



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

Gleberson de Santana dos Santos, Simone Sehnem

Universidade do Oeste de Santa Catarina

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 semiestruturadas 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*.

1. INTRODUÇÃO

Há uma recente produção de relatórios que descrevem um agravamento de uma crise que envolve questões ambientais, tais como o aquecimento global, a destruição da camada de ozônio e dos recursos naturais, a extinção de seres da fauna e da flora, a fome, o desrespeito pelas culturas indígenas e primitivas. Todos esses tópicos têm sido alvos de conferências e fóruns internacionais e tem encaminhado o debate do impacto da ação humana na resiliência de ecossistemas (Araújo, 2008; Almeida, 2009; Aligleri, 2011).

O desenvolvimento é um elemento recorrente na discussão de vários atores, como pesquisadores, governos e organizações. Vários desses têm uma preocupação evidente com o desenvolvimento sustentável, no entanto, o assunto é tratado de forma reduzida, em comparação com a complexidade do seu significado e escopo de atuação (Beuren *et al.*, 2014). Cientes do seu papel como agentes sociais, as

empresas têm abraçado causas e repensado seus modelos de negócios, adotando modelos de produção que são mais sustentáveis e ecoeficientes, enquanto algumas corporações colocam as partes envolvidas como agentes fundamentais na formulação das estratégias e dos processos gerenciais (Darnall *et al.*, 2005; Silva *et Medeiros*, 2006; Leite, 2012).

Sendo assim, este estudo foi formulado com o objetivo de identificar como *shopping centers* incorporam a sustentabilidade nos seus processos gerenciais; verificar como a sustentabilidade incorporada ao negócio utilizou-se das orientações do *Global Reporting Initiative (GRI)* como uma estratégia corporativa para atingir os resultados que estabelecem os benefícios sociais e as vantagens competitivas, além da análise dos fatores relevantes que afetam o compromisso com a sustentabilidade, através da visão dos tomadores de decisão nas áreas estratégicas da corporação.



A escolha em conduzir esse estudo em um shopping center é pelo fato do grande desenvolvimento observado pela indústria dos shopping centers no Brasil, e pela grande tendência desses projetos empresariais em cidades com mais de 150 mil habitantes. A indústria participa em 19% do mercado nacional e 2,7% do PIB, com resultados garantidos por grupos de investimento internacionais no mercado doméstico brasileiro, pela abertura do capital no mercado de valores, e pela excelente gerência dos seus líderes (ABRASCE, 2014).

De acordo com a ABRASCE (2014, 2015), a indústria dos shopping centers está em pleno desenvolvimento no país, e em 2013 alcançou o maior crescimento dos últimos 14 anos. Em 2013, 38 novos shoppings foram inaugurados. No mesmo ano, a indústria desse setor cresceu 8,6% em vendas, se comparadas com o ano de 2012, excedendo a previsão planejada de 8,3%. Em 2014 as vendas cresceram 10,1% quando comparadas aos números de 2013. Esses índices demonstram a boa performance do setor e confirma o crescimento significativo que essa indústria tem tido desde o início da última década (ABRASCE, 2014, 2015).

Em relação à parte estrutural desse trabalho, ele é dividido em cinco capítulos, além desse. Na próxima seção há uma discussão sobre o desenvolvimento sustentável, seu conceito e as principais discussões. O terceiro capítulo foca no modelo internacional de GRI. A quarta seção apresenta os procedimentos metodológicos adotados no desenvolvimento da pesquisa. A seção subsequente apresenta a aplicação do estudo em um shopping mal localizado em Santa Catarina. O sexto capítulo é reservado para as discussões finais.

2. DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

O conceito de desenvolvimento sustentável foi definido pela primeira vez no Relatório Brundtland como um tipo de desenvolvimento que atende as necessidades presentes sem comprometer a habilidade das gerações futuras de atender suas próprias necessidades (World Commission on Economic Development – WCED, 1987, p. 43).

Esse conceito é amplamente discutido e criticado por vários autores, que julgam os pontos fortes e fracos dessa definição, deixando uma lacuna a ser preenchida com as concepções do que seriam as necessidades humanas no presente, e mais do que isso, as das gerações futuras. Em várias partes do Relatório Brundtland, fazendo uma análise do conteúdo, existem pontos evidentes necessários para serem melhor observados relacionados ao crescimento econômico, acima das questões sociais e ambientais.

Os críticos se referem a adoção de recursos retóricos que obscurecem ou divergem a atenção do leitor para lon-

ge dos problemas reais, focando na prestação de contas que envolvem o modelo desenvolvimentista, objetivando ser, em essência, um documento sem sustentabilidade e excludente, e que como discurso que visa envolver todas as culpas possíveis nos países em desenvolvimento, um modelo de insustentabilidade, ainda que a linguagem utilizada descreva um modelo mais inclusivo. Pode-se entender que o resultado desse documento foi uma disputa política, com a predominância da lógica econômica em determinar o que poderia ser o conceito e as ações estratégicas de sustentabilidade (Fiori, 1992; Fairclough, 2001; Misoczky, 2002; Olivo et Misoczky, 2003; Van Bellen, 2006; Nascimento, 2012; Vizeu et al., 2012).

Mas o que é sustentabilidade? O termo foi introduzido pela WCED (1987, p. 43) e é visto na forma mais literal possível, que quer dizer a habilidade de prover suporte e o sustento, os dois em relação ao conceito de durabilidade (Araújo, 2008, p. 23). Com esse propósito, Almeida (2009) reforça que a sustentabilidade se reflete na possibilidade de aproveitar uma boa qualidade de vida sem danificar ou mudar os ecossistemas, ou seja, de acordo com o princípio da resiliência.

De acordo com Afonso (2006), sustentabilidade é o resultado da reflexão e da discussão iniciada na década de 1960, na qual sugere a manutenção quantitativa e qualitativa do estoque de recursos ambientais, no uso de tais recursos sem danificar suas fontes ou sem limitar sua capacidade de suprimentos por vir, para ambas as necessidades do presente e para que as do futuro também sejam atingidas.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2009, p. 13), a noção de sustentabilidade em termos econômicos significa que a “renda” é gerada pela natureza e não pelo “capital”, ou o que é amplamente difundido como capital natural, que é responsável pela provisão de serviços ambientais, também chamados de benefícios pelos quais os seres humanos se apropriam da natureza.

Willis (2012, p. 10) menciona que “sustentabilidade é enfrentar o futuro – de modos e maneiras de inventar formas para enfrentar os desafios ambientais, sociais e econômicos que o futuro apresenta”.

Em face dos vários conceitos e perspectivas teóricas, Ali-gleri (2011) relaciona sustentabilidade como um paradigma que permite a continuidade da vida, permitindo a manutenção da civilização humana através das gerações, permitindo a harmonização de uma eficiência econômica, igualdade social e prudência ecológica, o que implica em uma compatibilidade de modelos de produção e o gerenciamento de instituições sociais com sistemas de organização e conservação natural.



O conceito de desenvolvimento sustentável traz novos paradigmas que se prendem na percepção do uso de recursos mais eficazmente, baseando-se na troca de recursos não-renováveis por recursos renováveis, de natureza material ou não, como é o caso do uso da energia. Em relação à tecnologia, a escolha por tecnologias limpas se torna uma das várias alternativas para minimizar ou erradicar os impactos nos ecossistemas. Nesse sentido, desenvolvimento sustentável é centralizado em valores, princípios e responsabilidades. É muito mais do que uma questão de consciência do que qualquer outra coisa (Silva *et Medeiros*, 2006; Almeida, 2003). O significado desse termo em voga parte de um tratamento complexo de sistemas interativos que alcança as perspectivas sociais, econômicas e ambientais, consistindo em um “triplo ponto de partida” (Elkington, 2001). O desafio de todos os atores sociais na sociedade civil, governos e corporações é o balanço entre esses três aspectos.

O princípio de sustentabilidade no nível corporativo aparece frequentemente invocando o “triplo ponto de partida”, no qual a matriz básica busca uma continuidade do crescimento do mercado e das corporações alinhado com a sua viabilidade econômica, assim como a sua coexistência harmoniosa com o meio ambiente e com a sociedade (Elkington, 2001; Hart *et Milstein*, 2004; Benites *et Pólo*, 2013).

No contexto organizacional, sustentabilidade é representada pela conservação responsável das diversas práticas, culturas e costumes – não somente na perspectiva internacional da corporação, mas do ponto de vista dos empregados – no entanto, indo além, na perspectiva externa da sociedade como um todo, envolvendo as partes interessadas e a comunidade, afim de que as organizações envolvidas também atendam às demandas e necessidades dos cidadãos, que anteriormente somente serviam-se do Estado (Magaalhães *et al.*, 2006; Araújo, 2008).

Para ser sustentável, corporações precisam incorporar políticas sustentáveis e orientações deixando regras claras, do estratégico ao operacional, abandonando o discurso baseado na falácia da prática eficiente do serviço prestado à sociedade e indo contra o gerenciamento tradicional das empresas, o qual é geralmente direcionado aos interesses dos seus membros e apoiado em interesses puramente econômicos. É necessário reconhecer que nenhuma empresa pode sobreviver sem recursos financeiros. No entanto, quando se trata de sustentabilidade, entra em ação o gerenciamento social, no qual a visão corporativa necessita ir para além do econômico, envolvendo a preocupação pela qualidade de vida, com o desenvolvimento do meio ambiente, a comunidade a qual a empresa opera, demonstrando interesse pela cultura, pela política, pelo interesse nos seres humanos e na ecologia, um respeito sobre todos os princípios relacionados à justiça e a 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 da quantidade.

De acordo com Veiga (2006), o conceito de desenvolvimento sustentável busca conectar dois problemas fechados, que são o crescimento econômico e o meio ambiente, conectando três perspectivas as quais se interagem e se sobrepõem, afetando e condicionando um ao outro: a) o comportamento humano, o econômico e o social; b) a natureza ao redor; e c) a configuração do território. Nessa perspectiva de interdependência, a evolução e a transformação da sociedade e da economia no processo de desenvolvimento realmente mudam com inúmeras variantes o mundo natural, as relações recíprocas e expressas através de formas concretas do planejamento do uso da terra (Veiga, 2006, p. 171).

Com o argumento de que o desenvolvimento sustentável deveria surgir de soluções locais específicas, com problemas específicos, Sachs (2002, 2004) considera oito dimensões da sustentabilidade: a social, a cultural, a ecológica, a ambiental, a territorial, a econômica, a política nacional e internacional, sustentados em quatro pilares: 1) sustentabilidade social e seu corolário – a sustentabilidade cultural; 2) sustentabilidade ecológica, suplementada pelas sustentabilidades ambiental (dedicada ao princípio da resiliência natural dos ecossistemas) e territorial (distribuição espacial das atividades humanas e das configurações rural-urbana); 3) sustentabilidade econômica, suplantada na certeza de um progresso contínuo e socialmente justo, através dos sistemas econômicos, ou em outras palavras, pelas instituições, políticas e regras operacionais; e 4) sustentabilidade política, o qual oferece um quadro geral de referências satisfatórias para a governança em ambos os níveis nacional e internacional.

No entanto, várias perspectivas teóricas corroboram com a importância de adotar medidas para promover o desenvolvimento sustentável em nível global, responsabilizando tanto os governos, como a sociedade civil e as empresas. De acordo com Pinsky *et al.* (2013), empresas, através da liderança corporativa sensível aos problemas sustentáveis, são fundamentais para guiar novos processos que acompanham os dilemas do desenvolvimento sustentável, influenciando as demandas de mercado e estabelecendo novos padrões de consumo, com o foco nos produtos e serviços que sejam ambientalmente amigáveis, socialmente justos, e que continuem a trazer retorno financeiro para as corporações e seus acionistas.



Silva (2011, p. 106-107) afirma que para obter sucesso na implementação do desenvolvimento sustentável, é crucial ter em mente a necessidade de planejamento e a publicidade de que os recursos naturais são finitos. Crescimento econômico pode estar alinhada com o desenvolvimento sustentável, e juntos poderão evitar a exaustão natural, e pensar em um modo mais moderno para o desenvolvimento econômico que seja baseado no respeito pela natureza, abandonando a quantidade pela qualidade.

3. GLOBAL REPORTING INITIATIVE

Uma ferramenta gerencial que é vastamente referenciada é o *Global Reporting Initiative* – GRI. Esse é um instrumento classificado por Barbieri *et al.* (2009) como tendo a intenção de permitir transparência e comunicação com todas as partes envolvidas. O GRI foi criado em 1997 nos Estados Unidos, com o objetivo de melhorar a qualidade da informação ambiental disponível, e sobre o risco da performance das companhias.

GRI é uma organização sem fins lucrativos, com sede na Holanda, que tem procurado disponibilizar orientação e matrizes de indicadores pelos quais permitirá que todas as organizações, sejam elas corporações, empresas, organizações governamentais e não-governamentais (ONGs), independente de suas estruturas, tamanhos, setor da economia ou localização possam gerar relatórios sustentáveis, em termos de conteúdo e em alcance. O GRI se posicionou como um padrão internacional para uma abordagem de desenvolvimento mais consistente, tornando públicas a performance social e ambiental de companhias através de relatórios e, assim, medindo e certificando corporações em parâmetros para além das questões de transparência e boa prática em governança (Carreira *et al.*, 2012; Benites *et al.*, 2013; Calixto, 2013, GRI, 2014).

O objetivo do GRI é atender as necessidades de um veículo de comunicação claro e transparente em uma esfera global, compartilhando conceitos estruturais presentes em uma linguagem coerente, através de uma estrutura confiável para a preparação de relatórios de sustentabilidade, que podem ser adotados por organizações de quaisquer tamanhos e segmentos econômicos, em qualquer localização (Souza *et al.*, 2010).

A informação e os problemas presentes nos relatórios do GRI são selecionados, compilados e reportados de forma consistente, e apresentados de forma a permitir que as partes envolvidas possam comparar e analisar as mudanças na performance da organização, assim como uma análise comparativa com outras corporações (Leite Filho *et al.*, 2009).

De acordo com Mazon (2007), o modelo criado pelo GRI é sem sombra de dúvida um padrão internacional para Relatórios Sociais ou de Sustentabilidade. Os parâmetros do GRI foram criados para encorajar a aprendizagem e a prestação de contas.

Esse comprometimento é prescindível ao GRI, no qual consegue atingir o objetivo da missão, que é disseminar parâmetros para uma aplicabilidade global dos relatórios criados, estabelecendo princípios adotáveis que podem vir a promover uma harmonização internacional desse relatório, dado que os relatórios de sustentabilidade se tornariam a ferramenta principal de comunicação social, ambiental e econômica das empresas. GRI inclui os indicadores de desenvolvimento econômico, ambiental e social, e subcategorias, como práticas laborais e trabalho decente, direitos humanos, sociedade e responsabilidade do produto (Algleiri, 2011; Morais Neto *et al.*, 2012; Calixto, 2013; Benites *et al.*, 2013; GRI, 2013).

Algumas das características que foram incorporadas pelo GRI reforçam a credibilidade da informação que está sendo relatada, como por exemplo:

- **Equilíbrio** – o relatório deve refletir aspectos positivos e negativos da performance da corporação para permitir uma avaliação balanceada do seu resultado final;
- **Confiabilidade** – material livre de distorções; a organização precisa coletar, gravar, compilar, analisar e disseminar informação e processos usados na preparação do relatório, de tal forma que permite sua revisão e o estabelecimento de um modelo de qualidade e de relevância da informação disponibilizada;
- **Clareza** – a organização precisa prover a informação em um formato entendível e acessível para as partes envolvidas para ser usada no relatório;
- **Comparabilidade** – para permitir um monitoramento e uma aferição, a informação presente no relatório precisa ser apresentada de tal maneira que permite as partes envolvidas analisar as mudanças na execução da companhia em um período de tempo, apoiando a análise reportada com outras organizações;
- **Precisão** – a informação reportada precisa ser suficientemente precisa e detalhada para que as partes envolvidas tenham acesso à performance da organização;
- **Em tempo** – para identificar as tendências e os resultados de forma expedita, ou em outras palavras, a organização precisa publicar o relatório de forma



regular e promover a informação atualizada para as partes envolvidas, mantendo-os informados das decisões tomadas;

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

Em face do que foi aqui discutido, Mazon (2007, p. 52) assegura que o sucesso e a aceitação mundial do GRI nessa geração, sua validação e legitimidade dos indicadores são um consenso global entre as partes envolvidas.

4. MÉTODOS

Esse estudo usou uma abordagem qualitativa, baseada no estudo que descreve e analisa a situação face a um conjunto de teorias. Nesse caso, a pesquisa se relaciona com a percepção de alguns autores no tópico sustentabilidade, indicadores de sustentabilidade e o GRI.

Um estudo de caso foi conduzido para permitir a compreensão da dinâmica do processo envolvendo o diálogo entre os pesquisadores e a realidade encontrada. De acordo com Gil (1999), a primeira fase do estudo de caso requer a condução de uma revisão de literatura. Esse passo faz possível estabelecer um modelo teórico referencial inicial, o qual ajudará na determinação das variáveis e na preparação de um plano geral de pesquisa.

Os instrumentos de coleta de dados consistem de um questionário e de entrevistas semiestruturadas, com informantes principais responsáveis pelos departamentos de operações/manutenção, administração financeira, marketing e recursos humanos. O questionário foi estruturado com base nas orientações do GRI de quarta geração (GRI - G4), de acordo com a necessidade dos pesquisadores em analisar as melhores práticas no tema desenvolvimento sustentável nos aspectos econômico, ambiental e social. Levou-se em conta as concepções dos estudos teóricos na área (Callado, 2010; Aligleri, 2011; Domenico, 2012; GRI, 2013). A Tabela 1 mostra o perfil dos respondentes.

O shopping center estudado localiza-se em Santa Catarina, e foi aberto para o público em outubro de 2011. Ele possui 19.500 metros quadrados de área bruta locável (ABL), com 120 lojas e 1.000 vagas no estacionamento. Seu pessoal é composto por 37 empregados orgânicos, dos quais 51,4% são mulheres e 68% são terceirizados. O shopping não possui empregados com deficiência e participa do programa Jovem Aprendiz, o qual gera um número de aprendizes de 5% do total de empregados da empresa.

5. DESCRIÇÃO E ANÁLISE

Através do uso do questionário e das entrevistas com os profissionais responsáveis foi possível analisar como a organização vê a sustentabilidade e incorpora-a na estratégia corporativa, identificando práticas de sustentabilidade de acordo com as orientações do GRI na sua quarta geração (G4) (Callado, 2010; Aligleri, 2011; Domenico, 2012; GRI, 2013).

Em relação à percepção da sustentabilidade, o entrevistado A informou que a visão de sustentabilidade é:

Alguma coisa que é sustentado, que dura bastante. Depende de vários fatores para se promover uma experiência focada na sustentabilidade. Isso envolve a consciência do uso da água, da energia, do manejo correto do lixo e do uso correto dos materiais e suprimentos na construção, por exemplo.

É possível ver no diálogo do entrevistado sua visão fragmentada de sustentabilidade, aderindo-se unilateralmente à perspectiva ambiental, como previa Callado (2010), na qual essa percepção corresponde ao funcionamento dos sistemas naturais, aderindo à saúde das coisas vivas com um vigor conservacionista, resiliência e organização. Isto significa dizer, substituir a preservação dos recursos naturais pelo uso das renováveis, e a limitação da produção dos recursos não-renováveis, reduzindo o volume do lixo e da poluição através da conservação de energia e da reciclagem. Além do mais, o conceito do entrevistado converge com as descobertas

Tabela 1 - Perfil dos informantes principais

Respondente	Aspectos avaliados	Posição	Faixa etária (anos)	Anos na posição	Anos na empresa	Nível acadêmico mais alto
A	Meio ambiente	Coordenador de operações	40-45	21	3	Graduação
B	Social	Coordenador de marketing	25-30	1	2	Especialização
C	Social	Assistente dos Recursos Humanos	30-35	17	2	Especialização
D	Econômico	Coordenador Financeiro	25-30	1	3	Graduação

Fonte: Próprios autores (2015).



tas de Araújo (2008, p. 23), que provem com o conceito de sustentabilidade como a habilidade de apoiar e sustentar, ambos ligados ao conceito de durabilidade.

Quando o entrevistado foi perguntado sobre como uma pessoa poderia introduzir o conceito de sustentabilidade dentro do processo de gerenciamento, ele declarou que:

De acordo com o contexto histórico de um país. Nós temos, por exemplo, a questão da água. Em um shopping center, talvez seja possível reutilizar até 90% da necessidade de consumo. Existem vantagens como (a) a torre de resfriamento, através do seu reuso no processo de congelar a água para gerar o condicionamento do ar para toda a empresa; (b) através do esgoto; (c) em vestuário destinado aos varejistas; e (d) nos serviços de toailete para os clientes. Então com algumas ações conscientes nós somos capazes de adotar a sustentabilidade na nossa rotina de negócios.

Das práticas de gerenciamento sustentável observadas nos shopping centers, o entrevistado responde ter políticas formais ou objetivos que são relacionados à sustentabilidade, explicando que ele se dedica ao racionamento de água e à redução do consumo de energia, mantendo o mesmo nível durante todo o ano de 2015. “Nós fazemos um estudo de consumo de energia elétrica comparado (KWH) com o mesmo período no ano passado e as mudanças nos últimos meses”, disse o entrevistado A.

Dos parceiros que julgam o que é o mais importante para a corporação dentro do prisma da sustentabilidade, o entrevistado A relata que o shopping usa uma empresa terceirizada para realizar o tratamento de sua água: “por que se não houver uma pessoa confiável ou uma boa empresa fazendo os relatórios sobre a qualidade e o tratamento da água poderá ocorrer perdas”. Nesse sentido, ele tenta mostrar a possibilidade da geração de desperdício e aumento do consumo de água. “Se esse desperdício não for monitorado apropriadamente, o impacto pode ser de 30% na eficiência”, confirma o entrevistado.

Ainda lidando com as práticas gerenciais ambientais, o entrevistado A menciona que algumas dessas práticas estão presentes da empresa:

No nosso shopping, os canos estão preparados para capturar a água da chuva, armazenando-a em um reservatório, no qual será usada nos serviços de jardinagem. Essa água capturada é armazenada e usada diariamente nos nossos jardins. Outro programa interessante que temos é a “semi-reciclagem”. Produzimos uma seleção do ma-

terial a ser descartado, onde o material orgânico é separado do que vai ser reciclado, como plástico, latas e cartolina. Nós mandamos esse lixo reciclável para uma cooperativa, que restitui ao shopping uma parte do valor por quilograma de material enviado. Esse valor é revertido nas festas de fim de ano dos funcionários e, consequentemente, um desconto pequeno no valor cobrado aos locatários (lojistas). Mas queremos fazer melhor do que isso. Nós temos a intenção de criar uma parceria com o governo municipal para o processo de disposição do lixo, gerando mais benefícios para nós. Hoje nós pagamos para descartar o lixo, contratando uma empresa terceirizada para coletar o lixo, e mesmo assim nós ainda temos a preocupação em saber onde esse lixo está sendo descartado etc. E com essa parceria nós não teríamos mais esse gasto, porque nós repassaríamos a responsabilidade do descarte apropriado do lixo para a prefeitura, que iria beneficiar-se da reciclagem do lixo. O custo-benefício seria maior e envolveria agências públicas responsáveis. A redução do aluguel para os lojistas seria maior e seria mais seguro dispor o lixo. Eu consegui essa parceria quando estava trabalhando em São Paulo, em um shopping na cidade de Sorocaba.

As preocupações das práticas gerenciais sociais foram reportadas pelo entrevistado B, que declarou que a empresa havia incorporado:

O shopping fez uma parceria com uma estação de rádio local para uma Campanha do Agasalho, recolhendo casacos, roupas e cobertas para a distribuição em uma comunidade de necessitados no período mais frio do ano. Outra campanha feita com o mesmo parceiro é o Pedágio do Brinquedo, onde convidados e visitantes doam brinquedos para crianças em idade pré-escolar em uma comunidade próxima durante o Dia das Crianças. Outra iniciativa do shopping é a campanha que se intitula Árvore Solidária, quando o shopping adota uma creche para distribuir brinquedos, roupas e presentes durante o Natal. As crianças escrevem uma carta para o Papai Noel e os seus pedidos são colocados em bolas de árvore de Natal, colocada no shopping. Os clientes têm acesso à lista dos desejos dessas crianças e depositam os presentes em uma caixa. As sugestões da lista de presentes que não foram doadas pelos nossos clientes são adquiridas pelo shopping e os distribui às crianças da creche.

Analisando o relatório do entrevistado B, essas práticas são consideradas dentro da perspectiva social, mas, por ou-



tro lado, existe uma certa distância na qual Callado (2010) considera como a sustentabilidade é vista sob a perspectiva social. De acordo com esse autor, esse aspecto se refere às melhorias do bem-estar e do conforto pessoal de toda a sociedade, resultado do crescimento do capital social, geralmente obtido através da acumulação das habilidades dos indivíduos e das comunidades em trabalhar juntos. Nesse contexto, o objetivo é construir uma civilização de “seres”, na qual existe uma maior equidade na distribuição de renda, para assim desenvolver substancialmente os direitos e as condições de grandes partes da população, reduzindo a distância entre os padrões de vida afluentes e não-afluentes. Esse fato também faz parte de uma das quatro dimensões descritas por Carroll (1991) para a Responsabilidade Social Empresarial, uma responsabilidade filantrópica na qual organizações deveriam desenvolver um trabalho voluntário, filantrópico ou um tipo qualquer que não espera nenhum tipo de retorno ou benefício para a companhia. Mais distante do que a resposta do entrevistado A, em alusão às práticas sociais que o shopping deve proceder para demonstrar ser parte da sociedade, e através do marketing e da divulgação, disseminar a educação para os seus consumidores e para os empregados, tanto os orgânicos como os terceirizados, sobre a importância da reciclagem do lixo e de vários outros materiais que são consumidos diariamente nas operações da companhia.

Quando perguntado sobre quais práticas ambientais e sociais que não há projetos, mas que ele considerava importantes ter com o objetivo de conseguir uma vantagem competitiva ou melhor responder às demandas de mercado, o entrevistado A declarou:

Algumas parcerias com a prefeitura e outros órgãos deveriam existir. Nós temos a intenção e o planejamento dessas ações, mas ainda não há nada concreto. Algumas práticas são necessárias. Por exemplo, nós construímos uma cisterna para realizar a análise físico-química do tratamento e reuso da água para cuidar do jardim, lavar a calçada e para as descargas nos banheiros. No caso dos banheiros, é um pouco mais complicado, porque nós teríamos que adaptar todos os canos e isso envolveria um custo um pouco maior. – E por que essa vantagem competitiva? Para mim, seria por causa da redução do valor do consumo na conta de água e esgoto e de despesas que são repassadas aos lojistas. Esse é o diferencial.

Na percepção do entrevistado A, os fatores, incluindo os aspectos ambiental, social e econômico são relevantes e afetam o comprometimento com a sustentabilidade, na qual ele relaciona com os custos e benefícios que podem ser gerados para a organização, valorizando a questão eco-

nômica a ser extraída das práticas ambientais e sociais. De acordo com as análises de Veiga (2010), quando se lida com a economia, a sustentabilidade ainda pode interferir nas decisões empresariais no que concerne as suas práticas sociais e ambientais.

O retorno conseguido por cada ação tomada, o custo-benefício. Eu acho que algumas ações importantes ligadas ao gerenciamento do lixo, com o uso da água – que é um recurso escasso no nosso país – e o uso da eletricidade, por exemplo. Nós teremos um bom retorno quando mudarmos a empresa terceirizada que agora coleta o nosso lixo, especialmente o lixo originário da praça de alimentação, mas que essa ação depende de um agente público (a prefeitura), com a qual não é fácil estabelecer parcerias. Mas quando ocorrer essa substituição, o impacto será crucial, porque irá gerar uma economia de gastos para o comerciante. Outra ação que irá gerar um impacto positivo para o shopping será quando conseguirmos colocar a cisterna para funcionar. Isso será uma redução ainda maior nos gastos e no consumo de água.

Na sua fala, o entrevistado A se refere aos benefícios financeiros gerados pela parceria que poderiam minimizar os gastos de despesas comuns, repassadas aos lojistas, que poderiam causar uma redução de custos, onde a ação no sentido ambiental e social traria repercussões diretas à sustentabilidade econômica da empresa, além de ser uma vantagem competitiva. Esse fato se dá, numa análise econômica, na visão de alguns dos gerentes, porque é um shopping no qual o lojista tem as despesas dos gastos comuns (taxa de condomínio) associado com a geração de renda de suas operações diárias.

O entrevistado disse que o shopping não tem ou não projetou estratégias integradas nos campos ambiental, social e econômico com o objetivo de atender as exigências legais, deliberativas ou ainda sugeridas por investidores locais ou a comunidade, mas o shopping acredita ser importante ter estratégias sustentáveis, como a questão do tratamento do esgoto para reuso do consumo de água, incluindo ter uma planta de tratamento de efluentes (PTE). Ao mesmo tempo, esse indivíduo reforça que tais implementações requerem gastos que os empresários nem sempre estão dispostos a ter.

Quando perguntado como as estratégias de marketing são formuladas e operacionalizadas, e se as dimensões regional e/ou nacional são consideradas, o entrevistado B diz:

As estratégias de marketing são formuladas anualmente no planejamento estratégico e fi-



nanceiro para aquele ano inteiro. A agência de publicidade é localizada na região Sul. Trata-se de uma parceira na condução de algumas atividades locais que nós ainda vamos formular juntos, com a administração do shopping, que está localizado em São Paulo. No início, um pouco antes da abertura do shopping, as campanhas estavam mais focadas na dimensão nacional, com o uso de atrizes globais, por conta da gerência de marketing corporativo e seu pessoal estar localizado em São Paulo, mas com o tempo, nós mesmos formulamos estratégias de mercado que atendiam as necessidades do consumidor do oeste catarinense. Na verdade, não somente o cliente de Santa Catarina, mas também os do noroeste do Rio Grande do Sul e do sudoeste do Paraná, porque alguns dos nossos clientes e visitantes são de pequenas cidades nessas regiões. Nós já tivemos vencedores de campanhas de marketing de edições passadas que eram de fora do nosso estado.

É observado que tais estratégias ainda necessitam de uma consulta direta com a sociedade e com os consumidores do shopping. Na entrevista, é perceptível que as necessidades dos consumidores são atingidas através da percepção empírica do departamento de marketing, juntamente com o parceiro (a agência de propaganda e publicidade), localizada na região sul do Rio Grande do Sul.

Quando usado o questionário formulado de acordo com as sugestões da quarta geração do GRI, na forma de indicadores que consideram as dimensões econômica, ambiental e social, 21% das respostas foram positivas, declarando haver práticas e relatórios sobre a sustentabilidade para as partes interessadas, como demonstrado na Figura 1.

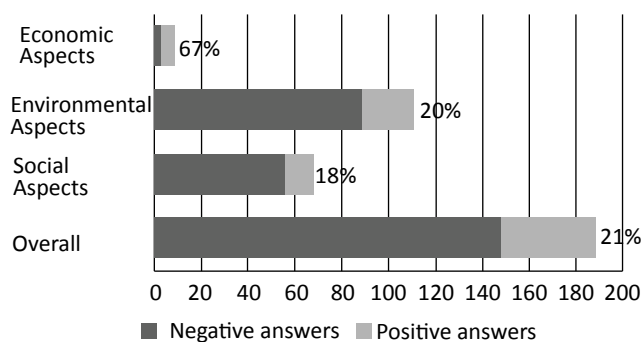


Figura 1 - Nível de sustentabilidade, de acordo com as diretivas do GRI - G4
 Fonte: Próprios autores (2015).

Dos nove indicadores econômicos, o entrevistado D diz reportar o valor financeiro direto que foi gerado e distribuído; relatórios do valor monetário total de ajuda financeira

recebida pela empresa através do governo (benefícios e créditos em impostos, subsídios, incentivos, etc.); conduz pesquisas e relata a proporção de gerentes sêniores contratados na comunidade local para importantes unidades operacionais; conduz pesquisas para identificar exemplos de impactos econômicos indiretos significativos para a corporação. Nesse quesito, 67% das questões foram respondidas positivamente.

Em relação aos aspectos ambientais, 20% das questões foram respondidas favoravelmente. De acordo com o entrevistado A, a organização conduz pesquisas e relata a porcentagem de lixo reciclado; faz levantamentos e relata o volume do consumo de energia reduzida diretamente através das melhorias em conservação e eficiência; reporta a base de cálculo utilizada na redução do consumo de energia, se é o ano-base ou uma linha de base; relata os padrões, as metodologias e as premissas usadas na redução do consumo de energia; relata as reduções de energia conseguidas presente nas necessidades de produtos e serviços utilizados; faz levantamentos e repassa o volume total de água retirada das mais diferentes fontes; conduz pesquisas e divulga o volume total de descargas de água planejadas e não planejadas.

Dos 111 indicadores utilizados na dimensão social, somente 20% foram respondidos favoravelmente. A dimensão social foi dividida em sub-aspectos, como visto na Figura 2. É notável que os temas envolvendo o sub-item “Práticas Laborais e Trabalho Decente” tiveram 31% de respostas positivas; 23% de respostas da mesma natureza foram observados no sub-item “Direitos Humanos”; 3% em “Sociedade”, e 29% em “Responsabilidade do Produto”.

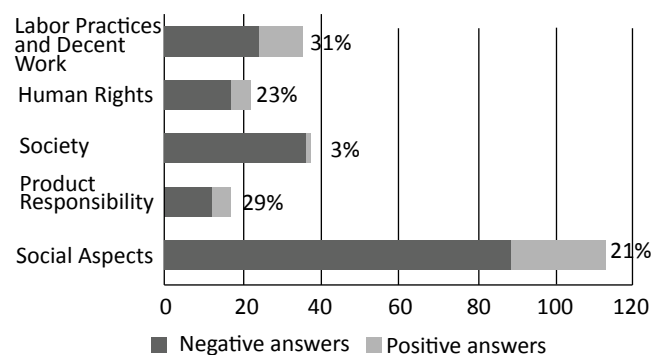


Figura 2 - Nível de sustentabilidade social por sub-aspectos, de acordo com as diretivas do GRI-G4
 Fonte: Próprios autores (2015).

No caso do subaspecto “Práticas Laborais e Trabalho Decente”, o entrevistado C afirma que: a organização dá incentivos regularmente para os empregados que trabalham em expediente completo, mas não para os temporários nem



para os de meio-expediente, discriminadas pela importância da unidade operacional em questão. Esses benefícios incluem plano de saúde, licença maternidade/paternidade, seguro de vida, vale-refeição e vale-transporte. Esse entrevistado reitera que a organização dá, em um período mínimo de algumas semanas, informações e notícias aos empregados e seus representantes eleitos de mudanças operacionais significativas antes da implementação dessas, que poderão afetar esses servidores substancialmente; reporta a cada um dos comitês de saúde e segurança formados pelos empregados para que todos funcionem normalmente dentro da empresa; conduz pesquisa sobre os tipos de acidentes, frequência dos acidentes, o nível de doenças ocupacionais, dias de trabalho perdidos, absenteísmo (de empregados e terceirizados). O entrevistado relatou que a empresa possui e reporta acordos formais (em níveis local ou regional) com sindicatos em relação às questões de saúde e segurança, e relaciona o número médio de horas de treinamento feitos pelos empregados da corporação durante o período de treinamento.

Essa descrição tange o subitem Direitos Humanos, no qual o entrevistado C declara que a companhia promove levantamentos do número total de horas dedicadas à avaliação, treinamento em políticas de direitos humanos ou procedimentos relacionados aos aspectos dos direitos humanos relevantes para as operações da organização. Nota-se que as políticas corporativas que tangem aos requerimentos para treinamento também se aplicam aos terceirizados. Esse entrevistado menciona que a organização tem medidas e estratégias para contribuir com todas as formas de trabalho forçado, e avalia o impacto na sociedade e nas comunidades locais.

No subaspecto Sociedade, o entrevistado C relata que a organização conduz pesquisas e relatórios sobre os principais resultados dos processos judiciais concluídos, incluindo qualquer decisão ou julgamento sobre o local de trabalho.

Em relação à Responsabilidade do Produto, o entrevistado B diz que faz e reporta os principais resultados ou descobertas sobre as pesquisas de satisfação do consumidor (baseados em tamanhos de amostras estatisticamente relevantes); conduz pesquisa e relata o número total de reclamações e reivindicações por partes externas e/ou agências reguladoras. Para esse fim, a empresa tem um sistema integrado no website da companhia, onde o cliente relata suas reclamações para esse entrevistado, que é a pessoa responsável para encaminhar a questão para o setor que terá a competência para responder o problema.

Depois da análise, foi formulada a Tabela 2, que consiste nas possíveis soluções a serem implementadas pela empresa, para alcançar o desejado nível de sustentabilidade, de acordo com as premissas base do GRI-G4.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta desse documento era identificar como um shopping center incorpora a sustentabilidade dentro do seu processo de gerenciamento; verificar como incorporar a sustentabilidade baseado nas diretrizes do GRI para estratégias corporativas, conseguir os resultados que gerarão em benefícios sociais e vantagens competitivas e na análise de fatores relevantes que afetam o comprometimento com a sustentabilidade, através da visão dos tomadores de decisão em áreas estratégicas da organização.

Foi perceptível que algumas práticas impulsionaram a sustentabilidade. A organização em questão adota (1) políticas de reuso da água, (2) objetivos e controle do consumo de recursos, como água, eletricidade e material de manutenção, (3) programas de treinamento e desenvolvimento dos funcionários, (4) conscientização e criação de projetos focados na otimização do gerenciamento de resíduos, e (5) algumas ações filantrópicas envolvendo a comunidade local.

Apesar do engajamento em projetos ambientais, sociais e econômicos, as práticas adotadas pelo shopping não são suficientes para responder por completo as prerrogativas mencionadas anteriormente pelos vários autores dessa área do conhecimento. No entanto, é possível afirmar que a corporação pesquisada está no caminho para um desenvolvimento compreensivo das políticas necessárias ao desenvolvimento sustentável (Sachs, 2004).

É importante sugerir que esse estudo seja também aplicado a outros shoppings, de diferentes tamanhos, temas e de outras regiões do Brasil, para se saber quão próximo os perfis na indústria dos shopping centers brasileiros se aproximam do modelo de desenvolvimento sustentável e seus níveis de compromisso com a temática sustentável.

REFERÊNCIAS

- ABRASCE, Site oficial da "Associação Brasileira de Shopping Centers". Disponível em: <http://www.abrasce.com.br/> (Acesso em 20 de março de 2015).
- Afonso, C. M. (2006), *Sustentabilidade: caminho ou utopia?*, Annablume, São Paulo.
- Aligleri, L. M. (2011), *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. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-21062011-163621/> (Acesso em 22 de março de 2014).
- Almeida, F. (2009), *Responsabilidade social e meio ambiente*, Elsevier, Rio de Janeiro.



Tabela 2 – Propostas para melhorias

Aspectos	Sugestões de melhorias	
Econômico	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar um estudo, relatando às partes interessadas, as implicações financeiras e outros riscos e oportunidades para as atividades da empresa em relação às mudanças ambientais, tais como as mudanças climáticas, desastres ambientais, etc.; - Conduzir uma pesquisa e comunicar às partes interessadas o percentual do orçamento de compras usado e os contratos de operação significativa que é utilizada com fornecedores locais (por exemplo: porcentagem de produtos comprados e de serviços contratados localmente), e adotar uma política de compras focada no desenvolvimento regional. 	
Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> - Levantar o volume de materiais usado nas operações, subdividindo por peso ou volume; - Conduzir uma pesquisa e reportar o número total de fontes de água afetadas significativamente pela retirada da água, por tipo: <ul style="list-style-type: none"> (a) do tamanho da fonte de água; (b) se a fonte é ou não é estabelecida como uma área de proteção; (c) valor ou importância para o abastecimento de água das comunidades locais. - Adotar padrões, metodologias e tendências para reportar o número total de fontes de água que são significativamente afetadas pela retirada da água, por tipo; - Conduzir pesquisa e reportar o volume total de água reciclada e reutilizadas pela empresa, ou adotar uma política e ações de reuso da água, ao mesmo tempo que relaciona o volume total de água reciclada e reutilizada, como o percentual de toda a água retirada da natureza, utilizando-se dos padrões, metodologias e tendências usadas para medir o volume total de água reciclada e reutilizada pela empresa; - Adotar práticas e reportar se há parcerias com entidades independentes na proteção ou restauração de áreas de habitat diferentes daquele a qual a empresa já tenha aplicado medidas de restauração ou proteção; - Publicar padrões, metodologias e tendências usadas no relatório do volume total de descargas de água planejadas e não planejadas; - Adotar uma política para a seleção de novos fornecedores, baseado em critérios ambientais, indicando o número de fornecedores sujeitos à avaliação de impacto ambiental, e fazer uma pesquisa sobre o impacto ambiental real e potencial significativamente negativo identificado na rede de fornecedores. 	
Social	Práticas laborais e trabalho decente	<ul style="list-style-type: none"> - Adotar práticas laborais baseadas em padrões universais reconhecidos internacionalmente; - Reportar às partes envolvidas o número total e o nível de contratação de empregados durante o período reportado, subdividido em faixas etárias, gênero e região de origem; - Reportar o número de empregados em licença maternidade/paternidade, subdividido em gênero e data aproximada de retorno ao trabalho, ao fim da licença; - Reportar a extensão, em nível percentual, dos vários tópicos em saúde e segurança cobertos nos acordos com sindicatos; - Preocupar-se com o relatório, com controle estratégico da proporção matemática entre salários e remunerações entre mulheres e homens em cada categoria de trabalho, discriminado por unidade operacional; - Adotar uma nova política de seleção de fornecedores baseado em critérios relacionados ao trabalho, sujeitando-os à avaliação dos impactos na relação de tais práticas; - Fazer um levantamento do número total de reclamações e reivindicações relacionadas a práticas laborais através das reclamações formais e dos mecanismos de reclamação judicial durante um certo período.
	Direitos humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Fazer um levantamento do número total e percentual de acordos de investimento e contratos significativos que incluem cláusulas de direitos humanos ou que tenham sofrido algum tipo de avaliação relacionada aos direitos humanos; - Reportar as operações e os fornecedores do direito de associação livre e da barganha coletiva, e também se houver risco de violação ou quebra desses direitos; - Tomar o controle das operações e dos fornecedores que possam apresentar riscos significativos para a ocorrência de: <ul style="list-style-type: none"> (a) trabalho infantil; (b) trabalhadores jovens expostos a condições de trabalho perigoso; - Adotar medidas e estratégias para contribuir para uma efetiva abolição do trabalho infantil e a exposição de trabalhadores e seus processos na rede de fornecedores ao trabalho extremamente perigoso; - Fazer levantamento do número total de fornecedores identificados que podem vir a causar impactos atual ou potencialmente negativos nos direitos humanos; - Fazer levantamento do número total de reclamações e queixas relacionados ao impacto nos direitos humanos registrados através de mecanismos formais, durante um certo período.



Social	Sociedade	<ul style="list-style-type: none"> - Fazer um levantamento próprio da percentagem de operações implementadas de programas de participação comunitária, avaliação de impactos e desenvolvimento local; - Avaliar os impactos sociais, incluindo os impactos na avaliação de gênero, baseado nos processos participativos; <ul style="list-style-type: none"> - Empreender programas de desenvolvimento local baseado nas necessidades das comunidades locais; - Ter conselhos de trabalho, comitês de saúde e segurança do trabalho e outros corpos representativos dos trabalhadores para a discussão de impactos; - Fazer levantamento do número total e a percentagem das operações analisadas com riscos relacionados à corrupção, enquanto fizer o levantamento do número total e percentagem de parceiros de negócios que reportaram políticas e procedimentos anticorrupção adotados por suas organizações, discriminados por tipo de parceria e região de origem; - Adotar políticas de seleção de novos fornecedores baseado nos critérios relacionados aos impactos na sociedade.
	Responsabilidade do produto	<ul style="list-style-type: none"> - Fazer levantamento da percentagem significativa de categorias de produtos ou serviços cobertos e avaliados em acordo com os procedimentos da companhia; - Fazer levantamento e relatar o número total de casos de não aderência às diretrizes e regras estabelecidas voluntariamente em relação às comunicações de marketing, incluindo propaganda, promoção e patrocínio.

Fonte: Próprios autores (2015).

Araújo, G. F. (2008), *Estratégias de sustentabilidade: aspectos científicos, sociais e legais: contexto global: visão comparativa*, 1. ed., Editora Letras Jurídicas, São Paulo.

Barbieri, J. C. et Cajazeira, J. E. R. (2009), *Responsabilidade social empresarial e a empresa sustentável: da teoria à prática*, Saraiva, São Paulo.

Benites, L. L. L. et Pólo, E. F. (2013), "A sustentabilidade como ferramenta estratégica empresarial: governança corporativa e aplicação do Triple Bottom Line na Masisa", *Revista de Administração da UFSM*, Vol. 6, No. Edição Especial, pp. 827-841.

Beuren, I. M., Domenico, D. e Cordeiro, A. (2013), "Análise de indicadores do Environmental Management Accounting evidenciados no Global Reporting Initiative", *Revista Gestão Organizacional*, Vol. 6, No. 2, pp. 21-35.

Calixto, L. (2013), "A divulgação de relatórios de sustentabilidade na América Latina: um estudo comparativo", *Revista de Administração*, Vol. 48, No. 4, pp. 828-842.

Callado, A. L. C. (2010), *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.

Cardoso, A. C. F. (2012), *O programa estratégico integrado de gestão para o desenvolvimento sustentável*, tese de Doutorado em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-30082012-154349/> (Acesso em 22 de março de 2014).

Carreira, F. A. et Palma, C. M. (2012), "Análise comparativa dos relatórios de sustentabilidade das empresas brasileiras, espanholas, portuguesas e Andorra", *Revista Universo Contábil*, Vol. 8, No. 4, pp. 140-166.

Carroll, A. B. (1991), "The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders", *Business Horizons*, Vol. 34, No. 4, pp. 39-48.

Darnall, N., Henriques, I e Sadorsky, P. (2005), "An international comparison of the factors affecting environmental strategy and performance", em Rowan, M. (ed), *Best papers Proceedings: Sixty-Third Meeting of the Academy of Management*, p. B1-B6, Washington: Academy of Management.

Domenico, D. (2012), *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. Disponível em <http://bu.furb.br/consulta/novaConsulta/recuperaMfnCompleto.php?menu=esconde&CdMFN=352991> (Acesso em 05 de abril 2015).

Elkington, J. (2001), *Canibais com garfo e faca*, Makron Books, São Paulo.

Fairclough, N. (2001), *Discurso e mudança social*, Universidade Federal de Brasília, Brasília.

Fiori, J. L. (1992), "Para repensar o papel do Estado sem ser um neoliberal", *Revista de Economia Política*, Vol. 12, No. 1, pp.45-56.

Gil, A. C. (1999), *Métodos e técnicas de pesquisa social*, 5. ed., Atlas, São Paulo.

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 de julho de 2014).

Hart, S. L et Milstein, M. B. (2004), "Criando valor sustentável", *RAE Executivo*, São Paulo, Vol. 3, No. 2, pp.65-79.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2009), *A prática da sustentabilidade: desafios vividos por agentes da Governança Corporativa*, IBGC, São Paulo.



- Leite Filho, G. A., Prates, L. A. e Guimarães, T. N. (2009), "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**, Vol. 3, No. 7, art. 3, pp. 43-59.
- Leite, P. R. (2012), Logística reversa na atualidade, em Philippi Jr. et Arlindo (coord.), Política nacional, gestão e gerenciamento de resíduos sólidos, Manole, São Paulo.
- Magalhães, Ó. A. V., Milani, C. S., Siqueira, T., Aguiar, V. M. (2006), "(Re)definindo a sustentabilidade no complexo contexto da gestão social: reflexões a partir de duas práticas sociais", Cad. EBAPE.BR., Vol.4, No.2, pp. 01-17.
- Misoczky, M. C. A. (2002), O campo da atenção à saúde após a Constituição de 1988: uma narrativa de sua produção social, Dacasa, Porto Alegre.
- Morais Neto, S., Pereira, M. F. e Maccari, E. A. (2012), "Classificando ações de sustentabilidade: uma análise de conteúdo de entrevistas de líderes", Revista de Administração da UFSM, Vol. 5, No. 1, pp. 110-125.
- Nascimento, E. P. (2012), "Trajetória da sustentabilidade: do ambiental ao social, do social ao econômico", Estud. av. [online]., Vol.26, No.74, pp. 51-64.
- Olivo, V. M. F. et Misoczky, M. C. (2003), "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.
- Pinsky, V. C., Dias, J. L. e Kruglianskas, I (2013), "Gestão estratégica da sustentabilidade e inovação", Revista de Administração da UFSM, Vol. 6, No. 3, pp. 465-480.
- Sachs, I. (2002), Caminhos para o desenvolvimento sustentável, Garamond, Rio de Janeiro.
- Sachs, I. (2004), Desenvolvimento incluyente sustentável, Garamod, São Paulo.
- Silva, Â. A. V. (2011), 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, disponível em: <https://repositorio.ucs.br/jspui/handle/11338/383> (Acesso em: 20 de julho de 2014).
- Silva, G. C. S. et Medeiros, D. D. (2006), "Metodologia de checkland aplicada à implementação da produção mais limpa em serviços", Revista Gest. Prod., Vol.13, No.3, pp. 411-422.
- Souza, R. B. et Lopes, P. C. (2010), "Indicadores de sustentabilidade em simulações de negócios: uma proposição no contexto do jogo de empresas SEE", Revista Contemporânea de Economia e Gestão, Vol. 8, No. 2, pp. 07-18.
- Van Bellen, H. M. (2006), Indicadores de sustentabilidade: uma análise comparativa, FGV, Rio de Janeiro.
- Veiga, J. E. (2006), Meio ambiente & desenvolvimento, Senac, São Paulo.
- Veiga, J. E. (2010), Desenvolvimento sustentável: desafio do século XXI, Garamond, Rio de Janeiro.
- Vizeu, F., Meneghetti, F. K. e Seifert, R. E. (2012), "Por uma crítica ao conceito de desenvolvimento sustentável", Cader-nos EBAPE.BR, Vol. 10, No. 3, pp. 569-583.
- Willis, M (2012), Sustainability: the Leadership Difference We Must Provide, Public Management.
- World Commission On Environment Development (1987), Our common future, Oxford University, Oxford.