

Eixo Temático: Inovação e Sustentabilidade

**ANÁLISE DE PRÁTICAS VOLTADAS PARA SUSTENTABILIDADE EM UM
SHOPPING CENTER CATARINENSE, SEGUNDO AS DIRETRIZES DO GLOBAL
REPORTING INITIATIVE – GRI**

**ANALYSIS PRACTICES FOCUSED ON SUSTAINABILITY IN A MALL FROM
SANTA CATARINA, ACCORDING TO GUIDELINES GLOBAL REPORTING
INITIATIVE – GRI**

Gleberson de Santana dos Santos e Simone Sehnem

RESUMO

Este artigo buscou identificar como um *shopping center* incorpora a sustentabilidade nos seus processos de gestão. Além disso, o trabalho propõe verificar como incorporar a sustentabilidade pautada nas diretrizes do *Global Reporting Initiative*, na estratégia corporativa, para obter resultados que configuram vantagem competitiva e analisar os fatores relevantes que afetam os compromissos com a sustentabilidade, segundo a visão dos decisores nas áreas estratégicas da organização. O estudo consiste em uma pesquisa cuja abordagem é qualitativa. Trata-se de uma pesquisa que se classifica com relação aos objetivos em descritiva e de abordagem qualitativa. Com relação aos procedimentos consiste em um estudo de caso. Para coletar os dados foram utilizados os instrumentos de questionário e entrevistas semi-estruturadas aplicados com informantes-chaves responsáveis pelos departamentos de operações/manutenção, administrativo financeiro, de *marketing* e de recursos humanos. Notou-se que a organização adota algumas práticas voltadas para sustentabilidade, como otimização de recursos naturais, programas filantrópicos e voltados para os colaboradores internos, porém não tão efetivas. Conclui-se, que é possível incorporar estratégias e práticas sustentáveis na gestão estratégica do empreendimento, conferindo-lhe inclusive vantagem competitiva, desde que haja comprometimento integral de todos os setores e investimentos em ações sustentáveis e conscientes.

Palavras-chave: Sustentabilidade; *Shopping Center*; *Global Reporting Initiative*.

ABSTRACT

This paper aims to identify how a mall incorporates sustainability in their management processes. In addition, the study proposes to verify how incorporating sustainability based in the guidelines of the *Global Reporting Initiative* the corporate strategy to get competitive advantage and analyze the relevant factors that affect the commitments to sustainability, through the vision of decision makers in the areas strategic organization. The study consists of a survey whose approach is qualitative. This is a survey that ranks over goals in descriptive and qualitative approach. Regarding the proceedings consists of a case study. To collect data, we used the questionnaire instruments and semi-structured interviews with key informants applied responsible for the operations department / maintenance, financial administration, marketing and human resources. It was noted that the organization takes some practice focused on sustainability, such as optimization of natural resources, actions philanthropic and focusing on internal employees programs, but not as effective. This studies follows that it is possible to incorporate strategies and sustainable practices in the strategic management of the enterprise, giving it even competitive advantage, provided that there is full commitment from all sectors and investments in sustainable and conscious actions.

Keywords: Sustainability; Mall; *Global Reporting Initiative*.

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos tempos, tem-se noticiado sobre o agravamento de crises envolvendo questões socioambientais, como aquecimento global, destruição da camada de ozônio, esgotamento de recursos naturais, extinção de elementos/seres da fauna e da flora, fome, desrespeito à culturas indígenas e primitivas. Todos esses temas têm sido alvo de conferências e fóruns a nível internacional e levado ao debate o impacto da ação antrópica sobre a capacidade de resiliência dos ecossistemas (ARAÚJO, 2008; ALMEIDA, 2009; ALIGLERI, 2011).

O desenvolvimento sustentável é um elemento recorrente em discussões de diversos atores, como pesquisadores, governos e organizações. Diversas são as evidências da preocupação na direção do desenvolvimento sustentável, ainda que muitas vezes de forma restrita diante da amplitude do seu significado e da sua abrangência (BEUREN *et al.*, 2014). Conscientes de seu papel enquanto agente social empresas têm abraçado causas e repensado seu modelo de gestão, passando a adotar modelos mais sustentáveis e ecoeficientes de produção, ao passo que colocam seus diversos *stakeholders* como agente na formulação de estratégias e processos de gestão. (DARNALL *et al.*, 2005; SILVA; MEDEIROS, 2006; LEITE, 2012).

Diante disso, formulou-se o presente estudo visando identificar como um *shopping center* incorpora a sustentabilidade nos seus processos de gestão; verificar como incorporar a sustentabilidade pautada nas diretrizes do *Global Reporting Initiative* (GRI) na estratégia corporativa, para obter resultados que configuram benefício social e vantagem competitiva e analisar os fatores relevantes que afetam os compromissos com a sustentabilidade, segundo a visão dos decisores nas áreas estratégicas da organização.

A escolha por realizar o estudo em um *shopping center* está voltada pelo alto desempenho registrado pela indústria de *shopping centers* no Brasil e a forte tendência desses empreendimentos em cidades com mais de 150 (cento e cinquenta) mil habitantes. A indústria é responsável por 19% do varejo nacional e por 2,7% do PIB. Resultados garantidos pelos investimentos de grupos internacionais no mercado nacional, abertura de capital na bolsa de valores e excelente gestão de seus administradores (ABRASCE, 2014).

Segundo dados da Abrasce (2014, 2015), a indústria de *shopping centers* está em plena expansão no país e, em 2013, atingiu um recorde dos últimos 14 anos. Ao longo de 2013, foram 38 (trinta e oito) empreendimentos inaugurados. Na mesma data a indústria registrou crescimento de 8,6% nas vendas, em relação a 2012, superando a meta prevista que era de 8,3%. Já em 2014, o crescimento nas vendas foi de 10,1%, em comparação com 2013. Esses números contribuem para o bom desempenho do setor e ratifica o notável crescimento que a indústria está passando na última década (ABRASCE, 2014, 2015).

No que tange a parte estrutural do trabalho, este é dividido em cinco capítulos além do atual. A próxima seção versa sobre a temática desenvolvimento sustentável, seu conceito e principais discussões. O terceiro capítulo aborda sobre o modelo internacional GRI. Na quarta

seção são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa. A seção subsequente apresenta a aplicação do estudo num *shopping center* localizado no Estado de Santa Catarina. O sexto capítulo destina-se às considerações finais.

2 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

O conceito de desenvolvimento sustentável foi empregado e definida pioneiramente no “Relatório Brundtland” como “o desenvolvimento que atende às necessidades presentes sem comprometer a habilidade das gerações futuras em atenderem às suas próprias necessidades” (WORLD COMMISSION ON ECONOMIC DEVELOPMENT – WCED, 1987, p. 43).

Tal conceito é amplamente discutido e criticado por diversos autores, por julgarem as forças e fraquezas dessa definição, deixando-se em aberto quais seriam as necessidades humanas atuais e mais ainda, as das gerações futuras. Em diversos trechos do Relatório, mediante aplicação de análise de conteúdo, apontam evidências de centrar-se mais ao crescimento econômico do que as questões sociais e ambientais. A crítica pauta à adoção pelo Relatório de recursos retóricos que obscurecem ou desviam o foco de atenção do leitor dos problemas e responsabilizações reais que envolvem o modelo desenvolvimentista, apontando ser, na sua essência, insustentável e excludente, visto o discurso que visa englobar a todos, mas que “culpabiliza” excessivamente os países em desenvolvimento pela insustentabilidade do modelo, apesar de sua linguagem ser inclusiva. Levando a julgar que este foi um documento de disputa política com predomínio da lógica econômica na determinação do que devam ser o conceito e as ações estratégicas de sustentabilidade. (FIORI, 1992; FAIRCLOUGH, 2001; MISOCZKY, 2002; OLIVO; MISOCZKY, 2003; VAN BELLEN, 2006; NASCIMENTO, 2012; VIZEU *et al.*, 2012).

Mas o que vem a ser sustentabilidade? O termo introduzido pela WCED (1987, p. 43) é encarado no sentido mais literal da palavra como capacidade de sustentar no sentido de dar suporte e sustentar, ambas relativas ao conceito de durabilidade (ARAÚJO, 2008, p. 23). Neste sentido, Almeida (2009) reforça que a sustentabilidade reflete a possibilidade de desfrutar boa qualidade de vida sem danificar ou alterar os ecossistemas, isto é, dentro do aspecto da resiliência.

Para Afonso (2006), a sustentabilidade é resultado de reflexões e debates iniciados na década de 1960, implicando como a manutenção quantitativa e qualitativa do estoque de recursos ambientais, utilizando tais recursos sem danificar suas fontes ou limitar a capacidade de suprimento futuro, para que tanto as necessidades atuais quanto aquelas do futuro possam ser igualmente satisfeitas.

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2009, p. 13), a noção de sustentabilidade, em termos econômicos, significa viver da “renda” gerada pela natureza e

não do seu “capital”, o chamado capital natural, o qual é responsável pela provisão dos serviços ambientais, ou seja, os benefícios que os seres humanos usufruem da natureza.

Willis (2012, p. 10) refere que “*sustainability is all about facing the future – of devising ways and means to meet the environmental, social and economic challenges the future presents*”.

Diante de várias concepções e correntes teóricas, Aligleri (2011) relaciona sustentabilidade como um paradigma que possibilita continuidade da vida, assegurando a manutenção da civilização humana ao longo das gerações e define como a harmonização da eficiência econômica, equidade social e prudência ecológica implicando na compatibilização dos modelos de produção e gestão das instituições sociais com o sistema de organização e conservação da natureza.

O conceito de desenvolvimento sustentável traz arraigados novos paradigmas no sentido de utilização de recursos de maneira mais eficiente, fundamentando na substituição de recursos não renováveis por recursos renováveis, sejam materiais ou não, como é o caso do uso da energia. No que tange a tecnologia, a opção por tecnologias limpas passa a ser uma das diversas alternativas para a minimização ou erradicação dos impactos aos ecossistemas. Neste sentido, o desenvolvimento sustentável é centrado em valores, preceitos e responsabilidades, ou seja, é mais uma questão de consciência do que qualquer outra coisa (SILVA; MEDEIROS, 2006; ALMEIDA, 2003). O significado deste termo em voga parte de um tratamento complexo de sistemas interagentes abarcando as perspectivas sociais, econômicas e ambientais, consistindo num “*triple bottom line*” (ELKINGTON, 2001). O desafio em conjunto dos atores sociais sociedade civil, governo e empresas está em equilibrar estes três aspectos.

O princípio da sustentabilidade no âmbito corporativo aparece frequentemente invocando o *triple bottom line*, cuja matriz basilar é busca da continuidade no mercado e no crescimento da organização a partir de sua viabilidade econômica, além da coexistência harmônica com o meio ambiente e sociedade (ELKINGTON, 2001; HART; MILSTEIN, 2004; BENITES; PÓLO, 2013).

No contexto organizacional, a sustentabilidade é representada por práticas responsáveis de conservação da diversidade, cultura, costumes não apenas na perspectiva interna da organização, do ponto de vista dos empregados, entretanto, indo mais além, na perspectiva externa, da sociedade em geral, envolvendo todos os *stakeholders* e a comunidade, haja vista que as organizações se ocupam também em suprir demandas e necessidades dos cidadãos anteriormente só atendidas pelo Estado. (MAGALHÃES *et. al*, 2006; ARAÚJO, 2008).

Para se tornar sustentável, as organizações devem incorporar políticas e diretrizes de sustentabilidade desde o nível estratégico ao operacional, partindo da falácia para a prática efetiva de assistência à sociedade e indo de encontro com a gestão tradicional das organizações, a qual é voltada geralmente para os interesses dos sócios e fundamentada por interesses meramente econômicos. É necessário reconhecer que nenhuma organização sobrevive sem recursos financeiros. No entanto, quando se refere à sustentabilidade, e aqui está inserida a gestão social, esta perspectiva extrapola a ponto de vista econômico, envolvendo a preocupação

com a qualidade de vida dos cidadãos, com o desenvolvimento do entorno, da comunidade em que está inserida a organização, abrangendo a cultura, a política, a valorização humana e ecológica, respeitando, sobretudo, os princípios de equidade e de democracia. (SACHS, 2004; MAGALHÃES *et. al.*, 2006).

Corroborando com esta percepção, Silva (2011, p. 106-107) afirma que para se alcançar o desenvolvimento sustentável, é crucial ter em mente a necessidade de planejamento e consciência de que os recursos naturais são finitos. O crescimento econômico pode ser alinhado com o desenvolvimento sustentável, bastando que se consiga evitar a exaustão natural e pensando-se em uma moderna forma de desenvolvimento econômico baseada no respeito à natureza, voltando-se para a qualidade em detrimento à quantidade.

Para Veiga (2006), a noção de desenvolvimento sustentável procura vincular estritamente dois temas, o crescimento econômico e o meio ambiente, relacionando em três perspectivas, as quais se interagem e se sobrepõem, afetando-se e condicionando-se mutuamente: a) dos comportamentos humanos, econômicos e sociais; b) o da evolução da natureza; c) o da configuração do território. Nesta perspectiva de interdependência, segundo o autor, a evolução e transformação da sociedade da economia no processo de desenvolvimento fazem modificar de várias maneiras o mundo natural, “relacionamento recíproco que se articula e se expressa por meio de formas concretas de ordenamento territorial” (VEIGA, 2006, p. 171).

Defendendo que o desenvolvimento sustentável deve ocorrer a partir de soluções locais específicas para problemas e necessidades pontuais, Sachs (2002, 2004) considera oito as dimensões da sustentabilidade: a social, cultural ecológica, ambiental, territorial, econômica, política nacional e política internacional, dispostas em quatro pilares: 1) a sustentabilidade social e seu corolário – a sustentabilidade cultural; 2) sustentabilidade ecológica, suplementada pelas sustentabilidades ambiental (voltada ao princípio de resiliência dos ecossistemas naturais) e territorial (distribuição espacial das atividades humanas e configurações rurais-urbanas); 3) sustentabilidade econômica, suplantado no asseguramento de um progresso contínuo e socialmente equitativo, através dos seus sistemas econômicos, quais sejam, instituições, políticas e regras de funcionamento; 4) sustentabilidade política, a qual oferece um quadro de referencia geral considerado satisfatório para governança no âmbito tanto nacional quanto internacional.

Contudo, várias correntes teóricas corroboram sobre a importância de adotar medidas que visam promover o desenvolvimento sustentável em nível global, responsabilizando tanto o governo quanto a sociedade civil e as empresas. Para Pinsky *et al.* (2013), as empresas, por meio de lideranças corporativas sensíveis às questões de sustentabilidade, são fundamentais para conduzir novos processos que vão ao encontro dos dilemas do desenvolvimento sustentável, influenciando a demanda de mercado e estabelecendo novos padrões de consumo com foco em produtos e serviços ambientalmente corretos, socialmente justos e que continuam trazendo retornos financeiros para as empresas e seus acionistas.

Silva (2011, p. 106-107) afirma que para se alcançar o desenvolvimento sustentável, é crucial ter em mente a necessidade de planejamento e consciência de que os recursos naturais

são finitos. O crescimento econômico pode ser alinhado com o desenvolvimento sustentável, bastando que se consiga evitar a exaustão natural e pensando-se em uma moderna forma de desenvolvimento econômico baseada no respeito à natureza, voltando-se para a qualidade em detrimento à quantidade.

3 GLOBAL REPORTING INITIATIVE

Um instrumento de gestão que é amplamente referenciado é o *Global Reporting Initiative* – GRI. O instrumento que é classificado por Barbieri e Cajazeira (2009) como aquele que pretende garantir a transparência e a comunicação com as partes interessadas, começou a ser desenvolvida em 1997, nos Estados Unidos, com o objetivo de aperfeiçoar a qualidade das informações socioambientais disponíveis e o risco do desempenho das companhias.

A GRI é uma organização sem fins lucrativos, com sede na Holanda, que tem buscado disponibilizar linhas orientadoras e matrizes de indicadores que permitem, a todas as organizações, sejam elas corporações, empresas, organizações governamentais ou organizações não governamentais (ONGs), independente de sua estrutura, dimensão, setor de atividade econômica ou localização, a estruturar o seu relato sustentável, quer em termos de conteúdo, quer em termos de abrangência. A GRI tem se posicionado como um padrão internacional para desenvolvimento de enfoques consistentes para publicação do desempenho socioambiental das empresas via relatórios com o objetivo medir e certificar as empresas com parâmetros que vão além da questão da transparência e da boa governança corporativa (CARREIRA; PALMA, 2012; BENITES; PÓLO, 2013; CALIXTO, 2013, GRI, 2014).

A GRI visa atender a necessidade de uma comunicação clara e transparente, em esfera global de compartilhamento de estruturas de conceitos apresentados por uma linguagem coerente, por meio de uma estrutura confiável para a elaboração de relatórios de sustentabilidade, podendo ser adotada por organizações de diversos portes e segmentos econômicos de quaisquer localidades (SOUZA; LOPES, 2010).

As informações e questões presentes nos relatórios GRI são selecionadas, compiladas e comunicadas de uma forma consistente, e apresentadas de forma a permitir aos *stakeholders* o recurso da comparabilidade oferecido pelo *reporting* para analisar mudanças no desempenho da organização, assim como análises relativas a outras organizações (LEITE FILHO *et al.*, 2009).

Segundo MAZON (2007), o modelo desenvolvido pela GRI é, sem dúvida, o padrão internacional para Balanços Sociais ou de Sustentabilidade. Suas diretrizes GRI foram projetadas para incentivar o aprendizado e a responsabilização, a chamada *accountability*.

Tal empenho é dispendido para que a GRI possa concretizar a missão de desenvolver e divulgar as diretrizes para relatórios de aplicabilidade global e estabelecer princípios amplamente adotados para que se possa promover uma harmonização internacional desse tipo

de relatório, haja vista que o relatório de sustentabilidade é a principal ferramenta de comunicação do desempenho social, ambiental e econômico das empresas. O GRI inclui os indicadores de cunho econômico, ambiental, social e subcategorias práticas trabalhistas e trabalho decente, direitos humanos, sociedade e responsabilidade pelo produto. (ALIGLERI, 2011; MORAIS NETO *et al.*, 2012; CALIXTO, 2013; BENITES; PÓLO, 2013; GRI, 2013).

Algumas características qualitativas foram incorporadas pela GRI para fortalecerem a credibilidade dos dados que são reportados, são elas:

- **Equilíbrio** – o relatório deve refletir aspectos positivos e negativos do desempenho da organização, de modo a permitir uma avaliação equilibrada do seu desempenho geral;

- **Confiabilidade** – livre de erros materiais, devendo a organização coletar, registrar, compilar, analisar e divulgar as informações e processos usados na elaboração do relatório de uma forma que permita sua revisão e estabeleça a qualidade e relevância das informações;

- **Clareza** – a organização deve disponibilizar as informações de forma compreensível e acessível aos *stakeholders* que usam o relatório;

- **Comparabilidade** – para possibilitar monitoramento e “*benchmarking*”, ou seja, as informações relatadas devem ser apresentadas de modo que permita aos *stakeholders* analisar mudanças no desempenho da organização ao longo do tempo e subsidiar análises relacionadas a outras organizações;

- **Exatidão** – as informações relatadas devem ser suficientemente precisas e detalhadas para que os *stakeholders* possam avaliar o desempenho da organização relatora;

- **Temporalidade** – para identificar tendências e resultados de forma expedita, entre outras palavras, a organização deve publicar o relatório regularmente e disponibilizar as informações a tempo para que os *stakeholders* tomem decisões fundamentadas;

- **Verificável** – fortalecer a credibilidade da informação reportada.

Diante do que foi discorrido, Mazon (2007, p. 52) afirma que o sucesso e aceitação mundial do GRI estão no seu processo de geração, validação e legitimação dos indicadores a partir de um consenso mundial com os mais diversos *stakeholders*.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a pesquisa utilizou-se a abordagem qualitativa, fundamentada pelo estudo em que descreve e analisa uma situação à luz de teorias. Neste caso, se correlacionou com a percepção de alguns autores sobre o tema sustentabilidade, indicadores de sustentabilidade e *Global Reporting Initiative*. A pesquisa qualitativa, segundo Godoy (1995) é um estudo de caráter descritivo e deve ter compreensão do processo, sendo que a preocupação essencial do

investigador é o significado que as pessoas dão às coisas e à vida. Para tal, este tipo de abordagem exige o entendimento do fenômeno como um todo.

Foi realizado estudo de caso que permitiu compreender a dinâmica dos processos, envolvendo um diálogo entre os pesquisadores e a realidade estudada. Segundo Yin (2005), o estudo é uma investigação empírica, que serve para investigar uma realidade social dentro de seu contexto cotidiano e em situações onde múltiplas fontes de evidências são utilizadas. De acordo com Gil (1999) as fases do estudo de caso requerem a realização de uma pesquisa bibliográfica. Esta permitiu que se estabelecesse um modelo teórico inicial de referências, que auxiliou na determinação das variáveis e elaboração do plano geral da pesquisa.

Constituíram instrumentos de coleta de dados o questionário e entrevistas semiestruturadas com informantes chave responsáveis pelos departamentos de operações/manutenção, administrativo financeiro, de marketing e de recursos humanos. O questionário foi formulado, baseado nas diretrizes do GRI em sua quarta geração (GRI – G4), tendo em vista a necessidade dos pesquisadores em analisar as boas práticas à temática desenvolvimento sustentável, sob os aspectos econômicos, ambientais e sociais. Levou em consideração as premissas de estudos teóricos da área (CALLADO, 2010; ALIGLERI, 2011; DOMENICO, 2012; GRI, 2013). A Tabela 1 evidencia o perfil dos entrevistados e respondentes.

Tabela 1 – Perfil dos informantes chaves

Respondent e entrevistado	Aspectos avaliados	Cargo	Faixa etária (anos)	Anos na função	Anos na empresa	Curso de maior titulação
A	Ambientais	Coord. de operações	Entre 40-45	21	3	Graduação
B	Sociais	Coord. de marketing	Entre 25-30	1	2	Especialista
C	Sociais	Assistente de RH	Entre 30-35	17	2	Especialista
D	Econômicos	Coord. Financeiro	Entre 25-30	1	3	Graduação

Fonte: Os autores (2015).

A seleção dos sujeitos para a pesquisa convergiu para a afirmativa de Rey (2005) para a pesquisa qualitativa de que não é o número de sujeitos que define a validade dos resultados, mas sim a especificidade do caso estudado.

Após coletados, os dados foram triangulados e analisados. Com a triangulação pretendeu-se ter uma postura investigadora mais crítica frente aos dados coletados. Tal triangulação baseou-se nas assertivas de Duarte (2009) que trata da convergência de dados, sendo que a utilização de vários métodos permite não somente a validade dos dados, mas um retrato mais amplo, panorâmico e completo do fenômeno em estudo.

Diante do esboço metodológico utilizado, realizado o presente estudo de caso qualitativo, e tomando como base a fundamentação teórica apresentada anteriormente, passar-se-á expor os resultados da pesquisa a partir do percurso até aqui descrito.

O *shopping* objeto de estudo está localizado no interior do Estado de Santa Catarina, com fundação em outubro de 2011. Possui 19.500 m² de Área Bruta Locável (ABL), 120 lojas, dispõe de 1.000 vagas de estacionamento. Em seu quadro funcional dispõe de 37 colaboradores orgânicos, dos quais 51,4% são do sexo feminino e 68 colaboradores terceirizados. O *shopping* não possui portadores de deficiência no quadro de funcionários, participa do Programa Jovem Aprendiz, cujo número de jovens corresponde a 5% sobre o total de empregados.

5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Por meio da aplicação de questionário e entrevista com profissionais chave responsável pôde-se analisar como a organização enxerga a sustentabilidade e a incorpora na estratégia corporativa e identificar as práticas voltadas para sustentabilidade, segundo as diretrizes GRI em sua quarta geração (G4) (CALLADO, 2010; ALIGLERI, 2011; DOMENICO, 2012; GRI, 2013).

No que diz respeito a percepção sobre a sustentabilidade, o entrevistado A, informa que na sua visão sustentabilidade é:

Algo voltado para o que se sustenta, duradouro. Depende de vários fatores para promover uma performance voltada para a sustentabilidade. Ela envolve a utilização consciente de água, energia, adequada administração do lixo e a correta utilização de materiais e insumos utilizados na construção civil, por exemplo.

Percebe-se nos relatos do entrevistado sua visão fragmentada sobre sustentabilidade, atendo-se unilateralmente para a perspectiva ambiental, como denota Callado (2010) que relata que esta centra-se no normal funcionamento dos sistemas naturais, atendo-se à saúde dos seres vivos através da conservação do vigor, resiliência e organização, ou seja, abarcando a preservação dos recursos naturais na produção de recursos renováveis e da limitação na produção de recursos não renováveis, redução do volume de resíduos e de poluição, através de conservação de energia e da reciclagem. Além disso, o conceito do entrevistado converge com os achados de Araújo (2008, p. 23) que conceitua sustentabilidade como sendo a “capacidade

de sustentar e isso incorpora duas condições dentro do conceito de sustentabilidade – uma capacidade natural de dar suporte e sustentar, ambas relativas ao conceito de durabilidade”.

Quando indagado sobre de que forma é possível inserir o conceito de sustentabilidade no processo de gestão, o entrevistado informou que:

De acordo com o contexto histórico do país, temos por exemplo, a questão da água que no *shopping* pode haver o reaproveitamento de até 90% do seu consumo. Ela pode ser aproveitada (a) na torre de resfriamento por meio do seu reuso no processo para gelar a água para geração do ar-condicionado do empreendimento; (b) através do esgoto, (c) no vestuário destinado a lojistas e (d) banheiro de serviços, destinado aos clientes. Sendo assim, através de algumas ações conscientes temos condições de adotarmos sustentabilidade no dia-a-dia da empresa.

Das práticas de gestão sustentável em *shopping centers*, o entrevistado afirma possuir política formal ou metas relacionadas à sustentabilidade, esclarecendo que ela está voltada ao racionamento de água e redução no consumo de energia para manter o consumo para todo o ano de 2015. “Realizamos alguns comparativos de consumo mensal KWH de energia com o mesmo período do ano anterior e evolução dos últimos meses”, explica o entrevistado A.

Dos parceiros que julga um dos mais importantes para o empreendimento dentro do prisma da sustentabilidade, o entrevistado A afirma ser a empresa terceirizada que o *shopping* contrata para tratamento da água, “pois se não tem pessoa de confiança ou se não for uma boa empresa que emite laudos sobre a qualidade da água no processo de tratamento pode ocorrer perdas”, relata tentando evidenciar a possibilidade de gerar desperdício e aumento no consumo de água. “Esse desperdício se não monitorado adequadamente pode ser de até 30% de eficiência”, ratifica o entrevistado.

Ainda tratando sobre as práticas de gestão ambiental, o entrevistado A informa ter incorporado ao empreendimento:

No nosso shopping, as tubulações estão voltadas para captação da água pluvial que desemboca num reservatório, cuja água é aproveitada para o paisagismo. Ou seja, essa água captada da chuva é armazenada e utilizada diariamente no nosso jardim. Um outro programa legal que temos é o de “semi reciclagem”. Está voltado para a seleção do lixo, onde o material orgânico é separado do que vai para reciclagem que são os plásticos, latinhas e papelão. Repassamos esse lixo reciclado para uma cooperativa que reembolsa ao condomínio um valor por quilo de material. Esse valor é revertido para a festa de confraternização de funcionários no final do ano e conseqüentemente para uma pequena redução do valor dos encargos que cobramos aos lojistas. Mas queremos fazer algo melhor. Pretendemos fazer uma parceria com a Prefeitura Municipal da cidade nesse processo de destinação do lixo e

daí teremos mais benefícios. Hoje temos custo para descartarmos o lixo, onde contratamos uma empresa terceirizada para recolher o lixo e ainda temos a preocupação de saber onde é descartado esse lixo etc. E com essa parceria deixaríamos de ter esse custo porque repassaríamos a responsabilidade da destinação correta do lixo para a Prefeitura que seria beneficiada com o lixo que o aproveitaria para reciclagem. O custo-benefício seria melhor e estaríamos envolvendo órgãos públicos e responsáveis. A redução do condomínio para os lojistas seria maior e ficaríamos mais seguros com a destinação do lixo. Essa parceria firmei certa vez, em São Paulo (Estado), enquanto trabalhava num shopping na cidade de Sorocaba.

Já no que diz respeito às práticas de gestão social, o entrevistado B informa ter incorporado ao empreendimento:

O *shopping* possui parceria com emissora local com a Campanha do Agasalho para recolhimento de casacos, roupas e cobertores para serem distribuídos à comunidade carente nos períodos mais frios do ano. Outra campanha firmada com esse mesmo parceiro é o “Pedágio do Brinquedo”, onde os clientes e público visitante doam brinquedos e o shopping se responsabiliza a distribuí-los às creches carentes da comunidade local no Dia das Crianças. Uma iniciativa do shopping também é a campanha que intitula como “Árvore Solidária”, onde o *shopping* adota uma creche para distribuir brinquedos, roupas e presentes no Natal. As crianças fazem uma carta para o Papai Noel e tais solicitações, em forma de bolas decorativas, vão compor uma árvore natalina. Os clientes têm acesso a essa lista de desejos dessas crianças e depositam os presentes numa caixa. Àquelas sugestões da lista de presentes que não forem doados pelos clientes, o próprio *shopping* adquire e distribui para a “criança” da creche.

Analisando o relato do entrevistado B tais práticas apesar de serem encaradas como de perspectiva social, há um certo distanciamento do que Callado (2010) considera como sustentabilidade na perspectiva social. Segundo o autor, este aspecto refere-se à melhoria do bem-estar e conforto individual e do bem-estar de toda a sociedade, resultado do crescimento do capital social, geralmente obtido através de acumulação da habilidade da capacidade de indivíduos e comunidades em trabalhar juntos, cujo objetivo é construir uma civilização do “ser” em que exista maior equidade na distribuição do “ter” e da renda, de modo a melhorar substancialmente os direitos e as condições de amplas massas de população e a reduzir a distância entre os padrões de vida de abastados e não-abastados. Percebe-se ainda que tais ações se aproximam com uma das quatro dimensões abordadas por Carroll (1991) para Responsabilidade Social Corporativa, a responsabilidade filantrópica, o qual as organizações devem desenvolver trabalhos voluntários, filantrópicos ou aqueles que não tragam nenhum retorno, ou benefício esperado pela empresa. Já o entrevistado A informa, aludindo sobre as práticas sociais que o *shopping* deve fazer seu papel para a sociedade, através da divulgação de

marketing e treinamento para difundir para os clientes e para os funcionários orgânicos e terceirizados sobre a importância da reciclagem do lixo e de materiais diversos que é consumido diariamente em suas atividades operacionais.

Quando questionado sobre quais práticas ambientais e sociais que o empreendimento não possui e que julgaria ser importante tê-las para adquirir vantagem competitiva ou melhor responder às demandas do mercado, o entrevistado A informou:

Algumas parcerias com a Prefeitura e outros órgãos deveriam ser firmadas. Temos a intenção e planejamento, mas ainda não é nada concreto. Algumas práticas temos que realizar. Por exemplo, construímos uma cisterna para realizarmos a análise e tratamento físico e químico da água e reusá-la e aproveitarmos também para lavagem do jardim e calçada e para as descargas dos sanitários. No caso dos banheiros, fica um pouco mais complicado porque teríamos que adaptar toda a tubulação e isso envolveria um pouco mais de custo. - E por quê vantagem competitiva? Para mim, seria porque reduz o valor da conta de água e esgoto e das despesas que são cobradas ao lojista. É um diferencial.

Na percepção do entrevistado A, sobre os fatores, dentre os aspectos ambientais, sociais e econômicos julga relevantes e que afetam os compromissos com a sustentabilidade, o mesmo afirma estar vinculado ao custo benefício que poderá ser gerado à organização, valorando a questão econômica a ser extraída das práticas ambientais e sociais, convergindo com assertivas de Veiga (2010) ao tratar que a sustentabilidade econômica ainda interfere nas decisões corporativas quanto às práticas sociais e ambientais.

O retorno proporcionado por cada ação adotada, o custo-benefício. Julgo importantes algumas ações envolvendo a gestão do lixo, o uso da água que é um recurso que está sendo escasso no nosso país e a questão da energia elétrica. Teremos um bom retorno quando houver a mudança da empresa terceirizada que hoje recolhe o lixo, principalmente da praça (de alimentação), porém envolve órgão público (Prefeitura), que nem sempre é fácil de firmar alguma parceria. Mas quando houver essa substituição, o impacto é determinante, porque gerará redução de custo para o lojista. Uma outra ação que responderá positivamente para o shopping será quando pusermos a cisterna para funcionar. Gerará mais redução de custo e consumo de água.

No discurso o entrevistado A se refere ao benefício financeiro gerado com essa parceria que minimizaria o custo dos encargos comuns cobrado ao lojista, o que proporcionaria redução de custo, onde uma ação voltada para o aspecto ambiental e social repercutiria diretamente à sustentabilidade econômica do empreendimento, sendo inclusive uma vantagem competitiva. Isso porque na análise econômica, na visão de alguns gestores, um shopping competitivo para

o lojista é aquele possui baixo custo de encargos comuns (condomínio) associado à geração de receita com sua operação.

O entrevistado informa que o *shopping* não possui nem ter projetadas estratégias integradas, no campo ambiental, social e econômico, em vistas a atender exigências legais, deliberadas ou impulsionada pela comunidade local ou investidores, mas acredita ser importante um *shopping* possuir estratégias voltadas para a sustentabilidade, como a questão do esgoto, seu tratamento para reutilização do consumo da água, inclusive ter uma estação de tratamento de efluentes (ETE). Porém reforça que tais implementações demandam gastos que nem sempre se estão dispostos a realizar.

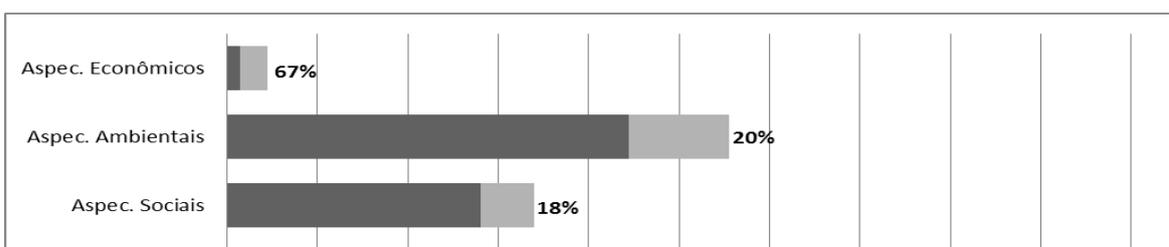
Quando indagado sobre como as estratégias de *marketing* são formuladas e operacionalizadas e se são consideradas as dimensões regional e/ou nacional, o entrevistado B relata:

As estratégias de *marketing* são formuladas anualmente através do planejamento estratégico e orçamentário para todo o ano seguinte. A agência de publicidade que está localizada na região Sul, é parceira no sentido de nortear sobre algumas ações locais a que venhamos formular junto com a administradora que está localizada em São Paulo. A princípio, logo na inauguração do shopping, as campanhas eram mais voltadas para a dimensão nacional, com a utilização de uma atriz global, por conta da administradora e do pessoal do *marketing* corporativo estar localizado em São Paulo, mas com o passar do tempo, formulamos de perto as estratégias de mercado, visando atender as necessidades do consumidor da região oeste de Santa Catarina. Aliás, não só de Santa Catarina, mas do noroeste do Rio Grande do Sul e sudoeste do Paraná, até porque alguns dos nossos visitantes são de pequenas cidades dessas regiões. Inclusive temos alguns ganhadores de prêmios sorteados nas campanhas de *marketing* de edições anteriores.

Observa-se que tais estratégias ainda requerem consultas diretas com a sociedade e os clientes do *shopping*. No relato, nota-se que as necessidades dos clientes são atendidas através da percepção empírica que a mesma realiza junto com a uma contratada (agência de publicidade e propaganda) situada na região sul do Rio Grande do Sul.

Quando da aplicação do questionário formulado, segundo as diretrizes da quarta geração do GRI, em forma de indicadores, as quais consideraram as dimensões econômicas, ambientais e sociais, percebe-se que 21% das assertivas foram positivamente respondidas, informando haver práticas e relatos junto aos seus *stakeholders*, como demonstrado na Figura 1.

Figura 1 - Nível de sustentabilidade por aspectos, segundo diretrizes GRI - G4



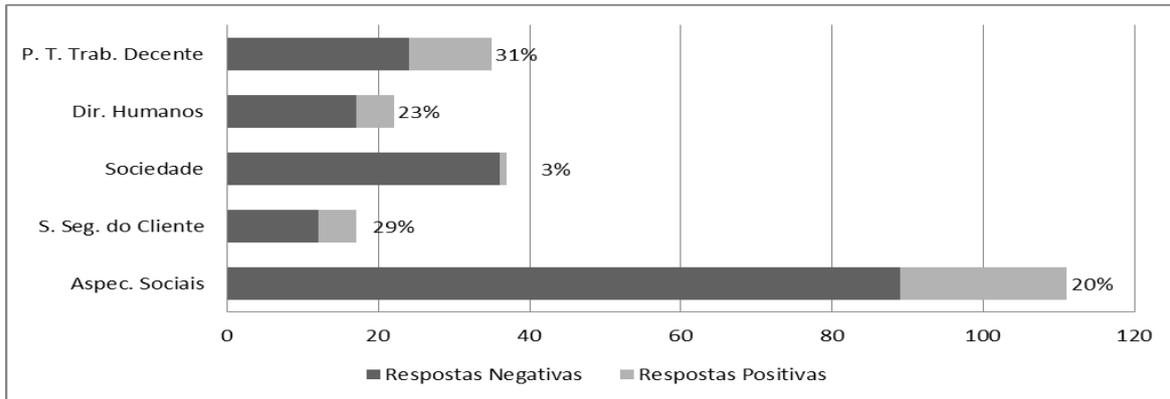
Fonte: Os autores (2015).

Dos nove indicadores econômicos, o respondente D informa relatar o valor econômico direto gerado e distribuído; relatar o valor monetário total da ajuda financeira recebida pela organização de governos (benefícios e créditos fiscais, subsídios, incentivos etc); realizar levantamento e relata a proporção de membros da alta direção contratados na comunidade local em unidades operacionais importantes; realiza levantamento de exemplos identificados de impactos econômicos indiretos significativos da organização. Foram 67% das questões respondidas positivamente.

No que tange aos aspectos ambientais, foram 20% das questões respondidas favoravelmente. Segundo o respondente, a organização realiza levantamento e relata o percentual de materiais usados provenientes de reciclagem; realiza levantamento e relata o volume das reduções de consumo de energia obtidas diretamente em decorrência de melhorias na conservação e eficiência; relata a base usada para o cálculo das reduções do consumo de energia; relata as normas, metodologias e premissas adotadas para reduzir o consumo de energia; relata as reduções obtidas nos requisitos de energia de produtos e serviços; relata a base usada para o cálculo das reduções do consumo de energia, como ano de referência ou linha de base; realiza levantamento e relata o volume total de água retirada de diversas fontes; realiza levantamento e relata o volume total de descartes de água planejados e não planejadas.

Dos 111 indicadores utilizados na dimensão social, 20% foram respondidas positivamente. A dimensão social foi tratada por sub aspectos, como disposta na Figura 2. Percebe-se que 31% das questões envolvendo o subitem “Práticas Trabalhistas e Trabalho Decente” foram positivamente respondidas; 23% representaram os “Direitos Humanos”; 3% “Sociedade” e 29% “Saúde e Segurança do Cliente”.

Figura 2 – Nível de sustentabilidade social por sub aspectos, segundo diretrizes GRI - G4



Fonte: Os autores (2015).

Tratando do sub aspecto Práticas Trabalhistas e Trabalho Decente, o respondente C afirma que a organização: concede benefícios regularmente a empregados de tempo integral da organização, mas não a empregados temporários ou em regime de meio período, discriminados por unidades operacionais importantes. Esses benefícios incluem: plano de saúde, licença maternidade/paternidade, seguro de vida, vale refeição e vale transporte. Reitera que a organização relata o prazo mínimo, em semanas, de notificação prévia geralmente dado a empregados e seus representantes eleitos antes da implementação de mudanças operacionais significativas que podem afetá-los substancialmente; relata em que nível cada comitê formal de saúde e segurança constituído por empregados de diferentes categorias funcionais opera normalmente dentro da organização; realiza levantamento dos tipos de lesões, da taxa de lesões, da taxa de doenças ocupacionais, dos dias perdidos, da taxa de absenteísmo (empregados próprios e terceirizados); possui e relata acordos formais (locais ou globais) com sindicatos abordam tópicos de saúde e segurança e relata o número médio de horas de treinamento realizado pelos empregados da organização durante o período de avaliação.

Tangenciando sobre o subitem Direitos Humanos, ainda o respondente C afirma que a organização realiza o levantamento do número total de horas dedicadas, no período de avaliação, a treinamento em políticas de direitos humanos ou procedimentos relacionados a aspectos dos direitos humanos relevantes para as operações da organização, ressaltando que as políticas do empreendimento que tangenciam os requisitos de treinamento também se aplicam a empresas contratadas. Afirma que a organização possui medidas e estratégias para contribuir para a eliminação de todas as formas de trabalho forçado e avalia os impactos gerados na sociedade e em comunidades locais.

No sub aspecto Sociedade, o respondente C informa que a organização realiza levantamento e relata os principais resultados das ações judiciais concluídas, incluindo quaisquer decisões ou sentenças no âmbito trabalhista.

No que se refere à Saúde e Segurança do Cliente, o respondente B afirma realizar e relatar os principais resultados ou conclusões de pesquisas de satisfação do cliente (com base em amostragens estatisticamente relevantes); realizar levantamento e relata o número total de queixas e reclamações recebidas de partes externas e/ou de agências reguladoras. Para tanto a organização dispõe de um sistema integrado no *site* da empresa, onde o cliente presta as queixas e ele (o respondente) se responsabiliza em direcionar para o setor que terá a competência de respondê-las.

Após a análise dos dados foi formulado o Quadro 1 composto por soluções possíveis de ser implementadas para que a organização alcance um nível desejado de sustentabilidade, segundo as diretrizes base do GRI – G4.

Quadro 1 – Propostas de melhoria

Aspectos	Sugestões de Melhorias
<p>- Econômico</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar estudo e relatar aos seus <i>stakeholders</i> as implicações financeiras e outros riscos e oportunidades para as atividades da organização em decorrência de mudanças ambientais, como mudanças climáticas, desastres ambientais etc; - Realizar levantamento e comunicar aos <i>stakeholders</i> o percentual do orçamento de compras e contratos gasto de unidades operacionais importantes que é gasto com fornecedores locais (p. ex.: percentual de produtos comprados e serviços contratados localmente), além de adotar política de compras visando o desenvolvimento regional.
<p>- Ambiental</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Levantar relação de materiais utilizados operacionalmente, por peso ou volume; - Realizar levantamento e relata o número total de fontes hídricas significativamente afetadas pela retirada de água por tipo: <ul style="list-style-type: none"> (a) tamanho da fonte hídrica; (b) se a fonte é ou não designada como área protegida; (c) valor ou importância da fonte hídrica para comunidades locais. - Possuir normas, metodologias e premissas adotadas para relatar o número total de fontes hídricas significativamente afetadas pela retirada de água por tipo; - Realizar levantamento e relatar o volume total de água reciclada e reutilizada pela organização ou adotar política e ações de reutilização de água, ao passo que relata o volume total de água reciclada e

	<p>reutilizada como um percentual do total de água retirada da natureza, fazendo uso de normas, metodologias e premissas adotadas para mensurar o volume total de água reciclada e reutilizada pela organização;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adotar práticas e relatar se há parcerias com terceiros para proteger ou restaurar áreas de <i>habitat</i> diferentes daquelas nas quais a organização supervisionou e implementou medidas de restauração ou proteção; - Relatar as normas, metodologias e premissas adotadas para relatar o volume total de descartes de água planejados e não planejadas; - Adotar política de seleção de novos fornecedores com base em critérios ambientais, indicando o número de fornecedores submetidos a avaliações de impacto ambiental, além de realizar levantamento dos impactos ambientais significativos negativos reais e potenciais identificados na cadeia de fornecedores.
<p>- Social</p>	<p>- Práticas trabalhistas e trabalho decente</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adotar práticas trabalhistas baseadas em normas universais internacionalmente reconhecidas; - Relatar aos <i>stakeholders</i> o número total e a taxa de novas contratações de empregados durante o período coberto pelo relatório, discriminados por faixa etária, gênero e região; - Relatar o número total de empregados com direito a tirar licença maternidade/paternidade, discriminado por gênero e quando o mesmo retorna ao trabalho após tirar a licença; - Relatar até que ponto, em termos percentuais, os diversos tópicos de saúde e segurança são abordados em acordos com sindicatos; - Adotar política de seleção de novos fornecedores a partir de critérios relativos a práticas trabalhistas, submetendo-os às avaliações de impactos gerados em relação a tais práticas; - Realizar o levantamento do número total de queixas e reclamações relacionadas a práticas trabalhistas protocoladas por meio de mecanismos formais de queixas e reclamações durante determinado período.
	<p>- Direitos humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar levantamento do número total e percentual de acordos e contratos de investimentos significativos que incluem cláusulas de direitos humanos ou que foram submetidos a avaliação referente a direitos humanos;

		<ul style="list-style-type: none"> - Relatar operações e fornecedores em que o direito de exercer a liberdade de associação e a negociação coletiva pode estar sendo violado ou estar correndo risco de violação; - Adotar controle das operações e fornecedores que possam apresentar riscos significativos de ocorrência de casos de: <ul style="list-style-type: none"> (a) trabalho infantil; (b) trabalhadores jovens expostos a trabalho perigoso; - Adotar levantamento do número total de queixas e reclamações relacionadas a impactos em direitos humanos registradas por meio de mecanismos formais durante determinado período.
	- Sociedade	<ul style="list-style-type: none"> - Possuir levantamento do percentual de operações que implementaram programas de engajamento da comunidade, de avaliação de impactos e de desenvolvimento local; - Avaliar os impactos sociais, inclusive avaliações de impactos em gênero, com base em processos participativos; - Realizar programas de desenvolvimento local baseados nas necessidades de comunidades locais; - Adotar políticas de seleção de novos fornecedores com base em critérios relativos a impactos na sociedade;
	- Saúde e segurança do cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar levantamento do percentual de categorias de produtos ou serviços significativas cobertas e avaliadas pela conformidade com os procedimentos da organização; - Realizar levantamento e relatar o número total de casos de não conformidade com regulamentos e códigos voluntários relativos a comunicações de <i>marketing</i>, incluindo publicidade, promoção e patrocínios.

Fonte: Os autores (2015).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta deste artigo foi identificar como um *shopping center* incorpora a sustentabilidade nos seus processos de gestão; verificar como incorporar a sustentabilidade pautada nas diretrizes da GRI, na estratégia corporativa, para obter resultados que configuram benefício social e vantagem competitiva e analisar os fatores relevantes que afetam os

compromissos com a sustentabilidade, segundo a visão dos decisores nas áreas estratégicas da organização.

Notaram-se algumas práticas voltadas ao tema sustentabilidade. A organização adota (1) políticas de reaproveitamento de água, (2) metas e controle de consumo de recursos, como água, energia elétrica e materiais de manutenção (3) programas de treinamento e desenvolvimento de colaboradores, (4) consciência e projetos voltados para otimização e gestão do lixo.

Apesar do engajamento em projetos de cunho ambiental, social e econômico, as práticas adotadas pelo *shopping center* ainda não são suficientes para atender plenamente as prerrogativas aludidas pelos diversos autores da área. Mas é correto afirmar que a organização se encontra rumo ao caminho do desenvolvimento integral (SACHS, 2004).

É importante sugerir que o estudo seja aplicado em outros *shopping centers* de diferentes tamanhos, características e de outras regiões brasileiras para que seja possível conhecer amplamente os perfis da indústria de *shoppings* brasileiros e entender seu nível de comprometimento com a temática sustentabilidade.

REFERÊNCIAS

ABRASCE, Site oficial da **Associação Brasileira de Shopping Centers**. Disponível em: <<http://www.abrasce.com.br/>>. Acesso em: 20 mar. 2015.

AFONSO, Cintia Maria. **Sustentabilidade: caminho ou utopia?** – São Paulo: Annablume, 2006.

ALIGLERI, Lilian Mara. **A adoção de ferramentas de gestão para a sustentabilidade e a sua relação com os princípios ecológicos nas empresas**. Tese de Doutorado em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 2011. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-21062011-163621/>>. Acesso em: 22 mar. 2014.

ALMEIDA, Fernando. **Responsabilidade social e meio ambiente**. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

ARAÚJO, Gisele Ferreira de. **Estratégias de sustentabilidade: aspectos científicos, sociais e legais: contexto global: visão comparativa**. – 1. ed. – São Paulo: Editora Letras Jurídicas, 2008.

BARBIERI, J. C.; CAJAZEIRA, J. E. R. **Responsabilidade social empresarial e a empresa sustentável: da teoria à prática**. São Paulo: Saraiva, 2009.

- BENITES, L. L. L.; PÓLO, E. F. A sustentabilidade como ferramenta estratégica empresarial: governança corporativa e aplicação do Triple Bottom Line na Masisa. **Revista de Administração da UFSM**, v. 6, No. Edição Especial, p. 827-841, 2013.
- BEUREN, I. M.; DOMENICO, D.; CORDEIRO, A. Análise de indicadores do Environmental Management Accounting evidenciados no Global Reporting Initiative. **Revista Gestão Organizacional**, v. 6, n. 2, p. 21-35, 2013.
- CALIXTO, L. A divulgação de relatórios de sustentabilidade na América Latina: um estudo comparativo. **Revista de Administração**, v. 48, n. 4, p. 828-842, 2013.
- CALLADO, Aldo Leonardo Cunha. **Modelo de mensuração de sustentabilidade empresarial: uma aplicação em vinícolas localizadas na serra gaúcha**. Tese de Doutorado em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2010.
- CARDOSO, André Coimbra Felix. **O programa estratégico integrado de gestão para o desenvolvimento sustentável**. Tese de Doutorado em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 2012. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-30082012-154349/>>. Acesso em: 22 mar. 2014.
- CARREIRA, F. A.; PALMA, C. M. Análise comparativa dos relatórios de sustentabilidade das empresas brasileiras, espanholas, portuguesas e Andorra. **Revista Universo Contábil**, v. 8, n. 4, p. 140-166, 2012.
- CARROLL, A. B. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. **Business Horizons**, v. 34, n. 4, p. 39-48, 1991.
- DARNALL, N.; HENRIQUES, I; SADORSKY, P. An international comparison of the factors affecting environmental strategy and performance. In: ROWAN, M. (ed), Best papers Proceedings: Sixty-Third Meeting of the Academy of Management, p.B1-B6, Washington: **Academy of Management**, 2005.
- DOMENICO, Daniela di. **Características das empresas de capital aberto e os indicadores da Contabilidade de Gestão Ambiental (CGA)**. Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis, Universidade Regional de Blumenau, Santa Catarina, SC, 2012. Disponível em: <<http://bu.furb.br/consulta/novaConsulta/recuperaMfnCompleto.php?menu=esconde&CdMFN=352991>>. Acesso em: 05 abr. 2015.
- DUARTE, T. **A possibilidade da investigação a 3: reflexões sobre triangulação (metodológica)**. Portugal: CIES. n. 60, 2009.
- ELKINGTON, J. **Canibais com garfo e faca**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- FAIRCLOUGH, Norman. **Discurso e mudança social**. Brasília: Universidade Federal de Brasília, 2001.

FIORI, José Luis. Para repensar o papel do Estado sem ser um neoliberal. **Revista de Economia Política**, v. 12, n. 1, p.45-56, 1992.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. – 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI). **Diretrizes para Relatórios de Sustentabilidade**. Versão 4.0. Disponível em: <<http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/4855C490-A872-4934-9E0B-8C2502622576/5288/DiretrizesG3.pdf>>. Acesso em: 22 jul. 2014.

GODOY, A.S. Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional (Gestão.Org)**, v. 3, n. 2, mai./ago., 2005.

HART, S. L.; MILSTEIN, M. B. Criando valor sustentável. **RAE Executivo**. São Paulo, v. 3, n. 2, p.65-79, 2004.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **A prática da sustentabilidade**: desafios vividos por agentes da Governança Corporativa. Coordenação: Cibele de Macedo Salviatto e Carlos Eduardo Lessa Brandão. São Paulo, SP: IBGC, 2009.

LEITE FILHO, G. A.; PRATES, L. A.; GUIMARÃES, T. N. Análise dos níveis de evidenciação dos relatórios de sustentabilidade das empresas brasileiras A+ do Global Reporting Initiative (GRI) no ano de 2007. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 3, n. 7, art. 3, p. 43-59, 2009.

LEITE, Paulo Roberto. Logística reversa na atualidade. In: PHILIPPI JR., Arlindo (coord.). **Política nacional, gestão e gerenciamento de resíduos sólidos**. São Paulo: Manole, 2012.

MAGALHÃES, Ósia Alexandrina V.; MILANI, Carlos; SIQUEIRA, Tacilla; AGUIAR, Vicente Macêdo de. (Re)Definindo a sustentabilidade no complexo contexto da gestão social: reflexões a partir de duas práticas sociais. **Cad. EBAPE.BR.**, v.4, n.2, p. 01-17, 2006.

MISOCZKY, M. C. A. **O campo da atenção à saúde após a Constituição de 1988**: uma narrativa de sua produção social. Porto Alegre: Dacasa Ed., 2002.

MORAIS NETO, S.; PEREIRA, M. F.; MACCARI, E. A. Classificando ações de sustentabilidade: uma análise de conteúdo de entrevistas de líderes. **Revista de Administração da UFSM**, v. 5, n. 1, p. 110-125, 2012.

NASCIMENTO, Elimar Pinheiro do. Trajetória da sustentabilidade: do ambiental ao social, do social ao econômico. **Estud. av. [online]**, v. 26, n. 74, p. 51-64, 2012.

OLIVO, V. M. F.; MISOCZKY, M. C. As estratégias discursivas presentes na origem do referencial para o desenvolvimento sustentável: uma análise crítica do Relatório de Brundtland. In: **Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, 27., Atibaia. Anais... (Rio de Janeiro): ANPAD, 2003. 1 CD-ROM. Área e número: POP 1757, 2003.

PINSKY, V. C.; DIAS, J. L.; KRUGLIANSKAS, I. Gestão estratégica da sustentabilidade e inovação. **Revista de Administração da UFSM**, v. 6, n. 3, p. 465-480, 2013.

REY, F. L.G. Pesquisa qualitativa e subjetividade: os processos de construção da informação. 1. ed. São Paulo: Thomson, 2005. v. 1, 205p.

SACHS, I. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.

SACHS, I. **Desenvolvimento includente sustentável**. São Paulo: Garamod, 2004.

SILVA, Ângelo Antônio Vieira da. **Fundamentos legais e impactos físicos, sociais, econômicos e ambientais da edificação de um grande empreendimento à comunidade de entorno: o caso do Barra Shopping Sul**. Dissertação de Mestrado em Direito, Universidade de Caxias do Sul, Rio Grande do Sul, RS, 2011. Disponível em: <<https://repositorio.ucs.br/jspui/handle/11338/383>>. Acesso em: 20 jul. 2014.

SILVA, Gisele Cristina Sena da; MEDEIROS, Denise Dumke de. Metodologia de checkland aplicada à implementação da produção mais limpa em serviços. **Revista Gest. Prod.**, v.13, n.3, p. 411-422, 2006.

SOUZA, R. B. de; LOPES, P. da C. Indicadores de sustentabilidade em simulações de negócios: uma proposição no contexto do jogo de empresas SEE. **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 8, n. 2, p. 07-18, 2010.

VAN BELLEN, H. M. **Indicadores de sustentabilidade**: uma análise comparativa. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

VEIGA, J. E. **Meio ambiente & desenvolvimento**. – São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2006.

Veiga, J. E. **Desenvolvimento sustentável**: desafio do século XXI. – Rio de Janeiro: Garamond, 2010.

VIZEU, F.; MENEGHETTI, F. K.; SEIFERT, R. E. Por uma crítica ao conceito de desenvolvimento sustentável. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 10, n. 3, p. 569-583, 2012.

WILLIS, Michael. **Sustainability**: The Leadership Difference We Must Provide. Public Management, 2012.

WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT DEVELOPMENT. **Our common future**. Oxford: Oxford University, 1987.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.