

Para além das estruturas: uma compreensão das práticas de sustentabilidade ambiental em uma rede de supermercados no Ceará

Antonia Márcia Rodrigues Sousa¹

Quiriane Maranhão Almeida²

Gilberto Frota Furtado³

Francisca Juliana Miranda Linhares⁴

Resumo: O objetivo deste estudo é analisar a percepção dos gestores e clientes-fidelidade em uma rede de supermercado no Ceará em relação às práticas de sustentabilidade ambiental. Trata-se de uma pesquisa com abordagem qualitativa e descritiva quanto ao objetivo, com uma amostra de 11 gestores e 22 clientes-fidelidade. Para a compreensão dos dados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo. Os resultados apontaram a existência de práticas de sustentabilidade ambiental, implantadas de forma contínua e outras de caráter pontual, como ações de responsabilidade ambiental, políticas de compra, uso alternativo de embalagens, etc., entretanto são desconhecidas pelos clientes-fidelidade da rede pesquisada. Pode-se concluir que, no contexto pesquisado, as práticas de sustentabilidade ambiental evidenciadas contribuem para a preservação do meio ambiente, porém ainda são percebidas de forma genérica por parte do seu público.

Palavras-chave: Desenvolvimento Sustentável; Sustentabilidade Ambiental; Consumidores.

Beyond the structures: An understanding of environmental sustainability practices at a supermarket chain in Ceará.

Abstract: The objective of this study is to analyze the perception of managers and loyalty customers in relation to environmental sustainability practices at a supermarket chain in Ceará. This study utilizes a qualitative and descriptive approach for the objective, with a sample of eleven managers and twenty-two loyal customers. To understand data, the technique of content analysis was used. The results pointed out the existence of practices of environmental sustainability, implemented in a continuous way and others of punctual character, such as actions of environmental responsibility, purchasing policies, alternative use of packaging, etc., however, many of these actions are unknown to loyalty clients. It can be concluded that, in the surveyed supermarket chain, these practices of environmental sustainability contribute to the preservation of the environment, however, they are still perceived in a generic way by the public.

Keywords: Sustainable Development; Environmental Sustainability; Consumers.

1. Introdução

No percurso das décadas de 60 e 70, muitas organizações não tinham a percepção do impacto

¹ Doutora em Administração pela Universidade de Fortaleza (UNIFOR). Mestre em Administração pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Especialista em Recursos Humanos pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA). Especialista em Psicopedagogia Institucional pela Universidade Gama Filho (UGF). Graduada em Administração de Empresas pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA). Graduada em Letras pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA). Professora Adjunta da Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS). Endereço postal: Av. Rio Branco, 1270 - Universitário, Corumbá - MS, Cep: 79304-902 E-mail: pesquisadoramarciarodrigues@gmail.com

² Mestre em Administração pela Universidade Vale do Itajaí (UNIVALI).

³ Mestre em Administração pela Universidade Vale do Itajaí (UNIVALI).

⁴ Mestre em Administração pela Universidade Vale do Itajaí (UNIVALI).

das suas ações produtivas no meio ambiente. Porém, um número crescente de dirigentes reconheceu a importância da formulação de uma estratégia de responsabilidade social, econômica e ecológica associada à estratégia da organização (HART, 1997).

Dessa forma, criaram-se algumas medidas estratégicas em prol da sustentabilidade nos negócios. Muitas empresas passaram a utilizar esse mecanismo como vantagem competitiva, e os investimentos em processos de sustentabilidade tornaram-se cada vez mais comuns nos últimos anos. Ao relatarem sua preocupação com a sustentabilidade, as empresas pretendem se apresentar como “boas cidadãs” e, então, atrair clientes e investidores (WEBER et al., 2008).

Tais medidas devem ser incorporadas de forma abrangente e constante, especialmente pelo fato de o segmento de supermercados ser considerado setor poluidor através do consumo de sacolas plásticas não biodegradáveis, hábito ainda muito usual no país. Segundo um estudo realizado pela Associação Brasileira de Supermercados - ABRAS (2012), em torno de 80% das sacolas plásticas são utilizadas apenas uma vez, sendo em seguida descartadas, ou quando reutilizadas, são para fins de acomodação do resíduo doméstico. Nesse sentido, é compreensível a pressão social por mudanças em relação a medidas que minimizem o impacto negativo das ações empresariais no meio ambiente, especificamente em alguns segmentos e cadeias produtivas.

Estudos apontam o consumidor como um motivador de mudanças das empresas do varejo em relação às questões ambientais (Freitas, 2010), incluindo a decisão de adquirir um produto que esteja vinculado à empresa com responsabilidade ambiental (CHAVES; BATALHA, 2006; COHEN et al., 2009). É crescente, em distintos nichos, a população de consumidores com comportamentos, atitudes e ações inovadoras com fins de disseminar práticas de sustentabilidade ambiental.

Na visão de Souza Filho, Wanderley e França (2010), as empresas que adotam práticas e comportamentos sustentáveis apresentam uma mudança de postura diferenciada em relação à sociedade, ao mesmo tempo, conquistam benefícios tangíveis que geram competitividade para seu negócio.

As empresas devem adotar práticas de sustentabilidade ambiental com o propósito de contribuir para a preservação ambiental e agregar valor ao seu serviço, e não apenas para cumprir com a legislação vigente (RESKE FILHO; TONIN; FREITAS, 2013).

Na mesma direção, o estudo de Moysés Filho, Rodrigues e Moretti (2011) sobre gestão social e ambiental em pequenas e médias empresas e a influência e poder dos *stakeholders* mostrou que ações de sustentabilidade ambiental e social ainda estão em nível de comportamentos pontuais ou na adoção de práticas como coleta seletiva ou promoção de atividades filantrópicas.

Entretanto, o estudo realizado por Benetti, Fiorentin e Lavarda (2011) mostra que as instituições têm realizado trabalhos com consideráveis melhorias de desempenho ambiental em suas atividades produtivas. Essas medidas vêm sendo percebidas pela população como geradoras de valor, na prática da responsabilidade social e de compromisso sustentável com o planeta.

A mudança de percepção e redefinição comportamental dos gestores é consequência da evolução das posturas sociais, permitindo uma nova visão no direcionamento das práticas organizacionais e contribuindo na inserção do contexto socioambiental. Assim, atua-se junto à sociedade na busca da sustentabilidade (CARROLL, 1979; SETHI, 1975; BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009).

Nesse sentido, o **objetivo** central deste estudo é analisar a percepção dos gestores e clientes-fidelidade em relação às práticas de sustentabilidade ambiental em uma rede de supermercado. Para isso, o artigo está estruturado em cinco seções. A primeira seção trata dos aspectos introdutórios. A seção seguinte trata dos aportes teóricos da pesquisa. Na terceira, apresenta-se o design metodológico adotado para desenvolvimento do estudo. As duas seções seguintes versam sobre a apresentação e a análise dos dados e as conclusões do estudo, limitações e perspectivas de futuras pesquisas. Finaliza-se com as referências utilizadas na pesquisa.

2. Sustentabilidade Ambiental

As crescentes mudanças comportamentais nas questões sociais e ambientais, manifestadas pela sociedade contemporânea, apontam para uma consciência na utilização adequada de recursos que influenciam na sobrevivência das gerações futuras (UNITED NATIONS, 1987).

Para Nascimento, Lemos e Mello (2008), dados analisados nas últimas décadas alertam a sociedade com previsões sobre o futuro da humanidade. Apesar das discrepâncias e polêmicas, vêm sensibilizando uma massa social mundial em relação ao crescimento da população, ao esgotamento dos recursos naturais, à exploração das riquezas e à gravidade de problemas, como o aquecimento global, o que gera um ambiente instável e imprevisível quanto ao futuro do planeta e das novas gerações.

Na visão de Aligleri et al. (2009), a disseminação de ações com posturas socialmente corretas, ambientalmente sustentáveis e economicamente viáveis, vem sendo cada vez mais propagada nas organizações. Entretanto, o alcance da sustentabilidade requer um processo de mudança social e elevação das oportunidades da sociedade, compatibilizando, no tempo e no espaço, o crescimento e a eficiência econômica, a conservação ambiental, a qualidade de vida e a equidade social, partindo de um claro compromisso com o futuro e a solidariedade entre gerações.

A busca do equilíbrio entre o econômico, o social e o ambiental, denominado *triple bottom line*, passou a ser incorporada pelas empresas, sob o termo sustentabilidade, que, originalmente, significa gerenciamento de florestas. É considerado um dos termos mais frequentemente usados, porém menos compreendido de nosso tempo, sua natureza multidimensional ocasiona uma falta de precisão e, até hoje, não há consenso quanto aos requisitos para alcançá-la, o que dificulta sua operacionalização (ELKINGTON, 2001).

O conceito de sustentabilidade, comumente utilizado, é formado por três dimensões: social, ambiental e econômica (WOLFF; SCHMITT; HOCHFELD, 2007; FROEHLICH, 2014). A dimensão social reflete a preocupação com os impactos nas comunidades; a dimensão ambiental diz respeito ao uso

de recursos naturais e a emissão de poluentes e a dimensão econômica refere-se à eficiência econômica. É preciso que as empresas se esforcem mais, a fim de se encaixarem nesse novo modelo de gestão voltado à sustentabilidade (BARBIERI et al., 2010). A institucionalização desse conceito fez com que as organizações adotassem os conceitos de sustentabilidade como forma de obter legitimidade social e recursos.

As empresas cada vez mais reconhecem a importância da gestão e controle de seu desempenho social e ambiental. A decisão de adotar uma estratégia que integre os impactos sociais, ambientais e econômicos pode ser motivada por fatores internos, como um compromisso de gestão para a sustentabilidade, como um valor central, ou por reconhecimento dos gestores de que a sustentabilidade pode criar valor financeiro para a empresa por meio de maiores receitas e menores custos. Muitas vezes, porém, o uso de estratégias de sustentabilidade origina-se de pressões externas, como a regulação do governo, exigências do mercado, ações dos concorrentes ou a pressão das ONGs (EPSTEIN, 2009).

Alguns teóricos apontam que as respostas às inquietações sobre um futuro estrategicamente sustentável demandam ações pontuais por parte das empresas e dos governantes, como forma de reverter as consequências negativas ocasionadas pelo modelo de crescimento econômico.

Para Barbieri et al. (2010), as organizações precisam estar dispostas a implantar inovações que as favoreçam financeiramente, mantendo comprometimento responsável com o ambiente. Em complemento, Schiederig, Tietze e Herstatt (2012) afirmam que a ecoinovação nas empresas se dá, essencialmente, pela evolução no bem-estar da sociedade, decorrente da redução dos efeitos prejudiciais ao ambiente.

São crescentes as iniciativas sustentáveis nos cerne das organizações, mas ainda é necessário criar um vínculo sustentável na relação empresa-natureza para que ocorra efetivamente o equilíbrio ambiental. Assim, o cliente se sente motivado a agir naturalmente na efetivação de ações que possibilitem sua satisfação enquanto usuário dos produtos, sem desconsiderar o cuidado com o meio ambiente (NASCIMENTO; TOMETICH, 2013).

Na visão de Boons et al. (2013), todos os aperfeiçoamentos realizados, sejam eles radicais, sejam moderados, quando unidos às inovações sustentáveis e ao desenvolvimento financeiro, geram grandes benefícios sociais e ambientais. Em complemento, Claro e Claro (2014) aduzem que, ao incorporar práticas sustentáveis nas táticas empresariais, torna-se mais fácil os gestores usufruírem das oportunidades e anularem os prejuízos, objetivando competitividade socioambiental.

3. Método

Para o desenvolvimento do estudo, optou-se por uma pesquisa com abordagem qualitativa e descritiva, seguindo os critérios teóricos de Creswell (2010) e Andrade (2010) através de entrevista semiestruturada aplicada a gestores e de formulários aplicados a clientes-fidelidade da rede.

A rede de supermercados cujo comportamento foi estudado atua no mercado Cearense desde 1979, com 11 empresas presentes em 06 (seis) municípios do estado e tem um quadro de 1.700 (mil e setecentos)

funcionários. A aproximação do campo de estudo deu-se através de carta convite enviada aos sócios da rede, informando o interesse do estudo e solicitando autorização e indicação para desenvolver o estudo do comportamento da rede em relação às práticas de sustentabilidade ambiental.

Tabela 1: Informações da empresa

Fundação	Área de atuação	Presença no Estado	Número de Supermercados	Número de colaboradores
1979	Estado do Ceará	6 cidades	11 empresas	1.7000

Fonte: Gerência da rede de supermercados. (2016)

A fim de ter uma visão interna e externa do comportamento da rede, foram selecionados dois grupos de sujeitos distintos para participarem da pesquisa: os gerentes gerais das empresas e os clientes-fidelidade.

Obter dados de diferentes sujeitos traz maior riqueza de informações à pesquisa e, segundo Marconi e Lakatos (2011), analisar os dados obtidos através do método comparativo possibilita uma compreensão do comportamento humano através de comparações, com fins a conhecer especificamente as similaridades e esclarecer diferenças entre pessoas, grupos ou sociedades.

Antes de aplicar as questões e formulários aos grupos escolhidos, com o intuito de aumentar o grau de compreensão das assertivas e eliminar eventuais incorreções, optou-se por utilizar uma validação semântica do instrumento com 15 (quinze) estudantes de um curso de Administração que concluíram a disciplina “Gestão ambiental e responsabilidade social”. Na visão de Silva et al. (2012), a importância de se validar a semântica do instrumento antes da aplicação minimiza possibilidades de questões incoerentes e confusas e ainda elimina possíveis ajustes nas análises.

Com o instrumento validado, utilizou-se a técnica denominada *purposeful sampling*, para encontrar os indivíduos e grupos para a coleta de dados. Esta busca é realizada por meio de *networking* dos pesquisadores. Segundo Palinkas *et al.* (2013), a técnica *purposeful sampling* é uma amostragem intencional muito utilizada na pesquisa qualitativa. Segue abaixo uma tabela com o perfil, quantidade de respondentes e método usado.

Tabela 2: Método usado, perfil e quantidade dos respondentes

Gerentes gerais		Clientes-fidelidade			
Método	Quantidade de respondentes	Método	Clientes contatados	Responderam ao formulário	Amostra final após saturação
Entrevista semiestruturada	11	Formulário	89	62	22

Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

O primeiro grupo é composto pelos gerentes gerais das empresas da rede. Durante uma convenção da rede de supermercados em agosto de 2016, foram realizadas, individualmente, 11 entrevistas semiestruturadas com duração de aproximadamente 45 minutos com os gerentes indicados pela rede. Os dados foram gravados com o propósito de serem transcritos e analisados posteriormente.

O segundo grupo composto por clientes-fidelidade é caracterizado por clientes que aderiram ao cartão de crédito e ao cartão fidelidade da rede. Consiste em um cartão no qual o cliente acumula pontos a cada compra realizada nos supermercados da rede. Optou-se por entrevistar clientes que possuísem o cartão da empresa e o cartão fidelidade há mais de cinco anos e que comprassem pelo menos três vezes ao mês em empresas da rede. Neste grupo, a coleta de dados ocorreu por meio de um formulário contendo as mesmas indagações realizadas ao grupo dos gerentes.

Para selecionar os componentes do segundo grupo, foi usada a amostra não probabilística. Este tipo de amostra, segundo Sampieri, Collado e Lúcio (2013, p.195), vem de um “subgrupo de uma população em que a escolha dos elementos não depende da probabilidade, mas das características da pesquisa”. Através das informações fornecidas pela rede de supermercados, foram localizados e contatados, por e-mail, 89 clientes das 11 empresas que formam a rede de supermercado. Decorridas seis semanas do envio, 61 clientes haviam respondido ao formulário, sendo 68,53% dos clientes contatados.

Nesta pesquisa, a coleta foi realizada de forma sucessivamente até atingir o ponto de saturação. Segundo Thiry-Cherques (2009, p.20), “saturação é o instrumento epistemológico que determina quando as observações deixam de ser necessárias, pois nenhum novo elemento permite ampliar o número de propriedades do objeto investigado”. Na saturação, considerou-se o tempo, a última compra e o número de pontos acumulados. Após o ponto de saturação, obteve-se uma amostra de 22 clientes, sendo dois de cada supermercado: o cliente-fidelidade mais antigo e o mais novo. Para a análise dos dados coletados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo de Bardin (2011), utilizando as fases de pré-análise, exploração do material e interpretação dos dados.

4. Apresentação e Análise dos Resultados

Optou-se inicialmente por conhecer o perfil dos entrevistados e, posteriormente, apresentar as categorias de análise.

4.1 Perfil dos Entrevistados

Com base nas informações apresentadas na metodologia, para este estudo, optou-se por dividir os entrevistados em dois grupos: o primeiro, composto pelos gerentes, e o segundo, composto por clientes-fidelidade. No primeiro grupo, foram efetuadas 11 entrevistas com os gerentes que nominalmente estão caracterizados no estudo como G1 ao G11. No segundo grupo, foram entrevistados 22 clientes-fidelidade que serão identificados no estudo como C1 ao C22.

Das informações coletadas, primeiramente, identificaram-se os aspectos relacionados à idade, sexo, formação acadêmica e tempo de atuação na empresa, em seguida, a questões (categorias) relacionadas ao problema em estudo.

Tabela 3: Perfil do grupo 01

Idade	Sexo	Tempo de atuação na empresa	Formação acadêmica
35 a 55 anos	Masculino	De 07 a 26 anos	Curso superior concluído em Administração ou áreas afins.

Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

O perfil dos entrevistados do primeiro grupo mostra que a maioria dos gestores é do sexo masculino, com idade entre 35 a 55 anos. Em relação ao tempo de atuação na empresa, varia de sete a 26 anos. Observa-se que a maioria dos gestores está desde cedo na empresa, o que é possível identificar na relação idade e tempo. É relevante destacar que todos os gestores têm formação superior, sendo em sua maioria na área de Administração ou áreas afins, isso implica a congruência de formação acadêmica com o cargo e a função exercida.

Tabela 4: Perfil do grupo 2

Sexo	Quantidade	Estado civil	Idade	Escolaridade
Mulheres	15	Casadas	33 a 61 anos	15 - Formação acadêmica em áreas distintas
Homens	7	Não especificado	29 a 58 anos	3 - Formação acadêmica 4 – Ensino Médio

Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

O segundo grupo de entrevistados foram os clientes-fidelidade, aqui nominados de C1 a C22. O perfil desse grupo apresenta alta divergência de gênero em relação ao primeiro grupo, conforme podemos ver na tabela acima. Em relação aos clientes-fidelidades, dos 22 entrevistados, 11 estão cadastrados entre 12 a seis anos, os demais variam de seis a um ano como clientes-fidelidade cadastrados.

4.2 Análise das categorias

As categorias de análise são: Incorporação da responsabilidade ambiental no conceito da empresa; uso alternativo de embalagens que provoquem menor impacto ambiental; políticas formais de compra de materiais e produtos certificados com selo verde; orientações ao consumidor sobre a importância de selos e informações nos rótulos dos produtos; conscientização dos funcionários para o uso racional de

embalagens; ações que educam os consumidores para evitar desperdícios, orientando para o uso integral dos produtos adquiridos; execução de projeto sustentável e implantação do sistema de gestão ambiental.

Para elucidar a percepção dos gestores e clientes em relação às práticas de sustentabilidade ambiental, apresenta-se na tabela abaixo a análise comparativa dos achados da pesquisa.

Tabela 6: Análise comparativa dos dados

Categorias de análise	Gestores	Clientes Fidelidades
Incorporação da responsabilidade ambiental no conceito da empresa.	Os argumentos apresentados pelos entrevistados mostraram evidências da responsabilidade ambiental no conceito da empresa.	Existe total desconhecimento por parte dos clientes em relação à associação da responsabilidade ambiental à imagem da empresa.
Ações de educação aos consumidores para evitar desperdícios, orientando para o uso integral dos produtos adquiridos.	Observa-se que as empresas adotam diversas medidas de preservação do planeta, no entanto é perceptível a lacuna em relação à educação ambiental.	Desconhecem a implementação dessa ação nas empresas.
Atividades (ações) relacionadas à responsabilidade ambiental.	É notório o conhecimento dos entrevistados em relação às práticas de responsabilidade ambiental implantadas nas empresas.	Reconhecem a existência de ações relacionadas à responsabilidade ambiental que promovem a conscientização da sociedade.
Políticas formais de compra de materiais e produtos certificados com selo verde.	De modo informal existe essa prática pela condição de alguns fornecedores, porém, ainda não é uma política formal da empresa.	Medida na empresa é de total desconhecimento dos clientes.
Uso alternativo de embalagens que causam menor impacto ambiental.	Existe uma diversidade de medidas que são executadas de forma consciente pelos colaboradores.	Os clientes reconhecem que os colaboradores executam com alta performance essa ação.
Conscientização dos funcionários para o uso racional de embalagens.	Existem algumas medidas, entretanto a empresa ainda não conseguiu alcançar a meta planejada.	E notório o reconhecimento dos clientes quanto à adoção dessa medida.
Implantação (uso) de sistema de gestão ambiental – SGA.	De modo formal a empresa não trabalha, mas os gestores conhecem o propósito do SGA e reconhecem a importância para controle dos indicadores ou resultados das ações de preservação ambiental.	Desconhecem essa prática da empresa, porém acham que seria interessante a adoção desse sistema.
Execução de algum tipo de projeto sustentável.	Existe uma série de projetos com alto impacto de conscientização para uso correto dos recursos naturais.	Identificou-se inconsistência em relação ao reconhecimento dos projetos ambientais. Entretanto, alguns clientes reconhecem com detalhes os projetos implantados.

Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

Observa-se que o posicionamento do primeiro grupo mostra distintas percepções sobre a incorporação da sustentabilidade ambiental no conceito da empresa. É notório que os gestores entrevistados

são conscientes do compromisso que a rede de supermercado tem em relação à sustentabilidade ambiental. Na visão de Donaire (1999), as ações de proteção ao planeta, quando orientadas para responsabilidade ambiental das organizações, contribuem fortemente para agregar valor à imagem institucional e promovem a criação de vantagem competitiva em relação às outras organizações que ambientalmente estão omissas ou negligenciando a preservação e o controle do uso correto dos recursos naturais.

A consciência ambiental deve ser disseminada por meio de um processo contínuo no cotidiano empresarial e doméstico. Os agentes envolvidos devem adotar comportamentos espontâneos de preservação e proteção ao meio ambiente. Porém, observa-se que os entrevistados demonstram conhecimentos sobre a importância de preservar, mas ressaltam que essa atitude vem da exigência da empresa.

[...] Recebemos orientações que precisamos cuidar do ambiente, caso contrário vamos perder clientes, seremos multados e conhecidos como mais uma empresa que só quer ganhar dinheiro sem olhar para os lados...[...]É preciso preservar sem olhar para as leis ou para o patrão, se não como vamos viver lá na frente (Dados: Entrevista com gestores G9, G1, G4).

Tais argumentos expressam as ideias de que a preocupação ambiental no âmbito empresarial vem sendo direcionada por três grandes forças externas: a pressão dos órgãos ambientais, o grau de inserção da empresa no mercado e a sociedade (BARBIERI et al. 2010).

Em relação às ações de educação aos consumidores para evitar desperdícios, orientando para o uso integral dos produtos adquiridos, observou-se uma fragilidade conforme a posição dos gestores.

[...] Existem várias políticas internas de orientação aos consumidores em relação às facilidades do uso de produtos, preços, mas especificamente sobre o desperdício do produto após adquirido pelos consumidores, ainda não está consolidada pela empresa, ou melhor, ainda não tem se discutido essa ação para o grupo. Essa ideia será colocada na próxima reunião de gerência. Afinal, antes nós não tínhamos nenhuma preocupação com as embalagens, hoje isso já é de nossa responsabilidade também cuidar disso (Dados: entrevista com gestores, percepção integrada).

As empresas estão designando profissionais para priorizarem as questões ambientais em suas atividades cotidianas por meio de controle das suas ações, tanto no âmbito interno como no externo (ROSA et al., 2008). Percebe-se que as medidas de preservação do planeta estão sendo implantadas nas organizações com o propósito de garantir sustentabilidade econômica, social e ambiental.

Para isso, indagou-se aos entrevistados sobre as atividades (ações) relacionadas à sustentabilidade ambiental. As práticas de sustentabilidade ambiental citadas pelos entrevistados mostram que a empresa vem assumindo uma atitude ética, responsavelmente social; mas, segundo Silva e Santos (2011), o empresário deve adotar ações pontuais e contínuas que se revestem de ações tanto de respeito ao meio ambiente quanto de garantia da redução das injustiças sociais que concorrem ao uso e à ocupação do solo de maneira contrária à preservação ambiental. Na visão de Barbieri e Cajazeira (2009, p. 88), as organizações estão com uma série de adoção de práticas socioambientais, mas o que realmente elas precisam incorporar no seu cotidiano é a ideia de organização inovadora “com a introdução de novidades de qualquer tipo em bases sistemáticas e a colheita dos resultados esperados”. Portanto, espera-se que essas práticas de conscientização para o uso correto dos recursos naturais ou de preservação específica do meio ambiente sejam também internalizadas pelos clientes e socializadas na sua rotina seja profissional ou pessoal.

Em relação à adoção de políticas formais de compra de materiais e produtos certificados com selo verde, a empresa ainda não tem algo formalizado:

“[...] Com as exigências das leis e da sociedade pela defesa do meio ambiente, muito dos nossos fornecedores adotaram a venda de produtos sustentáveis, mas a empresa ainda não formalizou contrato com fornecedores, mas sabemos que alguns dos nossos fornecedores têm o selo verde, porque eles usam como propaganda, mas a empresa compra tanto do fornecedor que tem selo verde, quanto de outro que ofereça o produto desejado pelo cliente” (Dados: entrevistas gestores G1, G3, G6, G8, G10 e G11).

Ao contrário das compras públicas com licitação sustentável em que integra aspectos ambientais e sociais no processo de compra e contratação do governo, as políticas de compras nas empresas privadas ficam a critério do compromisso responsável social e ético dos seus gestores. Assim como a licitação sustentável é uma prática que se dissemina pelo mundo e já há legislação que trata de aspectos socioambientais em diversos municípios e estados brasileiros (SOUZA; OLIVERO, 2010).

Sobre o uso de alternativas de embalagens que causem menor impacto ambiental, os entrevistados afirmaram que

“[...] Em reuniões de alinhamento com os gerentes e os sócios, se discute uma série de medidas para melhoria dos processos gerenciais, e as questões ambientais estão sempre em pauta. Uma das primeiras medidas em relação ao uso das embalagens (sacolas plásticas) foi cobrar ao cliente, mas as reações foram muito negativas, então essa ação não durou nem uma semana na maioria das empresas do grupo (Dados: entrevistas com os gestores: G1, G4, G8, G10 e G11).

“[...] Os descontos para o cliente que leva sua embalagem no momento não é tão atrativo, por isso o cliente prefere a comodidade em receber seus produtos embalados no caixa (Dados: entrevistas com os gestores: G5, G6, G9).

Um dos aspectos que provocam uma forte degradação ao meio ambiente é a chamada “zona de conforto” do indivíduo. Sabe-se que o uso das sacolas plásticas para acondicionamentos caseiros ou transporte de produtos representa conforto e praticidade e alto ônus para o meio ambiente, contendo substâncias que chegam a levar mais de quatrocentos anos para serem absorvidas pelo solo (SANTOS et al., 2013 *apud* PORTAL PBH, 2011).

Em referência aos mecanismos utilizados pela empresa para conscientizar os funcionários quanto ao uso racional de embalagens, verificaram-se algumas ações conforme o pensamento coletivo dos entrevistados:

“[...] O conselho da empresa em parceria com sua staff gerencial decidiram por orientar de forma contínua os colaboradores em relação ao uso controlado no momento da embalagem das compras, para isso utilizamos em toda a rede uma embalagem que condiciona as sacolas e permitem a retirada de apenas uma por vez, isso às vezes é motivo de reclamação para o cliente, mas evitar o uso descontrolado, já que na maioria das vezes o cliente leva as sacolas para uso doméstico (Dados: entrevistas com os gestores).

No Brasil, não existe uma legislação com fortes medidas para inibir o uso das sacolas plásticas. Segundo a ABRAS (2012), 80% das sacolas plásticas são utilizadas apenas uma vez e depois descartadas, provocando vários danos à fauna, à flora e aos lençóis freáticos. Conforme pesquisas realizadas pela Associação Comercial E Empresarial de Minas – ACOMINAS, vários países vêm abolindo o uso das sacolas plásticas, como é o caso da Irlanda, um dos primeiros países do mundo a controlar o uso destas por meio de cobrança de uma taxa.

Em relação ao uso de um sistema de gestão ambiental na empresa, os entrevistados demonstraram conhecimento sobre a importância, mas em sua maioria relataram que a empresa não possui um Sistema de Gestão Ambiental (SGA) setorizado formalmente, mas cada empresa recebe as instruções em reuniões mensais sobre o gerenciamento da empresa. As questões de preservação ambiental são ações que fazem parte da gestão como o setor de marketing, recursos humanos, financeiros. Para Nascimento, Lemos e Mello (2008), quando um SGA é implantado em uma organização, ele contribui para gerir ou administrar de forma correta as ações de preservação do meio ambiente. Nessa ótica, Souza e Pfitscher (2013) afirmam que as organizações têm implantado sistemas que controlam os registros dos impactos ambientais provocados por suas atividades produtivas, visando à melhoria das estratégias e, conseqüentemente, à proteção do meio ambiente.

Sobre a execução de algum tipo de projeto sustentável na empresa, os entrevistados gestores relataram que existem parcerias firmadas com Organizações Não-Governamentais (ONGs) e com a cidade em que as empresas estão instaladas. Os projetos são diferenciados por alguns municípios devido à própria necessidade.

Em relação ao segundo grupo de entrevistados, no caso dos clientes-fidelidade, conforme descritas suas características nos aspectos metodológicos, optou-se por apresentar suas percepções de forma conjunta. Porém, em algumas categorias, alguns clientes preferiram não emitir opinião por falta de conhecimento exato sobre tal situação.

Sobre o entendimento dos clientes em relação à incorporação da sustentabilidade ambiental no conceito da empresa, nem mesmo os clientes mais antigos têm esse conhecimento. Donaire (1999) alerta que as empresas, ao desenvolverem práticas ambientalmente éticas e responsabilmente sociais, devem também saber gerir essas informações, via ações de relações públicas e de comunicação, para que sua imagem seja visualizada junto à comunidade externa da empresa, como junto aos colaboradores internos.

Em relação às ações de educação aos consumidores para evitar desperdícios, orientando para o uso integral dos produtos adquiridos, os clientes afirmaram desconhecer qualquer tipo de abordagem no interior do supermercado relacionado a essas ações. Os diversos mecanismos de oferta de informações têm levado a população a exigir políticas de controle, preservação e recuperação ambiental (Souza; Pfitscher, 2013) como forma de retribuição pelos resultados financeiros obtidos advindos em sua maioria da exploração dos recursos naturais.

Para Sanches (2000), é necessária uma integração de compromissos e medidas entre todos que participam: produtores, fornecedores, clientes, acionistas, em um esforço conjunto para a prevenção da poluição, a minimização dos resíduos e a proteção dos recursos naturais.

Em relação às atividades (ações) relacionadas à responsabilidade ambiental, os clientes entrevistados de uma forma integrada demonstraram conhecimento ao apresentarem as afirmações:

Tem uma praça muito bonita que tem uma placa com o nome da empresa, não sei qual a real relação entre a praça e a empresa, mas já ouvi falar que faz parte de um projeto da prefeitura com as empresas. Na empresa tem um painel com dicas de responsabilidade social e ambiental (Dados: entrevistas com os clientes-fidelidade C3, C5, C17, C20).

[...] O controle das sacolas, as caixas para divisão do lixo (Dados: entrevistas com os clientes-fidelidade C4, C6, C9 e C11).

Observa-se que os consumidores estão tornando-se cada dia mais socialmente sustentáveis, isso demonstra que as organizações privadas precisam acompanhar essa cultura que está sendo criada nos mais diversos nichos de mercado e desenvolver ações inovadoras capazes de alcançar a responsabilidade social e melhorar seu desempenho ambiental em suas atividades produtivas (SOARES; LANZARIN; PFITSCHER, 2011; BENETTI; FIORENTIN; LAVARDA, 2011).

Sobre as políticas formais de compra de materiais e produtos certificados com selo verde, por unanimidade, os clientes afirmaram desconhecer essa prática. Existe uma preocupação social crescente em relação às políticas de sustentabilidade e proteção ao meio ambiente, e o consumidor do varejo tem exigido transformações no comportamento das organizações em relação ao discurso e às reais preocupações com as questões ambientais (TACHIZAWA, 2004; FREITAS, 2010).

Quanto ao uso alternativo de embalagens que causem menor impacto ambiental, foi possível observar que os entrevistados, independentemente do tempo de clientes-fidelidade, são conhecedores de diversas medidas realizadas pelas empresas e citam o uso controlado das sacolas plásticas e de caixas de papelão. A preocupação com o meio ambiente também está se tornando um quesito de escolha para o cliente. Nesse sentido, Kotler (2010) alerta para os profissionais de marketing usarem o verde como principal atributo de distinção de um produto dos demais.

Em relação à conscientização dos funcionários para o uso racional de embalagens, é possível verificar divergências e convergências de informações relativas a essa prática da empresa. “As práticas de responsabilidade ambiental só serão vantajosas para a empresa se estiverem incorporadas à cultura da organização e seguirem um caminho consistente com os princípios que as guiam” (BITTAR; FERREIRA; BORBA, 2013, p 90).

Quanto ao conhecimento sobre o uso de algum sistema de gestão ambiental, os diálogos nos contextos associados de pensamentos dos clientes explicitam um desconhecimento em relação a esse questionamento. Pokorny (2006) orienta que as informações de natureza ambientais devem ser gerenciadas por organismos especializados em gestão ambiental, por distintos fatores, dentre eles, possibilitarem um diagnóstico confiável dos fatos ambientais que provocam qualquer modificação ao meio ambiente.

Em relação à execução de algum tipo de projeto sustentável, ação considerada fundamental para uma organização que vincula sua marca à preservação do planeta, os entrevistados informaram desconhecer essa prática, porém acreditam que ela exista pelo porte da empresa e as exigências do mercado. Ao desenvolverem projetos sociais que estejam vinculados com o meio ambiente, assim como outros projetos de cunho social para educação, saúde e cultura, por exemplo, as empresas que não tenham incorporado em sua cultura organizacional os princípios que os fundamentam podem impactar negativamente a própria empresa, contribuindo para a distorção de sua imagem junto aos seus clientes, fornecedores e todos aqueles com os quais se relaciona (BITTAR; FERREIRA; BORBA, 2013).

As medidas de preservação ambiental têm se tornado uma estratégia de sobrevivência competitiva, porém é singular que as empresas formalizem seus registros e criem mecanismos de prestação de contas junto aos seus clientes e demais *stakeholders*. Nessa ótica, Knickle (2012) afirma que, ao coletar informações sobre sustentabilidade, a tecnologia tem contribuído de forma categórica para desenvolvimento, controle e divulgação das ações de cunho ambiental, implantadas nas organizações. Estudos apontam que as práticas ambientais ainda não se tornaram prioridades no quesito escolha do supermercado por parte dos consumidores (CHAVES; BATALHA 2006). Entretanto, Freitas (2010) aduz que o consumidor está criando um comportamento mais ecologicamente correto, e isso pode se tornar um vetor de modificação na produção de informações pertinentes para a tomada de decisão da empresa em relação à gestão ambiental.

5. Considerações Finais

A partir dos resultados encontrados, foi possível considerar a existência de comportamentos convergentes e divergentes sobre as práticas de sustentabilidade ambiental desenvolvidas pela empresa analisada. Os valores e atitudes analisados a partir dos dados coletados dos entrevistados, no que concerne à preservação do meio ambiente e às distintas percepções em relação às ações ambientais da empresa, demonstraram uma tendência a um comportamento ambiental, movido por motivações, contribuições e preocupações sobre o futuro do planeta e a contribuição das empresas para com a preservação.

Pelo exposto nos resultados apresentados, pode-se evidenciar que, na rede de supermercado pesquisada, existem várias práticas de sustentabilidade ambiental implantadas de forma contínua que contribuem de modo singular para a preservação do meio ambiente. Entretanto, ainda são percebidas de forma genérica por parte do seu público interno e externo.

Assim, é pertinente que ocorra um ajuste no modelo de comunicação da rede para que os *stakeholders* possam conhecer os processos práticos e educativos relacionados com a preservação e manutenção dos recursos naturais e que, de forma geral, possam contribuir com ações proativas que conscientizem os seus pares sobre a preservação ambiental e o uso racional dos recursos naturais, visando a preservar o espaço para futuras gerações.

Na análise comparativa entre a percepção dos gestores e dos clientes apresentados, evidencia-se que os gerentes tendem a se comportar mais positivamente com as contribuições geradas pelas empresas, enquanto os clientes apresentam comportamentos diretamente ligados com a preocupação e o desconhecimento de ações de proteção do meio ambiente auferidos pela rede de supermercado.

Os desafios para inserção de práticas ambientais nas empresas, especificamente quando relacionadas aos supermercados que denotam contribuições na poluição do ambiente com o uso das sacolas plásticas, tornaram-se uma questão de aperfeiçoamento e adequação de estratégias de comunicação, marketing e sistema de informação para subsidiar as empresas na disseminação de informações diretas aos consumidores no que diz respeito aos aspectos ligados à sustentabilidade ambiental.

O estudo contribui para identificar aspectos específicos dos comportamentos, valores e atitudes

dos gestores e clientes em relação às práticas de sustentabilidade ambiental implantadas em um espaço empresarial. Serve como ponto inicial para elaboração de outros estudos que possibilitem a compreensão, percepção e medição do comportamento ambiental de indivíduos em situações específicas.

Por fim, não obstante, a pesquisa possui limitações próprias advindas da amostra de uma parte dos entrevistados (gestores) que de forma específica apresentaram posicionamentos de caráter provisório como forma de não macular a imagem da empresa. Em complemento, a incidência no supermercado e o recorte transversal na escolha dos clientes contribuíram para restringir o estudo.

Para melhor compreensão das relações evidenciadas neste trabalho, outras pesquisas poderiam correlacionar a postura dos clientes do interior em relação aos da Capital quanto ao desconhecimento da sustentabilidade ambiental de outros segmentos, a citar: postos de gasolina, restaurantes, entre outros. Acredita-se que, no contexto verificado, seria relevante uma pesquisa que analisasse profundamente o quanto a formação superior teria impacto positivo na percepção dos gestores em relação às questões de educação ambiental.

Referências

- ABRAS – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS. **Ranking Abras**. 2012. Disponível em: <http://www.abras.com.br/economia-e-pesquisa/ranking-abras/apresentacao/>. Acesso em: 15 ago. 2016.
- ACMINAS (ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E EMPRESARIAL DE MINAS). **Notícias**. Disponível em: <http://acminas.com.br/?id.página=1520>. Acesso: 05 set. 2016.
- ALIGLERI, L.; ALIGLERI, L. A.; KRUGLIANSKAS, I. **Gestão socioambiental: responsabilidade e sustentabilidade do negócio**. São Paulo: Atlas, 2009.
- ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas, 2010.
- BARBIERI, J. C.; CAJAZEIRA, J. E. R. **Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- BARBIERI, J. C.; VASCONCELOS, I. F.; ANDREASI, T.; VASCONCELOS, F. C. Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições/Innovation and sustainability: new models and propositions/Innovación y sostenibilidad: nuevos modelos y proposiciones. **Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 2, p. 146, 2010.
- BARDIN, I. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições Setenta, 2011.
- BENETTI, J. E.; FIORENTIN, M.; LAVARDA, C. E. F. Diagnóstico da gestão ambiental à luz do Tratado de Kyoto: o caso da unidade produtora de leitões. **Revista de Contabilidade e Controladoria**, v. 3, n.1, p. 96-110, 2011.
- BITTAR, F. S. O.; FERREIRA, J. E. O. D.; BORBA, M. L. Práticas de Responsabilidade Ambiental em Supermercados: um Estudo da Relevância para os Consumidores PMKT – **Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia**. v. 13, p. 88-105, 2013.
- BOONS, F.; MONTALVO, C.; QUIST, J.; WAGNER, M. Sustainable innovation, business models and economic performance: an overview. **Journal of Cleaner Production**, v. 45, p. 1-8, 2013.
- CARROLL, A. B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of**

Management Review, v. 4, n. 4, p. 497–505, 1979.

CHAVES, G. L. D.; BATALHA, M. O. Os consumidores valorizam a coleta de embalagens recicláveis? Um estudo de caso da logística reversa em uma rede de hipermercados. **Gestão & Produção**, v. 13, n. 3, p. 423-434, 2006.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DONAIRE, D. **Gestão ambiental na empresa**. São Paulo: Atlas, 1999.

ELKINGTON, J. **Canibais com garfo e faca**. São Paulo: Makron Books, 2001.

EPSTEIN, M. J.; BUHOVAC, A. R. **Making sustainability work: Best practices in managing and measuring corporate social, environmental, and economic impacts**. Oakland: Berrett-Koehler Publishers, 2014.

FREITAS, M. L. Responsabilidade social corporativa no contexto do varejo: um estudo de caso do programa modelo responsável. **Revista Científica da AJES**, v. 1, n. 2, p. 1-15, 2010.

FROEHLICH, C. Sustentabilidade: dimensões e métodos de mensuração de resultados. **Desenvolve: Revista de Gestão do Unilasalle**, v. 3, n. 2, p. 151-168, 2014.

HART, S. L. Beyond greening: strategies for a sustainable world. **Harvard business review**, v. 75, n. 1, p. 66-77, 1997.

KNICKLE, K. Environmental sustainability for manufacturers in 2012: part I. **Supply Chain Management Review**, Feb. 2012. Disponível em: http://www.scmr.com/article/environmental_sustainability_for_manufacturers_in_2012_part_ii Acesso em: 15 ago. 2016.

KOTLER, P. **Marketing 3.0: As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. 1. ed. São Paulo: Elsevier, 2010.

MARCONI, M. DE A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MOYSÉS FILHO, J. E.; RODRIGUES, A. L.; DO AMARAL MORETTI, S. L. Gestão social e ambiental em pequenas e médias empresas: influência e poder dos stakeholders. **READ-Revista Eletrônica de Administração**, v. 17, n. 1, p. 204-236, 2011.

NASCIMENTO, L. F. M.; TOMETICH, P. (Org.). **Sustentabilidade: Resultados de pesquisas do PPGA/EA/UFRGS**. 1. ed. Porto Alegre: UFRGS, 2013.

NASCIMENTO, L. F.; LEMOS, A. D. C.; MELLO, M. C. A. **Gestão socioambiental estratégica**. Porto Alegre: Bookman. 2008.

PALINKAS, L. A.; HORWITZ, S. M.; GREEN, C. A.; WISDOM, J. P.; DUAN, N. Purposeful Sampling for Qualitative Data Collection and Analysis in Mixed Method Implementation Research. 42(5) Novembro de 2013. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/258315317_>. Acesso em 11 jun. 2017. POKORNY, J. Database architectures: current trends and their relationships to environmental data management. **Environmental Modelling & Software**, v. 21, p. 1579-1586, 2006.

RESKE FILHO, A.; TONIN, G. A.; FREITAS, L. A. R. A gestão socioambiental em uma empresa de transporte coletivo urbano no município de Santa Maria (RS). **Revista Metropolitana de Sustentabilidade**, v. 3, n. 1, p. 65-90, 2013.

ROSA, F. S.; PFITSCHER, E. D.; STEIGER, M. M.; NUNES, J. P. O.; SILVA, G. J. A Implantação do SICOGEA: sistema contábil gerencial ambiental em um hospital. In.: CONGRESSO BRASILEIRO DE

- CUSTOS, Ed. 15, **Anais eletrônicos...** Curitiba, 2008. Disponível em < <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/1255/1255>>. Acesso em 10 jun. 2017.
- SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B.; **Metodologia de pesquisa**. Porto Alegre: McGraw Hill, 2013
- SANCHES, C.S. Gestão Ambiental Corporativa. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 1, p. 76-87, 2000.
- SANTOS, S. C.; SOUSA, C. V. E.; SAMPAIO, D. O.; FAGUNDES, A. F. A. A influência da utilização das sacolas compostáveis no comportamento do consumidor de Belo Horizonte. **Ambiente & Sociedade**, v. 16, n. 4, p. 1-18, 2013.
- SCHIEDERIG, T.; TIETZE, F.; HERSTATT, C. Green innovation in technology and innovation management—an exploratory literature review. **R&D Management**, v. 42, n. 2, p. 180-192, 2012.
- SILVA, M. E.; SANTOS, C.F.S.O. A estratégia socioambiental do Walmart Brasil: Entendendo suas ações e as interações em sua rede de stakeholders. In ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXXV, 2011, Rio de Janeiro. **Anais Eletrônicos...**, Rio de Janeiro: Anpad, 2011.
- SOARES, S. V.; LANZARIN, J.; PFITSCHER, E. D. Investimentos sociais e ambientais de uma instituição financeira: evidenciação por meio de Balanço Social. **Revista de Contabilidade e Controladoria**, v. 3, n. 2, p. 57-77, 2011.
- SOUSA FILHO, J. M.; WANDERLEY, L. S. O.; FRANÇA, N. R. C. Estratégias de responsabilidade socioambiental empresarial: Carrefour e Pão de Açúcar em abordagem comparada. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 7, n. 4, p. 287-300, 2010.
- SOUZA, P.; PFITSCHER, E. D. Gestão e sustentabilidade ambiental: estudo em um órgão público do Estado de Santa Catarina. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, Ed. 6., 2013, Bento Gonçalves. **Anais eletrônicos...** Bento Gonçalves: Anpad, 2013. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2013/2013_3Es16.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2017.
- SOUZA, M. T. S.; OLIVERO, S. M. Compras Públicas Sustentáveis: um estudo da incorporação de critérios socioambientais nas licitações do Governo do Estado de São Paulo. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS – GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, Ed. 34., 2010, Rio de Janeiro, **Anais Eletrônicos...** Rio de Janeiro: Anpad: 2010. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/apb1783.pdf>> Acesso em: jun. de 2017.
- SETHI, S. P. Dimensions of corporate social performance: An analytical framework. **California Managment Review**, v. 17, n. 3, p. 58-64, 1975.
- TACHIZAWA, T. **Gestão Ambiental e Responsabilidade Social Corporativa: estratégias de Negócios Focadas na Realidade Brasileira**. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2004.
- THIRY-CHERQUES, H. R. Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. **Revista PMKT**, n. 3, p. 20-27, 2009.
- UNITED NATIONS. **Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future**. A/42/427 de 04 de agosto de 1987. New York City: UN Documents, 1987. Disponível em <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>. Acesso em: 16 ago. 2017.

WEBER, O.; KOELLNER, T.; HABEGGER, D.; STEFFENSEN, H.; OHNEMUS, P. **The Relation Between Sustainability Performance and Financial Performance of Firms**. GOE Report, n°. 5-2005. Zurich: Gesellschaft für Organisation und Entscheidung m.b.H., 2005. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/20466091311325827> Acesso em: 16 ago. 2017.

WOLFF, F.; SCHMITT, K.; HOCHFELD, C. **Competitiveness, Innovation and Sustainability-Clarifying the Concepts and Their Interrelations**. Berlin: Institute for Applied Ecology, 2007.