

**SUSTENTABILIDADE NO TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE PASSAGEIROS: A  
PERCEPÇÃO DOS STAKEHOLDERS SOBRE O TRIPLE BOTTOM LINE**

**DANIELA ELISABETH MILLING**

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO OESTE (UNICENTRO)

**LUCIANO FERREIRA DE LIMA**

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO OESTE (UNICENTRO)

# SUSTENTABILIDADE NO TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE PASSAGEIROS: A PERCEPÇÃO DOS *STAKEHOLDERS* SOBRE O *TRIPLE BOTTOM LINE*

## 1 INTRODUÇÃO

A sustentabilidade se apresenta como tema central nos debates da atualidade, composta pelo TBL - *triple bottom line* - que compõem as preocupações com as questões ambientais, econômicas e sociais. O transporte rodoviário de passageiros é uma atividade que causa danos ao efeito estufa com a emissão de CO<sub>2</sub>. Os *stakeholders*, atores que afetam ou são afetadas pelas atividades da empresa, possuem preocupações relacionadas com o meio ambiente, além dos resultados econômicos e sociais. As crises provenientes do aquecimento global, do esgotamento de recursos naturais, desmatamento da natureza, extinção da fauna e flora, chuvas ácidas, poluição, emissão de gases, entre tantos outros, vem prejudicando os ecossistemas, e as pessoas estão se preocupando cada vez mais com o assunto. Devido a estes motivos o termo sustentabilidade se tornou um tema central em debates no âmbito acadêmico, organizacional, governamental e cultural.

Para Elkington (2012, p. 52), “a sustentabilidade é o princípio que assegura que nossas ações de hoje não limitarão a gama de opções econômicas, sociais e ambientais disponíveis para as futuras gerações” e entende que a sustentabilidade organizacional é embasada em três pilares ambientais, sociais e econômicos definida como *triple bottom line (TBL)*, que devem estar em equilíbrio e correlacionados pela ecoeficiência, nas práticas de comércio justas e de inserção social e na justiça ambiental.

Para Freeman *et al.* (2010), a teoria dos *stakeholders* tem relação com a sustentabilidade, pois acreditam que as duas compartilham o pensamento de que as obrigações de uma organização vão muito mais além do que apenas resultados financeiros. *Stakeholder* é um indivíduo ou grupo que pode afetar a obtenção de objetivos da empresa ou ser afetado pelo processo de busca destes objetivos (Freeman, 1984).

O estudo de Szabo, Costa e Ribeiro (2014), que visou analisar o estado de arte das publicações de artigos científicos nacionais e internacionais, que abordaram *stakeholders* no contexto da sustentabilidade, identificaram 125 artigos publicados internacionalmente, estas publicações iniciaram em 1998 mas apenas em 2010 apresentaram fortalecimento, e nacionalmente foram 30 artigos publicados a partir de 2002, porém ainda não apresentam maior repercussão.

Desta forma, justifica-se esse estudo com o foco na interpretação da percepção que os *stakeholders* tem em relação ao TBL, pois identificou-se uma lacuna na literatura, e também pode contribuir no desenvolvimento de estratégias sustentáveis pelas empresas estas que podem contribuir para o sucesso da empresa. Além de que, quando a empresa desenvolve ações sustentáveis estará de certa forma também ajudando a comunidade em que se encontra inserida, o que torna a presente pesquisa importante para a sociedade. Os resultados deste estudo poderão ser úteis para demonstrar que os *stakeholders* tem papel importante na gestão das empresas que visam atingir a sustentabilidade.

Assim, optou-se por desenvolver este estudo em uma empresa de transporte coletivo urbano, situado no interior do Paraná, que teve como **objetivo principal** identificar a percepção que os principais *stakeholders* tem em relação aos pilares ambiental, social e econômico (TBL) em uma empresa de transporte rodoviário.

O estudo contemplou o quadro teórico, que apresenta a discussão sobre sustentabilidade e o *triple bottom line* assim como a gestão dos *stakeholders*, os procedimentos metodológicos

apresentando os métodos de pesquisa utilizados, assim como as técnicas de coleta de dados, em seguida a análise e discussão dos resultados e por fim considerações finais.

## 2. QUADRO TEÓRICO

### 2.1. Sustentabilidade Organizacional

O conceito de sustentabilidade organizacional está diretamente relacionado com o conceito de desenvolvimento sustentável, este que se tornou conhecido em 1987, através do Relatório Brundtland que foi publicado no livro *Our Common Future* sendo elaborado pela WCED – *World Commission on Environment and Development* que é definido como “o desenvolvimento que procura satisfazer as necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades” (WCED, 1987).

Wheeler e Elkington (2001) entendem o desenvolvimento sustentável como o uso de recursos naturais no presente que não podem afetar as necessidades futuras. Hopwood, Mellor e Obrien (2005) afirmam que o conceito de desenvolvimento sustentável é a junção da minimização dos impactos causados no meio ambiente, a solidariedade relacionada a pobreza e desigualdade, e a conservação de um futuro habitável para as futuras gerações.

Para mais Savitz e Weber (2007) relatam que para que uma empresa seja considerada sustentável, a mesma deve gerar retornos para seus acionistas, além de aprimorar a qualidade de vida das pessoas e ainda proteger o meio ambiente. Elkington (2012, p. 52), “a sustentabilidade é o princípio que assegura que nossas ações de hoje não limitarão a gama de opções econômicas, sociais e ambientais disponíveis para as futuras gerações”. Organizações que estão envolvidas com a sustentabilidade buscam cada vez mais aprimorar sua gestão em busca de contribuir para um desenvolvimento sustentável (Munck & Borim-de-Souza, 2011).

Para Dias (2017), as organizações têm grande influência na sustentabilidade, pois são as empresas que detêm recursos e competências essenciais para tal, lembra ainda que as empresas são influenciadoras nos domínios econômicos, tecnológicos, políticos e sociais, logo tem a capacidade de contribuir, orientar e determinar o desenvolvimento sustentável. A autora ainda ressalta a importância em investir na facilitação da operacionalização da sustentabilidade no âmbito organizacional. Sabe-se que a operacionalização da sustentabilidade demanda de recursos financeiros, porém é necessário que as organizações a visualizem como oportunidade de negócio, aumento de renda, diminuição de custos, inovação ou investimento de longo prazo na competitividade futura (Carvalho, Stefano & Munck, 2015). Porter e Kramer (2006) salientam que as organizações ainda não identificam a sustentabilidade como uma oportunidade de negócios, que fornece aumento de rendimentos e diminuição de custos. Isto vem a ver uma das dificuldades em se promover a sustentabilidade nas organizações.

Melo (2008) expõe que a sustentabilidade está diretamente ligada com o futuro, ou seja, com as ações que as empresas devem desenvolver ao longo do tempo para que as soluções em relação aos problemas sociais, ambientais e econômicos sejam tomadas da melhor maneira possível. Ademais Freeman *et al.* (2010) salientam que a visão de longo prazo se refere a manutenção da sustentabilidade da empresa no mercado este que se encontra cada vez mais acirrado, reduzindo os danos ambientais e aumentando os rendimentos dos *stakeholders*. Portanto Munck (2013) entende que a sustentabilidade não acontece assim da noite para o dia, é um processo longo que demanda de dedicação e empenho, além de necessitar de uma implementação adequada para que o resultado atingido seja o proposto inicialmente.

Importante ressaltar a diferença entre sustentabilidade e desenvolvimento sustentável, Borim-de-Souza (2010, p.35), “enquanto a sustentabilidade refere-se à capacidade de manter algo em um estado contínuo, o desenvolvimento sustentável envolve processos integrativos que buscam manter o balanceamento dinâmico de um sistema complexo a longo prazo”. Munck e

Borim-de-Souza (2009) relatam que o desenvolvimento sustentável e a sustentabilidade têm como meta os mesmos objetivos, porém o desenvolvimento sustentável é o caminho para a sustentabilidade. Sendo assim, Savitz e Weber (2013) complementam este conceito quando relatam que a sustentabilidade é considerada como um guarda-chuva que abrange uma ampla gama de atividades, sendo estas atividades relacionadas com os impactos no meio ambiente, na sociedade e na economia

Tem-se que a sustentabilidade é desenvolvida dentro das organizações com o intuito de permitir uma correta gestão que possa apoiar o alcance do desenvolvimento sustentável (Munck & Borim-de-Souza, 2009). Porém os autores ainda acrescentam que para que haja tal forma de gestão é imprescindível que o foco esteja nos três pilares da sustentabilidade sendo estes: o pilar econômico, social e ambiental, esses que serão abordados a seguir.

## **2.2. Triple Bottom Line**

As organizações em seu pleno funcionamento consomem recursos financeiros, econômicos e sociais, Elkington (2012) afirma que a sustentabilidade organizacional é fundamentada em três pilares – o TBL – que é composto pelos resultados econômicos, ambientais e sociais da empresa, também conhecido como o modelo dos três Ps (*people, planet and profit*). Ao propor este conceito Elkington (2012) objetivou oferecer as organizações um modelo onde as mesmas pudessem estabelecer estratégias, definir projetos, tomar decisões que se voltassem para a sustentabilidade organizacional. O TBL é responsável por tornar a sustentabilidade presente nas organizações (Hourneaux & Galleli, 2016).

No pilar econômico prevalece as estratégias que os gestores devem desenvolver para que a empresa tenha uma boa saúde financeira (Elkington, 2012). Para Munck e Borim-de-Souza, (2011), neste pilar é plausível que a organização realize suas atividades com reponsabilidade, atendendo o retorno econômico e social para os seus *stakeholders*. Azapagic (2003) reconhece que a viabilidade econômica da empresa é fundamental, pois através do lucro é possível se atender os demais pilares sendo estes os pilares sociais e ambientais.

No pilar ambiental a organização deve testar novas formas de realizar suas atividades minimizando os impactos negativos causados a natureza (Elkington, 2012). Para atender este pilar o nível de complexidade é alto, pois não se resume apenas em desenvolver algumas ações isoladas como reciclagem ou uso eficiente de recursos energéticos, mas sim que o gestor deve ter plena consciência de quais recursos naturais suas operações estão afetando e em qual intensidade, assim como se há possibilidade de repor estes recursos e ainda se o equilíbrio da natureza será afetado de forma significativa (Elkington, 2012).

O pilar social segundo Azapagic (2003) é composto pelas preocupações com o desenvolvimento humano e bem-estar, equidade e considerações éticas. Elkington (2012) a considera como a preocupação em se fornecer saúde, habilidade e educação, considerando também a criação de riqueza potencial da sociedade. Este pilar busca a igualdade e a participação de todos os grupos sociais na construção e manutenção do equilíbrio do sistema (Munck, Galleli & Souza, 2013).

Segundo Elkington (2012), estes pilares se correlacionam na forma de ecoeficiência, nas práticas de comércio justas e de inserção social, e na justiça ambiental. Para o mesmo autor citado acima, a ecoeficiência envolve o fornecimento de bens e serviços a preços competitivos e que satisfaçam as necessidades humanas além de prover qualidade de vida, enquanto reduz progressivamente os impactos ambientais, e ainda salienta que a utilização de recursos devem estar dentro do suportável pela terra. Para Piotto (2003) é a capacidade de associar desempenho econômico e ambiental, reduzindo os impactos ambientais e maximizando os resultados econômicos, além de aprimorar a relação com os *stakeholders*.

No que se refere a justiça ambiental se intenta a equalização intragerações e intergerações. Enquanto a intragerações considera as questões equitativas que afetam as pessoas vivas considerando as questões como previdência social e assistência médica, a intergerações se refere ao equilíbrio entre diferentes gerações neste caso considera as pessoas que já estão vivas e as que ainda não nasceram considerando as questões como perda da floresta e estabilidade climática (Elkington, 2012).

Por fim, Munck, Galleli e Souza (2013) definem como inserção social a garantia para que as pessoas tenham recursos suficientes para se desenvolverem na organização. Elkington (2012) salienta que neste ponto prevalece a ética seja esta de um indivíduo, organização ou corporação, que deve ser bom, justo e honrado.

A sustentabilidade organizacional deve levar em considerações os três pilares indiferente do porte da empresa (Sachs, 2008), somente quando as organizações desenvolverem de forma equilibrada estas três dimensões será possível alcançar a sustentabilidade (Elkington, 2012; Sachs, 2008; Carvalho; Stefano; Munck, 2013; Munck; Borim-de-Souza; Zagui, 2012; Hourneaux; Galleli, 2016).

Corroborando com a definição e o modelo TBL, uma organização sustentável tem como premissa gerar retorno financeiro para seus acionistas, minimizar os impactos negativos que suas atividades causam ao meio ambiente e ainda desenvolver ações sociais que busquem melhorar a qualidade de vida das pessoas que se envolvem com a empresa (Savitz; Weber, 2013; Carvalho; Stefano; Munck, 2013; Elkington, 2012; Hopwood; Mellor; Obrien, 2005).

Wheeler e Elkington (2001) ressaltam que a comunicação da empresa com seus *stakeholders* em relação ao TBL é uma característica da sustentabilidade organizacional no século XXI. Com a intensão de compreender a sustentabilidade organizacional é necessário interpretar a teoria dos *stakeholders* com a implementação de estratégias que contemplem a satisfação das partes interessadas (Guimarães, Peixoto & Carvalho, 2017).

### **2.3. Gestão de *stakeholders***

Ao analisar o termo *stakeholder*, em inglês “*stake*” significa participação, e “*holder*” se refere a titular, sendo assim a tradução da palavra para o português significa “partes interessadas” que é utilizada como *stakeholder* ou *stakeholders* o que não quer dizer que é singular ou plural (Pavão, 2012). A autora ainda menciona que a expressão primária de *stakeholder* surgiu através do filósofo americano Robert Edward Freeman nos anos de 1984. Pavão e Rossetto (2015) apontam que durante o século XX e XXI a teoria dos *stakeholders* tem sido o foco de muitos estudos, e estes sempre se utilizam dos conhecimentos de Freeman (1984) como base analítica.

Para Freeman (1984, p. 268), o termo *stakeholder* se define da seguinte forma “qualquer indivíduo ou grupo que possa afetar a obtenção dos objetivos organizacionais ou que é afetado pelo processo de busca destes objetivos” esta definição é reconhecida como clássica e aceita até os dias atuais. O mesmo autor ainda complementa dizendo que este conceito fornece as possibilidades de como as empresas podem enxergar, definir e implementar esta gestão a fim de que o sucesso seja então atingido.

Percebe-se então que os *stakeholders* tem um papel importante na gestão das empresas tendo em vista que os mesmos são afetados pelos resultados da mesma, e por este motivo as partes interessadas estão em constante contato com a organização, sendo assim é necessário estabelecer um diálogo entre a organização e as partes interessadas (Almeida, 2002). Portanto, Borchat e Paro (2007), salientam que o permanente diálogo com os *stakeholders* caracteriza uma gestão sustentável nas organizações.

Na obra Canibais com garfo e faca Elkington (2012), descreve que o fator-chave para que a sustentabilidade a longo prazo seja atingida é a confiança estabelecida entre a organização

e seus *stakeholders* sendo esta extremamente essencial. Wheeler e Elkington (2001) enfatizam a relevância de se perdurar boas relações de confiança entre *stakeholders* e empresas.

Freeman, *et. al* (2010), salientam que a teoria dos *stakeholders* tem relação com a sustentabilidade, pois acreditam que as duas compartilham o pensamento de que as obrigações de uma organização vão muito mais além do que apenas resultados financeiros. Constatou-se assim, que a teoria das partes interessadas em conjunto com a sustentabilidade pode atingir resultados mais benéficos.

A teoria dos *Stakeholders* foi estudada por Pavão (2012) com o propósito de relacionar a capacidade de gestão dos *stakeholders*, o desempenho socioambiental e econômico-financeiro e a dimensão do ambiente a partir da percepção dos dirigentes de cooperativas do Brasil, e constatou que a capacidade de gestão dos *stakeholders* afeta de forma positiva o desempenho socioambiental e econômico das organizações estudadas.

Boaventura, Cardoso, Silva e Silva (2009) salientam que a teoria do *stakeholder* se apresenta como uma importante ferramenta para identificar a influência que cada um dos grupos exerce sobre a empresa. Neste sentido, é necessário identificar as partes interessadas para que se possa estabelecer uma relação propícia. Clarkson (1995) diferencia os *stakeholders* em dois grupos sendo eles: primário: composto por colaboradores, fornecedores, clientes, investidores e proprietários, são os indivíduos que exercem influência direta na organização e secundário: composto por comunidades, imprensa, instituições financeiras, governo, são os indivíduos que não estão diretamente ligados a empresa, mas podem ser influenciados ou influenciar as operações da empresa.

Neste estudo será analisado os *stakeholders* primários por entender que os mesmos têm maior poder de influência direta na organização, portanto entende-se que estes têm maior familiaridade com as estratégias da empresa. Freeman (1984), salienta que as empresas têm maiores chances de obter retornos superiores aos seus concorrentes quando alimentam um relacionamento saudável com seus *stakeholders* primários. Percebe-se a importância que as partes interessadas primárias têm para a organização, pois somente com o trabalho conjunto entre as partes a empresa alcança a competitividade e a geração de riqueza para seus *stakeholders*. A seguir apresentam-se os procedimentos metodológicos da pesquisa de campo com a tipologia de pesquisa e coleta dos dados.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto a natureza a presente pesquisa se classifica como qualitativa. O método qualitativo apresenta recursos suficientes que darão suporte para a análise desta pesquisa. Godoy (1995) atribui as seguintes características ao enfoque qualitativo: pesquisador é o instrumento-chave, o ambiente é a fonte de dados, têm caráter descritivo.

Para Stake (1994) no estudo de caso se faz a escolha de um determinado objeto, que pode ser uma empresa, instituição, pessoa ou um grupo de pessoas que vivenciam o mesmo ambiente ou experiência. Ainda segundo o mesmo autor, no estudo de caso é importante que o pesquisador tenha atenção na compreensão de um caso em sua complexidade. Referente ao procedimento metodológico utilizou-se o estudo de caso nesta pesquisa.

Um estudo de caso deve conter várias evidências (Yin, 2015). Portanto, neste estudo realizou-se a análise de documentos como certificados, manuais e *website* oficial, conversas informais com colaboradores, observação direta sendo está descrita num diário de campo e entrevistas. No estudo de caso os dados devem convergir de maneira triangular (Yin, 2015) é importante verificar se o conteúdo da entrevista tem relação com uma fonte documental, pois assim é possível chegar a uma conclusão mais convincente (Zanelli, 2002). Neste estudo realizou-se a triangulação de dados, pois utilizou-se diversas fontes: entrevistas, diário de

pesquisa, *sites*, análise documental, observação não participante, que conduziram a uma conclusão.

Quanto a unidade de análise, delimita-se que o estudo de caso foi realizado em uma empresa de transporte rodoviário de passageiros. Os sujeitos de pesquisa foram cinco pessoas sendo elas: um sócio proprietário, dois clientes, um funcionário e um fornecedor, que foram escolhidos com base na definição dos *stakeholders* primários de Clarkson (1995). Também foi realizada uma visita técnica na empresa (escritório e garagem). O quadro 1 descreve o perfil dos entrevistados.

Quadro 1: Perfil dos entrevistados

| Tipo de Stakeholders | Função                  | Gênero | Idade | Formação   | Tempo na empresa | Data/hora da entrevista |
|----------------------|-------------------------|--------|-------|--|------------------|-------------------------|
| Sócio-proprietário   | Diretor Administrativo  | M      | 56    | Graduação em Administração/ MBA Gestão Executiva                         | 30 anos          | 07/06/2019 - 10:00      |
| Fornecedor           | Auxiliar Administrativo | F      | 26    | Graduação em Engenharia de Alimentos                                     | 1 ano e 7 meses  | 07/06/2019 - 14:00      |
| Cliente 2            | Padeiro                 | M      | 53    | Técnico em Panificação   | -                | 09/06/2019 - 16:00      |
| Colaborador          | Gerente Operacional     | M      | 38    | Curso Sequencial em Gestão de Empresa/Pós-graduação em Gestão de Pessoas | 14 anos          | 12/06.2019 - 09:00      |
| Cliente 1            | Assistente de Contas    | F      | 34    | Graduação em Administração   | -                | 12/06/2019 - 20:30      |

Fonte: Elaborado pelos autores, 2019.

Foram cinco entrevistados considerando os *Stakeholders* internos e externos, apresentando características e perfil diverso. As entrevistas semiestruturadas tiveram como fonte um roteiro, o qual contém uma média de 20 questões que foram estruturadas de acordo com o perfil de cada entrevistado. Segundo Yin (2015) a entrevista é caracterizada como uma importante fonte de evidência do estudo de caso, pois pretende identificar ações comportamentais e assuntos humanos.

A análise de dados priorizara a análise de conteúdo que segundo Bardin (1994) se refere a um conjunto de técnicas de análise de comunicação que utiliza de procedimentos sistêmicos para interpretar o conteúdo da mensagem. O mesmo autor ainda apresenta as três fases da análise de conteúdo: pré-análise, exploração do material e tratamento dos dados coletados. Nesta pesquisa segue-se estas três fases.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1. A empresa Expresso Guarios

A Expresso Guarios iniciou suas atividades em 1967 com a aquisição de um micro-ônibus de 17 lugares, a mesma está atuando no mercado de transporte rodoviário há 52 anos. É uma empresa familiar na segunda geração, de capital privado, com fim lucrativo composta por quatro sócios, destes três trabalham na empresa, sendo que os mesmos são irmãos que herdaram a empresa do fundador Egídio Schmitz (*site* da empresa).

A empresa é sustentada por um tripé: segurança, pontualidade e respeito. A segurança é a palavra-chave que se repete a cada dia na empresa, sua eficiência é comprovada através dos baixos índices de acidentes. A pontualidade é cumprida à risca na empresa, adotou-se a seguinte

estratégia sempre há dois motoristas que iniciam a jornada de trabalho juntos, minimizando desta forma possíveis imprevistos além de garantir a pontualidade para seus clientes. O respeito considera que a relação entre as pessoas seja baseada no bom comportamento, sendo este exigido aos colaboradores (documento da empresa).

No início das atividades a empresa atendia a linha de Guarapuava/Entre Rios, e com o passar dos anos começou a atender as linhas para Campina do Simão/Guarapuava e Goioxim/Guarapuava. A empresa também fornece serviços de transporte para pessoas jurídicas no transporte diário de seus colaboradores, transporte para viagens estaduais, interestaduais e internacionais, assim como também fornece serviços de transporte escolar sendo este particular e municipal. Transporta em média 3.000 pessoas ao dia e percorre em média 3.700 km por dia (Entrevista Gestor).

Sua sede atual está localizada no distrito de Entre Rios, localizado a 18 km do município de Guarapuava que é composto por 180.000 mil habitantes onde fica situada a filial, na região centro-sul do estado do Paraná. A frota atual é composta por 38 veículos sendo 30 ônibus, 6 vans e 2 micro-ônibus, deste total 1 veículo é equipado com elevadores hidráulicos para o atendimento de pessoas com deficiência. A marca destes veículos são Volvo, Volkswagen, Scania e Mercedes Benz. Todos os veículos são avaliados anualmente pelo programa ambiental de transporte DESPOLUIR que mede as emissões de gases veiculares, a empresa recebeu durante os últimos cinco anos o certificado de 100% da frota aprovada (Entrevista Colaborador).

A qualidade dos serviços se dá devido aos talentos humanos que na empresa trabalham. São 66 colaboradores, distribuídos da seguinte forma: 6 pessoas na área administrativa, 10 pessoas na área de manutenção e 50 pessoas na área operacional (Entrevista Gestor).

#### **4.2. A gestão dos *stakeholders* na Expresso Guarios**

Na concepção de Elkington (2012) o comportamento ético deve ser bom, justo e honrado. Significa diferenciar o certo do errado e agir de maneira correta. Conquistando desta forma a confiança das principais partes interessadas da empresa, que segundo o autor é um fator-chave para a determinação da sustentabilidade organizacional a longo prazo. A atitude que as empresas tomam em relação a melhoria da qualidade de vida das pessoas, através da relação que mantém com as mesmas está sendo cada vez mais realçado nas exigências do mundo contemporâneo. Freeman (1984) salienta que a organização que desenvolve a capacidade de equilibrar os interesses das partes interessadas, com o intuito de alcançar o propósito estratégico da empresa, tem alta capacidade de gestão dos *stakeholders*. Neste sentido, a Expresso Guarios desenvolve algumas ações que contribuem para melhorar a qualidade de vida de seus *stakeholders* primários.

No que se refere aos *stakeholders* colaboradores, a empresa reconhece que os mesmos são de extrema importância para o seu pleno desenvolvimento, desta forma disponibiliza treinamentos em parceria com o SEST-SENAT (Serviço Social do Transporte – Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte) com o objetivo de aprimorar o desenvolvimento das atividades diárias além de alavancar o conhecimento dos funcionários. Os colaboradores são conscientizados em relação a direção consciente, a empresa estipulou um limite de velocidade que os mesmos devem cumprir, visando desta forma a redução de acidentes e conseqüentemente uma melhoria na segurança dos colaboradores e clientes que trafegam (Entrevistado Gestor).

Em relação a qualidade de vida dos colaboradores a empresa disponibiliza uma sala onde os mesmos permanecem em seus intervalos de tráfego, assim como no pátio da sede há um campo de futebol onde os mesmos tem a liberdade de utilizá-lo em seus momentos de lazer, contribuindo desta forma para uma melhoria no relacionamento entre os mesmos (Diário de Campo). A empresa também já forneceu palestras que incentivassem a prática de exercícios



físicos, buscando desta forma contribuir para a saúde física e mental dos seus colaboradores (Entrevistado Gestor). Isso demonstra que a empresa está preocupada com a qualidade de vida de seus colaboradores, para Fernandes (1996) a qualidade de vida no trabalho está diretamente relacionada com o bem-estar das pessoas no ambiente de trabalho.

Para a seleção interna e externa de pessoas a empresa leva em consideração a experiência, cursos, carteira de habilitação e idade. A empresa busca profissionais que demonstrem interesse de se dedicar em um longo período de tempo na empresa, diminuindo desta forma a rotatividade. Os motoristas que compõem a maior parte do quadro de colaboradores iniciam suas atividades como motorista de van, depois para micro-ônibus, para ônibus e por fim para ônibus de turismo, a empresa avalia o desempenho em cada categoria de ônibus e quando apresentam resultados positivos mudam então de categoria acarretando num aumento de salário (Entrevistado Gestor). Percebe-se a preocupação da empresa na segurança tanto do motorista como dos clientes pois sempre buscam profissionais capacitados.

Todos os itens mencionados anteriormente são atribuídos a dimensão social do modelo TBL, pois a dimensão social segundo Elkington (2012) está diretamente relacionado com o capital humano, este interligado na forma de saúde, habilidade e educação.

A empresa não possui nenhum tipo de benefício como plano de saúde, odontológico, gratificação, porém o entrevistado salienta que o salário dos colaboradores está acima da média regional (Entrevistado Colaborador). Sachs (2008) ressalta que para que a sustentabilidade seja realidade nas empresas, as mesmas devem disponibilizar empregos descentes, que tenham condições de trabalho humanas e ainda disponibilizar remuneração suficiente para suprir as necessidades básicas. Porém, o fato da empresa não disponibilizar benefícios vem a ser um ponto negativo para a mesma pois os benefícios fornecidos pelas empresas motivam os funcionários a terem um maior engajamento com os objetivos da organização.

A empresa não desenvolve nenhum tipo de conscientização ambiental com seus colaboradores, porém demonstra estar ciente da importância quando relata: “a gente deveria ser mais contribuinte neste aspecto” (Entrevistado Gestor).

No que se refere a *stakeholders* fornecedores, observou-se que, a empresa está na busca constante de novas parceiras que possam fornecer produtos com preços acessíveis e adequados para que a competitividade da empresa seja plena. A empresa sempre busca estabelecer relacionamentos comerciais amigáveis de fornecedores que estejam praticando suas atividades dentro do que é exigido por lei (Entrevistado Gestor).

Os *stakeholders* clientes tem um atendimento diferenciado, a empresa busca conquistar os clientes demonstrando que a mesma possui credibilidade por estar atuando no mercado a mais de 50 anos, e também através da qualidade de serviços que disponibiliza com uma frota de veículos que está dentro das exigências legais (Entrevistado Gestor). Porém, se identificou que a empresa não disponibiliza meios de comunicação mais eficaz com seus clientes apenas o *site*, também não há uma área de *marketing* que busque ampliar a comunicação com os mesmos. Isso se evidencia na fala do entrevistado: “na verdade não tenho muito contato com a empresa somente com os motoristas e, então é um bom dia, boa tarde e só isso” (Entrevistado Cliente 1). Segundo Boechat e Paro (2007) uma gestão responsável e sustentável é composto por dois elementos imprescindíveis a saber: constante diálogo com os *stakeholders* e a inserção dos interesses das partes interessadas no desenvolvimento do planejamento estratégico da empresa. Evidencia-se que a empresa deve buscar ampliar seu relacionamento com as partes interessadas.

### **4.3. Percepção dos *stakeholders* em relação ao *triple bottom line***

Elkington (2012), descreve que o fator-chave para que a sustentabilidade a longo prazo seja atingida é a confiança estabelecida entre a organização e seus *stakeholders* sendo esta extremamente essencial. Desta forma, e com o objetivo deste estudo de identificar a percepção

que os principais *stakeholders* tem em relação aos pilares ambiental, social e econômico (TBL) em uma empresa de transporte rodoviário, identificou-se aspectos relevantes.

No primeiro momento buscou-se identificar se os *stakeholders* tem o conhecimento da importância da sustentabilidade nas empresas e se a empresa reconhece a relevância das partes interessadas nas atividades sustentáveis da empresa.

Quando o *stakeholder* cliente é questionado se ele se considera importante para a empresa: “sim por que eu dependo do transporte e gero renda para a empresa” (Entrevistado Cliente 2), as atividades diárias de certa forma fornecem algum benefício para a empresa e os mesmos também se beneficiam pois necessitam dos serviços que a empresa disponibiliza, essa perspectiva é reforçada por Almeida (2002), quando o mesmo relata que os *stakeholders* tem um papel importante na gestão das empresas tendo em vista que os mesmos são afetados pelos resultados da empresa. Os *stakeholders* clientes relataram que sempre foram bem tratados de maneira muito educada: “é um bom tratamento, relacionamento é bom, pessoal educado é bastante profissional” (Entrevistado Cliente 2). Costa (2005) relata que as empresas que tratam seus *stakeholders* de forma arrogante, ampliam seus problemas e prejuízos de imagem ou financeiros. Evidencia-se, desta forma que a empresa em estudo se preocupa em manter um bom relacionamento com seus *stakeholders*.

Em relação a importância que os *stakeholders* tem para a empresa o gestor relata que: “todos são importantes para a empresa, uns com grau de importância maior e outros um pouco menor” (Entrevistado Gestor). Identifica-se que a empresa tem o conhecimento da importância que as partes interessadas têm para a organização. Buysse e Verbeke (2003) ressaltam que cada *stakeholders* tem grau de importância diferente, nem todos são igualmente relevantes nas estratégias ambientais da empresa.

As partes interessadas primárias desta empresa em estudo, identificam que a sustentabilidade nas empresas de modo geral é sim importante, “sustentabilidade é essencialmente essencial e importante” (Entrevistado Fornecedor). Os resultados da pesquisa de Abreu, Castro e Lazaro (2013) demonstra que quanto maior o conhecimento das partes interessadas no que se refere aos impactos ambientais que a empresa causa, maior será o nível de conscientização e atuação efetiva. Evidencia-se este aumento de pressões que as partes interessadas exercem sobre a empresa no relato do gestor, quando o mesmo é questionado se os *stakeholders* exercem algum tipo de pressão para que a empresa desenvolva práticas sustentáveis ele afirma que:

Sim, sim logicamente que sim de modo geral vamos falar do nosso principal cliente a empresa Alfa, em relação ao controle de fumaça esse teste eles nós exigem, que os apresentem para certificar que os veículos estejam enquadrados, e logicamente que eles esperam nas conversas que temos que a gente caminhe também em busca da sustentabilidade...Outros cliente também...já esperam aqui da Guarios, que a Guarios esteja pelo menos em desenvolvimento (Entrevistado Gestor).

No mundo atual é reconhecido a importância da sustentabilidade nas organizações, que é composta pelo modelo TBL, o qual considera as dimensões sociais, ambientais e econômicas, e os *stakeholders* tem um papel fundamental para que a empresa esteja cada vez mais direcionada a desenvolver ações que atendam a sustentabilidade em suas atividades diárias.

Identificado a percepção que os *stakeholders* tem em relação a sustentabilidade, e partindo do objetivo de identificar a percepção que os principais *stakeholders* tem em relação aos pilares ambiental, social e econômico (TBL) em uma empresa de transporte rodoviário, observou-se os seguintes aspectos:

Quadro 2: Principal percepção dos *stakeholders* primários

|                  | <b>Colaborador</b>                       | <b>Clientes</b>            | <b>Gestor</b>               | <b>Fornecedor</b>                     |
|------------------|--|----------------------------|-----------------------------|---------------------------------------|
| <b>Econômico</b> | Salário Adequado                         | Custo acessível            | Lucratividade               | Geração de renda                      |
| <b>Social</b>    | Liberdade para programar férias e folgas | Não identificaram          | Assistência a colaboradores | Não identificou                       |
| <b>Ambiental</b> | Reduzindo a poluição do ar               | Reduzindo a poluição do ar | Reduzindo a poluição        | Uso sustentável no processo produtivo |

Fonte: Elaborado pelos autores, 2019.

No que se refere ao pilar econômico a empresa identificou que estava perdendo a demanda por outros meios de locomoção que apresentava custo mais acessível, desta forma foi então implantado a tarifa social que apresenta uma redução de 60% em relação ao bilhete normal, mas também apresenta uma vantagem para a empresa pois através do metropolitano é permitido por lei transportar pessoas em pé, o que aumenta na renda por viagem para a empresa, assim as duas partes acabem se beneficiando (Entrevistado Colaborador). Essa estratégia da empresa é evidenciada como benéfica no relato do cliente quando questionado de que forma a empresa o ajuda economicamente reforça: “me fornecendo passagens mais em conta pois trabalho em Guarapuava, através destas passagens me ajuda bastante” (Entrevistado Cliente 2). É na dimensão econômica que se gera riqueza pela e para a sociedade, através do fornecimento de bens e serviços, além de garantir a lucratividade considerável da empresa (Munck, Galleli & Souza, 2013). A implantação da tarifa social pela empresa está relacionada com a inserção social, que se encontra entre o pilar econômico e social, pois fornece direitos a minorias, através da disponibilização do serviço de transporte com um preço mais acessível.

Quando o *stakeholder* colaborador é questionado se considera que a empresa o ajuda economicamente o mesmo afirma que “a empresa pagando em dia né, esse é um ponto bem positivo em termos a empresa jamais atrasa o pagamento né...não é um salário exploratório” (Entrevistado Colaborador).

Esclarecido os aspectos relacionados ao pilar econômico, adentramos ao pilar social do modelo TBL, onde se identificou que os *stakeholders* cliente e fornecedor não tem conhecimento das práticas sociais que a empresa desenvolve, isso se justifica principalmente pelo fato da empresa não ter nenhuma iniciativa em eventos sociais, apenas quando alguém da comunidade solicita apoios a empresa sempre que possível está ajudando. Isso se confirma na fala do gestor quando questionado se a empresa participa de ações sociais junto à comunidade, o mesmo afirma que: “não nesse aspecto não, nós contribuimos com brindes para as escolas em festas juninas e tal, mas assim objetivamente participando realmente ativamente não infelizmente, vergonhosamente, mas não” (Entrevistado Gestor). Essa posição está relacionada com o pensamento de Elkington (2012) quando relata que atualmente os executivos sentem uma maior pressão em relação aos aspectos ambientais do que aos aspectos sociais.

Já o *stakeholder* colaborador identifica que a empresa o ajuda socialmente pois tem a liberdade de programar férias e folgas, também salientou que algumas ações voltadas a sociedade foram sugeridas por ele para a empresa e aceitas, mas até o momento não saíram do papel (Entrevistado Colaborador), isso demonstra que a empresa até tenta, mas não se engaja com projetos voltados para o bem-estar da sociedade, mas apresenta uma preocupação com a inserção social dos colaboradores, confirma-se na fala do gestor quando questionado se a empresa leva em consideração os interesses dos colaboradores:

Muitas vezes há uma necessidade específica em relação a doença, a um investimento, a gente respeita muito quando o funcionário chega para gente e fala olha há uma oportunidade de comprar uma casa ou reformar uma casa, então tem umas ações que a gente contribui, porém dentro do limite possível que não crie uma desigualdade (Entrevistado Gestor).

Por fim buscou-se identificar os aspectos relacionados ao pilar ambiental do modelo TBL. Os *stakeholders* clientes e fornecedores alegam que não tem o conhecimento das práticas que a empresa desenvolve neste pilar, isso se deve pelo fato de que a empresa não divulga suas ações. Isso se comprova na fala do gestor quando questionado se divulgam as ações ambientais que desenvolvem: “a gente raramente divulga, quando é solicitado a gente apresenta, mas assim um *marketing* voltado para isso nós não temos, eu até acho que deveria ser, deveríamos ser mais ousados, mas não fazemos, diretamente não” (Entrevistado Gestor).

A principal atividade da empresa é o transporte rodoviário de passageiros. O setor de transportes rodoviário de passageiros é considerado o segundo maior emissor global com 10,6% das emissões de CO<sub>2</sub>, representando 99,1 mil toneladas de emissão de CO<sub>2</sub> (Seeg, 2017). Percebe-se desta forma, que a principal atividade da empresa em estudo emite poluentes a natureza, quando o gestor é questionado sobre quais os principais danos que as atividades da empresa causam ao meio ambiente, o mesmo relata que a emissão de poluentes dos veículos é a principal causa, porém a empresa vem se adequando através da renovação de frotas e pelo processo de inspeção pelo programa ambiental de transporte DESPOLUIR, que mede a emissão de gases dos veículos (Entrevistado Gestor). Elkington (2012) ressalta que neste pilar é importante o gestor ter o conhecimento de quais recursos naturais a operação da empresa está afetando. Identifica-se que o *stakeholder* gestor tem consciência dos danos que as atividades que a empresa causa ao meio ambiente e vem desenvolvendo ações que possam contribuir para minimizar os mesmos.

Os *stakeholders* gestor e colaborador tem maiores conhecimento das ações que se desenvolvem na empresa voltado para o ambiental, tais como: captação e reutilização da água, destinação correta do lixo tóxico e o projeto DESPOLUIR. Observou-se que a empresa busca muito estar adequada dentro do que a legislação exige. A busca constante por sempre estar adequada a legislação é algo que demonstra interesse da empresa, para assim ser reconhecida por desenvolver suas atividades ambientalmente responsáveis. Mas o que chamou a atenção é o fato de que a empresa não evoluir além da exigência da legislação (Diário de Campo).

O *stakeholder* cliente quando questionado se a empresa o ajuda ambientalmente relata o seguinte:

Ambientalmente acredito que sim por que na verdade no contexto geral não que me ajuda, mas na questão ambiental por que ela evita que vários carros se locomovam... mas não digo que é um princípio deles...é uma consequência essa parte ambiental, mas não é pensado nisso. (Entrevistado Cliente 2).

O quadro 3 apresenta os resultados sintetizados a partir da análise de conteúdo, que teve como fonte a entrevista semiestruturada com os *stakeholders* primários da empresa em estudo, composto pelos pilares da TBL, unidade de registro, unidade de contexto e análise de conteúdo.

Quadro 3: Resultados obtidos a partir das entrevistas

| Pilares TBL                            | Unidade de Registro           | Unidade de Contexto                              | Análise de Conteúdo                 |
|--|-------------------------------|--|-------------------------------------|
| Sustentabilidade – Stakeholder Cliente | “...é bastante importante...” | O que pensa sobre sustentabilidade nas empresas? | Reconhecimento da importância que a |

|   |  |   |   |
|---|--|---|---|
|   |  |   | sustentabilidade tem nas empresas.  |
| <b>Sustentabilidade – Stakeholder Colaborador</b> | “... toda ação voltada para a sustentabilidade tem retorno muitas vezes é claro que sempre tem um investimento ou outro mas a maioria dos investimentos é com retorno...”  | O que pensa sobre sustentabilidade nas empresas?                            | Conhecimento de que os investimentos necessários para desenvolver a sustentabilidade apresentam retorno, apresentando uma oportunidade de melhoria. |
| <b>Ambiental Stakeholder Gestor</b>               | – “...existem veículos que a partir de 2012 são menos poluentes a gente vem numa constante renovação de frota...”  | A empresa busca reduzir a emissão de CO2 ?                                  | Buscam manter a frota de veículos renovados, conservados e adequados para que emitam menos poluentes ao meio ambiente.                              |
| <b>Ambiental Stakeholder Colaborador</b>          | – “...é feito a medição pela empresa... emite um certificado individual por ônibus e se tiver algum fora que esteja emitindo mais poluente que o regularizado... é feito um trabalho para se enquadrar dentro da variável adequada...” | Você tem conhecimento das práticas ambientais desenvolvidas pela empresa?   | Possuem um certificado por veículo que atesta se a emissão de poluentes está dentro do padrão aceitável.  |
| <b>Ambiental Stakeholder Gestor</b>               | – “...Pelo menos naquilo que você contribui ... nos danos ao meio ambiente pelo menos nisso nós temos que ser responsáveis...”   | Sustentabilidade é um assunto muito discutido atualmente....                | A empresa possui plena consciência das responsabilidades com o meio ambiente.   |
| <b>Social Stakeholder Fornecedor</b>              | – “...companha do agasalho eu acho que é uma campanha que todos deveriam fazer no aspecto social...”   | Quais são as práticas sociais que você sugeria que a empresa desenvolve-se? | Reconhecimento da necessidade de contribuir para a melhoria do bem-estar da sociedade.  |
| <b>Social Stakeholders Gestor</b>                 | – “...para aprendizes não, para a empresa não há legislação, não há necessidade de contratação...”   | A empresa fornece oportunidades para jovem aprendiz?                        | Empresa está muito focada na legislação.  |
| <b>Social Stakeholders Colaborador</b>            | – “...tive todas as oportunidades necessárias para ampliar meus conhecimentos...”  | Teve incentivo da empresa em adquirir novos conhecimentos?                  | A empresa incentiva a busca por conhecimento dos colaboradores, fornecendo oportunidades.   |
| <b>Econômico Stakeholder Cliente</b>              | – “...economicamente sim por que eu evito de estar com o meu carro...me deslocando...”   | Considera que a empresa te ajuda economicamente? De que forma.              | A empresa fornece prestação de serviço a preço justo.   |
| <b>Econômico Stakeholder Gestor</b>               | – “...é uma busca constante por novos contratos novos serviços, é regra e necessidade para a sustentação financeira...”  | Amplia a participação no mercado?   | Busca continua por novos clientes com a intenção de ampliar o mercado de atuação da empresa.  |
| <b>Econômico Stakeholder Colaborador</b>          | – “...hoje um setor que eu brigo...é a questão do  | Quais são as práticas econômicas que você sugeria ou já sugeriu             | Oportunidade de crescimento econômico identificada.   |

|  |   |  |  |
|--|---|--|--|
|  | turismo a empresa é falha neste setor...” | para a empresa voltadas para a área econômica? |  |
|--|---|--|--|

Fonte: Elaborado pelos autores a partir das entrevistas, 2019.

Os relatos dos entrevistados apontam que todos os *stakeholders* tem conhecimento da relevância que a sustentabilidade tem nos dias atuais nas organizações, e, portanto, as mesmas têm grande grau de relevância no desenvolvimento de ações que possam auxiliar no atingimento de um mundo mais habitável com maior qualidade de vida, rendimento econômico para todos os envolvidos e um meio ambiente mais protegido.

No que se refere aos pilares do TBL, evidencia-se que no pilar econômico os *stakeholders* são todos de certa forma beneficiados, a empresa busca fornecer serviços a preço justo que também lhe garanta um retorno financeiro, contribuindo desta forma para que os *stakeholders* primários tenham retorno. Scheidt, Stefano e Kos (2019) realizaram uma pesquisa que teve como objetivo principal avaliar o nível de sustentabilidade em uma cooperativa de crédito do estado do Paraná baseada na visão dos gestores, e identificaram que entre os três pilares da TBL, no pilar econômico obteve-se uma melhor média concluindo que neste pilar a cooperativa desenvolve um melhor nível de ações voltadas a sustentabilidade econômica.

No pilar social a empresa apresenta um cuidado com a qualidade de vida dos colaboradores, através de treinamentos, incentivos a esportes e auxilia na inserção social dos colaboradores, porém a empresa não participa ativamente das ações sociais para com a comunidade, o que resulta num desconhecimento deste pilar perante os *stakeholders*. Neste pilar identifica-se que há melhorias que podem ser implantadas na empresa. Noro *et. al* (2010) no estudo que teve como título Sustentabilidade: uma visão baseada em *stakeholders*, identificaram que a participação direta das lideranças da empresa em entidades na comunidade representam uma forma de contribuir para o desenvolvimento local.

E por fim no pilar ambiental percebe-se que a empresa desenvolve algumas ações que contribuem para minimizar os impactos negativos causados ao meio ambiente, tais como captação e reutilização da água, destinação correta de resíduos tóxicos, projeto DESPOLUIR, mas não há nenhuma conscientização para seus colaboradores em relação aos cuidados que devem tomar para minimizar os impactos ambientais e nem a disseminação destas ações para seus *stakeholders*. Portanto, identifica-se que a empresa em estudo vem tentando evoluir no que tange aos aspectos ambientais, porém o que falta é a divulgação destas ações. Caiado, Quelhas e Lima (2015) verificaram a relevância da análise dos *stakeholders* para a sustentabilidade organizacional de uma empresa do setor siderúrgico, e identificaram que a preservação do meio ambiente assim como a sua divulgação são essenciais para a longevidade das empresas.

A seguir serão apresentadas as considerações finais do estudo com as contribuições e limitações da pesquisa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente as questões que estão relacionadas com à sustentabilidade apresentam-se cada vez com maior frequência na agenda das organizações, academias e governos, desta forma as empresas sofrem pressões de seus *stakeholders* para que a empresa atenda aos preceitos da sustentabilidade organizacional.

Partindo do objetivo deste trabalho de identificar a percepção que os principais *stakeholders* tem em relação aos pilares ambiental, social e econômico (TBL) em uma empresa de transporte rodoviário, constatou-se através das entrevistas semiestruturadas, diário de campo, análise documental e observação não participante, que os *stakeholders* da empresa em estudo reconhecem a importância da sustentabilidade nas empresas, porém os *stakeholders* clientes e fornecedor não tem o conhecimento das ações que a empresa desenvolve voltadas para a sustentabilidade em nenhum dos três pilares.

O estudo também apontou que a empresa desenvolve algumas ações isoladas nos três pilares da TBL, porém a empresa não as divulga o que vem a ser prejudicial para a empresa pois a mesma deve envolver as partes interessadas para que a sustentabilidade seja algo concreto na empresa. Destaca-se também que a empresa está muito preocupada em atender a legislação o que vem a ser um ponto positivo para a mesma, mas a sustentabilidade vai muito além de atender exigências, sustentabilidade é a busca constante pela melhoria de todos envolvidos nas atividades da empresa considerando os âmbitos sociais, econômicos e ambientais.

Este trabalho ajuda ainda a entender a importância do diálogo com os *stakeholders* na busca pela sustentabilidade, pois os mesmos podem apresentar uma importante fonte de recursos que ajudaria a empresa a ser mais sustentável. Importante ressaltar as principais contribuições da realização deste trabalho para a empresa pesquisada. Ao identificar a percepção que os principais *stakeholders* tem em relação aos pilares econômico, social e ambiental da sustentabilidade, é possível auxiliar gestores e pesquisadores da importância que os *stakeholders* tem relação a sustentabilidade nas empresas, e conseqüentemente a construção de estratégias pode ser viabilizada.

Para a academia entende-se que a gestão dos *stakeholders* no contexto da sustentabilidade é relevante para a literatura, uma vez que os *stakeholders* podem fornecer subsídios para que as empresas atinjam a sustentabilidade, importante ressaltar que as partes interessadas também exercem pressões para que a empresa atenda a sustentabilidade.

Este trabalho apresenta duas limitações, primeiro as variáveis escolhidas para selecionar os tipos de *stakeholders*, que neste estudo se valeu dos *stakeholders* primários, foram selecionadas através de critérios conceituais e teóricos. Segundo o estudo foi realizado em apenas um setor da economia sendo o de transporte de passageiros rodoviários.

Para pesquisas futuras recomenda-se a aplicação deste estudo em mais de um ramo de atividade, com o intuito de comparar os resultados de ramos diferentes. Acredita-se ainda que seja pertinente aplicar o questionário nos *stakeholders* secundários também, com o intuito de obter maiores dados para a análise. Também se recomenda a aplicação da pesquisa através de métodos quantitativos, ampliando desta forma a gama de participantes.

## REFERÊNCIAS

- Abreu, M., Castro, F., & Lazaro, J. C. (2013). Avaliação da influência dos *stakeholders* na proatividade ambiental de empresas Brasileiras. *Revista De Contabilidade E Organizações*, 7(17), 20-32. <https://doi.org/10.11606/rco.v7i17.56693>
- Almeida, F. (2002). *O bom negócio da sustentabilidade*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira.
- Azapagic, A. (2003). Systems approach to corporate sustainability: a general management framework. *Institution of Chemical Engineers* (vol.81, pp.303-316).
- Bardin, I. (1994). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições Setenta.
- Boaventura, J. M. G., Cardoso, F. R., Silva, E. S. da, & Silva, R. S. da. (2009). Teoria dos *stakeholders* e teoria da firma: um estudo sobre a hierarquização das funções-objetivo em empresas brasileiras. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios - RBGN*, 11( 32), 289-307. Recuperado de: <http://200.169.97.104/seer/index.php/RBGN/article/viewFile/378/510>
- Boechat, C. B. & Paro, R. (2007). Sustentabilidade no Brasil. *HSM Management Online*. Nº 63.
- Borim-de-Souza, R. B. (2010). *O alinhamento entre sustentabilidade e competências em contexto organizacional*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Estadual de Maringá (UEM) / Universidade Estadual de Londrina (UEL), Londrina, PR, Brasil. Recuperado de: [http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select\\_action=&co\\_obra=195890](http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select_action=&co_obra=195890)
- Buyse, K.; Verbeke, A. (2003). Proactive Environmental Strategies: A stakeholders Management perspective. *Strategic Management Journal Strat. Mgmt. J.*, 24: pp. 453-470.

- Carvalho, A. C. V; Stefano, S. R. & Munck, L. (2014). Competências voltadas à Sustentabilidade Organizacional: uma Proposta para a Avaliação do Corpo Gestor de Nível Tático. *Revista Economia & Gestão*, 14(35), 54-79. Recuperado de: <http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/4536/6984>
- Caiado, R. G. G.; Quelhas, O. L. G. & Lima, G. B. A. (2015). *Percepções da análise de stakeholders numa empresa do segmento siderúrgico*. XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão (CNEG).
- Clarkson, M. B. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporations. *Academy Management Review*. (vol. 20, n. 1, pp. 92-117).
- Costa, E. A. (2005). *Gestão Estratégica*. São Paulo. 5 Ed. Editora Saraiva.
- Dias, B. G. (2017). *Sustentabilidade nas organizações: uma proposta de gestão a partir das inter-relações entre estratégia, competências organizacionais e competências humanas*. (Tese Doutorado). Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil. Recuperado de: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde19042017152850/publico/CorrigidaBarbara.pdf>
- Elkington, J. (2012). *Canibais com garfo e faca*. São Paulo: Makron.
- Fernandes, E. C. (1996). *Qualidade de vida no trabalho*. 3 ed.. Salvador: Casa da Qualidade.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Piton.
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic Management: a stakeholders Approach*. New York: Cambridge University Press.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A.C., Parmar, B & Colle, S. (2010). *Stakeholder Theory: the state of the art*. New York: Cambridge University Press.
- Godoy, A. S. (1995). Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo (Vol. 35, n. 2, pp. 57-63).
- Hopwood, M.; Mellor, M. & O'Brien, G. (2005). Sustainable Development -Mapping Different Approaches. *Sustainable Development*. 13(1), 38-52. Recuperado de: [https://www.open.edu/openlearn/ocw/pluginfile.php/630982/mod\\_resource/content/1/t863\\_2\\_reading2.pdf](https://www.open.edu/openlearn/ocw/pluginfile.php/630982/mod_resource/content/1/t863_2_reading2.pdf)
- Hourneaux Junior, F., & Galleli, B. (2016). Desempenho organizacional e sustentabilidade: uma análise a partir da abordagem Triple Bottom Line. In *Anais*. São Paulo: FEA/USP. Recuperado de [http://engemausp.submissao.com.br/18/anais/download.php?cod\\_trabalho=362](http://engemausp.submissao.com.br/18/anais/download.php?cod_trabalho=362)
- Instituto de Energia e Meio Ambiente- IEMA (2017). Emissões dos setores de energia, processos industriais e uso de produtos. Recuperado de: <http://seeg.eco.br/wp-content/uploads/2017/09/Relatorios-Seeeg-2017-Energia-final.pdf>
- Melo, H. (2008). Indicadores de sustentabilidade: uma análise em um sistema de coleta seletiva de material reciclável. (Dissertação de mestrado) Universidade Federal de Paraíba. João Pessoa, PB, Brasil. Recuperado em: <http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/cp079914.pdf>
- Munck, L.; Galleli, B. & Souza, R.B. (2013). Competências para a sustentabilidade organizacional: a proposição de uma framework representativo do acontecimento da ecoeficiência. *Produção* (vol.23, n.3, pp. 652-669).
- Munck, L. (2013). *Gestão da sustentabilidade nas organizações: um novo agir frente à lógica das competências*. São Paulo: Cengage Learning.
- Munck, L. & Borim-de-Souza, R. (2009). Responsabilidade social empresarial, sustentabilidade organizacional e desenvolvimento sustentável: a proposição de uma hierarquização conceitual. *Revista brasileira de estratégia – REBRAE* (Vol.2, pp. 12-29).
- Munck, L. & Borim-de-Souza, R. (2011). Sustentabilidade Organizacional: a proposição de uma framework representativa do agir competente para seu acontecimento. *Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia*, 4(2), 147-158. Recuperado de: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/gerais/v4nspe/v4nspea05.pdf>



- Munck, L.; Borim-de-Souza, R.; Zagui, C. (2012). A gestão por competências e sua relação com ações voltadas à sustentabilidade. *REGE – Revista de Gestão*, São Paulo – SP, Brasil, v. 19, n. 3, pp. 377-394, jul./set. DOI: 10.5700/rege 469
- Noro, G. B.; Becker, D. V.; Becker, R. C.; Suplitz, C. C. & Abbade, E. (2010). *Sustentabilidade: Uma Visão Baseada em Stakeholders*. VI Congresso Nacional de Excelência em Gestão (CNEG).
- Pavão, Y. M. P. (2012). *A capacidade de Gestão dos Stakeholders e o Ambiente Organizacional: Relações e Impactos no Desempenho das Cooperativas do Brasil*. (Tese de Doutorado). Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, SC, Brasil. Recuperado de <http://siaibib01.univali.br/pdf/Yeda%20Maria%20Pereira%20Pavao.pdf>
- Pavão, Y. M. P. & Rossetto, C. R (2015). Stakeholder Management Capability and Performance in Brazilian Cooperatives. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 17, 870-889. Recuperado de: <http://www.scielo.br/pdf/rbgn/v17n55/1806-4892-rbgn-17-55-00870.pdf>
- Piotto, Z. C. (2003). *Eco-eficiência na Indústria de Celulose e Papel – Estudo de Caso*. (Tese de doutorado). Escola Politécnica, Engenha Sanitária e Hidráulica, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil. Recuperado de: [https://teclim.ufba.br/site/material\\_online/teses/tese\\_zeila\\_c\\_piotto.pdf](https://teclim.ufba.br/site/material_online/teses/tese_zeila_c_piotto.pdf)
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2006). Estratégia & sociedade: o elo entre vantagem competitiva e responsabilidade social empresarial. *Harvard Business Review Brasil*, 1-12. Recuperado de: <https://pt.scribd.com/document/353783550/2006-Estrategia-e-Sociedade-O-Elo-Entre-Vantagem-Competitiva-e-Responsabilidade-Social-Empresarial>
- Sachs, I. (2008). *Desenvolvimento: incluyente, sustentável e sustentado*. Rio de Janeiro: Gramond
- Savitz, A. W. & Weber, W. K. (2007). *A empresa sustentável: o verdadeiro sucesso e o lucro com responsabilidade social e ambiental*. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Savitz, A. W. & Weber, W. K. (2013). *Talent, Transformation, and the triple Bottom Line*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Scheidt, G., Stefano, S., & Kos, S. (2019). Desempenho da Sustentabilidade em uma Cooperativa de Crédito: *Uma Proposta de Análise na Visão dos Gestores*. *Revista de Administração IMED*, 9(1), 71-93. doi:<https://doi.org/10.18256/2237-7956.2019.v9i1.3248>
- Silva, D. da. C. C., (2009). Sc: Sustentabilidade Corporativa. In: *Anais VI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia - SEGGeT*, Resende, RJ.
- Stake, R. E. (1994). Case studies. In: Denzin, N. & Lincoln, Y. (eds). *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage.
- Szabo, V.; Costa, B. K. & Ribeiro, H, C, M. (2014). Stakeholders e sustentabilidade: produção científica internacional e nacional entre 1998 e 2011. *REBRAE. Revista Brasileira de Estratégia, Curitiba* 7(2), 174-190. doi: 10.7213/rebrae.07.002.AO04
- Teixeira, M. L. M. & Domênico, S. M. R. de. (2008). *Fator Humano: uma visão baseada em stakeholders*. IN: Hanashiro, et al. *Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders*. 2.ed. São Paulo: Saraiva.
- Wheeler, D., & Elkington, J. (2001). The end of the corporate environmental report? Or the advent of cybernetic sustainability reporting and communication. *Business Strategy and the Environment*, 10(1), pp. 1–14.
- World Commission on Environment and Development – WCED. *Our common future: the Brundtland report*. Oxford: Oxford University Press, 1987.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Zanelli, J. C. (2002). Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. *Estudos da Psicologia*, n. 7, pp. 79-88.