

**INFLUÊNCIA DE FATORES CONTINGENCIAIS EM PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS DE
EMPREENHIMENTOS RIBEIRINHOS DA AMAZÔNIA**

RISOLENE ALVES DE MACENA ARAÚJO
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

ADRIANA RODRIGUES SILVA
INSTITUTO POLITÉCNICO DE SANTARÉM

NICOLY SOUSA SANTOS
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ (UFPA)

Agradecimento à orgão de fomento:
Não se aplica

INFLUÊNCIA DE FATORES CONTINGENCIAIS EM PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS DE EMPREENDIMENTOS RIBEIRINHOS DA AMAZÔNIA

1. INTRODUÇÃO

A sustentabilidade ambiental tornou-se uma grande preocupação para o mundo dos negócios, e muitos países desenvolvidos e subdesenvolvidos foram criticados por seus papéis na degradação ambiental que levam a desafios econômicos, sociais e ambientais (Windolph *et al.*, 2014). Corroborando, Motta *et al.* (2019) mencionam que a sustentabilidade ainda é vista como um tema emergente no ramo dos negócios porque as empresas precisam internalizar práticas de sustentabilidade e não apenas apresentar um discurso peculiar. Os autores acrescentam que a inclusão dessas práticas pode contribuir com a preservação do ambiente a partir, por exemplo, da redução do consumo de matérias-primas, eletricidade e água.

A sociedade está cada vez mais consciente dos problemas sociais e ambientais, de modo que as pressões para que as organizações adotem o desenvolvimento de maneira sustentável aumentam a cada dia (Treptow *et al.*, 2019), fazendo com que as empresas atentem às questões ambientais no processo decisório (Latif *et al.*, 2020). O crescente envolvimento das empresas em matéria ambiental ocorre, principalmente, pela influência dos *stakeholders* – por exemplo, o governo, a comunidade e os clientes – que pressionam as empresas à adoção de uma postura sustentável (Feitosa *et al.*, 2014). Neste caso, essa postura é motivada por fatores externos, a saber: política governamental, regulamentos ambientais, competição e forças de mercado; além de ser intensificada por conta dos alertas de cientistas, organismos multilaterais, sociedade civil e ativistas sobre a degradação do meio ambiente e do aquecimento global, impactando diretamente as empresas (Cecato & Marines, 2015).

No tocante a pressão dos fatores internos exercidas sobre as empresas, a literatura apresenta vários pontos de vista. Estudos realizados por Robin *et al.* (2019) revelam que a cultura, em determinados locais, pode ter grande influência em práticas ambientais. Para Deliberal *et al.* (2016), a estratégia ambiental é algo benéfico para empresas, pois se torna uma vantagem competitiva perante as demais, pelo fato de a gestão ambiental das empresas ser resultado de um conjunto de rotinas administrativas, as quais integram competências dependentes da cultura organizacional, difícil de ser replicadas pelos concorrentes. Outro fator a ser considerado é a liderança que, apesar de pouco abordada em pesquisas, atua na definição, estabelecimento e identificação da missão e visão organizacional, contribuindo de forma significativa na inclusão de práticas sustentáveis dentro da empresa, direcionando uma ação coletiva para alcançar os objetivos definidos (Dallabona *et al.*, 2019).

Nesse sentido, a aplicação da Teoria da Contingência à sustentabilidade pode revelar vários fatores que podem influenciar a implementação e configuração de práticas sustentáveis. Essa teoria parte da premissa de que não há um modelo único ou forma de administrar uma empresa que supra a necessidade de todas as empresas, sendo estas influenciadas pelos seus fatores contingenciais, tais como: estrutura, estratégia, tecnologia, tamanho e ambiente (Picchiali & Ferreira, 2019).

Pryshlakivsky e Searcy (2015) recorreram à Teoria da Contingência para desenvolver e apresentar o modelo heurístico para o estabelecimento de *trade-offs* em sistemas de medição de desempenho de sustentabilidade corporativa. Os autores enfatizaram a necessidade de integrar os fatores contingenciais no quadro de tratamento de questões de sustentabilidade. No entanto, Maletic *et al.* (2017) mencionam que as pesquisas empíricas publicadas sobre a teoria da contingência, sustentabilidade corporativa e suas implicações de desempenho são bastante escassas. Visando preencher essa lacuna de pesquisa, foi estabelecida a seguinte problemática:

Quais são os fatores contingenciais que influenciam as práticas sustentáveis dos empreendimentos que atuam no ramo gastronômico na Ilha do Combú/PA?

Este estudo tem como objetivo investigar os fatores contingenciais (internos e externos) que influenciam as práticas sustentáveis em empreendimentos que atuam no ramo gastronômico na Ilha do Combú/PA. A Ilha do Combú, localizada a 1,5 km de Belém – PA, é protegida pela lei 6.083/97 como Área de Proteção Ambiental. Parte dos empreendimentos que movimentam a economia da Ilha tem sua base no extrativismo e no turismo, sendo o turismo responsável pelo aumento de micro e pequenas empresas (MPE's), como os restaurantes (Rosa & Cabral, 2017).

A principal contribuição deste estudo é compreender como os empreendimentos ribeirinhos da região amazônica têm integrado as práticas sustentáveis em suas atividades, o que permite o desenvolvimento de ações para consolidação dessas práticas nas demais empresas da região. Além de ampliar o conhecimento da teoria da contingência com este segmento, possibilita avaliar os fatores que mais influência a adoção de práticas sustentáveis, permitindo, dessa forma, potencializar o desenvolvimento de tais práticas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Teoria da Contingência

A utilização da Teoria da Contingência em estudos relacionados à área de Contabilidade Gerencial se baseia na premissa de que não existe práticas contábeis universalmente adequadas que se apliquem para todas as empresas em todas as circunstâncias, pois dependerão de fatores contextuais (Otley, 1980), reforçando o pressuposto de que cada organização possui suas peculiaridades (Otley, 2016).

No contexto brasileiro, estudos utilizaram elementos diversos para capturar os fatores contingenciais, como por exemplo: ambiente e estrutura organizacional mecânica e orgânica (Fagundes *et al.*, 2010); ambiente, tecnologia, estrutura, estratégia e porte organizacional (Beuren & Fiorentin, 2014); ambiente e práticas gerenciais (Kuzma *et al.*, 2016); e ambiente externo, tamanho, estratégia, estrutura, tecnologia, cultura organizacional e liderança (Oliveira & Callado, 2018). No entanto, quando se verifica a aplicação da teoria da contingência à sustentabilidade, os estudos empíricos são incipientes (Maletic *et al.*, 2017), embora haja uma compreensão da possibilidade de práticas de sustentabilidade serem dependente do contexto no qual as empresas estão inseridas (Campbell, 2007).

A literatura aponta diversos fatores contingenciais, conforme elucidado no Quadro 1.

Quadro 1 - Definição e Variáveis de Fatores Contingenciais

Referências	Fatores	Definição e Variáveis
Chenhall (2007); Espejo (2008); Wadongo, (2014).	Ambiente	O fator contingencial ambiente, se mostra um fator que pode apresentar instabilidade e incertezas para a organização. Considerado um fator externo, à medida que sofre modificação, afeta o quadro interno da entidade. Uns dos exemplos de fatores ambientais externos são a atitude da concorrência e os gostos e preferências dos clientes.
Chenhall (2003); Espejo (2008)	Estrutura	Uma relação formal de diferentes funções aos membros da organização visando garantir que os arranjos estruturais influenciam a eficiência do trabalho, por exemplo, a participação dos funcionários na tomada de decisão.
Chenhall (2003); Espejo (2008)	Estratégia	Um meio pelo qual os gestores podem influenciar a natureza do ambiente externo, as tecnologias da organização nos mecanismos estruturais, a cultura e os sistemas de controle gerenciais. Uma das variáveis deste fator pode ser o preço do produto/serviço como atrativo e o desenvolvimento de características únicas dos produtos/serviços.

Chenhall (2003); Crozatti (1998)	Cultura	A representação das características como o conhecimento, crenças, valores, moral, leis, costumes e outras capacidades e hábitos que as pessoas adquirem a partir da sociedade civil que são levadas em consideração, direta ou indiretamente, em todos os momentos de existência das entidades. Existem diversos elementos que influenciam a sua formação, tais como a comunidade, ao interagir com a organização fornecendo e adquirindo recursos, o cliente que possui expectativas com a qualidade do produto, o tamanho da organização e a maneira como ela impacta a cultura quanto à delegação de poder e responsabilidades.
Dallabona <i>et al.</i> (2019); Wadongo (2014).	Liderança	A liderança é definida como a habilidade em interpretar objetivos, estabelecer prioridades, planejar atividades, delegar responsabilidades, solucionar problemas e orientar pessoas. A liderança surge sob forma de valores, ideias e ensinamentos. Podemos citar como variáveis de liderança a atribuição de tarefas e a decisão de o que e como fazer tais tarefas.

De acordo com Espejo (2008), tem-se o ambiente como fator externo e fora de controle da organização, sendo os demais fatores internos influenciados por ela e sujeitos ao controle da empresa. Pode-se tomar como exemplo a pandemia do coronavírus (Covid-19), que trouxe mudanças nas atitudes das empresas, como em relação às normas de higienização.

Fundamentado nos fatores expostos acima, alinhar as características contingências da organização com a sustentabilidade se faz preciso tendo em vista a singularidade de cada organização.

2.2. Sustentabilidade Ambiental e as Micro e Pequenas Empresas (MPE's)

O conceito de desenvolvimento sustentável assume o ambiente de maneira ampla, levando em consideração que o ser humano está presente neste ambiente, questionando as tradicionais formas de produção, o comportamento humano, a organização e o funcionamento das cidades, exigindo novos padrões para o desenvolvimento socioambiental e econômico das sociedades (Temoteo *et al.*, 2018; Rocha *et al.*, 2019). Portanto, partindo do pressuposto de que o desenvolvimento sustentável é composto pelo conceito de desenvolvimento econômico aliado à preocupação com o meio ambiente (Seramim *et al.*, 2018), faz-se necessário adotar práticas sustentáveis para um melhor desempenho da empresa (Amankwah-Amoah *et al.*, 2018).

Ressalta-se que o termo sustentabilidade foi definido pela primeira vez no relatório Brundtland (Brundtland, 1987). Esse relatório cunhou e definiu o significado de sustentabilidade como o processo de crescimento econômico, proteção ambiental e igualdade social. Quando tratada no campo dos negócios, a sustentabilidade refere-se ao processo pelo qual as empresas gerenciam seus riscos (econômicos, ambientais e sociais) de negócios e suas obrigações e oportunidades (Jan *et al.*, 2019).

A crescente valorização de questões ambientais e sociais, juntamente com as novas exigências legais, tem caracterizado as novas responsabilidades das empresas, tornando-se determinante no sucesso empresarial (Rocha *et al.*, 2019). Sob essa perspectiva, Fernandes *et al.* (2016) mencionam que a sustentabilidade empregada em pequenas e médias empresas gera oportunidades às empresas em negociarem com grandes organizações, devido a maior preocupação por parte dos *stakeholders* com a sustentabilidade. Os empreendedores sustentáveis vinculam seu sucesso comercial diretamente aos efeitos positivos para o meio ambiente natural e para a humanidade, gerando assim, valor para uma ampla gama de partes interessadas (Freudenreich *et al.*, 2020).

Todavia, Martins *et al.* (2016) explicam que as empresas de grande porte estão mais preparadas para atender aos requisitos dos *stakeholders*, enquanto as MPE's, devido às suas especificidades de gestão, não podem fazer o uso dos mesmos mecanismos utilizados pelas

grandes organizações, com isso, as pequenas empresas não conseguem empregar soluções semelhantes às aquelas desenvolvidas para grandes empresas, e, dentro do contexto ambiental, as suas práticas sustentáveis continuam sendo pouco difundidas. As especificidades de gestão e a extrema heterogeneidade das MPE's trazem dificuldades aos pesquisadores em concentrar suas pesquisas nas empresas de menor porte e de criar teorias adequadas, diferentes daquelas aplicadas à empresa de grande porte (Leone, 1999).

O número de trabalhos sobre a sustentabilidade ambiental no âmbito organizacional está mais relacionado às empresas de grande porte devido o seu impacto ser aparentemente maior na sociedade, porém, para Revell *et al.* (2010), as MPE's possuem uma participação no volume da poluição global estimada em torno de 60 a 70% da poluição total. Estudos realizados nos EUA, Tailândia e países europeus mostram a importância das pequenas empresas para a economia e as questões sociais nos locais em que operam. Essas empresas são as principais responsáveis pela geração de emprego, utilização de recursos e produção de resíduos (Barbosa *et al.*, 2020).

Barbosa *et al.* (2020) advertem que, mesmo o número das pequenas empresas ser expressivo, o planejamento e a operacionalização necessária para transformá-las em organizações sustentáveis representam um desafio enorme, o que aumenta a falta de modelos de gestão sustentável na literatura. Em parte, a dificuldade ocorre devido à escassez de recursos financeiros ou falta de conhecimento de como implementar tais práticas sustentáveis Motta *et al.* (2019). Além disso, a mobilização de esforços para realizar mudanças na cultura organizacional que fortaleçam a consciência ambiental está mais ao alcance das grandes empresas (Fonseca & Martins, 2010), sendo uma realidade mais distante às MPE's.

Considerando que a comunidade ribeirinha da Ilha do Combú convive com o espaço urbano (Belém) e rural (ilhas), devido ao comércio dos produtos do extrativismo e pelo turismo promovido pelos restaurantes da Ilha, o desenvolvimento desta pesquisa permitirá conhecer o saber da comunidade ribeirinha sobre o manejo sustentável dos recursos da floresta, adotados pelas MPE's da Ilha. Ademais, permitirá também conhecer os fatores contingenciais que envolvem o manejo sustentável, sob forma de garantir as representações sociais, culturais e familiares da comunidade ribeirinha (Freire, 2002).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1. Classificação da Pesquisa

A pesquisa foi realizada na região da Ilha do Combú/PA, mais especificamente nas empresas do segmento de alimentação, por conta da quantidade de restaurantes que atuam na região, bem como pela sua relevância na economia local. Tal relevância deve-se a grande circulação de turistas na ilha, o que gera renda tanto para os moradores locais como para a metrópole de Belém.

Este trabalho é classificado como uma pesquisa descritiva, quantitativa e bibliográfica; descritiva, uma vez que tem como objetivo descrever as características dos restaurantes no tocante aos fatores contingenciais que interferem nas práticas sustentáveis; quantitativa por utilizar métodos estatísticos (como a média e frequência percentual) na análise dos resultados; bibliográfica, uma vez que se utiliza de meios científicos como livros, periódicos, artigos, revistas etc., para discussão dos resultados encontrados.

O procedimento técnico utilizado foi o *Survey* (levantamento), com a utilização de um questionário estruturado, o qual foi adaptado das pesquisas de Amazonas, Silva e Andrade (2019) e Ferreira (2016). As adaptações se referem, respectivamente, à adequação das questões em função do segmento de atuação e utilização de parte do questionário que explora as variáveis contingenciais que interferem no processo de gestão e tomada de decisão de restaurantes.

Inicialmente, a coleta de dados ocorreu com a aplicação do questionário *online* durante duas semanas entre janeiro e fevereiro de 2021. Todavia, devido à baixa taxa de respostas obtidas, foi realizada dia 27 de fevereiro de 2021 uma visita aos restaurantes para aplicação do questionário de forma presencial, sendo, dessa forma, possível obter mais informações para além do questionário. Nas duas ocasiões, foi utilizado um questionário estruturado, contendo 33 perguntas, divididas em 3 blocos: (1) Perfil do Respondente, composto por 4 questões abertas para saber a idade, cargo, tempo de atuação na empresa e grau de escolaridade dos gestores e proprietários dos restaurantes; (2) Perfil da Empresa, composto por apenas duas perguntas abertas para saber o tempo de atividade e quantas pessoas trabalham na empresa; e (3) Fatores Contingenciais, composto por 27 perguntas, divididas nos seguintes sub-blocos: a) 5 questões em escala *likert* sobre o fator contingencial estrutura, b) 4 sobre liderança, sendo 3 em escala *likert* e 1 pergunta aberta, c) 5 em escala *likert* sobre o ambiente, d) 5 questões de estratégia, sendo 4 em escala *likert* e 1 pergunta aberta, e) 4 questões de cultura e 4 questões de tecnologia em escala *likert*. A escala *likert* das questões sobre os fatores contingenciais são de 5 pontos, variando entre Discordo Totalmente, Discordo Parcialmente, Não concordo Nem discordo, Concordo Parcialmente e Concordo Totalmente. O questionário também foi composto por duas perguntas abertas, sendo uma pergunta contida no fator contingencial liderança, para saber quais são as práticas sustentáveis implementadas por incentivo dos gestores e proprietários, e outra no fator contingencial estratégia, para verificar quais são as redes sociais que os restaurantes utilizam para divulgar as práticas sustentáveis desenvolvidas no ambiente de trabalho.

3.2. Amostra, Coleta e Análise de dados

Antes da aplicação efetiva do questionário, foi realizada uma visita à Ilha do Combú com o objetivo de verificar a quantidade de restaurantes. O resultado evidenciou um total de 32 restaurantes. Em paralelo, o questionário foi submetido a um pré-teste com três pesquisadores, destes 1 bióloga, 1 engenheira florestal e 1 geógrafo, com especialização em gestão ambiental. O intuito foi de validar o conteúdo abordado e a acessibilidade do formato das questões, em resposta foi sugerido algumas alterações. Diante da aceitação das sugestões, o questionário obteve o parecer positivo por parte dos três pesquisadores.

Na sequência, realizou-se o contato com os restaurantes para a apresentação da pesquisa e aplicação do questionário via rede social *WhatsApp*, a partir da qual foi obtida 8 respostas, apenas. Para o aumento da taxa de resposta, foi realizada uma visita pessoal nos estabelecimentos, seguindo os protocolos de segurança da Covid-19. Essa visita nos restaurantes foi caracterizada pela aplicação do questionário de forma presencial, permitindo interação das pesquisadoras com os respondentes do questionário, sendo assim, parte da pesquisa foi realizada a partir da aplicação do questionário estruturado de forma online e outra parte com questionário estruturado de forma presencial. No total, foram obtidas 31 respostas, contudo, foram excluídos 9 questionários, pelo fato de não terem sido respondidos pelos gestores ou proprietários dos restaurantes, os quais eram o público-alvo para compor a amostra. Sendo assim, o total de questionários válidos analisados foram 22.

Os dados foram tratados primeiramente com o *software* RStudio versão 4.1, que possibilita o tratamento de dados na escala *likert*. Do *software* foi utilizado o pacote *Likert*, para que fossem gerados os gráficos dos fatores contingenciais. Para a tabela dos dados do perfil do respondente e perfil da empresa, foi utilizado o *software* Excel 2020. A análise descritiva foi realizada com base na média ponderada e na frequência percentual das respostas. Para o cálculo das médias foram utilizados os valores da escala *likert* de 1 a 5, e as porcentagens encontradas foram utilizadas como peso dos respectivos valores. Por fim, se verificou quais eram as práticas mais recorrentes nos restaurantes. Dessa forma, foi possível responder o problema de pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Perfil dos respondentes e das empresas

A Tabela 1 apresenta algumas informações sobre o perfil dos gerentes e proprietários respondentes na Ilha do Combú.

Sobre o número de funcionários, 54,55% dos restaurantes operam com até nove pessoas contratadas, classificado de acordo com o SEBRAE para empresas de comércio e serviços, sendo que até 9 funcionários é caracterizado como microempresa (ME); 45,46% dos estabelecimentos têm de 10 a 49 pessoas empregadas caracterizado como empresa de pequeno porte (EPP).

Tabela 1 – Perfil dos gerentes e proprietários respondentes na Ilha do Combú

	Quantidade	Porcentagem
Idade		
Até 30 anos	3	13,64%
31 a 60 anos	18	81,82%
Acima de 60 anos	1	4,55%
Total	22	100%
Cargo		
Gerente	14	64%
Proprietário	8	36%
Total	22	100%
Escolaridade		
Ensino Fundamental	2	9,09%
Ensino Médio	12	54,55%
Ensino Superior	5	22,73%
Técnico	3	13,64%
Total	22	100%
Tempo de Trabalho		
De 0 a 2 anos	10	45,45%
De 2 a 5 anos	8	36,37%
Acima de 5 anos	4	18,18%
Total	22	100%
Tempo de Atividade da		
0 a 2 anos	9	40,90%
2 a 5 anos	8	36,37%
Acima de 5 anos	5	22,73%
Total	22	100%
Número de Funcionários		
Até 9 (ME)	12	54,55%
De 10 a 49 (EPP)	10	45,46%
Total	22	100%

Tais características não apresentaram variância significativa na maioria dos pontos dos perfis dos respondentes, e aproximam àquelas verificadas no trabalho de Picchiali *et al.* (2019), em que trata de MPE's do segmento alimentício como público-alvo, sendo a média de idade dos respondentes 42 anos e ensino médio como nível de escolaridade. A característica que mais se distanciou foi o porte das empresas do estudo em que percentual das ME, foi 88% e das EPP apenas 10%.

4.2 Análise dos fatores contingenciais e das práticas sustentáveis

Considerando as informações apresentadas na Figura 1, sobre a relação da estrutura da empresa com as práticas sustentáveis do estabelecimento, verifica-se que 10 (45,5%) concordam totalmente que metade dos funcionários possuem qualificação para exercer sua função, enquanto 4 (18,2%) discordam totalmente dessa afirmação. Esses dados refletem a

atuação do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac) em parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) Pará na Ilha do Combú, no projeto “Sebrae presente do Turismo”. Com a pandemia, este projeto tem buscado atrair clientes para o espaço, assegurando aos profissionais que os recepcionam cursos de capacitação na área de gastronomia, de forma que estes possam atender os clientes de maneira mais segura em relação à higiene pessoal, dos alimentos e do ambiente (SENAC, 2020).

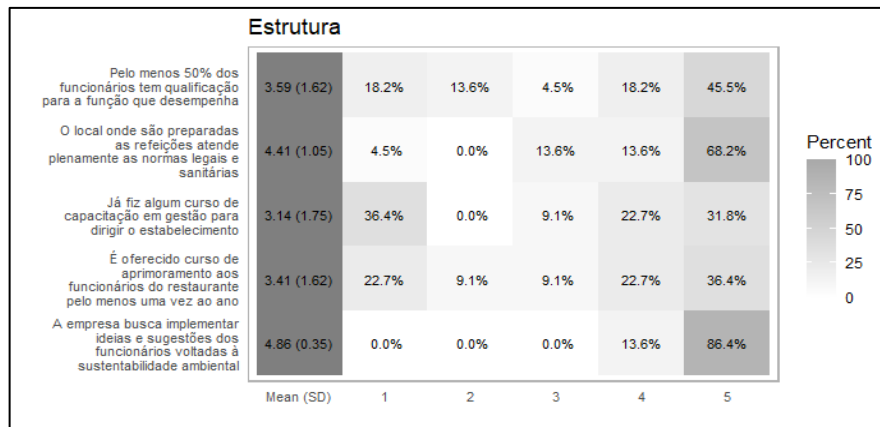
Percebe-se também que 15 (68,2%) respondentes concordam totalmente que o local onde são preparadas as refeições atendem as normas sanitárias; apenas 1 (4,5%) discorda totalmente dessa afirmação. Este resultado é convergente com a pesquisa de Picchiali *et al.* (2019), a qual identificou que 75% dos restaurantes da região metropolitana de Campinas atendem as normas legais e sanitária. Os respondentes da presente pesquisa afirmaram sentir dificuldade em seguir as normas em sua totalidade, por serem burocráticas, mas que sempre buscam atendê-las. Esta situação também é relatada por Treptow *et al.* (2019), que apontam a legislação como dificuldade pela maioria das empresas e é tida pelos gestores como um obstáculo para as empresas incubadas da Cidade de Santa Maria, sobretudo pelo excesso de burocracia para o seu funcionamento, assim, a legislação não se apresenta como oportunidade ou contempla incentivos para a adoção de práticas sustentáveis na gestão empresarial.

Dando continuidade na análise, foi identificado que 8 (36,4%) discordam totalmente, ou seja, não realizaram nenhum curso de capacitação para desenvolver suas atribuições de gestores, porém, 12 (54,5%) dos respondentes concordam parcial ou totalmente, que já fizeram algum curso de capacitação em gestão para dirigir o estabelecimento. Trata-se de uma característica divergente daquela verificada por Picchiali *et al.* (2019), cujos 70% dos respondentes desse mesmo ramo não realizaram nenhum curso de capacitação para desenvolver a atividade de gestão. Ainda que com um resultado negativo em relação ao nível de realização de cursos de capacitação, o autor defende que a realização de cursos de capacitação são recursos para aprimorar o conhecimento em áreas relacionadas à melhora do funcionamento do estabelecimento, como em normas e resoluções, e com isso melhorar o desempenho do negócio, sendo essenciais no desenvolvimento de uma empresa.

Todavia, ressalta-se que 8 (36,4%) dos respondentes concordam totalmente que é oferecido, uma vez ao ano, cursos de aprimoramento para os funcionários do restaurante, seguido de 5 (22,7%) que discordam totalmente dessa afirmação. Esses dados divergem da pesquisa de Picchiali *et al.* (2019), uma vez que estes autores verificaram que 74% dos proprietários não oferecem cursos de aprimoramento ou capacitação aos seus funcionários.

Verifica-se, ainda, que 19 (86,4%) concordam totalmente que a empresa busca implementar ideias e sugestões dos funcionários voltadas à sustentabilidade ambiental, enquanto 3 (13,6%) concordam parcialmente. Este resultado corrobora o achado de Fagundes *et al.* (2010), cujo estudo objetivou analisar a estrutura organizacional e a gestão de uma empresa de fabricação e montagem de equipamentos industriais sob a ótica da teoria contingencial, e encontrou no fator estrutura características mistas em relação à centralização do trabalho, havendo sempre um consenso ou uma comunicação com a alta direção. Além disso, outros autores defendem que a participação dos funcionários gera motivação aos indivíduos e contribui para o desenvolvimento da organização (Beuren & Fiorentin, 2013; Chenhall, 2007).

Figura 1 – Distribuição das respostas às perguntas relacionadas à estrutura da empresa e sua relação com as práticas sustentáveis.

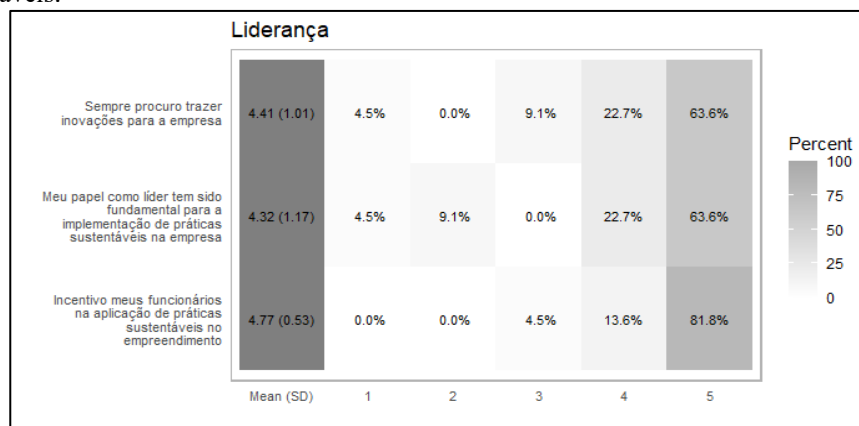


Nota: Discordo totalmente (1); discordo parcialmente (2); não concordo, nem discordo (3); concordo parcialmente (4); concordo totalmente (5).

As informações da Figura 2 apresentam os dados sobre a relação da liderança da empresa com as práticas sustentáveis do estabelecimento. Constatou-se que 21 (95,4%) dos respondentes concordam de maneira parcial ou totalmente que a liderança do estabelecimento incentiva os funcionários na aplicação de práticas sustentáveis, corroborando com a pesquisa de Nor-Aishah *et al.* (2020), onde demonstrou que a liderança tem um efeito positivo no desempenho ambientalmente sustentável. Nor-Aishah *et al.* (2020) sinalizaram a liderança empreendedora como um efeito positivo no desempenho socialmente sustentável, coincidindo com os resultados desta pesquisa que registrou que 19 (86,3%) respondentes consideram o papel fundamental do líder na implementação de práticas sustentáveis.

Nessa perspectiva, 19 (86,3%) lideranças concordam parcialmente ou totalmente que sempre procuram trazer inovações para a empresa. Esse percentual se aproxima dos resultados de Dallabona *et al.* (2019), os quais obtiveram 86% do consenso à referida pergunta. Motta *et al.* (2019) consideram que hoje, independente do seu tamanho e linha de negócios, as empresas são cobradas pelo ambiente dinâmico em que operam, onde a inovação faz parte da qualidade de alto valor, agregado aos produtos e uma postura ambientalmente responsável.

Figura 2 – Distribuição das respostas às perguntas relacionadas à liderança da empresa e sua relação com as práticas sustentáveis.



Nota: Discordo totalmente (1); discordo parcialmente (2); não concordo, nem discordo (3); concordo parcialmente (4); concordo totalmente (5).

A Figura 3 mostra os dados sobre a relação do ambiente da empresa com as práticas sustentáveis do estabelecimento. Semelhante ao fator liderança, o ambiente apresentou forte

influência neste estudo. É possível observar que 15 (68,18%) dos respondentes dizem concordar de maneira parcial ou totalmente com a afirmação de que inserem práticas que contribuem na redução de preços dos produtos oferecidos aos clientes, ao mesmo tempo em que ganham vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

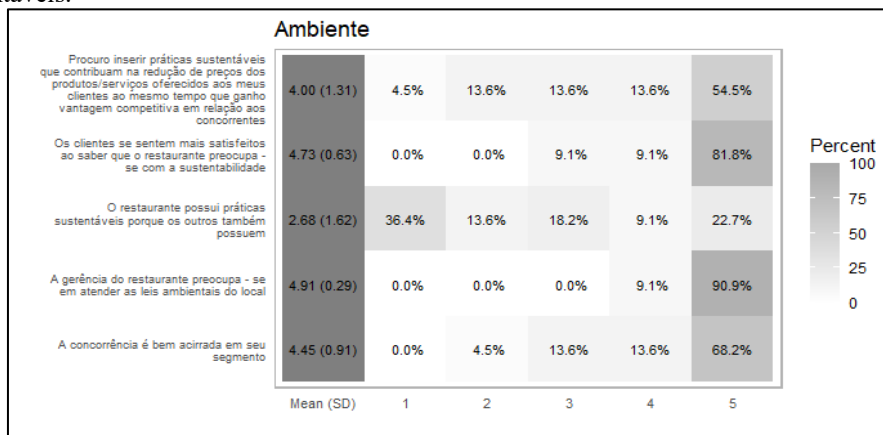
O uso das práticas sustentáveis pode ser usado como vantagem competitiva por possibilitar a diminuição dos custos do empreendedor, beneficiando a empresa. Inclusive, a inovação pode ser um caminho para essa redução de custos operacionais na prestação de serviços desses estabelecimentos, propiciando um diferencial competitivo no segmento, conforme percebido por Spezamiglio, Galina e Calia (2016).

Também foi identificado que 20 (90,9%) respondentes concordam, de maneira parcial ou total, que os clientes se sentem mais satisfeitos ao saberem que o restaurante frequentado se preocupa com a sustentabilidade. Este resultado se assemelha àquele apresentado por Fernandes *et al.* (2016), em que aproximadamente 73% dos respondentes concordam, total ou parcialmente, que os clientes exigem uma postura social e ambientalmente correta das empresas pesquisadas. Outro aspecto que merece atenção, é o fato de que 11 (50%) respondentes discordam, parcial ou totalmente, que o restaurante possui práticas sustentáveis apenas porque os outros também possuem. Esse resultado diverge do estudo realizado por Latif *et al.* (2020), onde foi confirmada uma das hipóteses da pesquisa, a relação positiva da pressão mimética na adoção de uma contabilidade de gestão ambiental em empresas de manufatura do Paquistão.

Todos os respondentes concordam, parcial ou totalmente, que a gerência do restaurante se preocupa em atender as leis ambientais do local, evidenciando que a legislação tem influência nas práticas ambientais da empresa. Este resultado corrobora Robin *et al.* (2019), os quais concluem que a implementação de medidas ambientais fornece uma forte motivação externa. No estudo de Martins *et al.* (2019) discute-se o tema da sustentabilidade empresarial com a conscientização do gestor, fazendo uma reflexão da Lei 6.938/81 – sobre a Política Nacional do Meio Ambiente – que busca evitar ações depredativas executadas por empresários em nome do desenvolvimento socioeconômico, mas que violam interesses da segurança nacional e equilíbrio dos ecossistemas.

Ademais, observou-se que 18 (81.8%) respondentes concordam, parcial ou totalmente, que a concorrência é bem acirrada em seu segmento. Segundo estudo realizado por Deliberal *et al.* (2016), a gestão ambiental torna-se uma vantagem competitiva e pode ser considerada como uma capacidade estratégica organizacional, bem como uma maneira de melhorar o desempenho ambiental e econômico das empresas.

Figura 3 – Distribuição das respostas às perguntas relacionadas ao ambiente da empresa e sua relação com as práticas sustentáveis.



Nota: Discordo totalmente (1); discordo parcialmente (2); não concordo, nem discordo (3); concordo parcialmente (4); concordo totalmente (5).

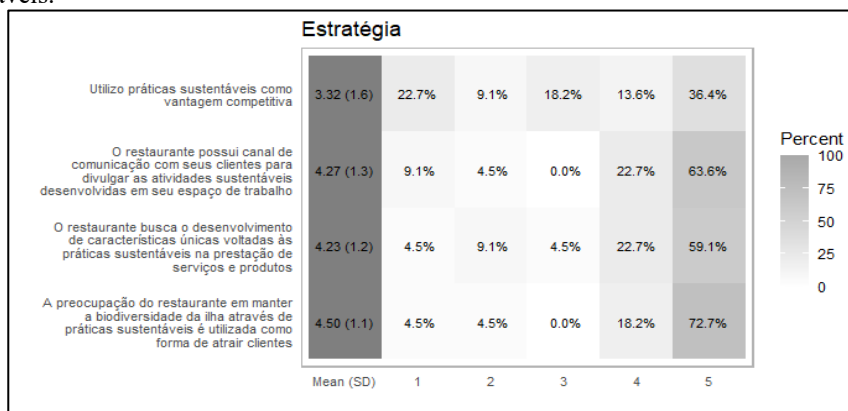
A Figura 4 apresenta os dados sobre a relação da estratégia da empresa com as práticas sustentáveis do estabelecimento. Nota-se que 11 (50%) respondentes concordam, parcial ou totalmente, que usam as práticas sustentáveis como vantagem competitiva, enquanto 4 (18,2%) não concordam e nem discordam dessa afirmação. Esse resultado vai ao encontro do estudo de Treptow *et al.* (2019), cujas empresas investigadas que conseguem equacionar a sustentabilidade com a inovação, ganham vantagem competitiva.

Ainda sobre a Figura 4, é possível observar que 19 (86,3%) respondentes concordam, parcial ou totalmente, que possuem um canal de comunicação (*instagram, whatsapp e facebook*) com seus clientes, para divulgar as atividades sustentáveis desenvolvidas em seu espaço de trabalho. A intenção de divulgação das práticas sustentáveis é vista como uma estratégia competitiva. Este resultado reflete o achado de Rocha *et al.* (2019), em que as empresas preventivas mostram que se motivam por meio da imagem, valor de mercado e meio envolvente, possuindo uma estrutura hierárquica mais achatada e com alta dependência dos clientes. No entanto, ao consultar as redes sociais das empresas analisadas na presente pesquisa, as mesmas se mostraram bem menos representativa na prática de divulgação de ações sustentáveis do que o percentual respondido na presente pesquisa.

Complementando a análise, identificou-se que 18 (81,8%) dos gerentes e proprietários concordam, parcial ou totalmente, que buscam o desenvolvimento de características voltadas às práticas sustentáveis na prestação de serviços e produtos. Este índice pode ser atribuído ao cenário pandêmico da covid-19, onde muitos respondentes afirmam que com as normas de segurança à prevenção da covid-19, foram realizadas muitas mudanças na rotina dos estabelecimentos, gerando mais plástico e descartáveis.

Apesar de apenas metade dos respondentes terem dito que usam práticas sustentáveis como vantagem competitiva, 20 (90,9%) respondentes concordam, parcial ou totalmente, que os restaurantes se preocupam em manter a biodiversidade da ilha através de práticas sustentáveis como forma de atrair clientes. Esse resultado pode ser contraditório, visto que apenas 11 respondentes afirmaram utilizar práticas sustentáveis como vantagem competitiva, enquanto 20 concordam que mantém a biodiversidade da ilha por meio de práticas sustentáveis para atrair clientes. A análise de Deliberal *et al.* (2016) corrobora com este estudo ao apresentar resultados em que os stakeholders, tal como clientes, possuem uma correlação moderada com orientação ambiental, sugerindo que os stakeholders podem influenciar as empresas no desenvolvimento de estratégias relacionadas com os aspectos ambientais.

Figura 4 – Distribuição das respostas às perguntas relacionadas à estratégia da empresa e sua relação com as práticas sustentáveis.

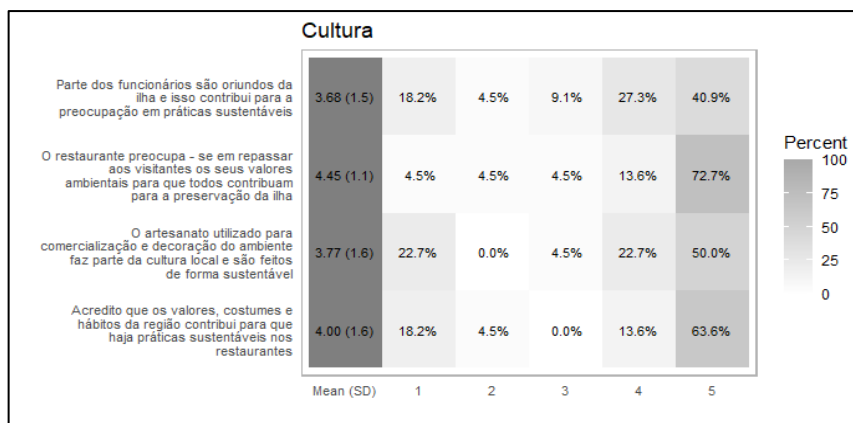


Nota: Discordo totalmente (1); discordo parcialmente (2); não concordo, nem discordo (3); concordo parcialmente (4); concordo totalmente (5).

A Figura 5 apresenta os dados sobre a relação da cultura com as práticas sustentáveis do estabelecimento. Na figura é possível verificar que 15 (68,2%) respondentes concordam, parcial ou totalmente, que parte dos seus funcionários são oriundos da ilha e que isso contribui para a preocupação em realizar práticas sustentáveis. De acordo com os respondentes, até mesmo as pessoas oriundas de outras regiões se preocupam com as práticas sustentáveis realizadas na ilha. Cerca de 19 (86,3%) respondentes concordam, parcial ou totalmente, que os restaurantes se preocupam em repassar aos visitantes os seus valores ambientais, de modo que estes adotem uma consciência de preservação da ilha. Este item também tem relação com o fator contingencial liderança, pois, segundo Crozatti (1998), a cultura organizacional é definida pelas lideranças da empresa que impõem seu próprio jeito de fazer as coisas. Um dos exemplos das práticas relacionadas à cultura e que são repassadas aos visitantes, é o incentivo à redução de descartáveis. Portanto, pode-se afirmar que a cultura influencia positivamente as práticas sustentáveis e que elas estão ligadas à liderança da empresa.

Outro ponto observado é que 16 (72,7%) respondentes concordam, parcial ou totalmente, que o artesanato utilizado para a comercialização e decoração do ambiente faz parte da cultura local e são feitos de forma sustentável. Sobre este item, o artesanato utilizado no local provém tanto da Ilha quanto de outras regiões. Por fim, 17 (77,2%) respondentes concordam, parcial ou totalmente, que os valores, costumes e hábitos da região contribuem para que haja práticas sustentáveis nos restaurantes. Isto pode ocorrer devido à região em que estão localizadas ter uma legislação específica, por ser uma Área de Proteção Ambiental. Segundo a pesquisa de Morais, Oliveira e Souza (2014), muitas práticas de sustentabilidade ambiental realizadas pelas organizações são resultado de pressões externas, como o governo, de tal forma que acabam se consolidando nas empresas, assim, as práticas podem ter se tornado um hábito da região.

Figura 5 – Distribuição das respostas às perguntas relacionadas à cultura da empresa e sua relação com as práticas sustentáveis.

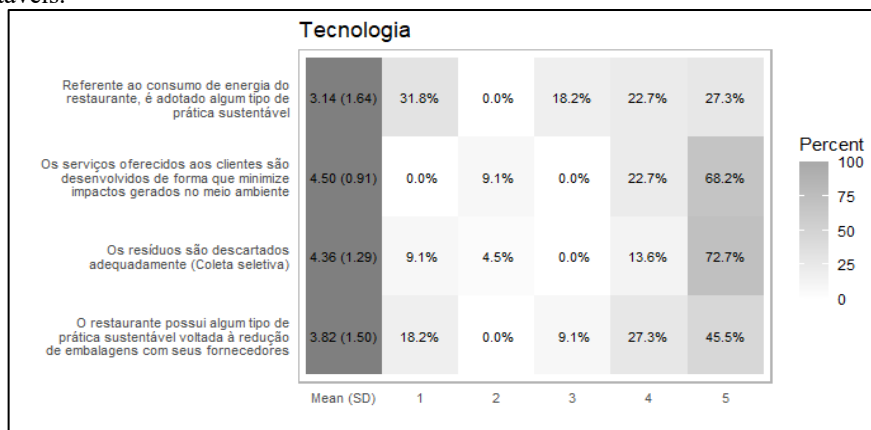


Nota: Discordo totalmente (1); discordo parcialmente (2); não concordo, nem discordo (3); concordo parcialmente (4); concordo totalmente (5).

A Figura 6 apresenta os dados sobre a tecnologia da empresa com as práticas sustentáveis do estabelecimento. Constatou-se que metade dos respondentes concordam, parcial ou totalmente, que no uso de energia do restaurante é adotado algum tipo de prática sustentável. Contudo, 7 (31,8%) respondentes discordam totalmente dessa afirmação. O fato de o consumo de energia dos restaurantes apresentar menor percentual de interferência nas práticas sustentáveis pode ser justificado pela constante falta de energia elétrica na região, o que leva os restaurantes a optarem por utilizar geradores, causando um maior consumo de energia. Foi percebido durante a pesquisa, que alguns restaurantes da região também consideram o uso de energia solar para diminuir o consumo de energia elétrica.

Além disso, nota-se que cerca de 20 (90,9%) respondentes concordam, parcial ou totalmente, que os serviços oferecidos aos clientes são desenvolvidos de forma que minimize os impactos gerados no meio ambiente. Assim como na pesquisa de Chenhall (2003), onde foi possível verificar que uma das motivações para práticas voltadas à tecnologia ambiental seria a poupança de custos. Um dos exemplos de prática realizada por algumas empresas pesquisadas neste trabalho são: o descarte adequado do óleo de cozinha utilizado na preparação de alimentos; o cultivo de hortaliças para uso nos restaurantes; e adoção de copo para diminuir a utilização de descartáveis.

Figura 6 – Distribuição das respostas às perguntas relacionadas à tecnologia da empresa e sua relação com as práticas sustentáveis.



Nota: Discordo totalmente (1); discordo parcialmente (2); não concordo, nem discordo (3); concordo parcialmente (4); concordo totalmente (5).

Acrescenta-se que 19 (86,3%) respondentes enfatizaram que esses estabelecimentos descartam adequadamente os resíduos gerados (coleta seletiva). Apesar da média de resposta ser mais próxima de concordo totalmente, observou-se que alguns restaurantes deixaram de realizar esta atividade devido ao barco que recolhe os resíduos não ter passado mais pelo local. Tanto na pesquisa de Nascimento *et al.* (2010) quanto na pesquisa de Rosa e Cabral (2017) foram analisados os impactos ambientais gerados na Ilha do Combú e, apesar das diferentes datas em que os trabalhos foram publicados, constatou-se o mesmo problema na ilha: a queima de resíduos. Este problema também foi observado na presente pesquisa e, segundo os respondentes, deve-se a ausência do barco que realizava a coleta de lixo, fato que acaba interferindo na fauna e flora local, trazendo prejuízos, inclusive, aos próprios moradores da Ilha.

Por fim, nota-se que 16 (72,8%) respondentes afirmam concordar, parcial ou totalmente, que o restaurante possui algum tipo de prática sustentável voltada à redução de embalagens com seus fornecedores. Acredita-se que essa prática é estimulada pelo fato de a região sofrer regularmente com a escassez da coleta por parte da prefeitura, fator esse informado por alguns respondentes, que afirmaram realizar por conta própria movimentos, em parceria com cooperativas, para que seja realizada a coleta de lixo na região.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo investigar os fatores contingenciais (internos e externos) que influenciam as práticas sustentáveis em empreendimentos que atuam no ramo gastronômico na Ilha do Combú/PA. Foi verificado que existem a adoção de práticas ambientais na região, principalmente por se tratar de uma área protegida por lei. Além disso, existe o incentivo de órgãos na região como o Sebrae, que atuam diretamente na orientação dos

empreendedores voltada às práticas sustentáveis dos restaurantes. O problema de pesquisa foi respondido através da frequência percentual e média das respostas obtidas pela escala *likert*.

Os resultados mostraram que o fator que mais tem influência nas práticas sustentáveis é o ambiente, principalmente por causa da legislação local. Ainda sobre o fator contingencial ambiente, identificou-se uma inconsistência nas respostas devido a questão com médias mais altas afirmava que o restaurante procura inserir práticas sustentáveis, ao mesmo tempo que ganha vantagem competitiva com os concorrentes. No entanto, em outra questão, no fator contingencial estratégia, obteve-se uma das médias mais baixas no quesito que afirma que o restaurante utiliza sustentabilidade como vantagem competitiva. A partir dessa inconsistência pode-se dizer que os gestores e proprietários possuem certo receio de afirmar que só possuem práticas sustentáveis por causa da vantagem competitiva. Isto pode ser verificado, também, pela baixa frequência dos restaurantes que dizem possuir práticas sustentáveis porque seus concorrentes possuem.

Outro fator contingencial que mais influencia as práticas sustentáveis é a liderança, confirmado a partir das situações que influenciam e dependem da decisão de líderes da empresa, tais como a tecnologia, onde tem-se o processo de desenvolvimento de produtos e serviços oferecidos é determinado pelos líderes da organização. Inserida no fator contingencial tecnologia, a coleta seletiva é uma prática recorrente, obtendo a segunda média mais alta, que depende do papel do líder para a sua aplicação. Desta maneira, é evidente a importância da liderança na aplicação de práticas sustentáveis nos empreendimentos gastronômicos da região investigada.

O fator com a média mais baixa de respostas foi o de estrutura, devido à baixa qualificação, tanto dos gestores e proprietários quanto dos funcionários, em relação à função que desempenham. Sendo observado o quanto é importante a atuação do Senac e Sebrae para ampliar o conhecimento dos funcionários do empreendimento.

Diante do exposto, este estudo proporciona conhecimento sobre cada fator contingencial, indicando aqueles que mais influenciam as práticas sustentáveis dos restaurantes da Ilha do Combú, possibilitando obter uma visão mais esclarecedora sobre como eles afetam a empresa, trazendo resultados empíricos acerca da influência das legislações e *stakeholders* nas práticas sustentáveis. Outro aspecto levantado na pesquisa é o uso das práticas sustentáveis como vantagem competitiva às empresas, assim como previsto na literatura, onde atesta-se a sua relevância.

O estudo também contribui para futuras pesquisas na região, principalmente relacionadas à gestão de empresas em áreas de proteção ambiental, permitindo uma visão mais ampla acerca do tema. Trata-se de uma discussão relevante para a sociedade no geral, visto a importância das práticas ambientais e sustentáveis para as organizações, uma vez que o modo como elas atuam impacta diretamente o contexto social e natural de uma região.

Dentre as limitações apresentadas nesta pesquisa, encontram-se a amostra com 22 questionários, tendo que ser excluído outros 9 por não serem respondidos por gestores, o que, por consequência, afetou o resultado da presente pesquisa. Outra limitação foi a carência de temas semelhantes relacionando os fatores contingenciais, especificamente com práticas sustentáveis, e a forma do questionário, deixando algumas respostas limitadas às afirmações preestabelecidas. Pesquisas futuras poderão explorar os fatores contingenciais relacionados à prática da sustentabilidade em outras regiões de preservação ambiental. Ademais, também poderão utilizar outras estratégias metodológicas, como a coleta de dados por meio de entrevistas e à análise de conteúdo.

REFERÊNCIAS

- Amankwah-Amoah J., Adomako, S., & Danso, A. (2018). Entrepreneurial orientation, environmental sustainability and new venture performance: Does stakeholder integration matter?. *Business Strategy and the Environment*, 28(1), 79-87. <https://doi.org/10.1002/bse.2191>
- Barbosa, M., Castañeda-Ayarza, J. A., & Ferreira, D. H. L. (2020). Sustainable strategic management (GES): Sustainability in small business. *Journal of Cleaner Production*, 258, 120880.
- Beuren, I. M., & Fiorentin, M. (2014). Influência de fatores contingenciais nos atributos do Sistema de Contabilidade Gerencial: um estudo em empresas têxteis do Estado do Rio Grande do Sul. *Revista de Ciências da Administração*, 16(38), 195-212. <https://doi.org/10.5007/21758077.2014v16n38p195>
- Campbell, J. (2007). Why Would Corporations Behave in Socially Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility. *The Academy of Management Review*, 32(3), 946-967. doi:10.2307/20159343
- Cecato, V. M. (2015). A contribuição do processo de comunicação para a construção da cultura da sustentabilidade: um estudo de micro, pequenas e médias empresas brasileiras. Dissertação de Mestrado, Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo. doi:10.11606/D.27.2016.tde-01022016-153822.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), 127-168. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00027-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7)
- Crozatti, J. (1998). Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações. *Caderno de estudos*, (18), 01-20. <https://doi.org/10.1590/S1413-92511998000200004>
- Dallabona, L., Silva, D. & Lavarda, C. (2019). Contingent Variables, leadership styles and organizational slack predominant in a Santa Catarina textile industry. *Revista Capital Científico – Eletrônica*, 17(1) 10.5935/2177-4153.20190002.
- Danso, A., Adomako, S., Owusu-Agyei, S. & Konadu, R. (2019). Environmental sustainability orientation, competitive strategy and financial performance. *Business Strategy and the Environment*. 28 (5). 885-895. <https://doi.org/10.1002/bse.2291>
- Deliberal, J. P., Tondolo, V. A. G., Camargo, M. E., & Tondolo, R. R. P. (2016). Gestão Ambiental como uma Capacidade Estratégica: um Estudo no Cluster Fabricação de Móveis no Sul do Brasil. *Brazilian Business Review*, 13(4), 124-147. <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2016.13.4.6>
- Espejo, M. M. S. B. (2008). Perfil dos Atributos do Sistema Orçamentário sob a Perspectiva Contingencial: uma Abordagem Multivariada. 216f. Tese Doutorado em Ciências Contábeis, Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- Fagundes, J. A., Petri, M., Lavarda, R. B., Rodrigues, M. R., Lavarda C. E. F. & Soller, C. C (2010). Estrutura Organizacional E Gestão Sob A Ótica Da Teoria Da Contingência. *Gestão & Regionalidade*, 26 (78). <https://doi.org/10.13037/gr.vol26n78>
- Ferreira, A. O. (2016). Gestão de micro e pequenas empresas na perspectiva da teoria da contingência: um estudo em restaurantes da Região Metropolitana de Campinas – RMC. Tese de mestrado, Faculdade Campo Limpo Paulista, Campo Limpo Paulista, SP, Brasil.
- Freire, J. C. S. (2002). Juventude Ribeirinha: Identidade e Cotidiano. Dissertação de Mestrado em Planejamento do Desenvolvimento - PLADES, Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Universidade Federal do Pará, Belém, Brasil.

- Freudenreich, B., Lüdeke-Freund, F. & Schaltegger, S. A. (2020). Stakeholder Theory Perspective on Business Models: Value Creation for Sustainability. *J Bus Ethics* 166, 3–18. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04112-z>
- Fonseca, S. A., & Martins, P. S. (2010). Gestão ambiental: uma súplica do planeta, um desafio para políticas públicas, incubadoras e pequenas empresas. *Production*, 20(4), 0-0. <https://doi.org/10.1590/S0103-65132010005000056>
- Jan, A., Marimuthu, M. & Bin, P. M. (2019). The nexus of sustainability practices and financial performance: From the perspective of Islamic banking. *Journal of Cleaner Production*. 228. 703-717. 10 August 2019. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.04.208>
- Kuzma, E. L., Doliveira, S. L. D., Gonzaga, C. A. M & Novak, M. A. L. (2016). A Inserção da Sustentabilidade na Formação de Administradores. *Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade*. v. 5, n. (2). 146-165
- Leone, N. M. C. P. G. (1999). As especificidades das pequenas e médias empresas. *RAUSP Management Journal*, 34(2), 91-94. <http://www.spell.org.br/documentos/ver/18123/as-especificidades-das-pequenas-e-medias-empresas/i/pt-br>
- Latif, B., Mahmood, Z., San O. T., Mohd S. R. & Bakhsh, A. (2020). Coercive, Normative and Mimetic Pressures as Drivers of Environmental Management Accounting Adoption. *Sustainability*. 12(11):4506. <https://doi.org/10.3390/su12114506>
- Maletič, M., Maletič, D. & Gomišček, B. (2017). The role of contingency factors on the relationship between sustainability practices and organizational performance, *Journal of Cleaner Production*. V. 171, 10 January 2018, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.09.172>
- Martins, M. A. M. D. M., Costa, K. C., Martins, S. D. M., Formigoni, A., & Rossini, A. M. (2017). Crimes ambientais e sustentabilidade: discussão sobre a responsabilidade penal dos gestores e administradores de empresas. *Revista Metropolitana de Sustentabilidade* (ISSN 2318-3233), 7(3), 143-158. <http://revistaseletronicas.fmu.br/index.php/rms/article/view/1575>
- Motta, S. D., Bianchi R. C., Zonatto P. A. F., Silva A. C. C. J. & Boligon, J. A. R. (2019). Análise Das Práticas Sustentáveis Em Microempresas Do Setor Industrial Da Região Central Do Estado Do Rio Grande Do Sul. *Revista de Administração da UFSM*, Santa Maria, (12), Edição Especial Ecoinnovar, p. 1127-1144. <https://doi.org/10.5902/1983465939047>
- Morais, D. O. C., da Silva Oliveira, N. Q., & de Souza, E. M. (2014). As práticas de sustentabilidade ambiental e suas influências na nova formatação institucional das organizações. *Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade*, 3(3), 90-106. <http://www.spell.org.br/documentos/ver/39221/as-praticas-de-sustentabilidade-ambiental-e-suas-influencias-na-nova-formatacao-institucional-das-organizacoes/i/pt-br>
- Nascimento, N. S., Farias, M. S., de Lima, N. G., & Miranda, R. S. (2010). Um estudo dos problemas ambientais da área de proteção ambiental da ilha do Combú Belém-PA. <http://www.ibeas.org.br/congresso/Trabalhos2010/V-002.pdf>
- Nor-Aishah, H., Ahmad, N. H. & Ramayah, T. (2020). Entrepreneurial Leadership and Sustainable Performance of Manufacturing SMEs in Malaysia: The Contingent Role of Entrepreneurial Bricolage. *Sustainability*. 12(8) 3100. <https://doi.org/10.3390/su12083100>
- Oliveira, A. S. de, & Callado, A. A. C. (2018). Fatores contingenciais e o controle gerencial: uma avaliação em organizações não governamentais (ONGS) brasileiras. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 11(1), 092–109.
- Otley, D. T. (1980). The contingency theory of management accounting: Achievement and prognosis. *Accounting, Organizations and Society*, 5(4), 413–428. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(80\)90040-9](https://doi.org/10.1016/0361-3682(80)90040-9)

- Otley, D. T. (2016). The contingency theory of management accounting and control:1980–2014. *Management Accounting Research*, 31, June 2016, 45-62. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.02.001>
- Picchiai, D., & Ferreira, A. O. (2019). Gestão de micro e pequenas empresas: estudo em restaurantes da região metropolitana de Campinas. *DRd - Desenvolvimento Regional Em Debate*, 9, 454-477. <https://doi.org/10.24302/drd.v9i0.2117>
- Pryshlakivsky, J., Searcy, C. A. (2017). Heuristic Model for Establishing Trade-Offs in Corporate Sustainability Performance Measurement Systems. *J Bus Ethics*, 144, 323–342. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2806-y>
- Revell, A., Stokes, D., & Chen, H. (2010). Small businesses and the environment: turning over a new leaf?. *Business strategy and the environment*, 19(5), 273-288.
- Robin C. F., Pedroche M. S. C., Astorga P. S. & Almeida, M. M. A. (2019). Green Practices in Hospitality: A Contingency Approach. *Sustainability*. 11(13):3737. <https://doi.org/10.3390/su11133737>
- Rocha, R.T; Introvini R. F; Caldana A. C. F; Krauter, E; Liboni, L. B. (2019). Gestão sustentável – motivadores, barreiras e percepção de micro e pequenos empresários. *Gestão & Regionalidade*, 35 (106). <https://doi.org/10.13037/gr.vol35n106.5121>
- Rodrigues, E.T. (2006). Organização comunitária e desenvolvimento territorial: O contexto ribeirinho em uma ilha da Amazônia. Dissertação de Mestrado em Planejamento do Desenvolvimento. Núcleo de Altos Estudos Amazônicos. Universidade Federal do Pará. Belém. Brasil.
- Rosa, C. C., & Cabral, E. R. (2017). Os impactos socioambientais e econômicos do turismo: O caso da ilha do Combú, no entorno da cidade de Belém–PA. *Colóquio Organizações, Desenvolvimento e Sustentabilidade*, 7, 364-383.
- Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial. (2020). Formação em Boas Práticas para profissionais da Ilha do Combú. Recuperado em 27 maio, 2021 de <https://www.pa.senac.br/noticia/formacao-em-boas-praticas-para-profissionais-da-ilha-do-Combú>
- Spezamiglio, B. S., Galina, S. V. R. & Calia, R. C. (2016). Competitividade, Inovação E Sustentabilidade: Uma Inter- Relação Por Meio Da Sistematização Da Literatura. *Revista Eletrônica de Administração* (Porto Alegre), 22(2), 363-393. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.009162016.62887>
- Treptow, I., Kneipp, J., Müller, L., Frizzo, K., & Gomes, C. (2019). Práticas de inovação sustentável em empresas incubadas da cidade de Santa Maria, RS. *Revista Metropolitana de Sustentabilidade*, 9(1), 69. <https://revistaseletronicas.fmu.br/index.php/rms/article/view/1649>