

ESTRATÉGIAS OPERACIONAIS ADOTADAS PELA AMBIPAR PARA SER ONE-STOP-SHOP DE SOLUÇÕES AMBIENTAIS

CAROLINA BERETTA NASCIMENTO FERREIRA
FIA - FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO

ALESSANDRO SANTOS SILVA
ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING - ESPM

Resumo

O cenário global atual se caracteriza por uma crescente preocupação com a sustentabilidade, impulsionando empresas a buscarem práticas ambientais eficazes e responsáveis. A Ambipar, uma empresa brasileira líder em soluções ambientais, emerge nesse contexto como um estudo de caso relevante, demonstrando como empresas podem não apenas atender às exigências regulatórias, mas também inovar e liderar no mercado de soluções ambientais. Este artigo analisa as estratégias operacionais da Ambipar para se posicionar como um "one-stop-shop", ou seja, um fornecedor completo de soluções ambientais, compreendendo como a empresa se estrutura para atender a todas as necessidades ambientais de seus clientes. A Ambipar se destaca como um caso de sucesso, exemplificando como as empresas podem contribuir para o desenvolvimento sustentável. A gestão ambiental se torna cada vez mais crucial para a competitividade e inovação empresarial, especialmente com a crescente legislação ambiental que busca regular os principais contribuintes para a poluição e o consumo de recursos, principalmente o setor privado. O estudo, realizado através de uma pesquisa qualitativa com análise de conteúdo de entrevistas semiestruturadas com diferentes stakeholders, incluindo executivos da Ambipar, analistas financeiros e um concorrente direto, buscou entender como a Ambipar tem se estruturado para atender às demandas por soluções ambientais. A pesquisa explorou os principais serviços oferecidos pela Ambipar, a diferenciação da empresa em relação aos seus concorrentes, os obstáculos e dificuldades enfrentados na integração de suas operações, o impacto financeiro de suas estratégias e os resultados obtidos na implementação de suas práticas. Os resultados revelam que a Ambipar, embora tenha consolidado sua presença global e oferta de serviços, enfrenta desafios na integração de aquisições e otimização de sinergias operacionais. A empresa opera em dois segmentos principais: "Environment", focado na gestão abrangente de resíduos com ênfase na valorização e economia circular, e "Response", que engloba atividades de prevenção, treinamento, serviços industriais e marítimos, além de intervenções em emergências ambientais. A Ambipar oferece uma gama completa de serviços, abrangendo desde a gestão e valorização de resíduos até consultoria ESG, descarbonização e logística Hazmat, buscando promover a transição dos clientes para uma economia circular e sustentável. A empresa também se diferencia por sua capacidade de inovação, oferecendo soluções de software e processos de rastreabilidade digital de resíduos, o que a coloca em uma posição de destaque no mercado. No entanto, a pesquisa identifica desafios importantes relacionados à integração de aquisições. A velocidade das aquisições e a complexidade na integração dos sistemas e culturas organizacionais são obstáculos que podem impactar a eficiência operacional e financeira da empresa no curto e médio prazo. A falta de sinergia entre as diferentes áreas da empresa também é um fator crítico. Embora a Ambipar tenha crescido significativamente por meio de aquisições, a integração das operações e a criação de sinergias ainda não foram completamente alcançadas. Outro ponto crucial é a necessidade de atenção à gestão de cultura organizacional, para garantir que as diferentes unidades da empresa trabalhem de forma integrada e eficiente. A falta de

alinhamento cultural pode levar à ineficiência e à perda de oportunidades de sinergia. Os resultados da pesquisa indicam que, apesar de uma ampla gama de serviços e presença global, a eficiência operacional e a lucratividade da Ambipar são prejudicadas por questões de integração e gestão de sinergias. A empresa precisa superar esses obstáculos para maximizar o valor de suas operações e garantir o sucesso a longo prazo. O estudo sugere que a Ambipar deve priorizar estratégias para superar esses desafios. Algumas medidas importantes incluem: (1) Priorizar a integração pós-aquisições: A Ambipar precisa desenvolver um plano estratégico para a integração de aquisições, incluindo a identificação de sinergias, a padronização de processos e a harmonização de culturas organizacionais. (2) Otimizar a gestão de sinergias: A empresa precisa investir em ferramentas e processos para identificar e maximizar as sinergias entre seus diferentes negócios. (3) Fortalecer a gestão de cultura organizacional: A Ambipar deve promover a cultura de colaboração e integração entre as diferentes unidades da empresa, incentivando a comunicação, o compartilhamento de conhecimento e o trabalho em equipe. (4) Investir em tecnologia: A tecnologia pode desempenhar um papel fundamental na otimização das operações e na criação de sinergias. A Ambipar deve investir em soluções tecnológicas para a gestão de dados, a automação de processos e a comunicação interna. A Ambipar tem a oportunidade de se tornar uma referência global em soluções ambientais, mas precisa superar os desafios de integração e gestão de sinergias para alcançar todo seu potencial. A empresa precisa se concentrar na eficiência operacional e na criação de valor para seus clientes e acionistas. O sucesso da Ambipar depende de sua capacidade de transformar seus desafios em oportunidades de crescimento e consolidação no mercado.

Palavras Chave

Sustentabilidade, One-stop-shop, Integração

ESTRATÉGIAS OPERACIONAIS ADOTADAS PELA AMBIPAR PARA SER ONE-STOP-SHOP DE SOLUÇÕES AMBIENTAIS

1. INTRODUÇÃO

A preocupação com a sustentabilidade tem se tornado uma prioridade para empresas em todo o mundo, impulsionando a busca por práticas ambientais responsáveis e eficazes. Esse movimento é respaldado por teóricos como Jacobi (1999), que destaca a disseminação do conceito de desenvolvimento sustentável como resposta a uma crise ecológica emergente. A primeira grande referência foi o relatório do Clube de Roma, "Limites do Crescimento" (1972), que previu a exaustão dos recursos naturais caso o modelo industrial continuasse inalterado. Paralelamente, a Conferência de Estocolmo (1972) criticou o modo de vida contemporâneo, marcando o início de um intenso debate sobre sustentabilidade.

Nesse contexto, a Ambipar Participações e Empreendimentos S.A. (B3: AMBP3) emerge como uma figura proeminente, oferecendo uma ampla gama de soluções ambientais e posicionando-se como um "one-stop-shop" para as necessidades ambientais das organizações. O conceito de desenvolvimento sustentável, oficialmente cunhado no Relatório Brundtland da ONU em 1987, enfatiza a necessidade de satisfazer as necessidades atuais sem comprometer o futuro (Brundtland, 1987). Este relatório sublinha a importância de equilibrar a exploração de recursos, avanços tecnológicos e mudanças institucionais para garantir o bem-estar presente e futuro.

A Ambipar se destaca como um estudo de caso relevante, exemplificando como as empresas podem não apenas cumprir com as exigências regulatórias, mas também inovar e liderar no mercado de soluções ambientais. A gestão ambiental é fundamental para a competitividade e inovação empresarial, conforme evidenciado por Kraemer et al. (2013), que afirmam que legislações ambientais buscam regulamentar os principais contribuintes para a poluição e o consumo de recursos, especialmente o setor privado. Neste sentido, ao analisarmos as estratégias operacionais da Ambipar, podemos obter insights valiosos sobre a integração de serviços, diversificação de operações e os resultados alcançados nesse caminho rumo à excelência ambiental.

Assim, este trabalho de conclusão de curso tem como objetivo geral analisar o desenvolvimento das estratégias operacionais da Ambipar para se posicionar como um "one-stop-shop" de soluções ambientais. Por meio dessa abordagem, espera-se contribuir para uma compreensão mais profunda das práticas empresariais sustentáveis e fornecer insights relevantes para empresas que buscam seguir um caminho semelhante em direção à liderança ambiental. Diante do que foi exposto acima, surge a seguinte indagação: Como a Ambipar tem se preparado operacionalmente para se tornar um "one-stop-shop" de soluções ambientais?

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Desenvolvimento sustentável é um conceito que, segundo Jacobi (1999), foi disseminado por duas correntes para enfrentar uma crise ecológica. A primeira é consolidada pelo relatório do Clube de Roma, publicado em 1972 como "Limites do Crescimento", o qual relata os resultados de um estudo elaborado por cientistas por meio de sistemas de informática para simular a interação dos seres humanos com o meio ambiente, considerando o aumento populacional e o uso de recursos naturais. A partir da simulação, concluiu-se que, se a população continuasse com o mesmo modelo industrial de produção, os recursos naturais se esgotariam em 100 anos.

A segunda corrente, apontada por Jacobi (1999), que propagou esse conceito, é a crítica ambientalista ao modo de vida contemporâneo difundido durante a Conferência de Estocolmo, também em 1972. Observa-se, então, que um conceito que, até então, era pouco discutido ganhou notoriedade em pouco tempo e começou a assumir um papel relevante nos debates teóricos sobre desenvolvimento.

Dessa forma, o termo 'desenvolvimento sustentável' foi oficialmente cunhado em 1987 no Relatório Brundtland da Organização das Nações Unidas (Brundtland, 1987). O relatório conceitua o termo em questão como a satisfação das necessidades atuais sem comprometer o futuro, reconhecendo que o uso excessivo de recursos e altos padrões de consumo ameaçam os sistemas naturais vitais. É um processo de transformação que alinha a exploração de recursos, investimentos, avanços tecnológicos e mudanças institucionais para garantir o bem-estar presente e futuro, mantendo as aspirações e necessidades humanas em equilíbrio. Como citado por Hogan (1993), os impactos da crise ambiental urbana incluem congestionamentos, poluição do ar e da água, saneamento precário, coleta irregular de lixo e destruição de áreas verdes. Esses problemas não apenas afetam o curto prazo, mas também contribuem para questões de longo prazo, como o uso excessivo de energia e recursos, e a concentração de esgotos e emissões.

A discussão sobre sustentabilidade ambiental deve incluir o ambiente empresarial para alcançar os melhores resultados, incluindo produtividade, qualidade e negócios, tanto interna quanto externamente (Kraemer et al., 2013). Observa-se que as legislações apresentadas acima buscam regulamentar os agentes contribuidores para a poluição ambiental e o consumo de recursos naturais sendo este, principalmente, o setor privado. Sendo assim, infere-se que no campo da ciência, concorda-se que a gestão ambiental é um dos pilares de atuação das indústrias em prol do desenvolvimento sustentável. Para Campos (2001), é possível alcançar a sustentabilidade ecológica aumentando a eficiência no uso de recursos, reduzindo o consumo de combustíveis fósseis e outros recursos esgotáveis, minimizando a geração de resíduos e poluição por meio da conservação de energia, recursos e reciclagem.

Fundamentando-se nessa dificuldade que as empresas apresentam com relação à gestão ambiental, a Ambipar Participações e Empreendimentos S.A. (Ambipar) surge no mercado para prestar serviços de soluções ambientais. A Ambipar, empresa líder em suas áreas de atuação, gestão de resíduos, gestão de emergências ambientais, consultoria ambiental, sustentabilidade e eficiência energética, logística reversa e treinamento e capacitação, é uma multinacional brasileira que opera em dois segmentos principais: 1) *Enviroment*: focado na gestão abrangente de resíduos com ênfase na valorização, seguindo os princípios da economia circular, especialmente no tratamento e reincorporação de materiais na cadeia produtiva; e 2) *Response*: que engloba atividades de prevenção, treinamento, serviços industriais e marítimos, além de intervenções em emergências ambientais em diferentes modais de transporte (rodoviário, aéreo, marítimo, ferroviário), bem como em instalações industriais e dutos. (AMBIPAR RI, s.d.). Neste contexto, a Ambipar busca ser *one-stop-shop* de soluções ambientais para seus clientes.

O *one-stop-shop* se caracteriza, segundo Retz (2019), como um escritório ou ponto de venda independente que fornece quase tudo o que é necessário para satisfazer um pedido ou solicitação de um cliente, concluir um processo ou cumprir uma tarefa. De acordo com Howard (2017), essa estratégia comercial traz três principais benefícios: integração, eficiência e satisfação. A compreensão das estratégias adotadas pela Ambipar para se consolidar como uma "one-stop-shop" de soluções ambientais pode fornecer *insights* para outras organizações que buscam melhorar sua performance ambiental. Além disso, o estudo de caso permite uma análise das práticas e políticas específicas implementadas pela Ambipar, oferecendo oportunidades de aprendizado e *benchmarking* para outras empresas.

3. METODOLOGIA

Este estudo baseia-se na relevância do método científico na concepção de um estudo de caso, destacando a contribuição de Gerhardt e Silveira (2009) sobre a ciência como um procedimento metódico voltado para compreensão, interpretação e intervenção na realidade. Foi conduzida uma pesquisa descritiva qualitativa, seguindo o método de estudo de caso único da empresa Ambipar Participações e Empreendimentos S.A. (B3: AMBP3) para analisar e compreender a estrutura operacional da empresa na prestação de serviços de soluções ambientais para terceiros. Para a coleta de dados, realizou-se uma análise documental dos materiais disponíveis no site de Relações com Investidores da empresa, além de entrevistas semiestruturadas.

A Ambipar já recebeu mais de 40 prêmios de inovação em sustentabilidade, incluindo o Prêmio FIESP de Mérito Ambiental (2016, 2017 e 2018), além do Best for the World - B Corp (2018, 2019 e 2021), na categoria Ambiental. Dessa forma, a companhia, com sede na capital de São Paulo, pode ser considerada líder em serviços de soluções ambientais e foi selecionada devido à sua relevância no setor de soluções ambientais e importância para a pesquisa.

A análise de dados foi conduzida por meio da análise de conteúdo, identificando temas e padrões, como sugerido por Bardin (2016), para uma compreensão mais profunda do estudo.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este estudo tem como objetivo analisar o desenvolvimento das estratégias operacionais da Ambipar para se posicionar como um "one-stop-shop" de soluções ambientais. A metodologia de Bardin (2016) foi aplicada para analisar as entrevistas semiestruturadas realizadas com três entrevistados distintos: gerente de Relações com Investidores da Ambipar (Entrevistado 1), um diretor de uma casa de análise financeira independente (*Research*) responsável pela cobertura do papel B3:AMBP3 (Entrevistado 2) e sócio-diretor de empresa concorrente à Ambipar no segmento de gestão de resíduos (Entrevistado 3). A análise foi estruturada a partir dos objetivos específicos do estudo, enfatizando os pontos de convergência nas respostas dos entrevistados.

A escolha dos três entrevistados no estudo foi estratégica para proporcionar uma visão abrangente da Ambipar. O primeiro entrevistado, oferece uma perspectiva interna sobre a estratégia e os objetivos corporativos da empresa. O segundo, fornece uma visão externa e imparcial sobre a performance financeira da Ambipar e suas estratégias de mercado, baseado em dados financeiros e métricas de mercado. O terceiro entrevistado, contribui com uma perspectiva competitiva, destacando como a Ambipar é vista por seus pares e os desafios comuns enfrentados pelo setor. Essa combinação de visões interna, financeira externa e competitiva permite uma análise holística e equilibrada das operações, desafios e oportunidades da Ambipar, proporcionando uma compreensão completa e informada sobre a eficácia de suas práticas e sua posição no mercado de soluções ambientais.

Um objetivo foi investigar os principais serviços oferecidos pela Ambipar no âmbito das soluções ambientais. De acordo com o Entrevistado 1, a Ambipar atende 100% das demandas identificadas pelos seus clientes, o que é reforçado pelo Entrevistado 2, que destaca: “A Ambipar possui um modelo único sem comparáveis à nível global”. Assim, conclui-se que a empresa pode ser considerada um "one-stop-shop" de soluções ambientais.

Sobre diferenciação dos concorrentes, essencial para sua consolidação como referência em soluções ambientais (Bogo, 1998), o entrevistado 1 afirma que grandes clientes que visam eficiência operacional optam pela plataforma robusta de serviços da Ambipar, embora haja necessidade de convencer e educar a gestão das empresas sobre a eficiência financeira de contratar uma empresa terceira para a prestação de serviços de gestão ambiental ao invés de

fazer internamente. O entrevistado 2 complementa que a presença global e a capilaridade da Ambipar a posicionam como vencedora em relação aos concorrentes, destacando que há espaço para várias empresas no mercado.

O entrevistado 3, ao comparar a sua empresa com a Ambipar, ressalta: “Em termos de pagamento, hoje, oferecemos pagamento à vista no momento de aquisição do insumo e de acordo com o preço do material no mercado, com um prazo máximo de recebimento de 120 dias versus modelos de contratos de prestação de serviço da Ambipar para recolhimento dos resíduos em que os clientes ficam amarrados por 3-5 anos com reajuste a IPCA”. Além disso, ele pontua que “Apesar de atuarmos em um mercado commoditizado, entendemos bem os ciclos desses materiais. Durante períodos de baixa, recolhemos e compramos mais materiais ao passo que outros players ficam enforcados”. Essas afirmações demonstram a flexibilidade em preços e prazos, além da menor burocracia e rápida implementação de novos projetos como diferenciais competitivos.

Também buscamos entender os obstáculos e dificuldades no processo de integração, essencial para melhorar a gestão operacional e a eficiência (Tocchetto, 2004). O entrevistado 1 menciona que a Ambipar possui Centros Compartilhados de Serviços para centralizar serviços acessórios e apoiar as áreas de operação, além de enfrentar o desafio de educar seus clientes sobre o portfólio de serviços. Já o entrevistado 2 destaca que as aquisições feitas pela Ambipar, apesar de aumentarem a capilaridade e o *market share*, foram realizadas de forma acelerada, mascarando sinergias devido a erros na estrutura de capital e as aquisições se deram por múltiplos acima da média de mercado. Por sua vez, o entrevistado 3 aponta que a maior dificuldade no setor é a logística, especialmente para atender clientes distantes, embora, em suas palavras: “A implementação de centros de apoio em municípios estratégicos seja uma vantagem, ainda assim é difícil atender com qualidade e garantindo a margem de lucro da operação atender clientes que estejam em um raio acima de 100 quilômetros”.

Em relação ao impacto financeiro na eficiência operacional e com o fito de avaliar o retorno financeiro das estratégias operacionais, como importante ferramenta para medir o sucesso e a viabilidade das práticas sustentáveis (Zook, 2004), o entrevistado 1 afirma que: “Ainda não capturamos nem 60% das sinergias previstas devido a diferenças culturais e sistemas de gestão, mas observamos um aumento da carteira de clientes e consolidação no setor”. Por outro lado, o entrevistado 2 reforça a ampliação da capilaridade e gama de serviços oferecidos, mas ressalta que problemas financeiros e de gestão impedem ganhos em eficiência operacional. Por fim, o entrevistado 3 sugere que a eficiência operacional depende da substituição de mão de obra por maquinário e um sistema de gestão robusto, além da seletividade dos clientes atendidos para garantir a rentabilidade do negócio.

Buscamos avaliar os resultados obtidos pela Ambipar na implementação de suas estratégias operacionais. Na primeira entrevista, se comenta que as aquisições e a introdução de novos serviços aumentaram a margem EBITDA em 3 pontos percentuais e permitiram o *cross-selling*, incrementando o ticket médio por cliente. No entanto, as múltiplas aquisições resultaram em alavancagem acima do esperado. Já o entrevistado 2 argumenta que, apesar das aquisições, a Ambipar vem gerando prejuízos e não há geração de caixa, com a falha estrutura de capital mascarando os ganhos financeiros operacionais, inclusive ele destaca que: “A Companhia vem queimando caixa”. Não obstante, o entrevistado 3 reconhece os benefícios financeiros de um portfólio extenso, mas adverte sobre o risco de distração ao invés de foco, sugerindo que a seletividade pode reduzir custos e aumentar a margem.

Finalmente, procuramos entender os aspectos teóricos e práticos adicionais, como o equilíbrio entre estratégias proativas e reativas e a influência das legislações ambientais. O entrevistado 1

aponta que o segmento “Response” serve de porta de entrada para clientes, que posteriormente demandam serviços do segmento “Environment”. Para entender a influência do marco regulatório nas operações da empresa, importante para a conformidade e inovação (Tocchetto, 2004), em relação à legislação ambiental vigente no Brasil, o entrevistado 1 menciona que: “A política de resíduos sólidos ainda não atingiu seu potencial, mas a lei exigirá maiores níveis de reciclagem até 2030 chegando a ter uma obrigatoriedade de até 70% dos resíduos gerados à depender do setor”. O entrevistado 2 considera que, no curto prazo, as legislações ambientais não se traduzem em receita, enquanto o entrevistado 3 observa um aumento na demanda por serviços devido ao fim dos aterros públicos e às exigências da PNRS, resultando em incremento de faturamento e margem.

Em síntese, a Ambipar se posiciona como um "one-stop-shop" de soluções ambientais, enfrentando desafios de integração e diversificação de operações, impactando sua eficiência operacional e resultados financeiros. A empresa equilibra estratégias proativas e reativas e é influenciada pelas legislações ambientais, que trazem tanto desafios quanto oportunidades.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base no estudo realizado e no objetivo geral de analisar o desenvolvimento das estratégias operacionais da Ambipar para se posicionar como um "one-stop-shop" de soluções ambientais, a Ambipar se destaca como uma empresa que conseguiu consolidar sua posição no mercado ao longo dos anos, especialmente após sua abertura de capital e expansão internacional.

No segmento "Environment", a empresa se diferencia ao atuar como uma plataforma de valorização de resíduos e economia circular para mais de 5.000 clientes em diversos países. Suas soluções abrangem desde a gestão e valorização de resíduos até consultoria ESG, descarbonização e logística Hazmat, buscando promover a transição dos clientes para uma economia circular e sustentável. Além disso, a Ambipar tem se destacado por sua capacidade de inovação, oferecendo soluções de software e processos de rastreabilidade digital de resíduos, o que a diferencia significativamente de seus concorrentes.

No segmento "Response", a Ambipar atua na prevenção, treinamento e resposta a emergências ambientais em diversos modais de transporte, além de oferecer serviços industriais e consultoria em licenciamento ambiental. A presença global e a capacidade de resposta rápida são pontos cruciais que reforçam sua posição como líder no mercado de soluções ambientais integradas.

No entanto, o estudo identificou desafios significativos para a Ambipar, especialmente relacionados à integração pós-aquisições e à gestão de sinergias operacionais. A velocidade das aquisições e a complexidade na integração dos sistemas e culturas organizacionais foram destacadas como obstáculos que podem impactar a eficiência operacional e financeira da empresa no curto e médio prazo. Dessa forma, a estratégia operacional de atuar em duas frentes de negócio visando a complementariedade dos serviços e a integração dos segmentos de atuação para oferecer uma plataforma de serviços *one-stop-shop*, não obteve o sucesso e a eficiência financeira esperadas dados os obstáculos citados anteriormente.

Para futuros estudos acadêmicos sobre a Ambipar, seria relevante explorar mais a fundo o impacto das legislações ambientais nos resultados financeiros da empresa, assim como investigar estratégias específicas para melhorar a integração pós-aquisições e otimizar a gestão de sinergias.

REFERÊNCIAS

- AMBIPAR. AMBIPAR PARTICIPAÇÕES E EMPREENDIMENTOS S.A. Formulário de Referência 2023. Disponível em: <https://ri.ambipar.com/>. Acesso em: 02 jun. 2024.
- AMBIPAR RI. Relações com Investidores, 2024. Disponível em: <https://ri.ambipar.com/>. Acesso em: 10 mar. 2024.
- BARDIN, L. Análise de Conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2016
- BRUNDTLAND, Harlem; et. al. Comissão Mundial sobre Ambiente e Desenvolvimento. Nosso Futuro Comum, 1987. p. 41-59
- BOGO, J. M. O Sistema de Gerenciamento Ambiental Segundo a ISO 14001 Como Inovação Tecnológica na Organização. Florianópolis, 1998. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina.
- CAMPOS, L. M. S. SGADA – Sistema de gestão e avaliação de desempenho ambiental: uma proposta de implementação. 2001. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis.
- DE OLIVEIRA CLARO, Priscila Borin; CLARO, Danny Pimentel; AMÂNCIO, Robson. Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. Revista de Administração-RAUSP, v. 43, n. 4, p. 289-300, 2008.
- HOGAN, Daniel Joseph. Crescimento populacional e desenvolvimento sustentável. Lua Nova: revista de cultura e política, p. 57-78, 1993.
- HOWARD, Cosmo. Putting one-stop-shops into practice: A systematic review of the drivers of government service integration. Evidence Base: A journal of evidence reviews in key policy areas, n. 2, p. 1-14, 2017.
- GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (org.). Métodos de Pesquisa. [S. l.: s. n.], 2009.
- JACOBI, Pedro. Meio ambiente e sustentabilidade. O Município no século XXI: cenários e perspectivas. Cepam–Centro de Estudos e Pesquisas de Administração Municipal, p. 175-183, 1999.
- KRAEMER, M^a Elisabeth Pereira et al. Gestão ambiental e sua contribuição para o desenvolvimento sustentável. Anais do Simpósio de excelência e tecnologia, 2013.
- POUPART, Jean et al. A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2012. p. 295-316.
- RETZ, Kathleen J. One-stop-shop for university student services: a case study. 2019. Tese de Doutorado. University of Wisconsin-Stout.
- SHARMA, Sanjay; PABLO, Amy L.; VREDENBURG, Harrie. Corporate environmental responsiveness strategies: The importance of issue interpretation and organizational context. The Journal of Applied Behavioral Science, v. 35, n. 1, p. 87-108, 1999.
- TOCCHETTO, Marta Regina Lopes. Implantação de Gestão Ambiental em grandes empresas com atividade galvânica no Rio Grande do Sul. 2004.
- ZOOK, Chris. Beyond the core: Expand your market without abandoning your roots. Harvard Business Press, 2004.