



III *Sustentare* – Seminários de Sustentabilidade da PUC-Campinas
VI WIPIS – Workshop Internacional de Pesquisa em Indicadores de Sustentabilidade
16 a 18 de novembro de 2021

SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL ESTRATÉGICA: ESTUDO DE FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Lauana Lobo Silveira - Graduada em Engenharia de Produção na PUC-Campinas (PUC-Campinas). Bolsista de Iniciação Científica. lauanalobo@gmail.com

Samuel Carvalho De Benedicto - Doutor em Administração pela Universidade Federal de Lavras (UFLA). Professor do Programa de Pós-Graduação em Sustentabilidade da PUC-Campinas. samuel.benedicto@puc-campinas.edu.br

Luiz Henrique Vieira da Silva - Doutorando em Ambiente e Sociedade pela Unicamp. Mestre em Sustentabilidade pela PUC-Campinas. Foi bolsista CAPES. vieiraluiz77@gmail.com

Josias Jacintho Bittencourt - Pós-Doutor em Direito na Universidade de Coimbra, com patrocínio da CAPES. Doutor em Direito pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). Professor Visitante da Universidade de Coimbra. Profissional do Direito. josias.bittencourt@uol.com.br

Resumo

Nas últimas décadas, a atuação das empresas tem substituído a obsoleta visão de adiver pelo lucro, exploração dos funcionários e utilização desenfreada dos recursos naturais pela promoção do bem-estar e da sustentabilidade, demonstrando uma responsabilidade socioambiental em busca do desenvolvimento sustentável. A adotar este tipo de conduta é um condicionante para a perenidade dos negócios em um mercado competitivo, dinâmico e em transformação. Porém, a inserção da sustentabilidade no cotidiano organizacional depende de alguns fatores específicos, denominados Fatores Críticos de Sucesso (FCS). O presente estudo tem como objetivo identificar quais são os FCS importantes para a sustentabilidade empresarial, a fim de incrementar as práticas de gestão e, sobremaneira, oferecer à sociedade parâmetros dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) aplicados à Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. A pesquisa tem como características: abordagem qualitativa, objetivo exploratório, e delineamentos descritivo e explicativo. A amostragem da pesquisa foi do tipo intencional e envolveu análise bibliográfica e documental. Os 51 documentos selecionados apontam que há uma predileção pelas dimensões ambiental e econômica, ainda que o pilar social esteja ganhando espaço como fator estratégico de sustentabilidade. Ao comparar os resultados com os ODS, verificou-se que tópicos fundamentais para a manutenção das condições de vida na Terra e para a prosperidade humana não foram contemplados nos Fatores Críticos de Sucesso em Sustentabilidade (FCSS) com índice de repetição alto. Defende-se que os ODS sejam importantes caminhos para a implementação de ações sustentáveis nas empresas e, por conseguinte, como FCSS.

Palavras-Chave: Sustentabilidade, Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, Fatores Críticos de Sucesso, Fatores Críticos de Sucesso em Sustentabilidade, Estratégia.



III *Sustentare* – Seminários de Sustentabilidade da PUC-Campinas
VI WIPIS – Workshop Internacional de Pesquisa em Indicadores de Sustentabilidade
16 a 18 de novembro de 2021

1. Introdução

Os quadros social, político, econômico e ambiental que caracterizam as sociedades contemporâneas revelam que os impactos dos seres humanos sobre o meio ambiente estão se tornando cada vez mais complexos tanto quantitativa quanto qualitativamente (JACOBI, 2007). Diante dessa realidade, a problemática da sustentabilidade assume, neste início de século, um papel central na reflexão em torno da crítica ao modo de vida contemporâneo, que se difundiu a partir da Conferência de Estocolmo, em 1972, quando a questão ambiental ganhou visibilidade pública (VEIGA, 2008).

Como propulsoras do desenvolvimento econômico, as organizações tem participado ativamente desse sistema que, novamente, degrada a natureza e explora seus recursos (ESTY; WINSTON, 2009). A sociedade espera e exige um nível de comprometimento elevado e de adequação das atividades organizacionais ao modo sustentável de produção (OLIVEIRA *et al.*, 2012).

Estudos mostram que tem havido esforços de muitas organizações para resolver este impasse (BARBIERI, 2020). Diante desta nova realidade, muitas organizações que não praticavam a sustentabilidade reorientaram suas posturas após perceberem esta necessidade. Outras, sendo mais eficazes em aproveitar a oportunidade, desenvolvem competências que contribuem mais diretamente para a consolidação de vantagens competitivas, num cenário em que as questões socioambientais estão em pauta (WERBACH, 2010). Em parte, isso se deve ao entendimento de que a empresa que não adequar suas atividades ao conceito de desenvolvimento sustentável poderá perder competitividade no curto ou médio prazo (NIDUMOLU; PRAHALAD; RANGASWAMI, 2009).

A despeito dessa evolução, Barros e Guerrazzi (2016) demonstram que a promoção real da sustentabilidade somente será possível quando as organizações decidirem incorporar o conceito de sustentabilidade nas estratégias organizacionais, a fim de alcançar o melhor modo sustentável de produção. É essencial estabelecer estratégias para a solução dos problemas, uma vez que diversas questões estão relacionadas à gestão de pessoas e de processos organizacionais. Entretanto, os autores afirmam que não é possível compreender tais questões sob uma perspectiva unidimensional, visto que envolvem, simultaneamente, fenômenos econômicos, ecológicos e sociais.

Spira, Tappeser e Meyer (2013) compartilham dessa ideia ao afirmar que a preocupação de se obter um desenvolvimento sustentável amplia, por consequência, a forma de atuação das organizações, passando a envolver além das considerações meramente econômicas, preocupações de caráter ambiental e social. Desse modo, Werbach (2010) defende que é essencial a participação da estratégia na solução dos problemas, tendo em vista que envolvem gestão, organizações, processo e dimensão econômica.

Como principal elemento balizador das práticas empresariais orientadoras para a sustentabilidade no Século XXI, menciona-se a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável e seus Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), promulgados por 193 Estados-membros da Organização das Nações Unidas, dentre eles o Brasil.

A partir do exposto, este estudo se propõe a responder a seguinte questão: quais são os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) para a sustentabilidade empresarial à luz dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)? Por conseguinte, o objetivo desta pesquisa é identificar



III *Sustentare* – Seminários de Sustentabilidade da PUC-Campinas
VI WIPIS – Workshop Internacional de Pesquisa em Indicadores de Sustentabilidade
16 a 18 de novembro de 2021

quais são os FCS importantes para a sustentabilidade empresarial, a fim de incrementar as práticas de gestão e, sobremaneira, oferecer à sociedade parâmetros dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) aplicados à Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável.

No Brasil há uma grande lacuna de pesquisas no assunto. Não obstante as informações disponibilizadas nos relatórios corporativos de sustentabilidade, as empresas brasileiras não contam, atualmente, com nenhum instrumento disponível para a identificação dos FCS de sucesso com vista aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Por essas razões, torna-se imprescindível uma análise mais aprofundada do peso e do comprometimento do setor empresarial brasileiro frente a operacionalização dos compromissos sustentáveis assumidos perante a comunidade internacional.

Para que as organizações tenham condições de efetivar métodos de soluções de problemas nas suas atividades – preocupações próprias do período pós-industrial, faz-se necessário que a Academia disponibilize estudos científicos que permitam a introdução de novos conceitos e, conseqüentemente, promovam o bem-estar não só das organizações, mas também de toda a sociedade.

2. Desenvolvimento sustentável e sustentabilidade

O termo sustentabilidade tem provocado muitas discussões, sem, contudo, haver um consenso. A palavra “sustentável” provém do latim *sustentare*, verbo que simboliza a ação de defender, favorecer, apoiar, conservar ou cuidar. Nos dicionários a palavra sustentabilidade está conceituada como a habilidade, a capacidade de sustentar ou suportar uma ou mais condições (OLIVEIRA et al., 2017). Há estudos que consideram os termos sustentabilidade e desenvolvimento sustentável como sinônimos e há outros que os consideram diferentes (SARTORI; LATRÔNICO; CAMPOS, 2014).

Assim, observar a sustentabilidade num sentido mais amplo exige sua compreensão em múltiplas dimensões, que variam de acordo com o estudo, relatório ou trabalho acadêmico e, também, com a aplicação que pretende-se dar a ela (VAN BELLEN, 2004). Tratando das dimensões da sustentabilidade, Sachs (2002), economista polonês respeitado pelo que escreve sobre o tema, acredita que há oito pilares fundamentais que compõem a concepção de sustentabilidade: social, cultural, ecológico, ambiental, territorial, econômico, político-nacional e político-internacional. Todavia, esta não é a única maneira de compreender a concepção de sustentabilidade e suas respectivas dimensões.

Em setembro de 2015 foram concluídas negociações que culminaram no documento “Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável”. Na redação sobre os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), também conhecidos como Objetivos Globais, estabeleceu-se um “plano de ação para as pessoas, para o planeta e para a prosperidade” (NAÇÕES UNIDAS BRASIL, 2015, s. p.).

O lançamento ocorreu durante reunião de Cúpula das Nações Unidas para o Desenvolvimento Sustentável, com participação de representantes de 193 países membros da ONU e de atores sociais globais empenhados em causas de desenvolvimento sustentável.

Os ODS, núcleo da Agenda 2030, sucederam e atualizaram os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio. Esse conjunto de ações e políticas universais e transformadoras de longo



III *Sustentare* – Seminários de Sustentabilidade da PUC-Campinas
 VI WIPIS – Workshop Internacional de Pesquisa em Indicadores de Sustentabilidade
 16 a 18 de novembro de 2021

alcance recebeu a missão de orientar as políticas nacionais e as atividades de cooperação internacional durante os quinze anos subsequentes ao dia 1º de janeiro de 2016, portanto, até 31 de dezembro de 2030 (NAÇÕES UNIDAS BRASIL, 2015). A Figura 1 apresenta os ícones dos ODS traduzidos para a língua portuguesa.

Figura 1: Ícones oficiais dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).



Fonte: Nações Unidas Brasil (2015).

A princípio, ressalta-se que os ODS não devem ser entendidos como peças separadas, ou como caixinhas, mas sim, como ferramentas complementares, integradas e sistematizadas, voltadas para a abordagem de problemas complexos, que demandam várias perspectivas. Cada objetivo funciona como algo amplo e estratégico, que indica o que se pretende alcançar.

Considerando a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, há cinco elementos essenciais, conhecidos como “5 P’s da Agenda 2030”, face as iniciais de cada um: *Planet* (Planeta), *People* (Pessoas), *Prosperity* (Prosperidade), *Peace* (Paz) e *Partnership* (Parcerias). Os três primeiros pilares – *Planet* (Planeta), *People* (Pessoas), *Prosperity* (Prosperidade) – demonstram as dimensões ambiental, social e econômica da sustentabilidade, enquanto os dois últimos – *Peace* (Paz) e *Partnership* (Parcerias) – evidenciam as dimensões política e institucional, que orientam a efetividade da governança da agenda global.

Assim, governos, Organizações da Sociedade Civil e empresas estabeleceram prioridades para combater condutas danosas ao planeta, passando a destinar recursos para a redução de impactos negativos no ecossistema. Para o setor privado, em especial, há um conjunto especial e específico de pilares que compõem a sustentabilidade, algo que será tratado no próximo subtópico.

2.1 A sustentabilidade no contexto das organizações

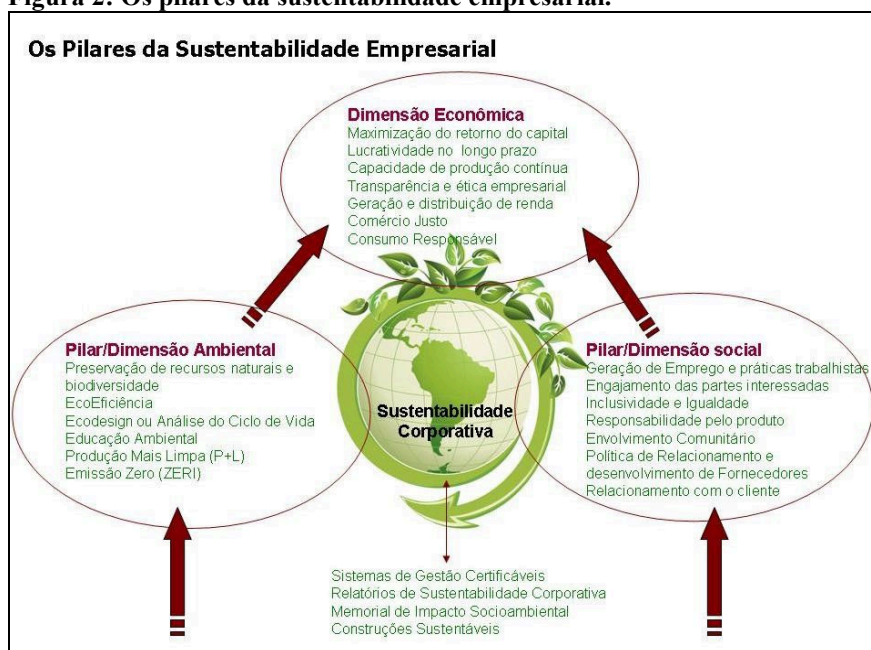
No contexto das organizações, a consultoria britânica SustentaAbility criou, na década de 1990, o *triple bottom line*, conhecido como “tripé da sustentabilidade”, face a popularização



III *Sustentare* – Seminários de Sustentabilidade da PUC-Campinas
 VI WIPIS – Workshop Internacional de Pesquisa em Indicadores de Sustentabilidade
 16 a 18 de novembro de 2021

dada por um dos sócios da empresa, John Elkington. O construto trata de um modelo de mudança social, que prevê a integração entre as dimensões ambiental, social e econômica como fundantes da sustentabilidade. O propósito, central, é o de prestar atendimento, de forma equilibrada, ao planeta, às pessoas e ao lucro (IPIRANGA, GODOY, BRUNSTEIN, 2011, p. 13). A Figura 2 apresenta os elementos presentes nesse arquétipo.

Figura 2: Os pilares da sustentabilidade empresarial.



Fonte: Amorim (2009).

Segundo Elkington (1994), a sustentabilidade é um modelo de gestão que tem por objetivo essencial retorno financeiro para os acionistas, com desenvolvimento social e proteção dos recursos naturais. Apesar do modelo ter recebido críticas por ter sido adotado com “muita rapidez”, inclusive por corporações multinacionais que não possuíam bons históricos de práticas ambientais (NORMAN; MACDONALD, 2004), “isso não o invalida como modelo de gestão para implementar práticas coerentes com o desenvolvimento sustentável” (BARBIERI, 2020, p. 59), tendo em vista as múltiplas facetas que, combinadas, demonstram o caráter transversal do método.

A dimensão econômica da sustentabilidade se resume ao lucro da empresa. A abordagem sobre tal dimensão requer buscas de sustentabilidade econômica em longo prazo. Portanto, é preciso avaliar os impactos da organização sobre as condições econômicas dos seus *stakeholders* e seus sistemas econômicos nos níveis local, nacional e global (ELKINGTON, 2012).

A dimensão ambiental está relacionada aos impactos da organização sobre os sistemas naturais vivos e não vivos, incluindo ecossistemas, terra, ar e água. Compreende o desempenho relacionado a insumos, como material, energia, água, e à produção, no caso, emissões, efluentes, resíduos (ELKINGTON, 2012).

Os principais enfoques da dimensão social perpassam pela qualidade de vida e pelo bem-estar humano. Tem por objetivo garantir que todas as pessoas tenham condições iguais de



III *Sustentare* – Seminários de Sustentabilidade da PUC-Campinas
 VI WIPIS – Workshop Internacional de Pesquisa em Indicadores de Sustentabilidade
 16 a 18 de novembro de 2021

acesso a bens e serviços de boa qualidade para uma vida digna, pautando-se no desenvolvimento para a expansão de liberdades substantivas. Por isso que é importante a remoção das principais fontes de privação de liberdade: pobreza e tirania, carência de oportunidades econômicas e destituição social sistemática (ELKINGTON, 2012; SEN, 2010).

2.2 As empresas na Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável

Como parte da nova agenda de desenvolvimento sustentável, que substituiu os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio, em 2015, a Cúpula das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável definiu novos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), que consistem em 17 objetivos e 169 metas, a serem atingidos até o ano de 2030 (Agenda 2030). (NAÇÕES UNIDAS BRASIL, 2015).

O estudo, conduzido por Silva (2021), demonstra que, neste documento, as empresas e a sociedade civil adquirem papel fundamental e crucial para o êxito dos objetivos e metas propostos. O termo “empresa” é mencionado diversas vezes, como demonstra o Quadro 1, com os respectivos objetivos e metas.

Quadro 1: Referências ao âmbito empresarial nos Objetivos e Metas de Desenvolvimento Sustentável.

OBJETIVO	META
8. Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todas e todos.	8.3 promover políticas orientadas para o desenvolvimento, que apoiem as atividades produtivas, a geração de emprego decente, o empreendedorismo, a criatividade e inovação, e incentivar a formalização e o crescimento das micro, pequenas e médias empresas, inclusive por meio do acesso a serviços financeiros.
9. Construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação.	9.3 aumentar o acesso das pequenas indústrias e outras empresas, particularmente em países em desenvolvimento, aos serviços financeiros, incluindo crédito acessível e propiciar sua integração em cadeias de valor e mercados.
12. Assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis.	12.6 incentivar as empresas, especialmente as empresas grandes e transnacionais, a adotar práticas sustentáveis e a integrar informações sobre sustentabilidade em seu ciclo de relatórios.
17. Fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável.	17.17 incentivar e promover parcerias públicas, público-privadas, privadas, e com a sociedade civil eficazes, a partir da experiência das estratégias de mobilização de recursos dessas parcerias.

Fonte: Elaborado por Silva (2021), com base em Nações Unidas no Brasil (2015).

Silva (2021) ressalta que o recorte exposto no Quadro 1 não significa, necessariamente, que a atuação empresarial esteja restrita apenas aos pontos citados. Todos os 17 Objetivos, e grande parte das 169 Metas, também podem integrar as estratégias norteadoras de atuação das organizações privadas. Nesse sentido, a Agenda 2030 enfatiza a participação empresarial na promoção da “mudança de consumo e produção não sustentáveis”, “mobilização de recursos financeiros, bem como o reforço das capacidades e a transferência de tecnologias ambientalmente adequadas para os países em desenvolvimento em condições favoráveis”, “desenvolvimento internacional” e impulso “da produtividade, do crescimento econômico inclusivo e da criação de emprego” (NAÇÕES UNIDAS BRASIL, 2015, s. p.).

Segundo Silva (2021), as empresas precisam possuir uma responsabilidade que vai além daquela de oferece produtos aos seus consumidores, de fazer o pagamento de salários aos seus colaboradores. Precisa haver, também, a garantia da preservação do meio ambiente e da geração de bem-estar e qualidade de vida às pessoas. Porém, isso depende de informações e técnicas



III *Sustentare* – Seminários de Sustentabilidade da PUC-Campinas
VI WIPIS – Workshop Internacional de Pesquisa em Indicadores de Sustentabilidade
16 a 18 de novembro de 2021

acuradas, tendo em vista que os gestores precisam de parâmetros para as suas ações, para que consigam vislumbrar um horizonte de atuação fidedigna à realidade.

Segundo Roma (2019, p. 39), o atingimento dos objetivos e metas da Agenda 2030 “requer um esforço coordenado não apenas ao nível das esferas governamentais, mas também da iniciativa privada, das ONGs e de toda a sociedade brasileira”. A cooperação contribuirá para a concretização do potencial da agenda global, induzindo o desenvolvimento sustentável e a alcançar os benefícios almejados pela sociedade.

Ao tratar dos efeitos da efetividade da sustentabilidade, Dias e Marques (2017) apontam que, em diversos países, muitas organizações têm incorporado princípios de sustentabilidade. Debates e práticas sustentáveis já estão presentes no cotidiano das organizações. Além da tradicional sustentabilidade financeira, muitos gestores têm realizado ações voltadas para a diversidade, para a responsabilidade social, para os direitos humanos, para a transparência, com ênfase em postura ética, promoção e estímulo de participação em projetos sociais e ambientais, dentre outras ações. Daí a relevância de acompanhar as iniciativas das organizações, tendo em vista suas respectivas contribuições para um mundo mais sustentável.

Savitz e Weber (2007) argumentam que a empresa sustentável é aquela que, além de gerar lucro para os acionistas, protege o meio ambiente e melhora a vida das pessoas com quem mantém interações. Sousa Filho *et al.* (2010, p. 307) destacam que há uma série de variáveis que influenciam tal comportamento das empresas: “Valores organizacionais, o relacionamento com as partes interessadas, o ambiente externo e o contexto competitivo, os recursos internos, as ideologias da alta gerência e as expectativas da comunidade”.

Diante dessa realidade, muitas organizações investem em uma cultura sustentável e socialmente responsável, impulsionadas pelo real comprometimento com pautas sociais e ambientais, indo além do simples marketing, puramente superficial (ABRAMOVAY, 2012). Muitas empresas “são responsáveis porque acreditam que devam ser responsáveis, não porque outros demandam que sejam” (BARAIBAR-DIEZ; SOTORRIO, 2018, p. 15). Assim, a aparente contradição entre sustentabilidade e o mundo corporativo cede lugar a uma evidente necessidade de que ambos caminhem juntos para a construção de uma sociedade igualitária, inovadora e desenvolvida, bem como para a geração de oportunidades e de prosperidade, “no âmbito de uma economia descentralizada na qual os mercados desempenham papel decisivo, ainda que, evidentemente, não exclusivo” (ABRAMOVAY, 2012, p. 22).

Segundo Dias e Marques (2017), já é possível dizer que, atualmente, tornou-se algo inconcebível deixar de relacionar sustentabilidade com o contexto organizacional e atuação empresarial. Apesar de haver empresas que destoam do cenário sustentável, a não aplicação da sustentabilidade nas suas ações, operações, pode acarretar diversos problemas. A ausência da efetividade da sustentabilidade pode provocar, inclusive, ameaças à perenidade das suas atividades no mercado.

Assim, diante de realidades marcadas pela detecção de problemas, a formulação de soluções, implementação de resultados e a avaliação de atividades torna-se fundamental. Por isso, a utilização dos indicadores (FAHY; RAU, 2013) de sustentabilidade, tendo em vista que é a partir dela que as equipes gestoras podem se localizar tanto na primeira fase do processo



III *Sustentare* – Seminários de Sustentabilidade da PUC-Campinas
VI WIPIS – Workshop Internacional de Pesquisa em Indicadores de Sustentabilidade
16 a 18 de novembro de 2021

quanto no fechamento do ciclo. Destaca-se, ainda, que termos utilizados como “metas” e “objetivos” geralmente são indicadores qualitativos, quantitativos, que apontam direção para canalizar o trabalho e os recursos, ao invés de indicar um estado específico (VAN BELLEN, 2004).

2.3 Fatores críticos de sucesso (FCS)

Para prosseguir com a abordagem proposta, faz-se necessário evidenciar os Fatores Críticos de Sucesso (FCS), que servem como indicadores para diferentes níveis de organização (MARTUCHELLI; GOLDMAN, 2019).

A definição deste modelo perpassa pelo artigo de Rockart (1978), que sugere instrumentos para identificar informações necessárias para o êxito das atividades, ou seja, resultados favoráveis que garantirão o sucesso do desempenho competitivo de indivíduos, departamentos ou organizações.

Segundo Lima *et al.* (2012) e González *et al.* (2017) os fatores críticos de sucesso (FCS) dizem respeito àquelas poucas áreas que tem o poder de influenciar o desempenho positivo de uma organização. Algumas áreas, quando asseguram resultados positivos, asseguram o desempenho que elevam a competitividade e contribuem para o sucesso da organização.

Para o autor, o sucesso individual de um departamento ou de uma corporação está relacionado a tais fatores. No caso de um empreendimento, seu êxito depende da capacidade das equipes gestoras de identificarem quais são as áreas-chave – com base nos objetivos estabelecidos – que, se forem bem executadas, garantirão o êxito de toda a organização (ROCKART, 1978). Bullen e Rockart (1981) complementam que os FCS respondem à pergunta: “para onde devemos voltar nossa atenção?”

Conhecer os FCS é fundamental para a gestão de uma organização. Ao apontarem os FCS, as áreas ou atividades que merecem a concentração dos recursos auxiliam no planejamento e, por conseguinte, na gestão bem-sucedida da organização. Quando identificados, os FCS possibilitam responder à questão: onde precisamos colocar nossa atenção? Além disso, tais fatores contribuem para “aprimorar mapas mentais e auxiliar na definição das habilidades, tecnologias e conhecimentos essenciais para o alcance de um melhor desempenho.” (LIMA *et al.*, 2012, p. 250).

Oferecer suporte para um planejamento organizacional constitui um dos pontos fortes do método dos fatores críticos de sucesso. Outros pontos fortes do método dizem respeito aos conceitos de “ser simples” e bem aceito pela gerência, com fácil comunicação, além de possibilitar análise estruturada de cada uma das partes da organização (CARALLI *et al.*, 2004).

Ainda, de acordo com Caralli *et al.* (2004), as principais fontes que podem ser investigadas com o propósito de se identificar os FCS nas organizações são: o setor em que a organização está inserida; os concorrentes (posição competitiva); o entorno (meio ambiente); os eventos conjunturais ou temporários; e a gestão.

Na maioria das indústrias há, geralmente, de três a seis fatores que determinam seu sucesso. As principais atividades devem ser realizadas de tal maneira que alcancem o sucesso da organização (BANALES; ADAM, 2007).

No contexto organizacional, os FCS despontam como um poderoso *framework*, ou seja, um arcabouço conceitual que aponta solução de problemas (MARTUCHELLI; GOLDMAN, 2019, p. 5).



III *Sustentare* – Seminários de Sustentabilidade da PUC-Campinas
VI WIPIS – Workshop Internacional de Pesquisa em Indicadores de Sustentabilidade
16 a 18 de novembro de 2021

Há uma gama de estudos que identificaram neste modelo um certo destaque para a área de gestão de projetos (JORDÃO *et al.*, 2015). Entretanto, apesar da área da sustentabilidade – com recorte para a sustentabilidade organizacional – contar com relevante produção científica e, nos últimos anos, incremento de participação em atividades empresariais e contato com a sociedade, com o Estado e com outros atores, ainda há necessidade de abordagens que apontem os FCS como instrumentos que alavancarão seu desempenho.

3. Métodos e procedimentos da pesquisa

Partindo da conceituação proposta pelo CEBRAP (2016), esta pesquisa apresenta uma abordagem qualitativa e possui objetivo exploratório e delineamento descritivo e explicativo.

Segundo Gil (2019), a pesquisa qualitativa busca a explicação sistemática de fatos que ocorrem num contexto social que, geralmente, se encontra relacionado com uma multiplicidade de variáveis. É apropriada quando se busca estudar as crenças, os valores, as atitudes, as relações e práticas sociais, as estratégias, os modelos de gestão e as mudanças ocorridas no contexto organizacional, social, político e econômico. Chizzotti (2018, p. 89) ainda acrescenta que a finalidade precípua da pesquisa qualitativa “é intervir em uma situação insatisfatória, mudar condições percebidas como transformáveis”, o que condiz com os objetivos deste trabalho.

Tendo em vista que a pesquisa tem por objetivo identificar quais são os FCS para a sustentabilidade empresarial, pode-se classificá-la como exploratória, que, segundo Gil (2019, p. 41), “tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses”. Para Triviños (2015), a pesquisa exploratória permite ao pesquisador aumentar a experiência em torno de determinado problema ainda pouco estudado ou conhecido.

Com relação ao seu delineamento, a pesquisa caracteriza-se como descritiva e explicativa. De acordo com Severino (2018, p. 123), pesquisa descritiva é aquela que além de “registrar e analisar os fenômenos estudados, busca identificar suas causas”. Nesse sentido, pretendeu-se identificar e descrever quais são os fatores críticos de sucesso (FCS) que determinam a sustentabilidade empresarial. A pesquisa também é explicativa, uma vez que buscou demonstrar a conexão entre os fatores críticos de sucesso (FCS), as práticas de gestão para a sustentabilidade e a sua articulação com a estratégia empresarial.

Quanto aos procedimentos para a coleta de dados, a pesquisa caracterizou-se como bibliográfica e documental. De acordo com Gil (2019), a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental são técnicas importantes na pesquisa qualitativa, seja complementando informações obtidas por outras técnicas, seja desvelando aspectos novos de um tema ou problema.

A amostragem desta pesquisa é do tipo não probabilística e intencional, conforme instruído por Richardson (2017) e envolverá a análise de artigos científicos, dissertações, teses, relatórios de pesquisa, dentre outros, sobre as práticas da sustentabilidade nas empresas a fim de estabelecer quais são os FCS que determinam a sustentabilidade empresarial.

Para selecionar os FCS, este estudo adotou a proposta feita por Caralli *et al.* (2004). As informações foram coletadas nas fontes apontadas e foram agrupadas de forma a representar as principais atividades a serem realizadas no campo das ações sustentáveis, alinhadas à estratégia da organização.



III *Sustentare* – Seminários de Sustentabilidade da PUC-Campinas
VI WIPIS – Workshop Internacional de Pesquisa em Indicadores de Sustentabilidade
16 a 18 de novembro de 2021

Estas informações foram analisadas e organizadas em grupos de afinidade, para que os fatores críticos pudessem ser identificados com mais eficiência. Para tanto, seguiu-se o seguinte roteiro de atividades: 1. Definição do escopo; 2. Coleta de dados; 3. Análise dos dados; 4. Identificação dos fatores críticos; 5. Análise dos fatores críticos de sucesso.

A análise dos dados desta pesquisa ocorreu por meio da técnica denominada “análise de conteúdo”, fundamentada em Bardin (2016). É uma técnica de análise que tem sido utilizada com frequência em pesquisas qualitativas; é pertinente aos estudos organizacionais; está em ampliação no campo da administração no Brasil. A análise de conteúdo é uma rica técnica de análise de dados, importante e com grande potencial para o desenvolvimento teórico no campo da administração, principalmente nos estudos com abordagem qualitativa. Porém, os pesquisadores devem trabalhar de forma coerente, ética, reflexiva, flexível e crítica (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011). O estudo seguiu as fases da análise de conteúdo, conforme recomendado por Bardin (2016): (i) pré-análise; (ii) exploração do material, e; (iii) tratamento dos resultados, que envolve a inferência, a interpretação e a descrição dos achados relevantes da pesquisa.

4. Apresentação, análise e discussão dos resultados

Nessa etapa do trabalho são apresentados e analisados os resultados obtidos na pesquisa. Primeiramente, serão mostradas as expressões pesquisadas, as fontes, os materiais encontrados e o tipo de trabalho de que trata o assunto. Na sequência serão apresentados tipos de práticas de sustentabilidade identificadas nas empresas, considerando oito temas principais e os tipos de materiais disponíveis que permeiam os temas. Em seguida serão apresentadas a análise e a discussão dos resultados, buscando caracterizar as práticas de sustentabilidade mais importantes, ou seja, apontar os FCS, que também podem ser denominados Fatores Críticos de Sucesso em Sustentabilidade (FCSS).

4.1 Apresentação dos resultados

Inicialmente, foram definidas algumas expressões-chave para serem pesquisadas e que iriam trazer relevância e enriquecimento ao estudo. As expressões pesquisadas foram: “Práticas da sustentabilidade nas empresas”; “Práticas sustentáveis”; “sustentabilidade nas empresas”; “fatores críticos de sucesso e sustentabilidade”; “sustainability practices in companies”; “Sustainable practices”; “sustainability in companies”, e “critical success factors and sustainability”. Iniciou-se então uma busca nas plataformas e bases de pesquisa. As plataformas que apresentaram conteúdos relacionados com as expressões pesquisadas foram: Google Acadêmico, Portal de Periódico da Capes, Scielo, Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDBTD) e Biblioteca Digital da Unicamp (BD Unicamp).

Foram encontrados 51 documentos, distribuídos da seguinte forma: 24 artigos científicos; 20 dissertações de mestrado; 3 trabalhos de conclusão de curso; 2 teses de doutorado; 1 dossiê; 1 relatório de pesquisa. Examinou-se cada um dos materiais encontrados, levantou-se quais tem sido as práticas de sustentabilidade nas empresas. Foram encontradas 394 ações voltadas para a sustentabilidade econômica, social e ambiental nas organizações. Muitas práticas sustentáveis são repetidas, mesmo que em diferentes palavras, as quais foram juntadas para evitar repetições.



III *Sustentare* – Seminários de Sustentabilidade da PUC-Campinas
 VI WIPIS – Workshop Internacional de Pesquisa em Indicadores de Sustentabilidade
 16 a 18 de novembro de 2021

Outras práticas identificadas são específicas para determinados setores, sendo excluídas da análise.

O Quadro 2 contém as principais práticas de sustentabilidade empresarial. Foram expostas somente as práticas sustentáveis mais repetidas, de natureza generalista, que podem ser aplicadas em setores econômicos variados. Para facilitar a compreensão, tais práticas foram categorizadas em dimensão ambiental, social e econômica, conforme descrito por Elkington (2012). Foram criados três índices de repetição: i) **Alto**, para as práticas que se repetiram acima de 10 vezes; ii) **Médio**, para as práticas que se repetiram entre 5 e 10 vezes; e iii) **Baixo**, para as práticas que se repetiram até 5 vezes.

Quadro 2: Práticas de sustentabilidade mais repetidas e de natureza generalista encontradas no estudo.

Dimensão	Práticas de sustentabilidade nas empresas	Índice de repetição
Ambiental	Gerenciamento de resíduos sólidos Implantar certificação e auditoria ambiental Produção + limpa (uso de tecnologias limpas e renováveis) Reaproveitamento de sobras de matéria-prima Reciclagem e remanufatura de materiais Redução de impactos ambientais Redução do consumo de energia elétrica Redução e controle no consumo da água Redução na geração de resíduos Redução no uso de matérias primas não renováveis Tratamento de resíduos Uso de logística reversa Utilização de materiais renováveis e recicláveis na fabricação do produto e embalagem	Alto
	Inovações sustentáveis Neutralização de CO ₂ (empresa Carbono neutro) Produção própria de energia alternativa renovável Redução de emissão de gases do efeito estufa Sistema de gestão ambiental (SGA) Treinamento técnico-ambiental Uso de embalagens reutilizáveis Uso racional e responsável dos recursos naturais Utilização de biocombustível e veículos elétricos Utilização de embalagens ambientalmente corretas	Médio
	Campanhas para a não geração de resíduos Criar comitê de sustentabilidade Disseminação das práticas sustentáveis na empresa Eco Design Equipamento de incineração para os resíduos Medição das emissões Plantio e preservação de espécies vegetais nativas Proteção e restauração dos habitats Reflorestamento de áreas degradadas Uso de lixeiras seletivas Uso de materiais com baixa emissão Utilização de relatórios e indicadores de sustentabilidade	Baixo
Social	Apoiar programas de educação ambiental Contratar pessoas com necessidades especiais Criação de programas sociais Educar e capacitar os colaboradores sobre a sustentabilidade	Alto
	Ações de combate às práticas de corrupção Código de conduta Defesa dos direitos humanos fundamentais Investimento em cultura e cidadania	Médio



III *Sustentare* – Seminários de Sustentabilidade da PUC-Campinas
 VI WIPIS – Workshop Internacional de Pesquisa em Indicadores de Sustentabilidade
 16 a 18 de novembro de 2021

	<p>Melhoramento na qualidade de vida no ambiente de trabalho Melhorar a qualidade de vida da sociedade na região Relações comunitárias / Cidadania corporativa e filantropia Respeito pela cultura e pelos bens da comunidade local</p>	
	<p>Acessibilidade para portadores de deficiência Combate às diferentes formas de discriminação Comunicação interna e externa sobre as práticas de sustentabilidade Contratar fornecedores que respeitem os direitos humanos Emprego para comunidades desfavorecidas Envolvimento com a comunidade Melhores condições de trabalho e salário Redução de riscos aos direitos humanos ligados ao trabalho</p>	Baixo
Econômico	<p>Adoção de critérios ambientais nos processos de compra Aumento de receita líquida Custos de manutenção dos equipamentos Diminuir custos com acidentes Evitar multas e sanções por não conformidades a leis e regulamentos Fornecedores que respeitam o meio ambiente Indicadores para controle dos custos Melhorar posicionamento em face dos concorrentes Otimização dos processos e operações para melhorar a eficiência Produção enxuta (foco na redução de desperdícios) Programas de produtividade Redução nos custos de operações Reforçar o valor da empresa e marca por meio de programas sociais Utilizar a sustentabilidade como um diferencial mercadológico</p>	Alto
	<p>Analisar o desempenho profissional Avaliação de viabilidade econômico-financeira Desenvolvimento e impacto de investimento na infraestrutura Desenvolvimento local sustentável Durabilidade dos materiais Equipamentos energeticamente eficientes Fabricação de produtos verdes Gestão sustentável da cadeia de abastecimento Gestão sustentável do transporte Identificação e descrição dos impactos econômicos Inovações economicamente viáveis Integração do desenvolvimento sustentável no processo de tomada de decisão empresarial Mapear processo de trabalho Necessidades da comunidade local Oferecer trabalho para a comunidade local Oferecimento de produtos eco eficientes Políticas e regulamentos sobre sustentabilidade Praticar ações de responsabilidade socioambiental Promover o consumo sustentável Treinamento sobre práticas sustentáveis Uso de matérias primas 100% renováveis ou recicláveis Utilização da iluminação natural para economizar energia Visão e comprometimento da alta administração</p>	Médio
	<p>Aplicação dos princípios da química verde na produção Benchmarking para identificar práticas sustentáveis eficientes Constante investimento em sustentabilidade Ecologia industrial Identificar e utilizar os fatores críticos de sucesso Implementação da sustentabilidade na cadeia de abastecimento Modelo de negócio baseado na sustentabilidade Novas práticas de gestão para a sustentabilidade Substituir papel e tinta pelo uso de meios eletrônicos Sustainability Balanced Scorecard</p>	Baixo



III *Sustentare* – Seminários de Sustentabilidade da PUC-Campinas
 VI WIPIS – Workshop Internacional de Pesquisa em Indicadores de Sustentabilidade
 16 a 18 de novembro de 2021

	Uso das TICs para alcançar a sustentabilidade Uso de plataformas tecnológicas sustentáveis	
--	---	--

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

O Quadro 2 aponta práticas de sustentabilidade empresarial repetidas e que podem ser usadas de forma abrangente em diversos tipos de negócios. Foram divididas, como já citado, de acordo com o tripé da sustentabilidade. A dimensão ambiental indica 13 práticas sustentáveis com nível de repetição alta, 10 com nível médio e 12 com nível de repetição baixo. Na dimensão social identifica-se 4 práticas com nível de repetição alta, 8 com nível médio e 8 com nível baixo. Na dimensão econômica são identificadas 13 práticas com nível de repetição alto, 23 com nível médio e 12 com nível baixo.

As informações contidas no Quadro 2 permitem identificar 51 estudos científicos prospectados, com suas principais nuances de práticas de sustentabilidade que poderão ser utilizadas pelas empresas. As práticas identificadas apresentam subsídios para analisar e discutir os Fatores Críticos de Sucesso em Sustentabilidade (FCSS), conforme proposto neste estudo.

4.2 Análise e discussão dos resultados

Analisando os resultados do levantamento, evidencia-se inicialmente uma proeminência de fatores repetitivos ligados às dimensões ambiental e econômica. De fato, autores como Brent e Labuschagne (2007), Vifell e Soneryd (2012) e Lourenço e Carvalho (2013) demonstram que, geralmente, as atividades empresariais privilegiam as dimensões ambiental e econômica, deixando a dimensão social para um segundo plano. Segundo esses autores, a inclusão de aspectos sociais nos debates e práticas de sustentabilidade tem sido marginal, comparada com o foco nas outras duas dimensões clássicas atribuídas à sustentabilidade empresarial, algo que foi referendado nos 51 documentos encontrados.

Nesse tocante, os resultados também revelam que há uma lacuna a ser preenchida pelo setor empresarial, a fim de garantir um equilíbrio entre as variadas facetas que podem encaminhar a iniciativa privada ao desenvolvimento sustentável. Silva (2021) evidenciou que muitas empresas brasileiras têm demonstrado em seus relatórios de sustentabilidade crescente preocupação com questões de natureza social. Entretanto, os aspectos sociais implícitos à atuação empresarial ainda precisam despontar progressivamente como elementos estratégicos, tendo em vista o caminho a ser percorrido para que essa pauta se consolide na gestão empresarial.

Por sua vez, o enfoque dado às dimensões ambiental e econômica pode revelar uma reaproximação de duas variáveis que, geralmente, se encontram em contraposição. Barbieri (2020, p. 41) afirma que a inclusão do crescimento econômico como componente do desenvolvimento sustentável foi induzida para torná-lo “mais justo, equitativo e menos intensivo em matérias-primas e energia”. É uma constatação importante, considerando que a literatura destaca modelos para medição dos limites biofísicos do planeta (ROCKSTRÖM et al., 2009; NORDHAUS et al., 2012; STEFFEN et al., 2015; STEFFEN et al., 2018), no qual foram inseridas variáveis sociais (RAWORTH, 2019) a fim de delimitar o desenvolvimento sustentável.

A descoberta de Fatores Críticos de Sucesso em Sustentabilidade do setor empresarial – relacionados com Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – aponta novos resultados, como visto na Figura 1 e nos seus desdobramentos subsequentes.

Quadro 3: Interface entre as dimensões clássicas da sustentabilidade, os Fatores Críticos de Sucesso em Sustentabilidade e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030.



III *Sustentare* – Seminários de Sustentabilidade da PUC-Campinas
 VI WIPIS – Workshop Internacional de Pesquisa em Indicadores de Sustentabilidade
 16 a 18 de novembro de 2021

Dimensões clássicas da sustentabilidade	Fatores Críticos de Sucesso em Sustentabilidade	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
Ambiental	<p>Gerenciamento de resíduos sólidos Implantar certificação e auditoria ambiental Produção + limpa (uso de tecnologias limpas e renováveis) Reaproveitamento de sobras de matéria-prima Reciclagem e remanufatura de materiais Redução de impactos ambientais Redução do consumo de energia elétrica Redução e controle no consumo da água Redução na geração de resíduos Redução no uso de matérias primas não renováveis Tratamento de resíduos Uso de logística reversa Utilização de materiais renováveis e recicláveis na fabricação do produto e embalagem</p>	
Social	<p>Apoiar programas de educação ambiental Contratar pessoas com necessidades especiais Criação de programas sociais Educar e capacitar os colaboradores sobre a sustentabilidade</p>	
Econômica	<p>Adoção de critérios ambientais nos processos de compra Aumento de receita líquida Custos de manutenção dos equipamentos Diminuir custos com acidentes Evitar multas e sanções por não conformidades a leis e regulamentos Fornecedores que respeitam o meio ambiente Indicadores para controle dos custos Melhorar posicionamento em face dos concorrentes Otimização dos processos e operações para melhorar a eficiência Produção enxuta (foco na redução de desperdícios) Programas de produtividade Redução nos custos de operações Reforçar o valor da empresa e marca por meio de programas sociais Utilizar a sustentabilidade como um diferencial mercadológico</p>	

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos resultados da pesquisa.

Verifica-se, assim, que imprescindíveis Objetivos de Desenvolvimento Sustentável não foram mencionados nos Fatores Críticos de Sucesso em Sustentabilidade com índice de repetição alto, como o ODS 13, para a dimensão ambiental, os ODS 2, 3 e 5, relacionados à dimensão social, e o ODS 11, concernente à dimensão econômica. Além disso, os ODS 16 e 17 também não foram detectados nesse rol de práticas.



III *Sustentare* – Seminários de Sustentabilidade da PUC-Campinas
VI WIPIS – Workshop Internacional de Pesquisa em Indicadores de Sustentabilidade
16 a 18 de novembro de 2021

A fim de solucionar esse problema e incrementar as estratégias corporativas voltadas à sustentabilidade genuína, a padronização dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável como caminhos para a implementação de ações sustentáveis nas empresas pode despontar como alternativa viável, gerando frutos positivos para as corporações e, ao mesmo tempo, para a manutenção das condições necessárias para a vida e a prosperidade no planeta.

Considerando que os Fatores Críticos de Sucesso em Sustentabilidade ainda não constituem objeto de pesquisa amplamente debatido e referendado, a aproximação com uma ferramenta consolidada e de projeção internacional, como os Objetivos Globais, apresenta sinais positivos, tendo em vista que potencialmente favorecerá a difusão dos elementos-chave para a sustentabilidade corporativa.

Além disso, há que se considerar o rol de “sintomas de insustentabilidade ambiental” (MUNDA, 1997, p. 213) que nos rodeia. Se a destruição da camada de ozônio, a perda da biodiversidade, a poluição do ar, rios, lagos e solos, e a completa depleção dos recursos naturais não renováveis continuarem, a própria atividade produtiva e comercial estará automaticamente comprometida. Caso contrário, se a humanidade não estiver disposta a abraçar esse novo modelo, “talvez o destino do homem seja viver uma vida breve, mas febricitante, excitante e extravagante, em vez de uma existência longa, vegetativa e monótona”. Se assim for, “que outras espécies desprovidas de ambição espiritual – as amebas, por exemplo – herdem uma Terra que se banhará ainda por muito tempo numa plenitude de luz solar!” (GEORGESCU-ROEGEN, 2012, p. 134-135).

Admitindo-se que nas empresas a sustentabilidade possa estar atrelada à vantagens competitivas, ainda que, em alguns casos, gestoras e gestores comprometam-se efetivamente com a construção de “negócios generosos e regenerativos” que apresentem um “objetivo de vida” (RAWORTH, 2019), ou com acordos globais pelo desenvolvimento sustentável, como a Agenda 2030, a ausência de um sentido estrito para a sustentabilidade organizacional pode perverter a possibilidade de ações responsáveis do ponto de vista socioambiental, de maneira a atender interesses estranhos ao desenvolvimento sustentável.

5. Considerações finais

O desenvolvimento sustentável tem conquistado corações e mentes nas últimas décadas, tendo em vista que o paradigma oferece a possibilidade de um incremento no bem-estar humano sem a extrapolação dos limites biofísicos do planeta.

Um caminho seguro para aproximar a humanidade dessa utopia percorre o atingimento dos objetivos e metas globais que integram a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, promulgada pelos Estados-membros da Organização das Nações Unidas. Contudo, essa proposta não está restringida aos governos nacionais, pois seu êxito está ancorado em parcerias multiatores, multisetoriais e multiníveis, contemplando pequenas, médias e grandes empresas, Organizações da Sociedade Civil, instituições religiosas, fundações, institutos, associações, sindicatos, movimentos sociais, Universidades e indivíduos.

Este trabalho investigou quais são os Fatores Críticos de Sucesso para a sustentabilidade empresarial, a fim de incrementar as práticas de gestão e, sobretudo, oferecer um diagnóstico à sociedade sob a luz dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.



III *Sustentare* – Seminários de Sustentabilidade da PUC-Campinas
VI WIPIS – Workshop Internacional de Pesquisa em Indicadores de Sustentabilidade
16 a 18 de novembro de 2021

Verificou-se, por meio dos 51 documentos selecionados para análise, que há uma série de práticas de gestão estratégica alinhadas às dimensões clássicas da sustentabilidade corporativa, com especial predileção pelos pilares ambiental e econômico, apesar de que o social também esteja ganhando espaço como fator estratégico de sustentabilidade. Ao comparar os resultados com os Objetivos Globais, percebe-se que tópicos fundamentais para a manutenção das condições para a vida na Terra e para a prosperidade humana não foram contemplados nos Fatores Críticos de Sucesso em Sustentabilidade com índice de repetição alto.

Sobre isso, cabe ressaltar que, além de a sustentabilidade figurar como um fator competitivo decisivo, a aposta dessas organizações deve ser reorientada, permitindo que suas atividades de fato não sejam danosas às pessoas e ao planeta. Uma decidida e verdadeira conversão a um desenvolvimento genuinamente sustentável faz-se pressurosa.

Como solução, defende-se uma padronização dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável como caminhos para a implementação de ações sustentáveis nas empresas e, por conseguinte, como balizadores para Fatores Críticos de Sucesso em Sustentabilidade. Isso pode favorecer a efetivação de boas práticas capazes de responder aos desafios do Século XXI.

Estudos futuros podem explorar empiricamente essa proposição, destacando suas potencialidades e vulnerabilidades, a fim de aprimorar os Fatores Críticos de Sucesso em Sustentabilidade alinhados às metas de desenvolvimento sustentável acordadas pelos países-membros da ONU e seus principais atores do setor corporativo.

Referências bibliográficas

- ABRAMOVAY, R. **Muito além da economia verde**. São Paulo: Abril, 2012.
- AMORIM, A. S. R. **Sustentabilidade: entre a utopia, a prática e a estratégia empresarial**. 2009. 167 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.
- BANALES, D. L. G.; ADAM, M. R. Factores críticos de éxito de la industria del software y su relación con la orientación estratégica de negocio: un estudio empírico-exploratorio. **Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 4, n. 1, p. 47-70, 2007.
- BARAIBAR-DIEZ, E.; SOTORRIO, L. L. O efeito mediador da transparência na relação entre responsabilidade social corporativa e reputação corporativa. **Revista Brasileira de Gestão e Negócios**, v. 20, n. 1, p. 5-21, Mar. 2018.
- BARBIERI, J. C. **Desenvolvimento Sustentável: das origens à Agenda 2030**. Petrópolis: Vozes, 2020.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70. 2016.
- BARROS, V. V. S.; GUERRAZZI, L. A. C. Estratégia e questões socioambientais: Teorias e abrangência. In: Seminários em Administração FEA/USP, 19., 2016, São Paulo. **Anais...**, São Paulo: SEMEAD, 2016.
- BRENT, A. C.; LABUSCHAGNE, C. An appraisal of social aspects in project and technology life cycle management in the process industry. **Management of Environmental Quality**, v. 18, n. 4, p. 413-426, 2007.
- BULLEN, C.; ROCKART, F. J. **A primer on critical success factors**. 1981. Disponível em: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.465.3321&rep=rep1&type=pdf>>. Acesso em: 20 nov. 2019.



III *Sustentare* – Seminários de Sustentabilidade da PUC-Campinas
VI WIPIS – Workshop Internacional de Pesquisa em Indicadores de Sustentabilidade
16 a 18 de novembro de 2021

- CARALLI, R. A. *et al.* **The critical success factor method**: establishing a foundation for enterprise security management. 2004. Disponível em: <https://resources.sei.cmu.edu/asset_files/TechnicalReport/2004_005_001_14393.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2019.
- CEBRAP. Métodos de Pesquisa em Ciências Sociais. Bloco Qualitativo. São Paulo: Sesc-CEBRAP, 2016.
- CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 9. ed. São Paulo, Cortez, 2018.
- DIAS, L. S.; MARQUES, M. D. Organizações e sustentabilidade: aproximações, cooperação e distanciamentos. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 15, n.1, p. 73-85, 2017.
- ELKINGTON, J. **Triple bottom line revolution**: reporting for the third millennium. **Australian CPA**, v. 69, n. 11, p. 75-76, 1994.
- ELKINGTON, J. **Sustentabilidade, canibais de garfo e faca**. São Paulo: Makron Books, 2012.
- ESTY, D.; WINSTON, A. **O verde que vale ouro**. Rio de Janeiro: Campus, 2009.
- FAHY, F.; RAU, H. *Methods of sustainability research in the social sciences*. London: Sage, 2013.
- GEORGESCU-ROEGEN, N. **O decrescimento**: Entropia, ecologia e economia. São Paulo, SP: Senac, 2012.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- GONZÁLEZ, J. V. *et al.* Factores críticos de éxito em la comercialización de tecnologías em universidades: um estudo bibliográfico. In: Congreso Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica, 17., 2017, Ciudad de Maxico. **Anal...**, Ciudad de Mexico: ALTEC, 2017.
- IPIRANGA, A. S. R.; GODOY, A. S.; BRUNSTEIN, J. Introdução. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 3, p. 13-20, June 2011.
- JACOBI, P. R. Educar na sociedade de risco: o desafio de construir alternativas. **Pesquisa em Educação Ambiental**, v.2, n.2, p. 49-65, 2007.
- JORDÃO, R. V. D. *et al.* Fatores críticos na gestão de projetos: um estudo de caso numa grande empresa latino-americana de classe mundial. **Gestão e Produção**, v. 22, n. 2, p. 280-294, 2015.
- LIMA, M. V. A. *et al.* Fatores críticos de sucesso na educação superior brasileira. **GUAL, Revista de Gestão Universitária na América Latina**, v. 5, n. 3, p. 245-263, dez. 2012.
- LOURENÇO; M. A.; CARVALHO, D. Sustentabilidade social e desenvolvimento sustentável. **RACE**, v. 12, n. 1, p. 9-38, jan./jun. 2013.
- MARTUCHELLI, R. S.; GOLDMAN, F. L. Fatores críticos de sucesso no brasil: um panorama na pesquisa em engenharia de produção. In: MACHADO, M. W. K. (Org.). **Engenharia de produção: what's your plan?** Ponta Grossa (PR): Atena Editora, 2019. p. 1-16.
- MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 731-747, jul./ago. 2011.
- MUNDA, G. Environmental Economics, Ecological Economics, and the Concept of Sustainable Development. **Environmental Values**, v. 6, n. 2, p. 213-233, 1997. DOI: <https://doi.org/10.3197/096327197776679158>
- NAÇÕES UNIDAS BRASIL. **Transformando nosso mundo: a agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável**. 2015. Disponível em: <<http://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>>. Acesso em: 07 ago. 2020.



III *Sustentare* – Seminários de Sustentabilidade da PUC-Campinas
VI WIPIS – Workshop Internacional de Pesquisa em Indicadores de Sustentabilidade
16 a 18 de novembro de 2021

- NIDUMOLU, R.; PRAHALAD, C. K.; RANGASWAMI, M. R. Why sustainability is now the key driver of innovation. **Harvard Business Review**, v. 87, n. 9, p. 56-65, 2009.
- NORDHAUS, T.; SHELLENBERGER, M.; BLOMQUIST, L. **The Planetary Boundaries Hypothesis: A Review of the Evidence**. Oakland: The Breakthrough Institute, 2012.
- NORMAN, W; MACDONALD, C. Getting to the Bottom of “Triple Bottom Line”. **Business Ethics Quarterly**, v. 14, n. 2, p. 243-262, 2004. DOI: <https://doi.org/10.5840/beq200414211>
- ONU – Organização das Nações Unidas. **Report of the World Commission on Environment and Development**. 1987. Disponível em: <http://www.un.org/documents/ga/res/42/ares42-187.htm>. Acesso em: 17 mar. 2019.
- OLIVEIRA, L. R. *et al.*, 2012. Sustentabilidade: da evolução dos conceitos à implementação como estratégia nas organizações. **Produção**, v. 22, n. 1, p. 70-82, jan./fev. 2012.
- OLIVEIRA, M. M. D. *et al.* **Cidadania, meio ambiente e sustentabilidade** [recurso eletrônico]. Caxias do Sul, RS: Educs, 2017.
- RAWORTH, K. **Economia Donut: Uma alternativa ao crescimento a qualquer custo**. São Paulo: Zahar, 2019.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- ROCKART, J. F. **A new approach to defining the chief executive’s information needs**. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology (MIT), 1978.
- ROCKSTRÖM, J. *et al.* A safe operating space for humanity. **Nature**, v. 461, n. 24, p. 472-475, set. 2009.
- ROMA, J. C. Os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio e sua transição para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. **Ciência e Cultura**, São Paulo, v. 71, n. 1, p. 33-39, jan. 2019.
- SACHS, I. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.
- SARTORI, S.; LATRÔNICO, F.; CAMPOS, L. M. S. Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável: uma taxonomia no campo da literatura. **Ambiente & Sociedade**, v. 17, n. 1, p. 01-22, Mar. 2014.
- SAVITZ, A.; WEBER, K. **The Triple Bottom Line: how today's best-run companies are achieving economic, social and environmental success**. San Francisco: John Wiley. 2007.
- SEN, A. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2010.
- SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 24. ed. (3. reimpressão). São Paulo: Cortez, 2018.
- SILVA, L. H. V. **Aplicação e impactos dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável em grandes empresas privadas do setor industrial no Brasil**. 2021. 157 f. Dissertação (Mestrado em Sustentabilidade) – Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas, 2021.
- SOUSA FILHO, J. M. *et al.* Strategic corporate social responsibility management for competitive advantage. **BAR, Brazilian Adm. Review**, v. 7, n. 3, p. 294-309, 2010.
- SPIRA F, T. V.; MEYER, A. Perspectives on Sustainability Governance from Universities in the USA, UK, and Germany. In: CAEIRO, S. *et al.* (Eds). **Sustainability Assessment Tools in Higher Education**. Kardiffi, UK: Springer International Publishing, 2013. p. 175-187.
- STEFFEN, W. *Et al.* Planetary boundaries: Guiding human development on a changing planet. **Science**, v. 347, n. 6223, fev. 2015. DOI: <https://doi.org/10.1126/science.1259855>



III *Sustentare* – Seminários de Sustentabilidade da PUC-Campinas
VI WIPIS – Workshop Internacional de Pesquisa em Indicadores de Sustentabilidade
16 a 18 de novembro de 2021

STEFFEN, W. et al. Trajectories of the Earth System in the Anthropocene. **PNAS Proceedings of the National Academy of Sciences**, v. 115, n. 33, p. 8252-8259, ago. 2018. DOI: <https://doi.org/10.1073/pnas.1810141115>

TRIVINOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa de Ciências Sociais**. 1. ed., 17 reimp. São Paulo, Atlas, 2015.

VAN BELLEN, H. M. Indicadores de sustentabilidade: um levantamento dos principais sistemas de avaliação. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 2, n. 1, p. 01-14, Mar. 2004.

VEIGA, J. E. **Desenvolvimento Sustentável: o desafio do século XXI**. Rio de Janeiro: Garmond, 2008.

VEIGA, J. E. **José Eli da Veiga explica o conceito de desenvolvimento sustentável**. Entrevista à Rádio USP. 2016. Disponível em: <https://jornal.usp.br/atualidades/jose-eli-da-veiga-explica-o-conceito-de-desenvolvimento-sustentavel/>. Acesso em: 28 mai. 2019.

VIFELL, A. C.; SONERYD, L. Organizing matters: how ‘the social dimension’ gets lost in sustainability projects. **Sustainable Development**, v. 20, n. 20, p. 18-27, 2012.

WERBACH, A. **Estratégia para Sustentabilidade: uma nova forma de planejar sua estratégia empresarial**. São Paulo: Elsevier, 2010.