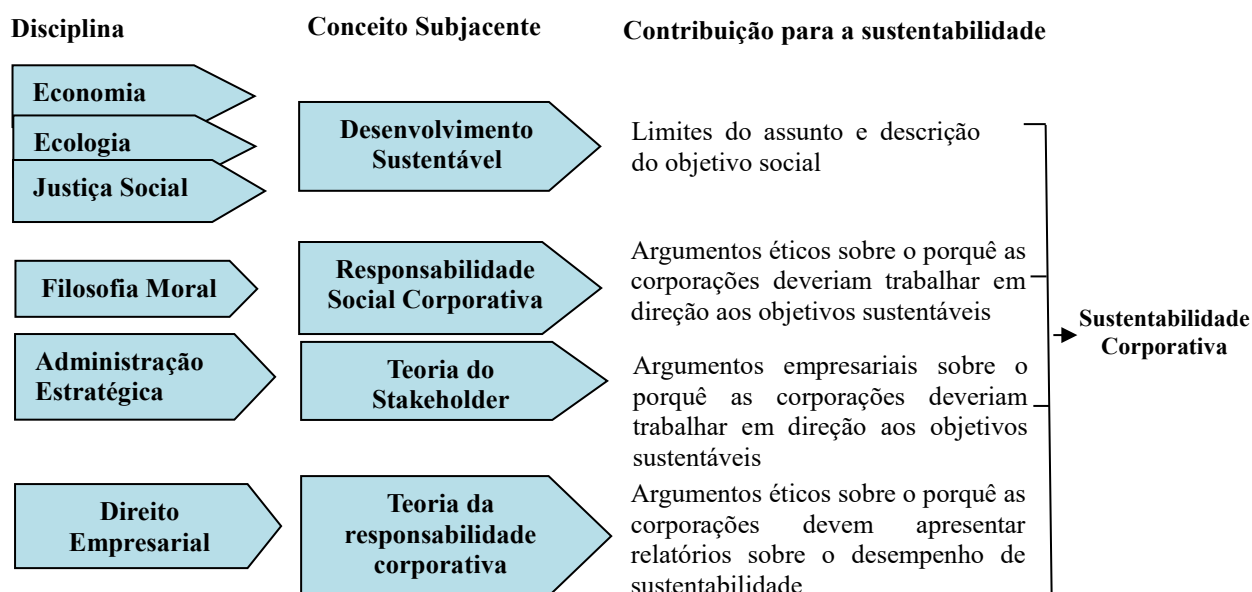


Figura 1 – Evolução da Sustentabilidade Corporativa

Fonte: Wilson, 2003

A prática empresarial sustentável e sua promoção é uma das questões imprescindíveis para empresas e *stakeholders* medir os impactos que causam ao ambiente, em que a necessidade de se considerarem as partes interessadas no processo de decisão está intimamente ligada ao conceito de sustentabilidade (Searcy, 2016).

Assim, as empresas sustentáveis buscam criar valor financeiro em longo prazo e tomam suas decisões levando em conta seus impactos, preocupam-se com os seus colaboradores, clientes e as comunidades ao alcance de uma mudança social positiva (Rowe & Bansal, 2013).

Gestão da sustentabilidade em contexto brasileiro

O conceito de Sustentabilidade, as discussões metodológicas e sua implementação no ambiente corporativo no Brasil é relativamente recente (Ouchi, 2006). “... O desenvolvimento sustentável enfatiza a melhoria da qualidade de vida para toda a população mundial, sem com isto aumentar o uso dos recursos naturais além da capacidade de suporte do planeta.” (Coral, 2002, p. 17)

O fato é que com o crescente avanço da industrialização e da sociedade de consumo, com o aumento da desigualdade social e com os impactos cada vez maiores das atividades humanas na natureza, faz-se urgente redirecionar toda a lógica do pensamento econômico para um planejamento de longo prazo que contemple os aspectos sociais e ambientais como parte da estratégia da existência humana (Ouchi, 2006, p. 21).

Segundo Coral (2002), para contribuir com o desenvolvimento sustentável, as organizações precisam modificar seus processos produtivos ou mesmo todo o negócio. “O crescimento da

preocupação global com o meio ambiente e o desenvolvimento de padrões ambientais internacionais tem criado a necessidade das empresas adotarem formalmente estratégias e programas ambientais” (Silva & Quelhas, 2006, p. 387).

Para Munck e Borim-de-Souza (2009), há alguns caminhos estratégicos que são disseminados no ambiente empresarial, como a filantropia, a cidadania corporativa, a responsabilidade social empresarial e a sustentabilidade organizacional. Tais estratégias serão mais bem executadas quando as empresas compreenderem que esta questão é uma oportunidade de negócio, conforme Coral (2002) argumenta: “... apenas com a visão de que o negócio ambiental é uma oportunidade, é que as estratégias de negócio se voltarão para alcançar a sustentabilidade.” (p. 29).

Além disso:

... é válido afirmar que as organizações, interessadas em seus respectivos desenvolvimentos econômicos, precisam de colaboradores dotados de uma *expertise* potencialmente capaz de conferir a elas uma legitimação social de seus ganhos e lucros. Assim, a cristalização de um paradigma pautado em valores sustentáveis acontece por inúmeras vias, dentre elas o modelo de gestão socialmente responsável adotado pelas empresas contemporâneas, fator este admitido como um dos componentes principais do capital social. (Munck & Borim-de-Souza, 2009, p. 12)

Assim, enquanto alguns executivos geralmente visualizam a sustentabilidade como um mandato moral, uma exigência legal ou um custo aos negócios, um “mal necessário”, outros, começam a usá-la como uma oportunidade de negócio (Hart & Milstein, 2004 citado por Ouchi, 2006, p. 21). Segundo Callado e Fensterseifer (2010), as empresas reconhecem que a lucratividade apenas não proporciona a conservação de seus negócios e constatam que, através dos princípios e ações de sustentabilidade, é possível expandir seus serviços por um maior período de tempo e, através de ações sustentáveis, aumentem o valor de mercado de suas ações.

Neste sentido, a sustentabilidade organizacional é uma das sustentabilidades necessárias para o

desenvolvimento sustentável, é uma meta incumbida para alcançá-lo e necessita da atuação efetiva e responsável das organizações em causas sustentáveis (Munck & Borim-de-Souza, 2009). Barata (2007) sugere ainda que a coerência entre o desenvolvimento sustentável e a sustentabilidade empresarial acontecerá quando houver uma “... adoção de estratégias empresariais que possibilitem que a empresa se mantenha competitiva, rentável e proteja o ambiente, além de impulsionar uma melhoria na qualidade de vida dos agentes sociais com ela envolvidos direta e indiretamente.” (p. 72).

Coral (2002) argumenta que não se pode separar as questões sociais das questões ambientais nos princípios da sustentabilidade e que uma organização ecologicamente sustentável também é socialmente responsável. Desta forma, interesses econômicos devem levar em consideração interesses ecológicos devido à exploração dos recursos naturais, assim a essência da sustentabilidade precisa ser compreendida, para agir de maneira condizente com valores éticos, ambientais e característicos da responsabilidade social corporativa (Munck & Borim-de-Souza, 2009).

Segundo Rohrich & Cunha (2004), na política ambiental brasileira ainda prevalecem ações corretivas que almejam apenas cumprir a legislação a respeito de problemas causados por acidentes ambientais. No entanto, para os autores, há indícios de que a gestão ambiental das organizações brasileiras está se desenvolvendo e alcançando níveis que podem superar as tecnologias de controle, “... uma das demonstrações das mudanças que o Brasil está conquistando é o crescimento do número de organizações em busca de um Sistema de Gestão Ambiental.” (p. 82).

O desempenho ambiental e social da empresa é influenciado pelas ações e perspectivas de *stakeholders* e também pelo impacto deles sobre a rentabilidade e competitividade empresarial. Posto isto, governo e comunidade também são partes estratégicas interessadas, bem como a comunidade esclarecida, que poderá influenciar o desenvolvimento sustentável local, regional e global (Barata, 2007).

Gestão da Sustentabilidade em Contexto Canadense

Os valores Canadenses da sociedade pós-industrial são fundamentalmente diferentes daqueles das gerações passadas, são conseqüentemente mais diversos e plurais. São valores mais elevados sobre ter maior expressão em determinar o curso da política pública e ter o direito de expressão de sua visão sobre as questões da política pública sem medo de punição (Dale, 2002, p. 6).

Além disso, “... as empresas e seus executivos estão reconhecendo cada vez mais a importância da sustentabilidade para o futuro de seus negócios.” (Aicpa, Cica, & Cima, 2010, p. 2).

Iniciativas eficazes de sustentabilidade estão intimamente ligadas à estratégia da empresa e empresas de sucesso avaliam os impactos de sustentabilidade, riscos e oportunidades em toda a sua cadeia de valor, desde a concepção do produto através da utilização e eliminação final de recuperação até ao cliente final; da cadeia de abastecimento, instalações e operações, até a distribuição e logística. (Aicpa, Cica, & Cima, 2010, p. 10).

Contudo, conforme Dale (2002, p. 3, tradução nossa), os problemas do desenvolvimento sustentável se caracterizam por serem:

- a) mais complexos e interativos do que geralmente são assumidos;
- b) aqueles que emergem em diversos lugares e de forma repentina, como o buraco na camada de ozônio, ao invés dos problemas que emergem localmente em uma velocidade rápida o suficiente de serem percebidos;
- c) os que deslocam os sistemas humanos e naturais para um território novo e desconhecido, cujos aspectos futuros são incertos e imprevisíveis;
- d) aqueles cujo conhecimento será incerto;
- e) os que transcendem as fronteiras políticas constituídas pelo homem;
- f) dependentes do tempo, do lugar e da escala e por serem definidos de acordo com o

tipo e frequência de uso;

g) aqueles que possuem contextos altamente difusos, envolvendo uma multiplicidade de atores.

Desta forma, muitas empresas têm se esforçado para desenvolver, implementar e melhorar os sistemas de medição, sintetizando informações confiáveis sobre sustentabilidade empresarial e parte da razão para isso é que não existe um quadro analítico integrado que orienta especificamente corporações através do processo de criação de indicadores e índices que medem sustentabilidade empresarial (Searcy, 2016). “Medir elementos de sustentabilidade, como o uso de energia, bem-estar dos empregados, reduções de emissões de gases de efeito estufa é importante, porque essas medidas servem como base de um relatório de sustentabilidade eficaz.” (Aicpa, Cica, & Cima, 2010, p. 13).

Por fim, os canadenses não aceitam prontamente as decisões de seus líderes políticos, simplesmente, pela virtude de sua liderança; de preferência, eles requerem critérios explícitos e explicações sobre sua lógica e abordagens (Dale, 2002).

Debates e Sínteses

A empresa sustentável reconhece sua influência e seu impacto na sociedade e suas responsabilidades com os *stakeholders*, busca harmonizar sua viabilidade econômica com práticas que beneficiem as partes interessadas no mercado e na sociedade (Silva & Quelhas, 2006). Deste modo, “... o segmento corporativo tem buscado o equilíbrio entre o que é viável em termos econômicos e o que é ecologicamente sustentável e socialmente desejável” (Silva & Quelhas, 2006, p. 393).

Portanto, cada vez mais se exige que as empresas assumam responsabilidades pelos aspectos ambientais, sociais e éticos. Wilson (2003) argumenta, ainda, que a sustentabilidade empresarial considera que as organizações devem trabalhar em direção à proteção ambiental, justiça social e

equidade, e desenvolvimento econômico.

Bansal e DesJardine (2015) discorrem que o que fundamenta a sustentabilidade é a necessidade de equilibrar em curto e longo prazos a oferta e a demanda dos recursos e que, para fomentar o sucesso em curto prazo, não se deve arriscar a sobrevivência em longo prazo. Por isso, segundo os autores, a sustentabilidade dos negócios é a capacidade de as empresas responderem às suas necessidades de curto prazo sem comprometer a capacidade de atender às necessidades futuras. Centrando-se sobre a parte de "sustentar" da sustentabilidade, enfatizam que as empresas podem construir relacionamentos de longo prazo, inovar projetos duradouros e investir em infraestruturas de longo prazo, o que as ajudará a sobreviverem no longo prazo e prosperar.

Desafios e possibilidades

As organizações que estão atentas ao conceito *Triple Bottom Line* e observam as esferas econômica, social e ambiental são mais suscetíveis de obterem sucesso, devido ao fato de perceberem que os benefícios dessas ações promovem empresas mais competitivas e inovadoras.

Outros elementos essenciais podem influenciar positivamente no desempenho ambiental e social das empresas, como o investimento em conhecimento e sua disseminação a todas as partes interessadas, possíveis soluções de baixo custo, a atuação da mídia e também a ampliação da educação ambiental nas escolas, universidades e cursos técnicos (Barata, 2007).

Parâmetros para tomada de decisão

Segundo Laughland e Bansal (2011), o século 21 vai revelar um novo paradigma em que o negócio não é mais separado da sociedade. Percebendo o novo "negócio como sociedade", o paradigma exigirá os esforços e a criatividade das organizações em todos os setores e indústrias, além de desafiar a atual geração de líderes empresariais a aplicar seus conhecimentos duramente conquistados em novos problemas sobre questões de importância e complexidade sem precedentes

(Laughland & Bansal, 2011).

Envolver os colaboradores que têm de aplicar as decisões estratégicas também é um mecanismo poderoso para a criação de valor sustentável (Bansal, 2005). Alguns exemplos práticos de como as empresas envolvem as partes interessadas internas são: incluir os empregados em processos formais e de planejamento corporativo, encaminhar as decisões ao longo de uma cadeia de especialistas no assunto e estabelecer equipes de decisão multifuncionais contínuas ou baseadas em projetos (Bansal, 2005)

Assim,

... é crescente o número de empresas que reconhecem a importância da sustentabilidade para a análise do desempenho empresarial, assim como gestores que têm observado os direcionadores de desempenho, os *stakeholders* e as ações que podem tomar para afetar os custos e receitas decorrentes de práticas empresariais (Epstein & Roy, 2001 citado por Pereira & Callado, 2013, p. 5).

O modelo *Grid* de Sustentabilidade Empresarial (GSE) destaca-se como adequado à perspectiva adotada e permite a visualização da sustentabilidade empresarial, além de ser consistente com a teoria que fundamenta o conceito do *Triple Bottom Line* (Pereira & Callado, 2013).

A educação ambiental também é destacada como ferramenta de participação social que possibilita novos conhecimentos, metodologias e habilidades de perspectiva interdisciplinar, na medida que não se resume apenas à educação da ecologia, mas capacita pessoas nos princípios da ética e equidade, para uma revisão de padrão de consumo e qualidade de vida, o que representa um instrumento essencial para a sustentabilidade (Barata, 2007).

Elementos diferenciadores

Bansal (2001) salienta que as empresas que não respondem as questões relacionadas ao

desenvolvimento sustentável são mais expostas a riscos e perdem a oportunidade de desenvolverem um compromisso com seus *stakeholders*. A autora apresenta o caso de uma companhia petrolífera que optou por investir em um país envolvido em uma guerra civil. Após ser alvo de críticas, a companhia iniciou um diálogo com vários *stakeholders*, além de demonstrar sua responsabilidade em avançar quanto às práticas éticas e de direitos humanos. Em virtude disto, os negócios que consideram previamente os aspectos sociais, econômicos e ambientais, minimizam os riscos e obtêm vantagem competitiva perante outros (Bansal, 2001).

No Brasil, grandes eventos como a Copa do Mundo e os Jogos Olímpicos e Paralímpicos parecem forçar a indústria a mudar pelo incentivo e pela sanção, o que significa que as oportunidades de negócios e as pressões externas dos clientes irão influenciar a implementação da sustentabilidade e a mudança no modelo de negócios da indústria de eventos do país anfitrião (Pelham, 2011).

Callado e Fensterseifer (2010) sugerem que, para o alcance da sustentabilidade social, econômica e ambiental, é necessário criar e acompanhar resultados de indicadores de sustentabilidade; deste modo, torna-se possível analisar as mudanças que ocorrem no processo produtivo e identificar como essas mudanças estão sendo eficazes. Organizações consideradas proativas têm como diferencial a análise dos impactos sociais de suas atividades e a promoção de suas práticas na comunidade. São empresas conscientes da necessidade da análise do processo de decisão de compra dos consumidores e influências dos atributos ambientais (Rohrich & Cunha, 2004).

No Canadá, as metas de governo locais e nacionais e a necessidade de se alinhar com esses objetivos para ganhar ou manter o negócio surgem como prova de mudança de cultura; por exemplo, o compromisso de serem reconhecidas como cidade mais sustentável do mundo até 2020 está influenciando os eventos realizados em toda uma cidade (Pelham, 2011).

A seguir segue a síntese dos elementos encontrados nos Quadros 1 e 2.

| Brasil | | | | | | |
|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Autor | Elementos diferenciadores Critérios de Avaliação dos Autores | Conceito | Parâmetros, Principais referências para tomada de decisão | Desafios | Possibilidades Contribuições Sugestões | Elementos diferenciadores |
| Aldo L. C. Callado e Jaime E. Fensterseifer | Professor da Universidade Federal da Paraíba / Professor da Universidade de Caxias do Sul. Citado por 305 | Sustentabilidade empresarial | Mensuração de sustentabilidade empresarial através do Grid de Sustentabilidade Empresarial (GSE) | Novas abordagens teóricas sobre a tridimensionalidade da sustentabilidade | O valor das ações de mercado que são sustentáveis | Um modelo que mensura a sustentabilidade empresarial através das dimensões ambiental, social e econômica |
| Carlos Hiroshi Côrtes Ouchi | Fundação Brasileira de Desenvolvimento Sustentável | Sustentabilidade Corporativa | <i>Triple Bottom Line</i> | Relatórios mais padronizados e transparentes referentes às questões sociais, ambientais e de governança, além de indicadores de desempenho quantitativos e qualitativos (p. 77) | A não atuação com conceitos de sustentabilidade gera um grande risco de perder mercados muito significativos (p. 77) | Bons indícios para constatação da influência positiva para a implementação da agenda da sustentabilidade (p. 76) |
| Eliza Coral | Citado por 131 Tese de doutorado | Sustentabilidade empresarial | <i>Triple Bottom Line</i> | Assumir responsabilidade social e ecológica | Contribuir para o desenvolvimento sustentável nas organizações | Não se podem separar as questões sociais das questões ambientais |
| Luciano Munck/ Rafael Borim de Souza | Pós-doutor pelo <i>Building Sustainable Value Research Centre –Ivey Business School/ Professor da Universidade Estadual de Londrina</i> | Sustentabilidade empresarial | <i>Triple Bottom Line</i> | Institucionalização do paradigma sustentável | O papel do capital social para alcançar a sustentabilidade | Empresas são agentes influenciadores do paradigma sustentável na sociedade |
| Martha Macedo de Lima Barata | Instituto Oswaldo Cruz, IOC- Fiocruz | Gestão Ambiental | Iniciativas empresariais voluntárias para a melhoria do desempenho ambiental | O desafio de o setor empresarial contribuir para o desenvolvimento sustentável | Conceito de ecoeficiência, a abordagem que liga negócios, meio ambiente e necessidades humanas presentes e futuras. | A sociedade, o governo e empresas devem fomentar e serem responsáveis, bem como a educação ambiental, cujo foco está no bem-estar social. |

Quadro 1- Síntese dos autores, conceitos, parâmetros de tomada de decisão, desafios, possibilidades, contribuições e elementos diferenciadores encontrados no Brasil.

Fonte: elaborado a partir de Callado & Fensterseifer (2010), Ouchi (2006), Coral (2002), Munck & Borim-de-Souza (2009); Barata (2007)

| Canadá | | | | | | |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Autor/ Organizações | Crítérios de Avaliação dos Autores | Conceito | Parâmetros, Principais referências para tomada de decisão | Desafios | Possibilidades Contribuições Sugestões | Elementos diferenciadores |
| AICPA, CICA & CIMA | O Canadian <i>Institute of Chartered Accountants</i> representa a profissão dos Revisores oficiais de contas do Canadá | A sustentabilidade de sucesso se traduz em negócios lucrativos (2010, p. 1) | Estratégia de comprometimento da alta administração. Responsabilidade de todos na organização | O comprometimento financeiro na maioria dos programas de sustentabilidade pode ser melhorado. (2010, p. 18) | A medida em que a sustentabilidade está integrada no processo de criação de valor da organização dependerá das habilidades e competências dos contabilistas para facilitar a aplicação eficaz, uma medição precisa e relatórios credíveis. (2010, p. 18) | Iniciativas eficazes de sustentabilidade estão ligadas à estratégia da empresa, (Aicpa, Cica & Cima, 2010, p. 10). |
| Ann Dale | <i>Canada Research Chair in Sustainable Community Development.</i> Citações 1233 | O desenvolvimento sustentável tem muitas facetas e é necessário apresentá-lo através da política (2002, p. 2) | O desenvolvimento sustentável requer novas formas de organização, estruturas mais flexíveis que respondam os diferentes contextos de cada questão. (2002, p.4) | Organizar as instituições para que formem um regime internacional, tenham um consenso científico internacional, consciência da indústria e do público, e ligas não governamentais. | O governo precisa estar pronto para responder as demandas da população. (2002, p. 6) | Avaliar o papel dos sistemas políticos atuais frente ao desenvolvimento sustentável. (2002, p. 6) |

| | | | | | | |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Cory Searcy | Citações 1211 Ryerson University | Implementar e melhorar os sistemas de medição que forneçam informações confiáveis sobre sustentabilidade empresarial. (Searcy, 2016). | Índices de sustentabilidade | Não existe um quadro analítico integrado que orienta especificamente corporações através do processo de criação de indicadores e índices que medem sustentabilidade empresarial (Searcy, 2016). | Medir o desempenho de sustentabilidade verdadeira deve estender-se para além das fronteiras de uma mesma empresa (Searcy, 2016). | Programas de desenvolvimento sustentável. |
| Mel Wilson | Administradora Sênior na <i>Sustainable Business practice</i> <i>PricewaterhouseCoopers LLP</i> em Calgary, Alberta | Sustentabilidade empresarial | Teoria do contrato social, teoria da justiça social, teoria dos direitos, teoria deontológica | Um dos primeiros desafios para as empresas é identificar seus <i>stakeholders</i> . | Os argumentos em favor de gerentes corporativos que têm a responsabilidade ética de empatie sociedade | Objetivos sociais que a corporação deve trabalhar em direção: a proteção ambiental, justiça social e equidade e desenvolvimento econômico. |
| Pratma Bansal | Citações 6698 Diretora Executiva da <i>Network for Business Sustainability</i> Diretora da <i>the Centre for Building Sustainable Value</i> <i>Canada Research Chair in Business Sustainability</i> | Sustentabilidade Empresarial | <i>Triple Bottom Line</i> | Criar valor financeiro a longo prazo. Saber como suas ações afetam o meio ambiente e trabalhar ativamente para reduzir seus impactos. | Compreender que estes três elementos do <i>Triple Bottom line</i> estão intimamente ligados um ao outro. | Preocupa-se com os seus colaboradores, clientes e as comunidades para fazer uma mudança social positiva. Compreender que estes três elementos estão intimamente ligados um ao outro. |

Quadro 2- Síntese dos autores, conceitos, parâmetros de tomada de decisão, desafios, possibilidades, contribuições e elementos diferenciadores encontrados no Canadá.

Fonte: elaborado a partir de AICPA, CICA, & CIMA (2010); Dale (2002); Searcy (2016); Wilson (2003); Bansal (2001).

Considerações Finais

Compreende-se, neste contexto, que a sustentabilidade pode ser vista como um novo paradigma em evolução da gestão empresarial (Wilson, 2003). A sustentabilidade empresarial é uma alternativa para o crescimento e a maximização do lucro no modelo tradicional, mas ainda reconhece que o crescimento e a rentabilidade das empresas requerem que as organizações prossigam com os objetivos sociais, especificamente os relativos ao desenvolvimento sustentável: proteção ambiental, justiça social e equidade, e desenvolvimento econômico (Wilson, 2003).

Se, para alguns, a sustentabilidade empresarial é um meio de se prosperar e aumentar a lucratividade, para outros, a sustentabilidade empresarial é vista como um instrumento no desenvolvimento sustentável que visa substituir o sistema capitalista, assim, “... uma vez que são as empresas que geram a maior riqueza do mundo, é natural que elas assumam a responsabilidade em buscar a sustentabilidade global.” (Hart, 1997 citado por Coral, 2002, p. 217), em que são delegadas a elas a responsabilidade dos danos causados à sociedade e ao ambiente, bem como a responsabilidade em reparar esses danos. Neste sentido, as organizações, em geral, admitem a responsabilidade pelo impacto ambiental de suas operações e a gestão ambientalmente sustentável dos recursos (Wilson & Lombardi, 2001).

Torna-se importante ressaltar que:

... após a revolução industrial, com os avanços tecnológicos e o crescente aumento da população, a atividade humana no planeta tem causado impactos negativos ao meio ambiente natural, que durante muito tempo foi visto como fonte inesgotável de recursos disponíveis para servir às necessidades do homem. O ciclo produtivo da sociedade capitalista retira da natureza os insumos necessários para a produção de alimentos e bens de consumo, porém, retorna a mesma, resíduos sólidos e efluentes líquidos em grandes quantidades, causando poluição ambiental e esgotamento dos recursos naturais.

(Coral, 2002, p. 1)

Por conseguinte, é evidente a discrepância entre sustentabilidade e os resultados financeiros das empresas, mas a escolha das decisões mais corretas a serem tomadas estarão sempre na mão das organizações. Diante disto, segundo Bansal (2001), a sociedade está cada vez mais preocupada com o desenvolvimento sustentável e com a melhoria da qualidade da educação social e da informação científica; inevitavelmente as pressões vão acontecer e, ao respondê-las, as empresas podem fazer escolhas que são mais viáveis financeiramente ao invés de responderem à pressão dos *stakeholders* ou apenas seguirem padrões estabelecidos por outros. Cabe então à organização decidir se vai ceder às pressões externas ou permanecer com suas próprias convicções.

Por outro lado, a crença de que as empresas devem ter responsabilidades sociais mais amplas e serem mais responsáveis pelo uso de seu poder está rapidamente ganhando muitos adeptos, inclusive no setor corporativo (Wilson & Lombardi, 2001). As questões de direitos humanos, em particular, estão se infiltrando por meio dos mecanismos que protegem a reputação corporativa, ou seja, organizações cientes dos seus bons nomes precisam reconhecer que estão sendo examinadas atentamente por seus críticos e que elas serão julgadas por um público que espera cada vez mais um alto padrão de comportamento empresarial (Wilson & Lombardi, 2001).

Assim, a sustentabilidade empresarial refere-se a modelos de negócios e decisões de gestão baseados em preocupações financeiras, ambientais e sociais. Empresas sustentáveis criam valor financeiro em longo prazo, sabem como suas ações afetam o meio ambiente e trabalham ativamente para reduzir seus impactos (Rowe & Bansal, 2013).

Em comparação com empresas que se concentram nos lucros em curto prazo, as empresas sustentáveis pensam em longo prazo possuem fortes relações com funcionários e membros da comunidade, encontram formas de reduzir a quantidade de recursos naturais que consomem e a quantidade de resíduos e a poluição que produzem (Rowe & Bansal, 2013). Como resultado, as empresas sustentáveis prosperam, sobrevivendo a choques como recessões globais, greves de trabalhadores, escândalos executivos e boicotes por ativistas ambientais (Rowe & Bansal, 2013).

Referências

- AICPA, CICA, & CIMA. (2010). Evolution of corporate sustainability: perspectives from UK, US and Canada. Recuperado de:
http://www.cimaglobal.com/Documents/Thought_leadership_docs/CIMA_AICPA_CICA%20sustainability_report.pdf
- Bansal, P. (2001). Building competitive advantage and managing risk through sustainable development. *Ivey Business Journal*. Recuperado de:
<http://iveybusinessjournal.com/publication/building-competitive-advantage-and-managing-risk-through-sustainable-development/>
- Bansal, T. (2005). Building sustainable value through fiscal and social responsibility. *Ivey Business Journal*. Recuperado de: <http://iveybusinessjournal.com/publication/building-sustainable-value-through-fiscal-and-social-responsibility/>
- Bansal, T., & Desjardine, M. (2015). Don't confuse sustainability with CSR. *Ivey Business Journal*. Recuperado de: <http://iveybusinessjournal.com/dont-confuse-sustainability-with-csr/>
- Barata, M. M. de L. (2007). O setor empresarial e a sustentabilidade no Brasil. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 1(1), 93-114. Recuperado de:
<http://www.uff.br/pae/pca/article/view/156/126>
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa, PT: Edições 70.
- Barkemeyer, R., Holt, D., Preuss, L., & Tsang, S. (2014). What happened to the development in 'sustainable development'? Business guidelines two decades after Brundtland. *Sustainable Development*, 22(1), 15-32.
- Baroni, M. (1992). Ambiguidades e deficiências do conceito de desenvolvimento sustentável. *Revista de Administração de Empresas*, 32(2), 14-24.
- Callado, A. L. C., & Fensterseifer, J. E. (2010). Mensuração de sustentabilidade através do grid de sustentabilidade empresarial (GSE): Um estudo no setor vinícola. Campo Grande, 25 a 28 de

julho de 2010, Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural.

Recuperado de: <http://www.sober.org.br/palestra/15/1194.pdf>

Castro, C. J. (2004). Sustainable development: mainstream and critical perspectives. *Organization & Environment*, 17(2), 195-225.

Coral, E. (2002). *Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial*. Tese de doutorado em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil. Recuperado de: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/82705>

Dale, A. (2002). The politics of sustainable development. *Encyclopedia of life support systems*. New York, NY: UNESCO-EOLSS. Recuperado de: <http://www.eolss.net/SampleChapters/C13/E1-45-04-06.pdf>

D'Amorim, A. R. F. F. (2009). *Gestão de recursos humanos em organizações sustentáveis: análise à luz do Global Report Initiative e da administração renovada*. Dissertação de mestrado em Administração. Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, Brasil, 2009.

Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11(2), 130-141.

Egri, C. P., & Pinfield, L. T. (1998). As organizações e a biosfera: Ecologia e meio ambiente. In S. R. Clegg, C. Hardy & W. R. Nord (Orgs.), M. Caldas, R. Fachin e T. Fischer (Orgs. da edição brasileira). *Handbook de estudos organizacionais* (pp. 363-399), 1. São Paulo, SP: Atlas.

Eweje, G. (2011). A shift in corporate practice? Facilitating sustainability strategy in companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18(3), 125–136.

Epstein, M. J. (2008). *Making sustainability work: Best practices in managing and measuring corporate social, environmental and economic impacts*. UK: Greenleaf Publishing.

- Gladwin, T.N., Kennelly, J. J., & Krause, T. S. (1995). Shifting paradigms for sustainable development: Implications for management theory and research. *Academy of Management*, 20(4), 874-907.
- GRI - Global Reporting Initiative. (2006). *Diretrizes para o relatório de sustentabilidade*. São Paulo, SP.
- Hahn, T., & Scheemesser, M. (2006). Approaches to corporate sustainability among German Companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 13(3), 150-165.
- Hahn, T., Figge, F., Pinkse, J., & Preuss, L. (2010). Trade-offs in corporate sustainability: You can't have your cake and eat it. *Business Strategy and the Environment*, 19(4), 217-229.
- Jabareen, Y. (2009). Building a conceptual framework: Philosophy, definitions, and procedure. *International Journal of Qualitative Methods*, 8(4), 49-62.
- Ketola, T. (2009). Pre-morphean paradigm – An alternative to modern and post-modern paradigms of corp. sustainability. *Sustainable Development*, 17(2), 114–126.
- Laughland, P., & Bansal, T. (2011). The top ten reasons why businesses aren't more sustainable. *Ivey Business Journal*. Recuperado de: <http://iveybusinessjournal.com/publication/the-top-ten-reasons-why-businesses-arent-more-sustainable/>
- Luke, T. W. (2005). Neither sustainable nor development: Reconsidering sustainability in development. *Sustainable Development*, 13, 228-238.
- Martins, G. A., & Theóphilo, C. R. (2007). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. São Paulo, SP: Atlas.
- Meadows, D. H., Meadows, D. L., & Randers, J. (1992). *Beyond the limits: Confronting global collapse, envisioning a sustainable future*. Post Mills, VT: Chelsea Green Pub.
- Meppem, T., & Gill, R. (1998). Planning for sustainability as a learning concept. *Ecological Economics*, 26, 121–137.
- Munck, L., Munck, M. G. M., & Borim-de-Souza, R. (2011). Sustentabilidade organizacional:

A proposição de uma framework representativa do agir competente para seu acontecimento.

Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia, 4 (2), Ed. Especial, 147-158.

Munck, L., & Borim-de-Souza, R. (2009). Responsabilidade social empresarial e sustentabilidade organizacional: A hierarquização de caminhos estratégicos para o desenvolvimento sustentável.

REBRAE- Revista Brasileira de Estratégia, Curitiba, 2(2), 185-202. Recuperado de:

www2.pucpr.br/reol/index.php/REBRAE?dd1=4562&dd99=pdf

Munck, L., & Borim-de-Souza, R. (2009). A relevância do ser humano no contexto de institucionalização e legitimação do paradigma de sustentabilidade. *Revista de Gestão USP*, 16 (3), 1-14. Recuperado de: <http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36674>

Ouchi, C. H. C. (2006). *Práticas de sustentabilidade corporativa no Brasil: Uma análise do setor de papel e celulose*. Dissertação de mestrado em Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil. Recuperado de:

http://www.ciflorestas.com.br/arquivos/doc_praticas__12604.pdf

Pelham, F. (2011). Will sustainability change the business model of the event industry? *World wide Hospitality and Tourism Themes*, 3(3), 187-192.

Pereira, L. H. M., & Callado, A. L. (2013). Análise da sustentabilidade empresarial: Um estudo envolvendo uma indústria mineradora. *XVI Semead Seminários em Administração*. Recuperado de <http://sistema.semead.com.br/16semead/resultado/trabalhosPDF/404.pdf>

Rohrich, S. S., & Cunha, J. C. (2004). A proposição de uma taxonomia para análise da gestão ambiental no Brasil. *RAC*, 8(4), 81-97. Recuperado de:

<http://www.scielo.br/pdf/rac/v8n4/v8n4a05.pdf>

Rowe, A., & Bansal, P. (2013). Ten steps to sustainability in 2013. *Ivey Business Journal*.

Recuperado de: <http://iveybusinessjournal.com/publication/ten-ways-to-help-companies-become-sustainable-in-2013/>

Searcy, C. (2016). Measuring enterprise sustainability. *Business Strategy and the Environment*,

25, 120–133.

Silva, L. S. A., & Quelhas, O. L. G. (2006). Sustentabilidade empresarial e o impacto no custo de capital próprio das empresas de capital aberto. *Gestão & produção*, 13(3), 385-395.

Recuperado de: <http://www.scielo.br/pdf/gp/v13n3/02.pdf>

Stubbs, W., & Cocklin, C. (2008). Conceptualizing a “sustainability business model”.

Organization & Environment, 21(2), 103-127.

Vos, R. O. (2007). Defining sustainability: a conceptual Orientation. *Journal of Chemical Technology and Biotechnology*, 82(4), 334–339.

Wheeler, D., Mckague, K., Thomson, J., Davies, R., Medalye, J., & Prada, M. (2005).

Creating sustainable local enterprise networks. *MIT - Sloan Management Review*, 47(1), 33-40.

Wilson, M. (2003). Corporate sustainability: What is it and where does it come from? *Ivey*

Business Journal. Recuperado de: <http://iveybusinessjournal.com/publication/corporate-sustainability-what-is-it-and-where-does-it-come-from/>

Wilson, M., & Lombardi, R. (2001). Globalization and its discontents: The arrival of triple

bottom-line reporting. *Ivey Business Journal*. Recuperado de:

<http://iveybusinessjournal.com/publication/globalization-and-its-discontents-the-arrival-of-triple-bottom-linereporting/>