



Encontro Internacional sobre Gestão  
Empresarial e Meio Ambiente

ISSN: 2359-1048  
Dezembro 2016

## **Gestão da Sustentabilidade nas Organizações: uma análise dos parâmetros, desafios e possibilidades encontrados no Brasil e no Canadá**

**LUCIANO MUNCK**  
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA  
munck.luciano@gmail.com

**MARYUNE ZENTI**  
maryunez@gmail.com

**ALINE MUNHOZ SANTANA**  
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA  
munhoz.aline@hotmail.com

**TIAGO RODRIGUES GARCIA**  
tiagogarcia.rp@gmail.com

**Gestão da Sustentabilidade nas Organizações: uma análise dos parâmetros, desafios e possibilidades encontrados no Brasil e no Canadá**  
**Management of Sustainability in Organizations: an analysis of the parameters, challenges and opportunities in Brazil and Canada**

RESUMO

Na literatura sobre sustentabilidade estão presentes, de uma forma mais consolidada, as exigências, os indicadores, os efeitos, a história e a crítica sobre o seu conceito e prática. No entanto, uma análise aprofundada sugere a insuficiência de tal estado da arte para responder a 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 sobre 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 are present in a more consolidated manner, the requirements, the indicators, effects, history and criticism of the concept and practice. However, a thorough analysis suggests the failure of such state of the art to answer questions about how to articulate systemic concepts for sustainability become effective part of the actions and organizational decisions. Thus, it launches here 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 character, was held from consultation to projects, documents, experiences and interviews with professionals from the University of Western Ontario - UWO - CA, in particular in its School of Business - Ivey Business School and two bodies linked to it, the Network for Business Sustainability) and the Building Sustainable Value Research Centre. It is expected 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, expanding, with this, the possibilities for analysis of the emerging gaps on the subject.

Key Words: organizational sustainability; research network; sustainable values.

# 1 INTRODUÇÃO

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 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 em aspectos éticos, ideológicos e práticos, além de carentes de uma base conceitual comum e unificadora. Há dúvidas até sobre o que deve ser sustentado, em que tempo e com que 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 das 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, 2011; WHEELER et. al, 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 unidade de análise contundente 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 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.

## 1.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Conforme teorização metodológica proposta por Martins e Teófilo (2007) a abordagem do problema seguiu um encaminhamento essencialmente qualitativo cujos objetivos foram analisados na perspectiva exploratória e descritiva. Como o objetivo era explorar e descrever as iniciativas canadenses que envolvem a sustentabilidade em contexto, os processos de pesquisa ocorreram em momentos sequenciais, simultâneos e recorrentes, objetivando aperfeiçoamento, conforme descritos 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 melhor compreender a temática em pauta e sintetizar suas principais contribuições.

O tratamento dos dados foi realizado a partir do método de análise documental, o qual tem como pressuposto tornar objetivo o conteúdo dos documentos por meio um conjunto de técnicas de análise de comunicação, visando, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores, quantitativos ou não, que permitam a inferência.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1 Gestão da Sustentabilidade na organização

As organizações possuem uma grande influência na sociedade e na vida dos indivíduos, desta forma a gestão da sustentabilidade nas organizações surge pelas práticas sustentáveis incentivadas pelas empresas e contribuem para o desenvolvimento sustentável. (OUCHI, 2006). Deste modo, a Sustentabilidade corporativa pode ser vista como um novo paradigma de gestão e evolução da empresa. O termo "paradigma" é usado deliberadamente e pressupõe que a sustentabilidade empresarial é uma alternativa para o crescimento e maximização do lucro no modelo tradicional. Assim, a sustentabilidade empresarial reconhece que o crescimento e a rentabilidade das empresas são importantes, mas também requer a corporação para buscar objetivos sociais, especificamente as relativas ao desenvolvimento sustentável - proteção ambiental, justiça social e equidade, e desenvolvimento econômico (WILSON, 2003, p.1). Desta forma, “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).

A Sustentabilidade empresarial é frequentemente definida como a gestão do *triple bottom line*– um processo pelo qual as empresas gerenciam suas operações financeiras, seus riscos e impactos sociais e ambientais, obrigações e oportunidades. Empresas sustentáveis são resistentes, e criam valor econômico, ecossistemas saudáveis e comunidades mais fortes. Essas empresas sobrevivem a choques externos porque estão intimamente ligadas a sistemas econômicos, sociais e ambientais saudáveis (LAUGHLAND; BANSAL, 2011).

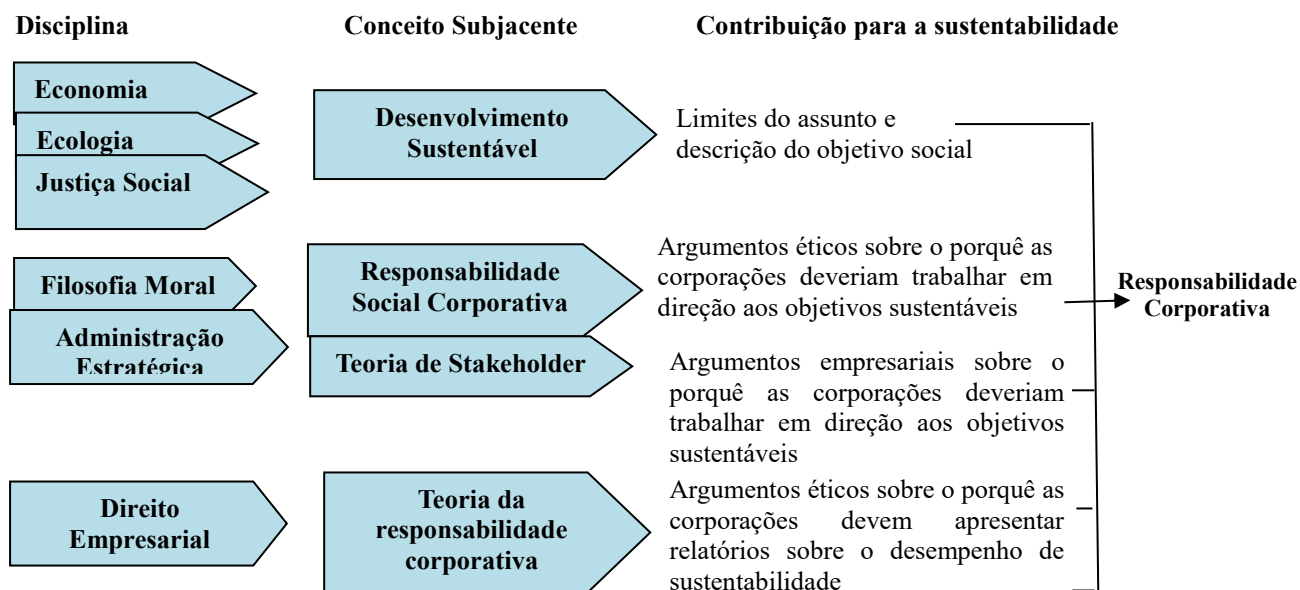
“O desenvolvimento sustentável é um conceito amplo, dialético que equilibra a necessidade de crescimento econômico com proteção ambiental e equidade social” (WILSON, 2003, p.1). A importância da sustentabilidade empresarial para o desenvolvimento sustentável é demonstrada por Coral (2002, p. 46). De acordo com o autor, a sustentabilidade empresarial considera a esfera 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”.

A contribuição do desenvolvimento sustentável para a sustentabilidade empresarial é duplo. Primeiro, ele ajuda a definir as áreas que as empresas devem se concentrar em: desempenho ambiental, social e econômico. Em segundo lugar, ele fornece um objetivo social

comum para empresas, governos e sociedade civil para trabalhar em direção a sustentabilidade ecológica, social e econômica. No entanto, o desenvolvimento sustentável, por si só não fornece os argumentos necessários para por que as empresas devem se preocupar com estas questões. Esses argumentos vêm dos pressupostos que fundamenta a responsabilidade social das empresas e da teoria das partes interessadas. (WILSON, 2003, p.2).

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 estes causam ao ambiente. A necessidade de considerar as partes interessadas no processo de decisão está intimamente ligada ao conceito de sustentabilidade (SEARCY, 2014, p.8).

Assim, as empresas sustentáveis buscam criar valor financeiro a longo prazo e tomam suas decisões levando em conta seus impactos. Preocupa-se com os seus colaboradores, clientes e as comunidades para trabalhar em uma mudança social positiva, compreendendo que estes três elementos estão intimamente ligados um ao outro (ROWE; BANSAL, 2013).

## 2.2 Gestão da Sustentabilidade em Contexto Brasileiro

O conceito de Sustentabilidade, as discussões metodológicas e sua implementação no ambiente corporativo do Brasil é relativamente recente (OUCHI, 2006, p. 78). “O desenvolvimento sustentável possibilita uma melhor qualidade de vida para a população sem comprometer os recursos naturais, além da capacidade do planeta” (CORAL, 2002, p.17). 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, p.29) para contribuir com o desenvolvimento sustentável, as organizações precisam modificar seus processos produtivos ou mesmo todo seu negócio. O aumento da preocupação com o meio ambiente e o desenvolvimento de padrões ambientais internacionais cria a necessidade das empresas desenvolverem estratégias e programas ambientais (SILVA;QUELHAS, 2006, p.387). Para Munck e Borim (2009a, p.186) 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 melhor executadas quando as empresas compreenderem que esta questão é uma oportunidade de negócio. Coral (2002, p.29) argumenta que somente se a visão de que o negócio ambiental for entendida como uma oportunidade é que as estratégias de negócios se voltarão para alcançar a sustentabilidade.

(...) 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 perante 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,2009b, p.12).

Alguns executivos geralmente veem a sustentabilidade como um mandato moral, uma exigência legal ou um custo aos negócios, um “mal necessário”. Mas alguns já começam a usá-la como uma oportunidade de negócios (HART E MILSTEIN, 2004, p. 66 apud OUCHI, 2006, p. 21). Segundo Callado e Fensterseifer (2010, p.3) as empresas reconhecem que a lucratividade apenas não proporciona a conservação de seus negócios, e constataam que através dos princípios e ações de sustentabilidade, é possível expandir seus serviços por um maior período de tempo e através de ações sustentáveis que aumentem o valor de mercado de suas ações.

A sustentabilidade organizacional é uma das sustentabilidades necessárias para o desenvolvimento sustentável, é uma meta incumbida para alcançar o mesmo, e necessita da atuação efetiva e responsável das organizações em causas sustentáveis (MUNCK; BORIM,2009a, p.200). Barata (2007, p. 72) sugere que 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 a uma melhoria na qualidade de vida de agentes sociais com ela envolvidos direta e indiretamente”.

Coral (2002, p.29) 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 a exploração dos recursos naturais, assim a essência da sustentabilidade precisa compreendida, para agir de maneira condizente com valores éticos, ambientais e característicos da responsabilidade social corporativa (MUNCK; BORIM,2009b, p.6).

Na política ambiental brasileira ainda prevalecem ações corretivas que almejam apenas cumprir a legislação a respeito de problemas causados por acidentes ambientais. No entanto, há indícios de que a gestão ambiental das “organizações brasileiras está desenvolvendo-se 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” (ROHRICH; CUNHA, 2004, p.82).

O desempenho ambiental e social da empresa é influenciado pelas ações e perspectivas de *stakeholders* e também sobre o impacto destes sobre a rentabilidade e competitividade empresarial. Deste modo, governo e comunidade também são partes interessadas estratégicas, assim como a comunidade esclarecida poderá influenciar o desenvolvimento sustentável local, regional e global e ao governo, pertence a exigência de cumprir o mesmo (BARATA, 2007, p.83).

### 2.3 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).

As empresas e seus executivos estão cada vez mais reconhecendo 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).

Segundo Dale (2002, p.3, tradução nossa) as características dos problemas do desenvolvimento sustentável são:

- Mais complexos e interativos do que geralmente são assumidos.
- Aqueles que emergem em diversos lugares e de repente, por exemplo, o buraco na camada de ozônio, ao invés daqueles que emergem apenas localmente em uma velocidade que é rápido o suficiente de ser percebido.
- Movem-se ambos para sistemas humanos e naturais de maneira nova e desconhecida em territórios cujos aspectos futuros são incertos e inerentemente imprevisíveis.
- Aqueles cujo conhecimento será incerto e a informação incompleta.
- Transcendem as fronteiras políticas feitas pelo homem.
- São dependentes do tempo, do lugar e da escola, e precisam ser definidas de acordo com o tipo e frequência de uso.
- Tem contextos altamente difusos, envolvendo uma multiplicidade de atores.

Muitas empresas têm se esforçado para desenvolver, implementar e melhorar os sistemas de medição que fornecem, sintetizado informações confiáveis sobre sustentabilidade empresarial verdade. 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, 2014, p.2.). 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.1).

Os Canadenses não aceitam mais prontamente as decisões feitas pelos seus líderes políticos simplesmente pela virtude de sua liderança, de preferência eles requerem critérios explícitos e explicações sobre sua lógica e abordagens (DALE, 2002, p.6, tradução nossa).

### 3. 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 beneficie as partes interessadas no mercado e na sociedade. 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).

É exigido cada vez mais que as empresas assumam responsabilidades pelos aspectos ambientais, sociais e éticos. Wilson (2003) argumenta que a Sustentabilidade empresarial considera elementos de outros quatro conceitos que a organização deve trabalhar em direção, como a proteção ambiental; justiça social e equidade e desenvolvimento econômico.

Bansal e DesJardine (2015) discorrem sobre o que fundamenta a sustentabilidade é a necessidade de equilibrar a curto e a longo prazo a oferta e a demanda dos recursos e que para fomentar o sucesso a curto prazo não se deve arriscar sobrevivência a longo prazo. Por isso, a sustentabilidade dos negócios é a capacidade das 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, as empresas podem construir relacionamentos de longo prazo, inovar projetos duradouros e investir em infra-estruturas de longo prazo, e isto ajudará as empresas a sobreviverem no longo prazo e prosperar.

#### 3.1 Desafios e Possibilidades

As organizações que estão atentas ao conceito *Triple Bottom Line*, e observam a esfera econômica, social e ambiental são mais suscetíveis a obterem sucesso, devido ao fato de perceber que os benefícios destas ações promovem empresas mais competitivas e inovadoras. As organizações que desejam avançar nessa direção e se envolver em ações que consideram os três pilares são mais propensas a serem bem-sucedidas.

Através do investimento em conhecimento a todas as partes interessadas e soluções com baixo custo que contribuam para a melhoria do desempenho ambiental empresarial, através da atuação da mídia e também a ampliação da educação ambiental nas escolas, universidades e cursos técnicos também são essenciais para influenciar positivamente no desempenho ambiental e social das empresas (BARATA, 2007, p.84).

#### 3.2 Parâmetros para tomada de decisão

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. Ele vai desafiar a atual geração de líderes empresariais a aplicar seus conhecimentos duramente conquistado a novos problemas, sobre questões de importância e complexidade sem precedentes. As empresas que identificaram os obstáculos e desafios descritos neste relatório, juntamente com as empresas que visam a superá-los,



vão ajudar a dar forma a este novo cenário de negócios.

Envolver os colaboradores que têm de aplicar as decisões estratégicas é um mecanismo poderoso para a criação de valor sustentável. Alguns exemplos práticos de como as empresas envolvem as partes interessadas internas são: incluir os empregados em processos formais de planejamento corporativo; passar decisões ao longo de uma cadeia de especialistas no assunto que comentar sobre os aspectos da decisão que são relevantes para a sua área de especialização ou de responsabilidade; estabelecer em curso ou baseadas em projetos, equipes de decisão multifuncionais. (BANSAL, 2005)

Destaca-se também o modelo Grid de Sustentabilidade Empresarial (GSE). É crescente o número de empresas que reconhecem a importância da sustentabilidade para a análise do desempenho empresarial, assim gestores 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 APUD 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 e consistente com a teoria que fundamenta o conceito do *Tripple Bottom Line* (PEREIRA; CALLADO, 2013, p.13).

A educação ambiental também é destacada como ferramenta de participação social que possibilita novos conhecimentos, metodologias e habilidades de perspectiva interdisciplinar, a medida não se resume apenas a educação da ecologia, mas capacita pessoas nos princípios da ética, equidade, para uma revisão de padrão de consumo e qualidade de vida, representa um instrumento essencial para a sustentabilidade (BARATA, 2007, p.84).

### 3.3 Elementos diferenciadores

A empresa agora alega que tem a responsabilidade de avançar com as práticas éticas e direitos humanos. Ela também expandiu a sua visão das partes interessadas, incluindo não só os tradicionais, como funcionários, clientes e acionistas, mas também os meios de comunicação, concorrentes, governos e organizações não-governamentais (BANSAL, 2001).

No Brasil, a existência de dois grandes eventos mundiais, a Copa do Mundo e os Jogos Olímpicos e Paralímpicos parecem estar forçando a indústria a mudar, estes eventos de grande escala oferecem oportunidades de negócios significativas para o país anfitrião e significa que tanto a abordagem de "incentivo e sanção" para a mudança é evidente, há oportunidades de negócios e pressões externas de clientes que irão influenciar a implementação da sustentabilidade e mudar o modelo de negócios da indústria de eventos do país anfitrião (PELHAM, 2011, p.189)

Callado e Fensterseifer (2010, p.3) 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 estas mudanças estão sendo eficazes. Organizações que são 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, p.95).

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 a cidade mais sustentável do mundo até 2020 está influenciando os eventos realizados em toda a cidade (PELHAM, 2011, p.190).

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

<b>Brasil</b>					
<b>Autor</b>	<b>Elementos diferenciadores</b> <b>Critérios de Avaliação dos Autores</b>	<b>Conceito</b>	<b>Parâmetros Principais</b> <b>referências para tomada de decisão</b>	<b>Desafios</b>	<b>Possibilidades</b> <b>Contribuições</b> <b>Sugestões</b>
Aldo Leonardo Cunha Callado	Professor do Departamento de Finanças e Contabilidade, Universidade Federal da Paraíba, autor citado por 305	Sustentabilidade empresarial	Mensuração de sustentabilidade empresarial através do Grid de Sustentabilidade Empresarial (GSE)	Novos abordagens teóricas sobre a tridimensionalidade da sustentabilidade	O valor mercado sustentáv
Carlos Hiroshi Côrtes Ouchi	Fundação Brasileira de Desenvolvimento Sustentável	Sustentabilidade Corporativa	<i>Triple Bottom Line</i>	Relatórios mais padronizados e transparentes referente as questões sociais, ambientais sobre onde indicadores de desempenho (quantitativos e qualitativos (p.77)	A não at conceito sustentab grande ri mercado significa
Eliza Coral	Citado por 131 Tese de doutorado	Sustentabilidade empresarial	<i>Triple Bottom Line</i>	Assumir responsabilidade social e ecológica	Contribui desenvol sustentáv organiza
Luciano Munck	Pós-doutor pelo <i>Building Sustainable Value Research Centre – Ivey Business School</i>	Sustentabilidade empresarial	<i>Triple Bottom Line</i>	Institucionalização do paradigma sustentável	O papel para alca sustentab
Martha Macedo de Lima Barata	Diretoria do Instituto Oswaldo Cruz, Comissão Interna de Gestão Ambiental do IOC-CIGAmb	Gestão Ambiental	Iniciativas empresariais voluntárias para a melhoria do desempenho ambiental	O desafio de o setor empresarial contribuir para o desenvolvimento sustentável	Conceito eficiênci que liga ambiente humanas futuras.

<b>Canadá</b>					
<b>Autor/ Organizações</b>	<b>CrITÉrios de AvaliaÇão dos Autores</b>	<b>Conceito</b>	<b>Parâmetros Principais referências para tomada de decisão</b>	<b>Desafios</b>	<b>Possibil Contrib Suges</b>
AICPA, CICA e CIMA	O <i>Canadian Institute of Chartered Accountants</i> representa a profissão dos Revisores oficiais de contas do Canadá	A sustentabilidade de sucesso se traduz em negócios lucrativos (p.1, 2010)	Estratégia de comprometimento da alta administração. Responsabilidade de todos na organização	O comprometimento financeiro na maioria dos programas de sustentabilidade pode ser melhorado. (p.18, 2010, tradução nossa)	A medida de sustentabilidade integrada no criação de organização de habilidades e c dos contabili facilitar a aplic uma medição relatórios cred 2010, tradução
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 (p.2, 2002)	O desenvolvimento sustentável requer novas forma de organização, estruturas mais flexíveis que respondam os diferentes contextos de cada questão. (p.4, 2002)	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 p pronto para n demandas da (p.6, 2002)

Cory Searcy	Citações 1211  RyersonUniversity	Implementar e melhorar os sistemas de medição que forneçam informações confiáveis sobre sustentabilidade empresarial verdade.  (SEARCY, p.2, 2014).	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, p.2, 2014).	Medir o desempenho sustentabilidade deve estender-se para além das fronteiras da mesma empresa.(SEARCY, 2014).
Mel Wilson	Administradora Sênior na <i>Sustainable Business practice PricewaterhouseCoopers LLP em Calgary, Alberta</i>	Sustentabilidade empresarial	Teoria do contrato social, teoria da justiça social, teoria dos direitos, teoria deontological	Um dos primeiros desafios para as empresas é identificar seus <i>stakeholders</i> .	Os argumentos dos gerentes corporativos têm a responsabilidade ética de empatia
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 os elementos do <i>Triple Bottom Line</i> estão ligados um ao outro

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Compreende-se que neste contexto a sustentabilidade pode ser vista como um novo paradigma em evolução da gestão empresarial. A sustentabilidade empresarial é uma alternativa para o crescimento e a maximização do lucro do modelo tradicional, mas ainda, reconhece que o crescimento e a rentabilidade das empresas requerem que a organização possa prosseguir com 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 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 “Uma vez que são as empresas que geram a maior riqueza do mundo, é natural que elas assumam a responsabilidade por buscar a sustentabilidade global” (HART, 1997 apud CORAL et al. p.13,) delegando as empresas a responsabilidade dos danos causados a sociedade e ao ambiente e como as que possuem maior responsabilidade em reparar estes danos. As organizações tem admitido a responsabilidade pelo impacto ambiental de suas operações e pela gestão ambientalmente sustentável dos recursos (WILSON; LOMBARDI, 2001).

Com os avanços tecnológicos pós-revolução industrial 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. Além disto, uma grande camada da população mundial sofre com a pobreza, fome e exclusão social (CORAL et al. p.1).

É evidente a discrepância entre sustentabilidade os resultados financeiros da empresa, mas a escolha sempre estará na mão das organizações sobre o que será a decisão mais correta a tomar. Segundo Bansal (2001) a sociedade está cada vez mais preocupada com o desenvolvimento sustentável e com a melhoria da qualidade da educação social e informação científica, as pressões inevitavelmente vão acontecer e para respondê-las as empresas podem fazer escolhas que são os mais viáveis financeiramente, ao invés de responder à pressão das partes interessadas ou apenas seguir padrões estabelecidos por outros. Cabe a organização decidir se vai ceder às pressões externas ou permanecer com suas próprias convicções.

A crença de que as empresas devem ter responsabilidades sociais mais amplas e serem mais responsáveis para o uso de seu poder está rapidamente ganhando muitos adeptos, inclusive no setor corporativo. As questões de direitos humanos, em particular, estão se infiltrando através 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 eles serão julgados por um público que cada vez mais espera um alto padrão de comportamento empresarial (WILSON; LOMBARDI, 2001).

A sustentabilidade empresarial refere-se a modelos de negócios e decisões de gestão baseadas 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. Em comparação com empresas que se concentram sobre os 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 eles consomem e a quantidade de resíduos e a poluição que produzem. 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. Evolution of corporate sustainability: Perspectives from UK, US and Canada. 2010. Disponível em: <[http://www.cimaglobal.com/Documents/Thought\\_leadership\\_docs/CIMA\\_AICPA\\_CICA%20sustainability\\_report.pdf](http://www.cimaglobal.com/Documents/Thought_leadership_docs/CIMA_AICPA_CICA%20sustainability_report.pdf)> Acesso em : 19/01/2014

BANSAL, P. HOFFMAN, A.J. **The Oxford Handbook of Business and the Natural Environment**. Oxford University Press, New York, 2012.

\_\_\_\_\_. Building competitive advantage and managing risk through sustainable development. **Ivey Business Journal**. 2001. Disponível em: < <http://iveybusinessjournal.com/publication/building-competitive-advantage-and-managing-risk-through-sustainable-development/> > Acesso em : 23 de março de 2015

\_\_\_\_\_. Building sustainable value through fiscal and social responsibility. **Ivey Business Journal**. 2005. Disponível em: < <http://iveybusinessjournal.com/publication/building-sustainable-value-through-fiscal-and-social-responsibility/> > Acesso em : 23 de março de 2015

\_\_\_\_\_; DESJARDINE Mark. Don't confuse sustainability with CSR. Disponível em : < <http://iveybusinessjournal.com/dont-confuse-sustainability-with-csr/> > Acesso em : 23 de março de 2015

BARATA, M. M. de L. O setor empresarial e a sustentabilidade no Brasil. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração. Rio de Janeiro, vol. 1, n. 1, p. 93-114, 2007. Disponível em: < [www.uff.br/pae/pca/article/download/156/126](http://www.uff.br/pae/pca/article/download/156/126)> Acesso em 8 de julho de 2015

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Edições 70, 1977.

BARKEMEYER, Ralph; HOLT, Diane; PREUSS, Lutz; TSANG, Stephen. What Happened to the 'Development' in Sustainable Development? Business Guidelines Two Decades After Brundtland. **Sustainable Development**, 2011.

BARONI, Margaret. Ambiguidades e deficiências do conceito de desenvolvimento sustentável. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, 32 (2): 14-24, abr./jun. 1992.

CALLADO, A. L. C.; FENSTERSEIFER, J. E, 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. Disponível em : <<http://www.sober.org.br/palestra/15/1194.pdf>> Acesso em 8 de julho de 2015

CASTRO, C. J. Sustainable Development: Mainstream and Critical Perspectives. **Organization & Environment**, v. 17, n. 2, 2004, p.195-225.

CORAL, E. *Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial*. 2002. 282 f.

**Tese** (Doutorado em Engenharia da Produção)-Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002. Disponível em:

<[https://scholar.google.com/scholar\\_lookup?title=+Modelo+de+planejamento+estrat%C3%A9gico+para+a+sustentabilidade+empresarial&author=CORAL+E.&publication\\_year=2002](https://scholar.google.com/scholar_lookup?title=+Modelo+de+planejamento+estrat%C3%A9gico+para+a+sustentabilidade+empresarial&author=CORAL+E.&publication_year=2002) > Acesso em 17 de julho de 2015

\_\_\_\_\_. et al. Planejamento Estratégico para a Sustentabilidade Empresarial: uma proposta para convergência das estratégias econômicas, ambientais e sociais. **EnANPAD**.2003.Disponível em :<[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_2003/ESO/2003\\_ESO1303.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2003/ESO/2003_ESO1303.pdf)> Acesso em 17 de julho de 2015

DALE, Ann. The politics of sustainable development. **Encyclopedia of life support systems**. New York, NY: UNESCO-EOLSS.2002.Disponível em: < <http://www.eolss.net/Sample-Chapters/C13/E1-45-04-06.pdf>>Acesso em : 03/11/2014

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

DYLLICK, T.; HOCKERTS, K. Beyond the business case for corporate sustainability. **Business Strategy and the Environment**.v.11, p.130-141, 2002.

EGRI, C. P.; PINFIELD, L. T. As Organizações e a Biosfera: Ecologia e Meio Ambiente. **In: Handbook de Estudos Organizacionais**. V. 1. São Paulo: Atlas, 1998.

EWEJE, Gabriel. A Shift in Corporate Practice?Facilitating Sustainability Strategy in Companies. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, 18, 125–136, 2011.

EPSTEIN, Marc J. **Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental and Economic Impacts**. Greenleaf Publishing, UK, 2008.

GLADWIN, T.N.; KENNELLY, J.J.; KRAUSE, T.S. Shifting paradigms for sustainable development: implications for management theory and research. **Academy of Management**, v.20, n.4, p.874-907, 1995.

GRI, Global Reporting Initiative. **Diretrizes para o relatório de sustentabilidade**.São Paulo, 2006.

HAHN, Tobias; SCHEEMESSER, Mandy.Approaches to Corporate Sustainability among German Companies. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, 2005.

HAHN, Tobias; FIGGE, Frank; PINKSE, Jonatan; PREUSS, Lutz. Trade-offs in corporate sustainability: You can't have your cake and eat it. **Business Strategy and the Environment**, 19, p. 217-229, 2010.

HOFF, D.N. A construção do desenvolvimento sustentável através das relações entre as organizações e seus *stakeholders*: a proposição de uma estrutura analítica. **Tese** (Doutorado em Agronegócios) Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2008.

JABAREEN, Y. Building a conceptual framework: philosophy, definitions, and procedure. *International Journal of Qualitative Methods*, v.8, n.4, p.49-62, 2009.

KETOLA, Tarja. Pre-Morphean Paradigm – An Alternative to Modern and Post-Modern Paradigms of Corp. Sustainability. *Sustainable Development*, v. 17, p.114–126, 2009.

LAUGHLAND, Pamela; BANSAL, Tima. The top ten reasons why businesses aren't more sustainable. *Ivey Business Journal*. 2011. Disponível em: <http://iveybusinessjournal.com/publication/the-top-ten-reasons-why-businesses-arent-more-sustainable/> Acesso em 8 de Julho de 2015

LUKE, Timothy W. Neither Sustainable nor development: reconsidering sustainability in development. *Sustainable Development*, v.13, p.228–238, 2005.

MARTINS, G.A.; THEÓFILO, C.R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MEADOWS, D. H.; MEADOWS, D. L.; RANDERS, J. **Beyond the limits: confronting global collapse, envisioning a sustainable future**. Chelsea Green Pub, 1992.

MEPPEM, Tony; GILL, Roderic. Planning for sustainability as a learning concept. *Ecological Economics*, v. 26, p. 121–137, 1998.

MUNCK, L.; MUNCK, M. G. M.; BORIM-DE-SOUZA, R.. Sustentabilidade organizacional: a proposição de uma framework representativa do agir competente para seu acontecimento. **Gerais: Revista Interinstitucional De Psicologia**, v. 4, n, 2, ed. Especial, p. 147-158, 2011.

\_\_\_\_\_. Responsabilidade social empresarial e sustentabilidade organizacional: a hierarquização de caminhos estratégicos para o desenvolvimento sustentável. **REBRAE**. Revista Brasileira de Estratégia, Curitiba, v. 2, n. 2, p. 185-202, maio/ago. 2009. Disponível em :<[www2.pucpr.br/reol/index.php/REBRAE?dd1=4562&dd99=pdf](http://www2.pucpr.br/reol/index.php/REBRAE?dd1=4562&dd99=pdf)> Acesso em 6 de julho de 2015

\_\_\_\_\_. A relevância do ser humano no contexto de institucionalização e legitimação do paradigma de sustentabilidade. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 16, n. 3, p. 1-14, julho-setembro 2009. Disponível em :<<http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/trabalhosPDF/193.pdf>> Acesso em 6 de julho de 2015

OUCHI, Carlos Hiroshi Côrtes. Práticas de Sustentabilidade Corporativa no Brasil: uma análise do setor de Papel e Celulose. Orientador: Ricardo Pereira Câmara Leal. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ, 2006. Dissertação (Mestrado em Administração). Disponível em :<[http://www.ciflorestas.com.br/arquivos/doc\\_praticas\\_\\_12604.pdf](http://www.ciflorestas.com.br/arquivos/doc_praticas__12604.pdf)> Acesso em : 22 janeiro de 2015

PELHAM, F. Will sustainability change the business model of the event industry? *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, Vol. 3 Iss 3 pp. 187 – 192, 2011. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/17554211111142149>> Acesso em 16 de julho de 2015

PEREIRA, L. H. M.; CALLADO, A. L. ANÁLISE DA SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL:



UM ESTUDO ENVOLVENDO UMA INDÚSTRIA MINERADORA. **XVI SemeadSminários em Administração.** 2013.Disponível em : <  
<http://sistema.semead.com.br/16semead/resultado/trabalhosPDF/404.pdf>> Acesso em 8 de julho de 2015

PIOTTO, Z.C. Eco-eficiência na Indústria de Celulose e Papel: estudo de caso. **Tese** (Doutorado em Engenharia) – Escola Politécnica – Engenharia Sanitária e Hidráulica - USP. Universidade de São Paulo, 2003

ROHRICH, S. S.; CUNHA, J. C. A Proposição de uma Taxonomia para Análise da Gestão Ambiental no Brasil. **RAC**, v. 8, n. 4, Out./Dez. 2004: 81-97. Disponível em: <  
<http://www.scielo.br/pdf/rac/v8n4/v8n4a05.pdf>> Acesso em 6 de julho de 2015. Acesso em 7 de julho de 2015

ROWE, Anthea; BANSAL, Pratma. Ten steps to sustainability in 2013.**Ivey Business Journal**. Disponível em :< <http://iveybusinessjournal.com/publication/ten-ways-to-help-companies-become-sustainable-in-2013/>>

SEARCY, Cory. Measuring Enterprise Sustainability.**Business Strategy and the Environment**.2014.Disponível em :<  
<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/bse.1861/pdf>> Acesso em : 02/09/2014

SILVA, L. S. A.; QUELHAS, O. L. G. Sustentabilidade Empresarial e o Impacto no Custo de Capital Próprio das Empresas de Capital Aberto. **Gestão & produção**, v.13, n.3, p.385-395, set.-dez. 2006.Disponível em: <  
<http://www.scielo.br/pdf/gp/v13n3/02.pdf>> Acesso em 6 de julho de 2015.

SOUZA, R. B. **O alinhamento entre sustentabilidade e competências em contexto organizacional**. 2010. 199f. Dissertação (Mestrado em administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Estadual de Maringá (UEM) / Universidade Estadual de Londrina (UEL), Londrina, 2010.

STUBBS, Wendy; COCKLIN, Chris. Conceptualizing a “sustainability business model”.**Organization & Environment**, v.21, n.2, p.103-127, 2008.

VOS, Robert O. Defining sustainability: a conceptual Orientation. **Journal of Chemical Technology and Biotechnology**, Volume 82, Issue 4, p. 334–339, Abr, 2007.

WHEELER, David, McKAGUE, Kevin; THOMSON, Jane; DAVIES, Rachel; MEDALYE, Jacqueline; PRADA, Marina. Creating sustainable local enterprise networks.**MIT - Sloan Management Review**, v.7, n.41, 2005.

WILSON, MEL. Corporate sustainability: what is it and where does it come from? **Ivey Business Journal**. 2003.Disponível em :[http://elearning.mhrealities.com/wp-content/uploads/2012/04/cs-article\\_2.pdf](http://elearning.mhrealities.com/wp-content/uploads/2012/04/cs-article_2.pdf) Acesso em : 20 de janeiro de 2015

WILSON, M.; Lombardi, R. Globalization and its discontents: the arrival of triple bottom-linereporting. **Ivey Business Journal**. Disponível em : <  
<http://iveybusinessjournal.com/publication/globalization-and-its-discontents-the-arrival-of-triple-bottom-linereporting/>> Acesso em 19 de julho de 2015