

**SUSTENTABILIDADE EM UMA PROPRIEDADE RURAL: UM ESTUDO NO INTERIOR DO PARANÁ**

**LARICE CAROLINA TOLEDO**

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO OESTE - UNICENTRO

**LUCIANO FERREIRA DE LIMA**

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO OESTE - UNICENTRO

**SANDRA MARA DE ANDRADE**

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO OESTE - UNICENTRO

# SUSTENTABILIDADE EM UMA PROPRIEDADE RURAL: UM ESTUDO NO INTERIOR DO PARANÁ

## 1. INTRODUÇÃO

O agronegócio é uma importante atividade para a economia brasileira, ocupa grande extensão do território e é essencial para o desenvolvimento do país, pois gera emprego e contribui para produção de alimentos (Vicente, 2012). Conforme o CEPEA (2018), em 2018 o PIB do agronegócio teve participação de 21,1% no total do PIB brasileiro.

Esse setor está ganhando destaque e com isso cresce as responsabilidades e a importância de se discutir sobre o tema sustentabilidade, principalmente porque o agronegócio está diretamente ligado ao pilar ambiental, assim deve-se procurar minimizar os impactos causados, especialmente, na agricultura com a erosão dos solos, e poluição do solo, da água e dos alimentos (Silva, 2012). Mas, além do pilar ambiental a sustentabilidade envolve os pilares social e econômico (Savitz & Weber, 2013).

A sustentabilidade é definida como: “um princípio que assegura que nossas ações de hoje não limitarão a gama de opções econômicas, sociais e ambientais disponível para as futuras gerações” (Elkington, 2012, p. 52). Com o crescimento econômico aumenta a desigualdade social e prejuízos ambientais, pois os recursos vão sendo explorados e para que as indústrias funcionem também se utiliza substâncias nocivas e poluentes em seu processo de transformação, assim aumentam as razões para que as empresas procurem meios para diminuir os danos ao meio ambiente e a sociedade (Carvalho, Stefano & Munck, 2015).

Hopwood (2005), afirma que o desenvolvimento sustentável além de ser o resultado do crescimento da conscientização sobre os problemas ambientais, também é decorrente de questões socioeconômicas como a pobreza no mundo, a desigualdade e quanto deixar um futuro saudável para toda a humanidade. Nesse sentido Elkington (2012), aborda a sustentabilidade nos negócios considerando como pilares as pessoas, o planeta e o lucro (*people, planet and profit*). As pessoas remetem à dimensão social, o planeta ao ambiente e o lucro à economia, chamados de *triple bottom line*, e, esses pilares são usados como avaliação da sustentabilidade (Elkington, 2012).

Para entender como atuar com práticas sustentáveis no setor do agronegócio, este estudo abordará o contexto da sustentabilidade, tendo como problemática de investigação: “Quais os níveis e práticas sustentáveis são utilizadas em uma propriedade rural localizada no Município de Pinhão, no Estado do Paraná?” A pesquisa tem como justificativa contribuir com a identificação dos níveis, práticas sustentáveis e enfatizar a importância do *triple bottom line*.

O objetivo geral deste estudo é compreender o processo e níveis das práticas sustentáveis organizacionais em uma propriedade rural no Município de Pinhão Estado do Paraná, assim identificar por meio de pesquisa qualitativa as percepções do proprietário e funcionários da fazenda, acerca da sustentabilidade e verificar as contribuições das práticas sustentáveis e seus impactos nos resultados na sociedade, no meio ambiente e no âmbito econômico da propriedade rural. Este artigo, além desta introdução é constituído pelas seções: fundamentação teórica; procedimentos metodológicos; discussão e conclusão.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Sustentabilidade: níveis, práticas e o *triple bottom line*

Para compreender como buscar a sustentabilidade, é necessário entender a diferença de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável. Enquanto o primeiro almeja que o objetivo final seja alcançado, o desenvolvimento sustentável é o caminho para se chegar à

sustentabilidade expandindo a busca do equilíbrio social, ambiental e econômico (Osorio, Lobato & Castillo, 2005).

A sustentabilidade social (SS) se refere à preocupação com a saúde, pobreza, exclusão social, bem-estar e sobrevivência das comunidades, competências e educação, justiça social, direitos humanos e trabalhistas e diversidades organizacionais (Sachs, 2008).

A sustentabilidade ambiental (SA) considera minimizar os impactos ambientais com ações que contribuam com gastos conscientes dos recursos naturais, além da reciclagem e eliminação dos gastos desnecessários, devem avaliar as operações organizacionais que podem afetar de forma significativa o acesso das futuras gerações a esses recursos (Elkington, 2012).

A sustentabilidade econômica (SE) diz respeito à viabilidade financeira da empresa e é importante porque através do lucro é possível atender a sustentabilidade organizacional nos outros pilares, sendo seu alicerce, com estratégias que podem ser desenvolvidas na empresa, para que mantenha uma boa saúde financeira (Azapagic, 2003; Elkington, 2012).

Araújo *et al.* (2006), enfatizam que a sustentabilidade organizacional (SO) está ligada nos três pilares e que para uma empresa ser considerada sustentável é necessário atender as três dimensões, não se pode separar as questões sociais das questões ambientais, deve-se ter uma visão mais ampla, além de uma sustentabilidade econômica, por isso a importância das empresas procurarem ser socialmente responsáveis, de forma a atender os interesses de todos os *stakeholders* que afetam ou são afetados por suas atividades.

Enfatizando sobre o comprometimento com a sustentabilidade, existem níveis para a SO, os quais demonstram o seu desenvolvimento, segundo apresentado no relatório de SHRM, BSR e Aurosoorya (2011). Gonçalves, Stefano e Baccaro (2017), citam que nessa pesquisa há três fases, que são: 1) conformidade: está relacionada com a obediência aos regulamentos e códigos de conduta ambiental e social; 2) integração: integrando a prática da sustentabilidade para regular o funcionamento do negócio, colocando os problemas ambientais, sociais e governança corporativa como relevantes para as operações de negócios, sendo reconhecidos como capazes de gerar mais lucro para as organizações. A última fase é a 3) transformação, que se refere ao processo de colocar a sustentabilidade como parte fundamental da existência da corporação. Assim as organizações vão se modificando, “reorganizando seus sistemas, tais como missão, visão, políticas, tomada de decisão e relatórios, de forma que atenda às novas circunstâncias”, e essas características vão sendo adaptadas de acordo com cada organização e contexto (Gonçalves, Stefano & Baccaro, 2017, p.7).

Para Van Marrewijk e Werre (2003), a SO está focada na criação de valor, no gerenciamento ambiental e do capital humano e no sistema de produção que minimize o impacto. Sendo uma prática contínua que se integrada à estratégia da organização terá eficiência e contribuirá com a organização, mas essa implantação não ocorre de um dia para outro, deve ser construída aos poucos, pois é um “processo desafiador e constante que busca reorganizar as estruturas, processos e práticas da companhia, assim como sua cultura, visão e valores” (Gonçalves, Stefano & Baccaro, 2017, p. 56).

Visando identificar os níveis de SO Van Marrewijk e Werre (2003), desenvolveram uma matriz da sustentabilidade e ao passar por todos os níveis até o último, as organizações vão se aproximando do verdadeiro sentido da sustentabilidade é que integração com todos os processos de gestão, portanto essa ferramenta deve ser observada em ordem crescente, onde cada nível implica em práticas organizacionais distintas, que são descritos no quadro 1:

Quadro 1: Matriz da Sustentabilidade

1	<p style="text-align: center;"><b>Pré-sustentabilidade organizacional</b></p> <p>Neste nível, não se observa qualquer ambição para se alcançar a SO. No entanto, algumas ações rotuladas como sustentáveis podem ser iniciadas quando exigidas por pressões externas (legislações e exigência dos consumidores). Um monitoramento rígido e constantes aprimoramentos são necessários a fim de que a empresa possa desenvolver a SO.</p>
2	<p style="text-align: center;"><b>Sustentabilidade Organizacional em conformidade com a legislação</b></p> <p>Neste nível de qualificação, a SO consiste na provisão de bem-estar para a sociedade dentro dos limites previstos por normatizações legais. Além disso, as organizações precisam responder a algumas demandas de caridade e reivindicações oriundas de atores sociais diversos. A sustentabilidade é estimulada por imposições, obrigatoriedades e por ser admitida como um comportamento correto.</p>
3	<p style="text-align: center;"><b>Sustentabilidade Organizacional orientada pelo lucro</b></p> <p>Este nível de SO é caracterizado por uma integração dos aspectos sociais, éticos e ambientais junto às operações realizadas pelas empresas, ou seja, junto aos seus processos de tomada de decisões, desde que tal opção contribua com algum retorno financeiro para a organização. A SO é estimulada por uma relação direta com o desenvolvimento econômico do negócio. A SO, portanto, apenas será promovida se for rentável.</p>
4	<p style="text-align: center;"><b>Sustentabilidade Organizacional consciente</b></p> <p>Neste nível, existe um interesse por equilibrar questões econômicas, sociais e ambientais, todas colocadas em um mesmo patamar de importância. As iniciativas relacionadas a esta SO vão além das conformidades legais e não se limitam às preocupações sobre os lucros. A SO é estimulada pelo potencial humano, pela responsabilidade social das empresas e pelo cuidado com o planeta.</p>
5	<p style="text-align: center;"><b>Sustentabilidade Organizacional sinérgica</b></p> <p>Este nível de SO busca por soluções funcionais e bem elaboradas que criem valor nos escopos econômicos, sociais e ambientais. Esta performance é evidenciada por diferentes índices de desempenhos organizacionais, os quais são conquistados por uma abordagem de ganho mútuo participada por todos os <i>stakeholders</i> mais relevantes da cadeia de relacionamento da organização. A SO é estimulada pelo reconhecimento da sustentabilidade como um fenômeno importante por si só, especialmente por ser compreendida como uma ação inevitável para o progresso da empresa.</p>
6	<p style="text-align: center;"><b>Sustentabilidade Organizacional holística</b></p> <p>Este nível identifica que a SO está extremamente integrada e embutida em cada um dos aspectos envolvidos aos processos de gestão e, por isso, visa contribuir para a qualidade, manutenção e continuação da vida de todos os seres e instituições, tanto no presente quanto no futuro. A SO é estimulada pelo ato de observar a sustentabilidade como a única alternativa de resposta à crise do meio ambiente. Assim, cada pessoa e organização possui uma responsabilidade universal para com todos os outros seres vivos do planeta.</p>

Fonte: Van Marrewijk e Werre (2003, p.112); Tradução: Gonçalves *et al.* (2017, p.58).

Conforme o quadro 1, pode-se identificar nas organizações seis níveis, sendo que na prática as empresas tende a estar no nível de SO que melhor se adequa a sua estrutura. Cada nível de desenvolvimento, supera o outro e integra o anterior. Estar em níveis mais altos de sustentabilidade não significa que as organizações que se enquadram no último nível sejam as melhores, mas sim que seu grau de sustentabilidade é diferenciado (Van Marrewijk & Werre, 2003).

Dessa maneira a sustentabilidade organizacional possui a função de entusiasmar as organizações e a cooperar com o desenvolvimento sustentável, atendendo as necessidades dos *stakeholders* diretos e indiretos, sendo funcionários, clientes, comunidades e envolvidos, sem comprometer a capacidade de sustentar necessidades futuras (Munck, 2013).

## 2.2 Agronegócio sustentável

A agropecuária sempre foi uma atividade fundamental para a subsistência humana, ao longo do tempo se desenvolveu de forma a se equiparar a uma empresa industrial, utilizando práticas de gestão, para controlar e planejar suas atividades. (Pereira, 2015). Passou a ser chamado de agronegócio, pois envolve todos os processos desde a fabricação dos insumos, processamento, distribuição e consumo (Araújo, 2009).

Batalha (2005, p. 12), ressalta a importância do agronegócio para manutenção da vida e dos aspectos econômicos ligados a esse ramo de negócio e que “as atividades econômicas, tecnológicas, políticas e sociais, ligadas à produção, transformação, a distribuição e ao consumo de produtos de origem vegetal e animal, tem merecido, ao longo do tempo a atenção destacada das comunidades acadêmica, governamental e empresarial”. Dessa forma, é necessário compreender os procedimentos de geração de valor entre os agentes envolvidos no processo.

A sustentabilidade no agronegócio é bastante visível, essencialmente no pilar ambiental, mas também são importantes nos pilares social e econômico, pois o desenvolvimento sustentável abrange questões como crescimento econômico, conservação do solo, exploração racional dos recursos naturais, qualidade de vida, pobreza e distribuição de renda (Souza Filho, 2009). Portanto, para que qualquer atividade seja sustentável precisa ser “ambientalmente não degradante, tecnicamente apropriada, economicamente viável e socialmente aceitável” (Global Action, 1993, p. 229).

Alcançar a sustentabilidade no agronegócio, exige uma série de ações que podem ser implantadas no meio rural, Giordano (2005), destaca algumas práticas: plantio direto, rotação de culturas, conservação de estradas rurais, planejamento da localização de bueiros e desaguadouros em estradas rurais, proibição do corte de matas nativas, manutenção de áreas florestais nativas, conservação e replantio de espécies vegetais nativas, manutenção das áreas de preservação permanentes, proibição da caça predatória e instituição de estação de caça e pesca onde for possível, manejo integrado de pragas, respeito aos períodos de carência dos agroquímicos, dosagem correta e localizada dos defensivos, restituição de matéria orgânica ao solo e resgate de práticas de incorporação de compostos orgânicos, sistemas de coleta seletiva de recipientes de defensivos de educação ambiental nas escolas primárias rurais e urbanas.

A dimensão ambiental está fortemente presente na atividade rural, mas as dimensões sociais e econômicas devem ser atendidas simultaneamente, apesar de serem iniciados os debates acerca da sustentabilidade, por motivos dos problemas ambientais como: erosão dos solos, destruição das florestas a contaminação dos recursos hídricos. Contudo na área agrícola sempre existiram problemas sociais como: “a concentração fundiária e a concentração de rendas, as precárias condições de trabalho ou mesmo a fome e a miséria, sendo assim um propósito seria diminuir as desigualdades” (Ehlers, 1994, p. 106).

Para estimular o desenvolvimento sustentável na cadeia produtiva, Neves, Thomé e Castro (2009), sugerem que sejam feitas algumas ações como: participar de certificações nacionais e internacionais; estar atento à preservação e proteção do meio ambiente; geração de empregos diretos e indiretos em regiões pobres e com efeito multiplicador; as empresas investirem em infraestrutura nas comunidades onde estão inseridas; valorização dos funcionários por meio de cuidados com a saúde dos empregados; promoção de inserção social em comunidades carentes.

Em relação à implantação das certificações, elas surgiram para que os consumidores tivessem mais segurança nos produtos fornecidos pela atividade agropecuária e também pela ausência de normas reguladoras que estabelecem normas e procedimentos básicos de cultivo, processamento e distribuição de alimentos, para que houvesse reconhecimento e credibilidade

nos produtos (Batalha, 2005). Essa é uma vantagem de se adotar práticas sustentáveis nas propriedades rurais, o reconhecimento de o que se produz em sua propriedade está de acordo com as normas e a sua produção é ambientalmente e socialmente responsável, e que existe a preocupação em deixar recursos para as futuras gerações.

Uma importante justificativa para implantação da sustentabilidade nas propriedades rurais é a consciência, após todos entenderem a importância das práticas sustentáveis a propriedade poderá obter ganhos sociais, na produção e na economia, os funcionários trabalham empenhados na proteção dos bens naturais e assim beneficia todas as vertentes da sociedade (Gonçalves, Domingues & Bento, 2017).

Preocupar-se e trabalhar para atender o capital humano que está dentro da sua organização como a saúde, habilidades e educação irá contribuir para que a empresa trilhe o caminho para a sustentabilidade (Elkington, 2012). Incluir a sustentabilidade na gestão do negócio, além de propiciar o crescimento e gerar lucro, facilita e promove “a realização das aspirações econômicas e não-econômicas das pessoas de quem a empresa depende, dentro e fora da organização” (Savitz e Weber, 2007, p. 3).

O agronegócio sustentável é um grande passo para ajudar na luta pela sustentabilidade, as políticas públicas podem contribuir para o agronegócio avançar nessa direção (Ehlers, 1994). A seguir serão apresentados os procedimentos metodológicos do estudo.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo se caracteriza como qualitativo descritivo, que segundo Godoy (1995) a pesquisa qualitativa envolve a obtenção de dados sobre pessoas, lugares e processos, pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procura compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, participantes do ambiente investigado. E a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno e pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza (Vergara, 2009).

A unidade de análise da pesquisa trata-se de uma propriedade rural e foram utilizadas quatro fontes de coleta de dados: entrevistas semiestruturadas, observação (não participante), diários de pesquisas e documentos da propriedade. Os sujeitos de pesquisa foram quatro pessoas, sendo elas: o proprietário e três funcionários, sendo um, o gerente da fazenda e os demais trabalhadores rurais, também foi realizada uma visita técnica na propriedade. Para preservar a identidades dos funcionários, estes serão denominados de entrevistado por meio de letras maiúsculas do alfabeto de “A” a “C”. O quadro 2 descreve o perfil dos entrevistados.

Quadro 2: Perfil dos entrevistados

Função	Gênero	Idade	Formação	Tempo na empresa	Data/hora da entrevista
Gerente da propriedade	M	46	Ensino fundamental Incompleto	21 anos	15/06/2019 - 09:00
Trabalhador Rural	M	42	Ensino fundamental Incompleto	14 anos	15/06/2019 - 09:40
Trabalhador Rural	M	41	Ensino fundamental Incompleto	2 anos	15/06/2019 - 10:15
Proprietário	M	69	Ensino Superior Completo - Eng. Agrônômica	28 anos	15/06/2019 - 11:00

Fonte: Elaborado pelos autores, 2019.

As entrevistas semiestruturadas, são uma importante fonte de evidência, para identificação das ações comportamentais e assuntos humanos (Yin, 2015), esse estudo teve como recurso dois roteiros, sendo um para o proprietário da fazenda contendo 38 tópicos e outro para os três funcionários entrevistados contendo 21 tópicos, composto por informações sobre o perfil pessoal de cada um destes e sobre as questões relacionadas às práticas sustentáveis realizadas na propriedade, que foram construídas a partir do referencial teórico deste estudo.

Foi utilizado a observação não-participante, mantendo o distanciamento entre o observador e o fenômeno a ser observado (Fraser & Gondim, 2004). Observou-se os detalhes do ambiente e realizou-se a análise das transcrições de entrevistas que foram gravadas com aviso prévio dos entrevistados, que assinaram um termo de consentimento livre e esclarecido e anotações de campo, utilizado durante a visita na propriedade, bem como fotografias e documentos gerenciais, assim, buscando o entendimento do fenômeno como um todo (Godoy, 1995). Foi utilizado o diário de campo, método de documentação que permite examinar os relatos, conforme o contexto do ambiente, registrando as experiências de campo e contato com os entrevistados (Flick, 2009).

Para a realização da análise de dados, foi utilizado a técnica de análise de conteúdo que se trata de “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” (Bardin, 1994, p.44). A análise de conteúdo é importante para os estudos organizacionais e tem avançado devido à profundidade das pesquisas, seriedade com os estudos científicos e a proximidade com o pesquisado, ao observar os comportamentos e fala dos pesquisados, encontra-se dados significativos para uma análise profunda do estudo (Mozzato & Grzybovski, 2011). A seguir apresenta-se a discussão dos resultados da pesquisa.

## **4. DISCUSSÃO**

### **4.1 História da propriedade e suas práticas sustentáveis**

A propriedade está localizada no município de Pinhão/PR, atualmente conta com 7 funcionários, o proprietário adquiriu a área no ano de 1984, tendo como motivação a sua profissão de engenheiro agrônomo, buscando algo que lhe trouxesse bem-estar e pudesse aproveitar durante os finais de semanas. A propriedade ficou alguns anos sem nenhuma atividade em funcionamento, após alguns anos, começou a investir, na atividade pecuária, porém somente esta atividade não estava dando retorno financeiro, então iniciou agricultura com poucas áreas, entretanto ainda não estava tendo o retorno esperado, foi então que o proprietário tomou a decisão de fazer a integração lavoura-pecuária o que lhe trouxe progresso (Entrevista proprietário).

Para que a propriedade evoluísse e tornasse rentável, o proprietário observou a necessidade de investir em uma gestão mais organizada, na qual aos poucos, foram realizadas melhorias e investimentos e ao longo do tempo está se buscando melhorias contínuas. Atualmente na atividade pecuária vende-se aproximadamente 850 cabeças de gado por ano e na agricultura, são produzidos, soja, milho, cevada e trigo (Entrevista proprietário).

No início o proprietário tinha dificuldades na gestão e iniciou a busca pela eficiência com a sustentabilidade, tanto no âmbito econômico, ambiental e social. Por volta do ano de 2003, começou a procurar capacitação para ele e seus funcionários, então efetuaram cursos na Emater da cidade participaram de programas de organização e descartes corretos de resíduos, além disso, outras pessoas passaram pela propriedade com a intenção de ajudá-lo. Mais tarde, uma das cooperativas que o proprietário é cooperado também começou a implantar nas

propriedades práticas sustentáveis, dessa forma ambos trocavam experiências e auxílio para fazer com que a sustentabilidade tornasse realidade (Entrevista proprietário)

Ao decorrer do relato do proprietário, percebe-se que a sustentabilidade organizacional se tornou uma estratégia para a propriedade rural, dessa forma se torna eficiente, pois o gestor buscou aderi-la para que o negócio crescesse (Munck, 2013). Compreendendo o contexto histórico em que a propriedade foi implantada é possível entender devidamente o processo em que está inserida (Berger & Luckmann, 2003).

## **4.2 Análise do Nível de Sustentabilidade Organizacional**

Com as análises realizadas pela coleta de dados, das entrevistas em confronto com a fundamentação teórica, percebeu-se que a propriedade já não se enquadra nos três primeiros níveis: Pré-sustentabilidade organizacional, SO em conformidade com a legislação e a SO orientada pelo lucro, que segundo Van Marrewijk & Werre (2003), a primeira não tem ambição em alcançar a SO, somente faz algumas iniciativas impostas por pressões externas, já a SO em conformidade com a legislação é somente realizado o que é visto como comportamento correto sendo apenas uma imposição, ajudando o mínimo possível os atores sociais onde a organização está inserida, vista como atender uma obrigação imposta. A SO orientada pelo lucro é composta por organizações que apenas integram os aspectos sociais, éticos e ambientais, que de alguma maneira alcance retorno financeiro, dando maior atenção o desenvolvimento econômico do negócio (Van Marrewijk, 2010).

A propriedade já vem ao longo dos anos aderindo práticas sustentáveis, conforme o entrevistado “A”, a sustentabilidade começou em 2003 e em sua percepção deve-se mantê-la e buscar aprimorá-la. O funcionário coloca a sustentabilidade como parte de sua rotina de trabalho, integrada ao processo de gestão das atividades que executa, não sendo iniciada recentemente, mas gradativamente, seu objetivo não é apenas atender normas legais e gerar tão somente o lucro, mas esta já faz parte da história da propriedade, mostrando evidentemente a importância da sustentabilidade para os funcionários, que se conscientizaram e contribuem para que tenha êxito.

Visto que cada organização tem sua particularidade, estas adotam o nível de sustentabilidade organizacional que seja mais favorável aos seus objetivos e estratégias, assim estar no nível mais alto não representa que as organizações sejam as superiores no quesito de sustentabilidade, mas que ela percorreu os níveis anteriores e buscou a diferenciação, com olhar mais profundo ao *triple bottom line* (Cappellari, 2018; Van Marrewijk & Werre, 2003).

Os três últimos níveis da matriz de Van Marrewijk & Werre (2003), evidenciados pelas informações coletadas durante as observações, análise documental e entrevistas serão detalhados a seguir.

## **4.3 Sustentabilidade Organizacional Consciente**

A SO consciente procura equiparar as questões econômicas, sociais e ambientais colocando no mesmo grau de relevância, como os níveis da matriz de Van Marrewijk & Werre (2003), transcendem o outro, a SO consciente está no quarto nível, indo além das conformidades legais e o lucro, é motivada pelo talento humano, responsabilidade social das empresas e pelo cuidado com o planeta.

Pode-se observar por meio dos relatos as ações que a propriedade realiza nos aspectos ambientais e sociais, também que o aspecto econômico está obtendo resultados, conforme as entrevistas dos funcionários.

Em relação ao pilar ambiental praticado pela propriedade, são realizadas várias ações para preservação dos recursos naturais que comprovam a atenção sobre esse pilar do *triple bottom line*, como relata os entrevistados.

O gerente é responsável pelo descarte destinação de resíduos, nós que trabalhamos na pecuária fazemos a reciclagem dos materiais utilizados para os cuidados com o gado, como: produtos, vidro de remédio, separamos, o plástico, o vidro, o papel tudo (Entrevistado “B”). Somos organizados, cuidamos do gado, do ambiente onde eles ficam, tomamos cuidados com a água, que é tratada de um olho d’água (Entrevistado “C”).

Pode-se notar que os funcionários estão conscientes das ações ambientais que a propriedade preza, assim eles buscam em suas atividades atender os cuidados ambientais, preservando a natureza, o bem-estar e cuidados com os animais.

No aspecto social, conforme apresentado anteriormente, refere-se à preocupação com a saúde, pobreza, exclusão social, bem-estar e sobrevivência das comunidades, competências e educação, justiça social, direitos humanos e trabalhistas (Sachs, 2008). Os entrevistados apresentam as ações realizadas atualmente na propriedade.

Fazemos treinamentos, boa parte são treinamentos internos [...]. Registramos os treinamentos e sempre quando tem um colaborador novo, ele tem que ficar sabendo o que a propriedade pensa e o que tem que ser feito (Entrevistado “A”). Os treinamentos sobre as práticas sustentáveis são importantes, porque aprende mais e leva o aprendizado para casa e passa para a família. (Entrevistado “C”). Todos nós temos plano de saúde, seguro acidente, cesta básica não temos. Na questão social, sempre tem alguma coisa para melhorar (Entrevistado “A”).

O proprietário afirma que pretende investir mais no pilar social, além das práticas que já estão implantadas, como na saúde e segurança de seus funcionários. Na saúde está buscando exames ocupacionais mais eficientes, que mostrem a saúde de seus funcionários de forma mais precisa, pois muitos funcionários com o passar do tempo relatam dores corporais de incidentes antigos que aconteceram quando trabalhavam em outras propriedades e que no momento não tiveram complicações, mas que com o passar dos anos vai prejudicando sua saúde. Em relação à segurança dentro da propriedade pretende investir em mais equipamentos e estruturas para que realizem suas atividades sem riscos (Entrevista proprietário). Conforme evidenciado, tanto o proprietário quanto seus funcionários concordam que ainda podem implantar melhorias nesse aspecto.

Para o proprietário no aspecto econômico da propriedade essas práticas sustentáveis que foram implantadas proporcionaram melhoria nos resultados do negócio, há maior rendimento dos funcionários que por consequência, tem maior resposta do trabalho executado. (Entrevista proprietário).

Quando questionado se houve custo para a implantação da sustentabilidade na fazenda, o proprietário adverte que os treinamentos para os funcionários não são considerados como custo e sim como investimento, pois além de não ser difícil fazer, gera conhecimento e capacitação para se desenvolverem ainda mais em suas atividades, enfatiza que na propriedade não tem “luxo”, foram organizados todos os materiais utilizados na fazenda, implantado a ferramenta 5S, para facilitar as atividades e manter o ambiente limpo, preservando a natureza, de resíduos indevidos e contribuindo com bem-estar dos seus funcionários. Em algumas situações que se teve custo, não era algo que fosse oneroso e até

hoje está investindo fazendo investimentos na propriedade e esses investimentos foram realizados aos poucos (Entrevista proprietário).

O entrevistado “A”, quando questionado sobre a importância do pilar econômico tem a compreensão de que esse aspecto está caminhando junto com os outros pilares, relata que se esse pilar estiver eficiente, poderão ser atendidos os pilares sociais e ambientais.

Analisando os relatos conclui-se que estão acontecendo ações nos três aspectos da sustentabilidade, que todos buscam melhorias para poderem evoluir e manter o que a propriedade já possui. Outra evidência de que a propriedade transcende os aspectos de exigências legais e o objetivo da lucratividade, observa-se no relato a seguir.

As certificações foram uma consequência, eu não busco as certificações para tornar mais rentável, a certificação é um prêmio que a gente recebe, para mim é uma motivação, um reconhecimento que aquilo que a gente está fazendo está certo, não é assim, agora vou buscar a certificação de segurança para ganhar mais dinheiro, não é isso, eu viço as certificações como reconhecimento do trabalho dos funcionários, isso que eu enxergo (Entrevista proprietário).

Esses resultados indicam que a propriedade em estudo está no nível de sustentabilidade organizacional consciente, uma vez que atende aos requisitos propostos pela categoria, e pretende buscar outras ações que melhore a qualidade de vida dos funcionários, visto que o aspecto ambiental já está mais desenvolvido. Concluída a análise do terceiro nível de SO, parte-se para a SO sinérgica.

#### **4.4 Sustentabilidade Organizacional Sinérgica**

Como citado anteriormente no quadro da matriz da sustentabilidade, no nível de sustentabilidade organizacional sinérgica, as organizações buscam por soluções equilibradas e funcionais e bem elaboradas, que criem valor no escopo do *triple bottom line*, com uma abordagem sinérgica que gere ganho mútuo e participação de seus *stakeholders* (Van Marrewijk & Werre 2003).

Na SO sinérgica são discutidos valores como *insight*, orientação de longo prazo, flexibilidade, tolerância para a incerteza e paradoxos, que aspectos de sustentabilidade, sejam incluídos no planejamento estratégico, missão, visão e políticas, criando sistemas e ferramenta, para auxiliar na implementação e manutenção e acompanhamento das ações sustentáveis envolvendo os seus colaboradores para que trabalhem engajados aos seus valores e iniciativas ao longo prazo, para atender as gerações atuais e futuras (Cappellari, 2018).

Na propriedade rural não existem especificamente sistemas, mas existe o acompanhamento por parte do gerente da propriedade, das atividades que devem ser realizadas, por meio de planos de ações que são alinhados com o proprietário nas reuniões realizadas normalmente a cada dois meses com todos os funcionários, eles discutem e opinam o quais são melhores maneiras de resolver os problemas e realizar seus trabalhos (Entrevista proprietário).

Em relação às iniciativas para atender as gerações atuais e futuras, os funcionários têm a consciência de que manter o planeta conservado é importante. O entrevistado “A” demonstrou entendimento amplo sobre os três pilares da sustentabilidade e sabe o quanto é importante à sustentabilidade para as futuras gerações, para ele é uma responsabilidade de todos, ele orienta os outros funcionários e defende os princípios da sustentabilidade, incentiva a ter o cuidado com o meio ambiente e desenvolver práticas sustentáveis, porque isso vai fazer com que as futuras gerações possam receber um planeta melhor, com água e solo saudáveis (Diário de Campo).

Em relação aos demais *stakeholders*, o proprietário foi questionado sobre a forma em que sua propriedade tem ajudado a comunidade, ele comenta que a política da gestão da propriedade é aberta aos interessados, que possuem um bom relacionamento com os vizinhos e muitas pessoas visitam a propriedade e procuram aprender as coisas boas que eles fazem, de acordo com seus interesses também implantam as práticas em sua propriedade, várias empresas e universidades realizam visitas técnicas para aprimorar os conhecimentos e conhecer a gestão sustentável por eles praticada (Entrevista proprietário).

Evidenciou-se pela análise do conteúdo que os funcionários são conscientes sobre os impactos que a SO pode gerar no longo prazo, para as futuras gerações e os interessados são bem acolhidos, para aprenderem e observarem a maneira que agem em relação à sustentabilidade, assim as informações não ficam somente na propriedade, mas é levado adiante e ajudam a perpetuar à cultura da sustentabilidade que poderá ser transmitida as gerações futuras (Cappellari, 2018).

Porém como mencionado anteriormente eles procuram realizar as ações à medida do alcance de suas possibilidades e continuam buscando maneiras de contribuir no meio social. Em relação aos sistemas de controle, são realizados por meio de planilhas de *Excel*, sistemas gerenciais mais específicos não possuem, visto que quem controla as informações são funcionários com baixa escolaridade. A propriedade possui como missão “Produzir, grãos e carnes de qualidade, atendendo o bem-estar do consumidor, colaboradores, preservando o meio ambiente”. Também possui mural de gestão a vista, com informações importantes de acompanhamento para seus funcionários. Não possui mapa estratégico e nem visão, com relação a isso as práticas podem ser melhores exploradas e trabalhadas. (Diário de Campo)

Analisando o contexto pode-se perceber que a propriedade, encontra alguns aspectos do nível de SO sinérgica, pois seus funcionários reconhecem a sustentabilidade como crucial para o sucesso organizacional, assim a comunidade, o proprietário e funcionários ganham em conjunto, mantendo suas práticas sustentáveis. Porém na gestão não possui todos os quesitos que essa categoria aborda. Concluída a análise da sustentabilidade organizacional sinérgica, que representa quarto nível de SO, segue-se com a SO holística.

#### **4.5 Sustentabilidade Organizacional Holística**

O último e quinto nível da matriz de sustentabilidade organizacional referem-se às organizações que compõem a SO em cada um dos aspectos envolvidos aos processos de gestão e que contribuem para a qualidade, manutenção e continuação da vida de todos os seres e instituições, agora e no futuro que possui a consciência de que cada pessoa e organização possui uma responsabilidade universal para com todos os outros seres vivos do planeta (Van Marrewijk e Werre 2003). Na SO Holística são discutidos valores como: “interdependência, preocupação com as gerações futuras, sabedoria, suficiência e vida responsável” (Cappellari, p.115, 2018).

Quando questionado, se a responsabilidade social, ambiental e econômica é uma preocupação constante visando a qualidade e continuação da vida, agora e no futuro o proprietário acredita que sim e que se leva como lema, pois percebe a satisfação do empregado e de sua família como importantes, tanto no trabalho, na remuneração e em sua saúde, assim ele permanece em um ambiente que sinta-se reconhecido. (Entrevista proprietário).

Em relação a ter uma responsabilidade universal para com todos os outros seres, o entrevistado “C”, demonstra a sua conscientização e sua preocupação com os demais e explica que sustentabilidade deve ser disseminada e transformada em ações, comprovando que a propriedade está fazendo um bom papel, conscientizando seus funcionários e estes

esperando que fora da propriedade outras instituições venham auxiliar na conscientização de toda a sociedade. Assim, percebe-se que a propriedade está engajada com conceito da sustentabilidade, dessa maneira, estão buscando contribuir com a resolução de problemas socioambientais da comunidade que está inserida. (Cappellari, 2018)

O proprietário comenta que se não manter a sustentabilidade, a propriedade não sobrevive, ela declina e acaba não satisfazendo o funcionário, economicamente não é viável e também ambientalmente não vai progredir. Dessa maneira compreende-se que a transição para a sustentabilidade requer a reestruturação das organizações, com *stakeholders* comprometidos, atuando de maneira eficaz nos três pilares do *triple bottom line* (Cappellari, 2018, Blowfield, 2013; Elkington, 2012).

Nesse sentido verifica-se que as preocupações sociais, ambientais e econômicas são contínuas na propriedade e tanto o proprietário quanto os funcionários entendem que as ações de hoje podem impactar a vida das futuras gerações, porém não existem ações específicas para a comunidade onde está inserida, somente quando interessados procuram para aprender suas ações e poderem implementar nas suas propriedades. Assim como no nível de SO sinérgica, na SO holística a propriedade também possui ações, mas ainda precisa progredir para atingi-la completamente, a propriedade demonstra estar se aperfeiçoando cada vez mais buscando melhorias contínuas, além de incentivar as pessoas a incorporarem os princípios da sustentabilidade (Cappellari, 2018).

No quadro 3 são apresentados de forma resumida as ações que a propriedade realiza, conforme as entrevistas, visita a propriedade e análises de documentos e fotos.

Quadro 3: Práticas sustentáveis da propriedade

Práticas Ambientais	Práticas sociais
Reserva Legal – CAR	Plano de saúde
APP - preservação de fontes de água	Seguro acidente
Coleta seletiva	Treinamentos e materiais para consulta dos funcionários
Descarte correto de embalagens	Compartilhamento de informações com os vizinhos e demais interessados
Destinação e separação de resíduos (óleo e lubrificantes)	5S na Fazenda - organização, limpeza, proporcionando um ambiente melhor para os funcionários
Integração lavoura-pecuária	Reconhecimento por outras propriedades e empresas
Aproveitamento de água, nascentes de água protegidas	Trabalho em conjunto com os funcionários, envolvendo-os nas tomadas de decisões
Aproveitamento de dejetos de animais para a agricultura e pastagens	EPI'S para os funcionários
Cuidado com os animais (não gritar, ter paciência)	Conscientização dos envolvidos quanto a importância das práticas sustentáveis
Higiene no ambiente dos animais, bem-estar dos animais	Colaboradores engajados com a ideia de sustentabilidade
Redução de desperdícios com óleo diesel, diminuindo o uso	ITR (Instrução de Trabalho)

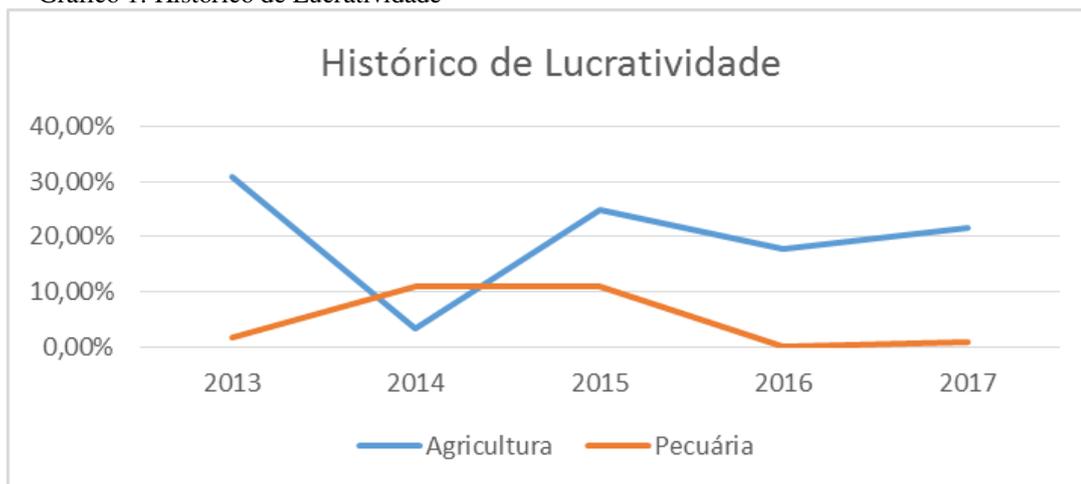
Fonte: Elaborado pelos autores, 2019.

Por meio das práticas apresentadas conclui-se que a sustentabilidade existente na propriedade caminha para alcançar os níveis quatro e cinco da matriz da sustentabilidade de Van Marrewijk e Werre (2003), em sua complexidade, pois revelam ter consciência da

importância da sustentabilidade tanto para a gestão da propriedade quanto no âmbito ambiental e social, os colaboradores tendo conhecimento e visão ao longo prazo sobre o funcionamento do negócio, desenvolvem uma cultura voltada à sustentabilidade integrando valores e atitudes sustentáveis, assim buscam juntos minimizar os impactos socioambientais negativos gerados no ambiente de trabalho e também no ambiente familiar (Carvalho, Stefano, Munck, 2015).

Com vista a apresentar o pilar econômico, ilustra-se a seguir o gráfico 1, criado a partir de documentos fornecidos pelo proprietário da fazenda:

Gráfico 1: Histórico de Lucratividade

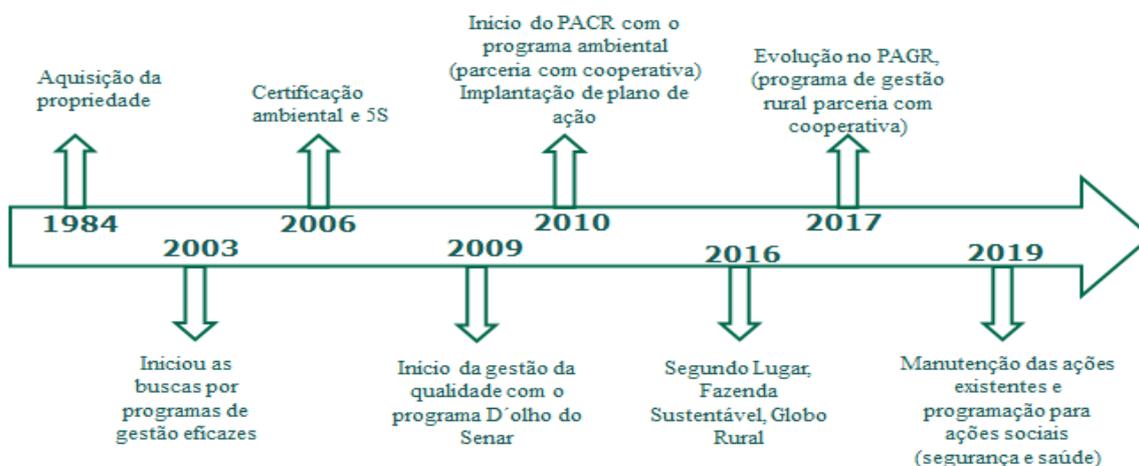


Fonte: Elaborado pelos autores, 2019. (Documentos da propriedade).

O gráfico representa a lucratividade da propriedade em sua área de atuação, agricultura e pecuária, entre os anos de 2013 a 2017, conforme relatório documental fornecido pelo proprietário, em alguns anos mostrou-se mais lucrativos do que outros, mas sempre atingido lucro e não prejuízo. Com essa análise o pilar econômico da propriedade se mostra eficiente atendendo suas demandas.

Para ilustrar o progresso da propriedade ao longo dos anos, apresenta-se o quadro histórico da propriedade com seus avanços na gestão rural, na figura a seguir:

Figura 1: Histórico de Propriedade



Fonte: Elaborado pelos autores, 2019. (Documentos da propriedade).

As ações realizadas pela propriedade proporcionaram premiações nacionais, dentre elas o segundo lugar de “Fazenda Sustentável” em 2016, da revista Globo Rural, além de certificações ambientais e 5S, certificações internas dos programas das cooperativas que o proprietário é cooperado.

Como afirmou o proprietário, recebe visitas em suas instalações porque com as premiações se tornou referência em práticas sustentáveis e a propriedade está aberta para intercâmbio de experiências e incentivando a continuidade de suas ações.

O quadro 4 apresenta os resultados sintetizados indicando as categorias, subcategorias, unidade de registro, unidade de contexto e uma breve análise do conteúdo, que teve como fonte a entrevista semiestruturada com o proprietário e funcionários da propriedade.

Quadro 4: Matriz dos Resultados obtidos a partir das entrevistas

<b>Categorias</b>	<b>Unidade de Registro</b>	<b>Unidade de Contexto</b>	<b>Análise de Conteúdo</b>
<b>Pré-sustentabilidade organizacional; SO em conformidade com a legislação; SO orientada pelo lucro</b>	“a sustentabilidade é um setor que você não pode voltar atrás, se você implantou (...) Se voltar atrás é visível a diferença (...) tem que trabalhar, para manter e melhorar. Mas de acordo com a possibilidade de cada propriedade. Ninguém vai conseguir, ser uma propriedade sustentável da noite para o dia...”	O que você pensa a respeito da sustentabilidade, de um modo geral?	As ações sustentáveis são realizadas na propriedade há muitos anos, sendo rotina de trabalho dos funcionários.
<b>Sustentabilidade Organizacional Consciente</b>	“...A propriedade possui certificação ambiental, desde 2006 e tomamos cuidado com os processos, que podem gerar danos para o meio ambiente, podem ver como funciona o tratamento de água, o gerenciamento de resíduos, a parte de treinamento dos colaboradores...”	Quais as ações ambientais ou sociais (internas e externas) existentes na propriedade?	Transcendem as outras, a SO, indo além das conformidades legais e o lucro, motivada pelo talento humano, responsabilidade social das empresas e pelo cuidado com o planeta (Van Marrewijk & Werre 2003).
<b>Sustentabilidade Organizacional Sinérgica</b>	“Temos que pensar que a água que nós desperdiçar hoje é a que nossos netos poderiam estar usando amanhã. ”	Considera que a sustentabilidade é crucial para progredir no longo prazo?	Encontra alguns aspectos do nível, porém na gestão não possui todos os quesitos que essa categoria aborda.
<b>Sustentabilidade Organizacional Holística</b>	"É fundamental e importante, que nós continuemos as práticas sustentáveis, tentando melhorar cada vez mais. Todo o aprendizado é bem-vindo. Nós fazendo a nossa parte, as escolas devem conscientizar e ensinar, as crianças [...]. Eu acho que tem que começar da raiz, para que nós possamos melhorar. "	Você acredita que a responsabilidade social, ambiental e econômica é uma preocupação constante, visando à qualidade e continuação da vida, agora e no futuro?	Está engajada com conceito da sustentabilidade, buscando contribuir com a resolução de problemas socioambientais da comunidade, porém será necessário incorporar ações que se enquadrem nesse nível.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir das entrevistas, 2019.

A matriz da sustentabilidade de Van Marrewijk e Werre (2003), permitiu identificar o nível de sustentabilidade organizacional que a propriedade em estudo se encontra, por meio dos relatos dos entrevistados apontam que todos têm consciência da importância da

sustentabilidade e se mostram engajados com o tema. A partir da análise de conteúdo verifica-se que a propriedade aderiu as práticas sustentáveis de forma a criar uma estratégia, para poder organizar a sua gestão de maneira que a propriedade se desenvolvesse. Consequentemente a preservação do pilar ambiental que é a área de atuação da fazenda foi o primeiro a se ajustar por completo, depois as ações do pilar social, que vem também se expandido e o pilar econômico contribui para que investimentos sejam realizados e para que os três sejam tratados de forma igualitárias, assim organizados os outros pilares também retornam ao pilar econômico. A seguir apresentam-se as considerações finais, limitações e apontamentos para estudos futuros.

## 5. CONCLUSÃO

O artigo buscou apresentar as práticas sustentáveis que a propriedade estudada possui, para tornar-se de conhecimento da academia e sociedade em geral, visto que possui poucas publicações sobre o tema, demonstrando que muitas ações podem ser realizadas nas propriedades rurais, minimizando os impactos da atividade agropecuária. Partindo do objetivo deste trabalho, identificou-se o processo e níveis das práticas sustentáveis organizacionais da propriedade rural e a percepção que o proprietário e os seus funcionários da fazenda, possuem acerca da sustentabilidade e verificaram-se as contribuições das práticas sustentáveis.

Por meio das entrevistas semiestruturadas, observação não participante, análise documental e diário de pesquisa, apontou-se que a empresa apresenta diversas práticas sustentáveis, nos pilares sociais, ambientais e econômico que contribuíram para a internalização da temática sustentabilidade organizacional, na rotina de sua propriedade. Concluída a análise de conteúdo constatou que a propriedade está no nível de sustentabilidade organizacional consciente (Van Marrewijk & Werre 2003), apresentando todas as características desse nível, enquanto a SO Sinérgica e Holística, a propriedade desenvolve algumas ações que necessitam ser aprimoradas.

Constatou-se que a propriedade possui práticas sociais, ambientais e econômicas estabelecidas, mas que ainda pretende desenvolver melhor o pilar social, preocupando-se com a saúde e segurança de seus funcionários, assim, demonstra procurar trabalhar o TBL de maneira equilibrada, como é recomendado por especialistas do assunto (Elkington, 2012). Este estudo apresenta alguns aspectos que podem ser considerados como limitantes do desenvolvimento dessa pesquisa, destacando que o estudo foi realizado em uma única propriedade, fornecendo informações moderadas para identificação científica (Yin, 2015). Dessa forma recomenda a aplicação deste estudo em outras propriedades, para que sejam analisadas outras práticas sustentáveis existentes, com o propósito de serem difundidas para as demais, podendo além de métodos qualitativos, utilizarem métodos quantitativos ampliando o universo de participantes. Também sugere a realização de uma pesquisa longitudinal para verificar se os resultados encontrados alteram com o tempo, pois segundo os relatos a propriedade se encontra em melhorias contínuas, podendo assim, mudar seu nível de sustentabilidade.

## REFERÊNCIAS

- Araújo, M. J. (2009). *Fundamentos de Agronegócios*. 2 ed. São Paulo: Atlas.
- Araújo, G. C., Bueno, M. P., Sousa, A. A., Mendonça, P. S. M. (2006). Sustentabilidade Empresarial: conceitos e indicadores. In: *Congresso Brasileiro Virtual De Administração*. Recuperado de [http://www.convibra.com.br/2006/artigos/61\\_pdf.pdf](http://www.convibra.com.br/2006/artigos/61_pdf.pdf).
- Azapagic, A. (2003). *Systems approach to corporate sustainability: a general management framework*. Institution of Chemical Engineers (vol. 81, pp.303-316).

- Bardin, I. (1994). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições Setenta.
- Batalha, M. O. (Orgs.). (2005). *Gestão do agronegócio: textos selecionados*. São Carlos. EdUFSCar.
- Berger, P. L. & Luckmann, T. (2009). *A construção social da realidade*. Petrópolis: Vozes.
- Blowfield, M. (2013) *Business and Sustainability*. Oxford: UK.
- Buainain, A. M. & Souza Filho, H. M (2006). *Agricultura Familiar, Agroecologia e Desenvolvimento Sustentável: questões para debate*. Brasília. IICA. Recuperado de <http://repiica.iica.int/docs/B0417p/B0417p.pdf>.
- Cappellari, N. (2018). Sustentabilidade organizacional na Itaipu Binacional: uma análise de seus níveis. *Organizações e Sustentabilidade*. Londrina, Paraná. (vol.6, n. 2). Recuperado de <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/ros/article/view/31906/23818>.
- Carvalho, A. C. V., Stefano, S. R. & Munck, L. (2015). Competências voltadas à sustentabilidade organizacional: um estudo de caso em uma indústria exportadora. *Gestão & Regionalidade* (Online), (vol. 31, n. 91, pp. 33-48). Recuperado de [http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista\\_gestao/article/view/2278/1712](http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/2278/1712).
- CEPEA. (2018). *Participação do Agronegócio no PIB do Brasil (em %)*. Recuperado de <https://www.cepea.esalq.usp.br/br/consultas-ao-banco-de-dados-do-site.aspx>
- Ehlers, E. M. (1994) *O que se entende por agricultura sustentável?*. Dissertação de mestrado. Universidade de São Paulo. São Paulo, Brasil.
- Fraser, M. T. D.; Gondim, S. M. G. (2004). *Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa*. Paidéia, (vol.14, n.28, pp. 139-152). Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/paideia/v14n28/04.pdf>.
- Flick, U. (2009). *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Bookman.
- Elkington, J. (2012). *Canibais com garfo e faca*. São Paulo: Makron.
- Giordano, S. R. (2005). *Gestão Ambiental no Sistema Agroindustrial*. In: Zylbersztajn, D.; Neves, M. F. Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição. São Paulo. Pioneira Thomson Learning.
- Global Action (1993). *Sustainable agriculture and food security*. Briefing between the summits dow to earth. Copenhagen.
- Godoy, A. S. (1995). Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo. (vol. 35, n. 2, pp. 57-63).
- Gonçalves, E., Domingues A. & Bento, T. (2017). Sustentabilidade no Agronegócio: Uma abordagem completa. *AGRISHOW*. Recuperado de <https://www.agrishow.com.br/landing-pages/Sustentabilidade-no-agronegocio.html>.
- Gonçalves, M. F., Stefano, S. R. & Baccaro, T. A. (2017). Sustentabilidade organizacional e suas relações com a gestão estratégica de pessoas: um estudo de caso em uma cooperativa agroindustrial. *Revista de Administração da Unimep*, (vol. 15, pp.51-73). Recuperado de <http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/1228/733>.
- Hopwood, M., Mellor, M. & Obrien, G. (2005). *Sustainable Development -Mapping Different Approaches*. Sustainable Development. (pp. 38-52). Recuperado de [https://www.open.edu/openlearn/ocw/pluginfile.php/630982/mod\\_resource/content/1/t863\\_2\\_reading2.pdfem](https://www.open.edu/openlearn/ocw/pluginfile.php/630982/mod_resource/content/1/t863_2_reading2.pdfem).
- Kraemer, M. E. P. (2008). Contabilidade ambiental e sustentabilidade empresarial: estudo das empresas do ISE-BOVESPA. *XV Congresso Brasileiro de Custos*. Curitiba-PR, Brasil. Recuperado de <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/viewFile/1262/1262>.
- Mozzato, A. R. & Grzbovski, D. (2011) Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, (vol. 15, n. 4, pp. 731-747).

- Munck, L. & Souza, R. B. (2013). *Compreensão do Desenvolvimento Sustentável em Contextos Organizacionais a partir do Estabelecimento de Tipos Ideais*. Salvador. (n.67, pp. 651-674). Recuperado de <https://portalseer.ufba.br/index.php/revistaoes/article/download/9132/6579>.
- Neves, M. F., Thomé E. & Castro, L. (2009). O Modelo PINS para Empreendimentos e o Desenvolvimento Sustentável. In: Neves, M. F. (Coord.). *Agronegócios e Desenvolvimento Sustentável: uma agenda para a liderança mundial na produção de alimentos e bioenergia*. São Paulo: Atlas, (pp. 49-57). Recuperado de <http://www.favaneves.org/wp-content/uploads/2018/03/Livro-Agronegocios-Desenvolvimento-Sustentavel-Fava-Neves-Editora-Atlas-2007.pdf>.
- Osorio, L. A. R.; Lobato, M. O.; Castillo, X. A. (2005). Debates on sustainable development: towards a holistic view of reality. *Environment, Development and Sustainability*. (vol. 7, pp. 501-518). Recuperado de <https://sci-hub.tw/10.1007/s10668-004-5539-0>.
- Pereira, P. V. M., Azevedo, D. B., Spanhol, C. P., Figueiredo Neto, L. F. & Gregório, L. S. (2015). *Anais ENGEMA*. Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente. Recuperado de <http://engemausp.submissao.com.br/17/anais/arquivos/162.pdf>.
- Sachs, I. (2008). *Desenvolvimento: incluindo, sustentável e sustentado*. Rio de Janeiro: Gramond.
- Savitz, A. W.; Weber, K. (2007). *A Empresa Sustentável: o verdadeiro sucesso é o lucro com responsabilidade social e ambiental*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Savitz, A. W. & Weber, W. K. (2013). *Talent, Transformation, and the triple Bottom Line*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- SHRM - Society For Human Resource Management; BSR; Aurosoorya. (2011). *Advancing Sustainability: HR's role*. Estados Unidos da América.
- Silva, D. B. (2012). Sustentabilidade no Agronegócio: dimensões econômica, social e ambiental. *Comunicação & Mercado - Revista Internacional de Ciências Sociais Aplicadas da UNIGRAN*, (vol. 1, pp. 23-34). Recuperado de <http://www.unigran.br/mercado/paginas/arquivos/edicoes/3/3.pdf>.
- Souza Filho, H. M., Buainain, A. M., Guanziroli, C. & Batalha, M. O. (2009). *Agricultura Familiar e Tecnologia no Brasil: características, desafios e obstáculos*. Recuperado de <http://www.sober.org.br/palestra/12/09O442.pdf>.
- Van Marrewijk, M. & Werre, M. (2003). *Multiple levels of corporate sustainability*. *Journal of Business Ethics*, Dordrecht, (vol. 4, n. 2-3, pp. 107-119), May. Recuperado de <https://sci-hub.tw/10.2307/25075021>.
- Van Marrewijk, M. (2003) *Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion*. *Journal of Business Ethics*, (vol. 44, n. 2-3, pp. 95-105).
- Van Marrewijk, M. (2010) The Cubrix, an Integral Framework for Managing Performance Improvement and Organisational Development. *Journal of Technology and Investment*, (vol. 1, no. 1, pp. 1-13).
- Vergara, S. C. (2009) *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.
- Vicente, F. F. (2012). *Certificações e gestão de sustentabilidade em usina de cana-de-açúcar*. Dissertação de Mestrado, Escola de Economia de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo. Brasil.
- Yin. R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman.