

Gestão de Sustentabilidade: Análise em uma Empresa Distribuidora Atacadista de Uberlândia-MG

Juliete da Silva – juliett_04@hotmail.com

Discente graduada em Gestão em Saúde Ambiental-UFU

Michelle de Castro Carrijo – michellecarrijo@fagen.ufu.br

Professora Faculdade de Gestão e Negócios-UFU

Luciana Oranges Cezarino – cezarino@ufu.br

Professora Faculdade de Gestão e Negócios-UFU

Área temática: Gestão Ambiental

Resumo

A degradação ambiental vem se acelerando no decorrer dos anos em virtude do desenvolvimento das atividades antrópicas como, por exemplo, da atividade de transporte e distribuição de cargas, um dos grandes responsáveis pela poluição atmosférica e também por uma parcela significativa da mortalidade e morbidade em relação às doenças respiratórias em virtude da poluição do ar. O transporte de cargas se torna uma ameaça socioambiental e econômica quando relacionado ainda à aspectos como o transporte de cargas perigosas, queima incompleta de combustíveis, atropelamento de pessoas e animais. Diante de uma maior conscientização e das exigências que têm se estabelecido de forma crescente, seja por parte da sociedade, das próprias empresas, clientes e fornecedores, ou por parte do setor público, as empresas têm buscado formas para mitigar os impactos negativos gerados por suas atividades econômicas, buscando gerar um desenvolvimento sustentável pensado sob o âmbito de seus três pilares - ambiental, social e econômico - por meio da criação de gestão de sustentabilidade. Nesse sentido, o presente trabalho tem como objetivo identificar e analisar as ações realizadas para a sustentabilidade na empresa líder no Brasil no ramo atacadista distribuidor, Martins Comércio e Serviço de Distribuição - S/A, localizada na cidade de Uberlândia, em Minas Gerais. E tendo identificado que tais ações ocorrem de uma forma muito dispersa, sem qualquer tipo de gestão, propôs-se à empresa, um modelo de Gestão de Sustentabilidade, por meio do uso da *Soft System Methodology*.

Palavras-Chaves: Tripé da sustentabilidade; Degradação ambiental, Soft system methodology.

1. Introdução

A grande Revolução Industrial iniciada no século XVIII provocou mudanças na sociedade, economia e meio ambiente até os dias de hoje. A invenção da máquina a vapor e a transição dos processos manufaturados para os processos mecanizados de fabricação gerou uma nova maneira de produzir, utilizando a divisão da mão de obra e ritmo intenso de trabalho que por sua vez possibilitava uma produção em grande escala. Em meio a esta nova forma de produção com o crescimento excessivo das cidades e indústrias, a degradação do ambiente cresceu substancialmente, uma vez que o objetivo desta nova fase era a produção para satisfazer as necessidades do capitalismo (BAYARDINO, 2004).

Segundo Nascimento (2012) e Claro, Claro e Amâncio (2008), com a percepção da finitude dos recursos naturais e a progressiva degradação do ambiente, iniciou-se a discussão acerca do desenvolvimento sustentável, que tem como uma de suas definições o uso e exploração dos recursos não comprometendo as necessidades das gerações futuras. A sustentabilidade representa uma alternativa para minimizar ou eliminar os diversos impactos ambientais e sociais provocados pelo desenvolvimento, sendo ela aplicável em todos os ramos devido à magnitude do seu campo de abrangência. A adoção de medidas sustentáveis torna-se urgente tendo em vista o ritmo de exploração e degradação em que a sociedade se encontra. O desenvolvimento sustentável se aplica a todos os ramos, seja apenas economizando recursos, segregando e reciclando resíduos, até mesmo com ideias inovadoras ou que demandam maior tecnologia e investimento, como por exemplo, o tratamento de efluentes.

Vale ressaltar que não são apenas as indústrias, as maiores responsáveis pela devastação ambiental. As empresas prestadoras de serviços, como as do setor de transporte e distribuição de cargas, devido à sua magnitude, atualmente, é um dos grandes responsáveis pela degradação ambiental, principalmente quando o tópico é a queima de combustíveis fósseis e a emissão de gases poluentes na atmosfera (BERNARDES; FERREIRA, 2013).

De acordo com o IBGE, no Brasil em média 61,1% da carga transportada usa o sistema rodoviário, 21% através de ferrovias, 14% por hidrovias e por fim 0,4% via transporte aéreo (IBGE, 2014). E o transporte por meio de veículos motorizados é a principal causa da poluição atmosférica, também possui uma parcela de responsabilidade sobre a mortalidade e morbidade em relação às doenças respiratórias em virtude da poluição do ar. O transporte de cargas se torna uma ameaça socioambiental e econômica quando relacionado ainda à aspectos como o transporte de cargas perigosas, queima incompleta de combustíveis e emissão de gases poluentes (BRASIL, 2015a).

A realização de uma transição de sistemas de distribuição de cargas, como por exemplo, por vias ferroviárias que, em comparação ao transporte rodoviário, se mostra mais eficiente sustentavelmente, mostra-se uma atividade dificultosa que envolve múltiplos aspectos, como econômico, legislativo, social, além da demanda de um longo intervalo de tempo para ser aplicado e concluído.

Diante desta realidade a adoção da gestão sustentável se faz necessária em todos os segmentos. A aplicação de um novo projeto de desenvolvimento sustentável implica mudanças nas organizações e se depara também com obstáculos, como a carência de recursos econômicos para a aplicação de novas tecnologias, mudanças estruturais nos processos produtivos, conhecimento e engajamento da equipe frente à temática (CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008).

Em virtude destas dificuldades, a opção cabível em curto e médio prazo é a adoção de medidas de gestão sustentável, a fim de mitigar e/ou eliminar os impactos socioambientais causados pelo atual sistema de distribuição de cargas rodoviário. Neste contexto, o objetivo do presente trabalho é analisar como uma empresa líder do ramo atacadista distribuidor, o Martins

Comércio e Serviço de Distribuição - S/A, localizada em Uberlândia, Minas Gerais (MG) tem lidado com as questões de sustentabilidade e propor a ela um modelo de gestão do tripé da sustentabilidade por meio da *Soft System Methodology* (SSM).

2. Referencial Teórico

O conceito mais amplo de desenvolvimento sustentável fundamenta-se nos três pilares da sustentabilidade sugeridos por John Elkington, chamado por ele de *Triple Bottom Line- TBL*, o tripé da sustentabilidade que foi sugerido por ele em seu livro “Canibais com Garfo e Facas”.

Segundo Araújo e Mendonça (2009), o conceito de sustentabilidade no meio empresarial representa uma nova abordagem que promove inclusão social, aperfeiçoa o uso de recursos e reduz o impacto sobre o ambiente sem desconsiderar a rentabilidade econômica financeira. Este desenvolvimento sustentável empresarial se baseia no tripé da sustentabilidade que possui três pilares sendo econômico, social e ambiental (sendo referidos também respectivamente como lucro, pessoas e planeta).

Pilar	Aspectos Gerais
Econômico	Desenvolvimento econômico, lucratividade, resultados, vantagens competitivas, imagem.
Ambiental	Proteção e preservação do ambiente respeitando os limites naturais com redução de riscos, consumo e exploração consciente, cumprimento da legislação.
Social	Inclusão social, saúde e segurança, educação ambiental, equidade, respeito aos direitos humanos.

Figura 1: Aspectos gerais dos três pilares da sustentabilidade.

Fonte: Adaptado de Araújo; Mendonça, 2009.

Fauzi, Svensson e Rahman (2010) reforça que a inserção dos pilares ambiental e social pode ser entendido também pelo fato de que as empresas não possuem apenas a responsabilidade de gerar bem-estar econômico (lucro), mas também necessitam cuidar da sociedade e do ambiente. Os autores ainda destacam que o desempenho sustentável nas empresas só ocorre a partir da ligação entre as três dimensões da sustentabilidade, sendo uma complementar a outra, como ilustrado na Figura 2.

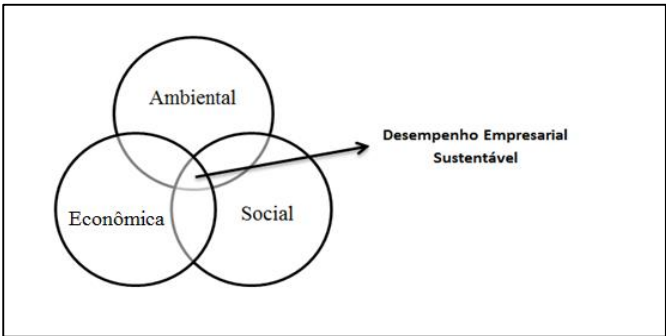


Figura 2: Tripé da Sustentabilidade como desempenho empresarial sustentável.

Fonte: Adaptado de Fauzi, Svensson e Rahman (2010).

Após o desenvolvimento do conceito do *Triple Bottom Line* por John Elkington, a maneira de se avaliar as ações sustentáveis nas organizações mudaram. A partir desta nova visão faz-se necessário o crescimento econômico não apenas com ênfase na economia e lucro, mas que seja agregado a isso o desenvolvimento sustentável para longo prazo que preste cuidados ao ambiente e a sociedade.

A temática do desenvolvimento sustentável no meio empresarial ainda é um desafio. Azevedo (2006) destaca que existem pressões econômicas, políticas e sociais sobre as empresas para a adesão à dimensão sustentável, mas que essas organizações possuem autonomia para reinterpretar estas pressões, ou seja, as empresas podem optar por responder considerando a efetivação de uma gestão sustentável, como podem também optar por não seguir este movimento. Azevedo (2006, pag. 4) reforça:

A incorporação da sustentabilidade no universo empresarial vai estar condicionada a vários aspectos como as crenças do próprio dirigente da empresa, a mobilização da sociedade, a influência do mercado nacional e internacional, a atuação do setor público, a pressão de organismos internacionais, entre inúmeros outros fatores de ordem conjuntural (AZEVEDO, 2006: 4).

Jabbour e Santos (2006b) enfatizam também a importância do trabalho em equipe na gestão sustentável, envolvendo todas as áreas da empresa a fim de potencializar as ações e articulação possibilitando o surgimento de novas ideias, troca de experiências e melhores resultados.

Por fim, sabe-se que o desenvolvimento sustentável tem o intuito de preservar o meio natural e prevenir o surgimento de riscos que podem afetar o ambiente e população englobando diversas ações tecnológicas inovadoras que demandam grande investimento, como também diversas ações simples e aplicáveis em diversos segmentos, como por exemplo, a segregação e reciclagem de resíduos sólidos. Embora a sustentabilidade possa exigir níveis rígidos de resultados em grande escala, ela se mostra como um único caminho para a preservação socioambiental sem abrir mão totalmente do desenvolvimento econômico e social.

3. Metodologia

Este trabalho se caracteriza por uma pesquisa exploratória de abordagem qualitativa e que utiliza como método de estudo a *Soft System Methodology* - SSM. A pesquisa de campo foi realizada em uma empresa do ramo atacadista distribuidor de Uberlândia.

A pesquisa qualitativa se aplica a problemáticas ainda não conhecidas onde o pesquisador possui um conhecimento limitado sobre a mesma (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). Já a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade acerca do tema tornando-o mais explícito e também possibilitando a geração de hipóteses, sendo o uso de dados qualitativos aplicável na pesquisa exploratória por se apresentar flexível e não estruturado (RÉVILLION, 2003).

Além disto, foi utilizada também a entrevista em profundidade (*in-depth interview*), que se caracteriza por ser uma entrevista não estruturada, direta e pessoal, onde o entrevistador utilizará perguntas genéricas que incentivará o entrevistado a falar livremente sobre o assunto (VIEIRA; TIBOLA, 2005). O uso da entrevista em profundidade na pesquisa qualitativa se dá por sua funcionalidade exploratória e flexibilidade, o que pode favorecer também a emergência de dimensões não planejadas, contribuindo assim para o enriquecimento do trabalho (OLIVEIRA; MARTINS; VASCONCELOS, 2012).

A utilização da *Soft System Methodology* (SSM), criada por *Peter Checkland*, se justifica por apresentar-se como uma ferramenta de análise, estruturação e resolução de problemas complexos não estruturados através do uso de um raciocínio sistêmico (CEZARINO; LIBONI; MARTINELLI, 2005). Por meio desta metodologia foi possível a construção de modelos de ações que irão auxiliar na modificação e/ou solução de problemas na realidade.

A SSM é composta por sete fases que serão aplicadas na análise do projeto, sendo elas: 1) Explorar a situação problemática: destacar a situação/problema em questão; 2) Expressar a situação problemática: estruturação do problema para representar processos e aspectos do caso;

3) Construir definições sucintas de sistemas relevantes: expressar os pontos relevantes de mudanças para atuar sobre a situação-problema; 4) Elaborar modelos conceituais: construção de modelos conceituais dos sistemas de atividade; 5) Comparar o modelo conceitual com a realidade: comparação da etapa 2 com a etapa 4 a fim de confrontar a situação real com a sistêmica; 6) Reunir mudanças possíveis e desejáveis: análise da viabilidade de aplicação das mudanças; 7) Sugerir ações para a transformação da problemática: identificação e implementação de ações de melhoria (CEZARINO; LIBONI; MARTINELLI, 2005; BELLINI; BORENSTEIN, 2004).

4. Resultados

a. Passo 1: Entendendo a situação-problema

A empresa escolhida para a realização da pesquisa foi o Martins Comércio e Serviço de Distribuição - S/A, que é a empresa líder do segmento atacadista distribuidor no Brasil e que desde 1990 é considerada a maior empresa do ramo na América Latina, tendo como foco de atendimento as empresas de médio e pequeno porte varejistas. Por meio da venda fracionada realizada pelo Martins, é possível para esses varejistas a compra de pequenas quantidades ou até mesmo de unidades de produto.

Mas, o Martins não é composto apenas pelo ramo Atacadista distribuidor, o Sistema Integrado Martins – SIM é um conjunto de empresas e iniciativas do grupo que incluem o seu sistema Atacadista Distribuidor; a rede de supermercado Smart, que possui hoje mais de 800 lojistas filiados sendo assim a maior rede de supermercados no Brasil em número de lojas; o Tribanco que é o principal banco relacionado ao varejo alimentar, de segmentos eletrônicos e também de materiais de construção e farmacêuticos; o Instituto IAMAR, que trabalha diretamente com questões de caráter socioambiental. Além destes, o SIM possui ainda uma universidade corporativa, empresa de cartões para solução de crédito aos consumidores, corretora de seguros, portal e-commerce e central de televendas. Juntos, todos os componentes do SIM, têm como um dos seus objetivos atender os clientes com eficiência e eficácia (MARTINS, 2015).

Sendo o meio rodoviário, a base de distribuição do Martins, torna-se importante estar atento aos diversos efeitos gerados em decorrência desta atividade, no ambiente e sociedade. Segundo Ramos, Cardoso e Cruz (2014), os principais impactos socioambientais provocados pelo sistema de distribuição de cargas rodoviário é a poluição atmosférica; a poluição sonora; os acidentes de trânsito e congestionamentos que agem negativamente na saúde humana e do ambiente. A partir destas informações, pode-se refletir a respeito do quanto importante e amplas são as atividades realizadas pelo grupo Martins em Uberlândia e todo o Brasil. E além disso, podemos refletir também quanto benéficas são as adoções e execuções da realização de práticas sustentáveis, no sistema logístico e em todo sistema da empresa, proporcionando melhorias à sociedade e também para a própria empresa.

b. Passo 2: Situação-problema explicitada

O setor de logística da empresa hoje, possui em média 3200 funcionários, sendo aproximadamente 1000 motoristas. A frota da empresa não é exclusivamente própria, eles possuem em média 1100 veículos próprios e há ainda a contratação de frota e funcionários terceirizados, sendo aproximadamente 350 funcionários terceiros contratados. Os veículos utilizados nas atividades são dos tipos Tuk-Tuk (moto triciclo), camionete, $\frac{3}{4}$, toco, Truck e carreta, sendo que a troca individual dos veículos é realizada em média de oito a dez anos. Os motoristas são subdivididos em quatro níveis: motorista de camionete, motorista entregador, motorista carreteiro e manobra que não viaja, faz entregas de curtas distâncias.

A empresa possui ações e iniciativas que englobam tanto as questões sociais como as questões de preservação ambiental e econômica, separadamente ou algumas vezes essas ações estão interligadas. Na empresa é realizada a reutilização de caixas de papelão advindas das indústrias, bem como o recolhimento de caixas de papelão junto aos seus clientes do pequeno e médio varejo. Segundo o Martins, essa reutilização não se apresenta como uma vantagem econômica significativa para a empresa, mas declara que a realiza em virtudes do seu papel na preservação ambiental.

Embora a prática tenha perdido força nos últimos tempos dentro da empresa, a compra de veículos para compor a frota empresarial busca ser feita somente com empresas que se comprometem com a compensação no reflorestamento da Mata Atlântica. Sendo que para a neutralização da emissão de poluentes, seria necessário plantar em média cinco árvores para cada veículo vendido. E juntamente com a compra do veículo, adquire-se um pacote de manutenção, sendo ela realizada diretamente na rede autorizada da montadora para garantir que a assistência tenha bom resultado e também para garantir que todas as peças descartadas durante a manutenção tenham um destino final adequado de acordo com suas características ambientalmente responsáveis. É evitado então a utilização de oficinas sem homologação das montadoras.

O Martins busca sempre o desenvolvimento de programas e estratégias pra mitigar o consumo de combustível como a compra de veículo com injeção eletrônica que emite menos poluentes. Segundo a empresa, eles possuíam a iniciativa de adquirir tais veículos mesmo antes das exigências da legislação. Também é adotado o uso de roteirizador e gestão online para otimização das rotas, é monitorado o trajeto do funcionário para que o motorista rode somente o necessário e não desvie da rota, promovendo economia financeira e também a redução de emissão de poluentes. Segundo informações, com essa roteirização é possível economizar mais de 9% do quilômetro rodado em um dia útil, sendo que a empresa tem um total de quilômetros rodados por dia que corresponde a três voltas em torno da Terra. Além disso, os motoristas recebem aulas de educação ambiental quanto a economia do carbono no consumo de combustível. A lavagem dos veículos é realizada por uma empresa eco responsável que reaproveita 80% da água, mas isso ocorre somente em Uberlândia e os resíduos pneumáticos são vendidos para uma cooperativa local que realiza o reaproveitamento dos mesmos.

Recentemente, o Martins fechou um contrato com o Mesa Brasil SESC, que é um programa de segurança alimentar e nutricional, que procura utilizar alimentos excedentes ou que estão fora dos padrões para serem comercializados, mas que ainda podem ser consumidos, promovendo assim uma ponte entre aqueles que querem doar e aqueles que precisam destas doações. Este projeto visa atender as necessidades de empresas e instituições ajudando a dar fins corretos a produtos que estão próximos da data de vencimento ao mesmo tempo que ajuda pessoas que se encontram em carência de recursos e alimentos (SESC, 2015).

No ambiente físico da empresa está sendo realizado, juntamente com parcerias, a troca da iluminação local por lâmpadas de LED que possuem menor impacto ambiental e maior eficiência energética, também está sendo realizado a substituição de torneiras por novas que possuem temporizador e redutor de vazão de água, a fim de promover economia e redução de desperdício da mesma.

De acordo com a empresa, o volume de resíduos sólidos gerados na atividade de distribuição não é grande, como já citado, resíduos como papelão são reaproveitados para o uso dentro da empresa na própria atividade de distribuição, e os resíduos gerados na manutenção de veículos estão aos cuidados das autorizadas contratadas para a realização da mesma. O Martins possui também contrato com uma empresa parceira em Uberlândia responsável para descarte de resíduos de classe I (resíduos perigosos), como por exemplo, lâmpadas, pilhas,

medicamentos; e classe II (não perigosos – inertes e não inertes) que são transportados pela empresa, como por exemplo, alimentos, eletrodomésticos, entre outros. Já dentro da estrutura física da empresa, existem coletores seletivos de resíduos, mas no fim esses resíduos são misturados e levados para o aterro sanitário municipal, ou seja, não há a reciclagem e/ou reutilização destes resíduos. A empresa declarou que está trabalhando em um projeto para que haja de fato a segregação e reciclagem destes materiais futuramente, tendo em vista que a empresa já possui os coletores e eles são utilizados parcialmente pelos funcionários.

Além destas ações, a empresa possui participação no projeto municipal PREMEND, que realiza o monitoramento de efluentes gerado pelas empresas. De acordo com a composição do esgoto, a empresa necessitará pagar mais ou menos taxas pelo descarte de seu efluente. A iniciativa de procurar o DMAE para entender melhor sobre a questão foi da empresa buscando uma aproximação do órgão público para estabelecimento de parcerias.

Há também, como componente do SIM (Sistema Integrado Martins) o Instituto Alair Martins – IAMAR, que representa o ramo social do sistema, tendo como público alvo especialmente os jovens. O IAMAR tem como missão “Desenvolver o potencial de adolescentes e jovens para construir visões do futuro e transformá-las em realidade por meio da Educação para o Empreendedorismo, contribuindo para o seu crescimento nos campos pessoal, social e produtivo e na promoção de uma cultura de preservação ambiental” (MARTINS, 2015). O IAMAR já possui alguns prêmios e também possui os títulos de Utilidade Pública Federal, Estadual e Municipal por seus projetos, como por exemplo, o programa Voluntário Vem ser, que busca reforçar o papel de cada um na construção de uma sociedade mais solidária; e também o Programa ZAPe!, que tem como objetivo contribuir para o desenvolvimento empreendedor nos jovens no âmbito social, produtivo e também pessoal (IAMAR, 2015).

c. Passo 3: Definições Essenciais do Sistema Relevante

Com o objetivo de enfatizar os principais sujeitos da situação em questão, foi realizada a análise CATWOE, esquematizada no quadro a seguir.

C - <i>Clients</i> : Comerciantes do pequeno e médio varejo que são atendidos pela empresa.
A - <i>Actors</i> : Os motoristas são os principais atores do sistema.
T - <i>Transformations</i> : Espera-se que a empresa trabalhe dentro do âmbito sustentável, sendo isso um interesse da empresa e que trará benefícios tanto para o meio empresarial, como para a comunidade local e ambiente.
W – <i>Worldview</i> : Na visão da comunidade a empresa pode ser reconhecida pelas ações realizadas pelo instituto IAMAR, pois o atendimento do instituto é focado para os jovens da comunidade local, sendo então que a divulgação dessas atividades é uma causa importante para a formação da visão da comunidade em relação a empresa. Na visão do setor administrativo, a empresa se mostra atuante nas ações sustentáveis, cumprindo às exigência da legislação e também devido as suas iniciativas. Já para os motoristas, através da educação quanto a emissão de carbono e também pela roteirização e gerenciamento de rotas, eles podem perceber que a empresa sempre busca a redução do desperdício, que influencia na economia financeira da atividade e também na redução principalmente de poluentes atmosféricos.
O - <i>Owners</i> : Alair Martins e diretoria de logística.

E – *Environment*:

Condições de trânsito, estradas e ruas das cidades. Impactos ambientais do transporte rodoviário.

Quadro 1: CATOWE – Definições essenciais.

Fonte: Elaboração própria.

As *root definitions* ou definições essenciais podem ser reduzidas a um sistema de transporte rodoviário que busca produtividade operacional atendendo à legislação ambiental e reduzindo o impacto ambiental de sua produção.

d. Passo 4: Modelos Conceituais

Após o entendimento da situação-problema, foi possível a criação de onze modelos conceituais que poderiam suplementar as ações da gestão de sustentabilidade da empresa.

1) Oferecer apoio psicológico aos motoristas:

Segundo Correia e Horta (2014), os acidentes são causados principalmente pelo fator humano, e em sua revisão bibliográfica, é destacado fatores como a raiva, o *stress*, ansiedade, agressividade e a angústia. Como o estado emocional, é um dos fatores que afetam negativamente a capacidade de processamento informacional dos motoristas para a condução com segurança, o apoio psicológico faz-se necessário a fim de mitigar esses fatores que podem ser, indiretamente, a causa de acidentes. A empresa não apresenta nenhum tipo de iniciativa deste caráter, nem ligada à gestão de pessoas nem à área de logística. Esse tipo de ação, pode ser implementada, através de parceria com alguma clínica ou a contratação de um psicólogo.

2) Avaliação do clima organizacional pelos motoristas:

O clima organizacional, segundo Chiavenato (2009, p. 60), refere-se “ao ambiente interno que existe entre os membros da organização e está relacionado com o grau de motivação de seus participantes”. A análise do clima organizacional mostra-se como uma importante ferramenta para identificar focos de possíveis problemas, auxiliando assim na busca por um ambiente organizacional saudável e produtivo. Sendo então, os motoristas um dos principais atores para a realização da atividade de distribuição na empresa, faz-se necessário o estudo sobre qual concepção os motoristas possuem sobre o clima organizacional no ambiente de trabalho.

3) Treinamento/ Reciclagem de direção defensiva:

A maioria dos acidentes de trânsito pode ser evitada, pois uma grande parte é provocada por fatores humanos. Sendo assim, a direção defensiva é uma técnica crucial para que o motorista possa reduzir as possibilidades de envolvimento em acidentes de trânsito, pois ela consiste em um conjunto de técnicas que tem como objetivo a capacitação do condutor em dirigir com segurança, a fim de reduzir as possibilidades de acidentes, mesmo em condições adversas (DENATRAN-RJ, 2014; DENATRAN-PE, 2015). Através da direção defensiva é possível contribuir na preservação da vida, saúde e meio ambiente, além de evitar prejuízos financeiros.

4) Pontos de apoio ao motorista em distribuidores ou postos de gasolina distantes:

Desde 2012, os motoristas possuem ao seu favor uma legislação que torna obrigatório a pausa para descanso de trinta minutos a cada quatro horas ininterruptas de trabalho. Mas, a realidade mostra que o cumprimento desta ação, que prevê a saúde e segurança do trabalhador e dos demais motoristas na estrada, está sendo dificultada pela falta de pontos de apoio ao longo de seu trajeto (CNT, 2013). Diante disso, podemos perceber a importância de novas iniciativas que visem suprir essa carência de estrutura de apoio aos motoristas.

5) Inventário de emissão de carbono:

A atividade de distribuição de cargas por rodovias demanda um grande consumo de combustível, e em consequência disso, a atividade se torna um grande responsável pela emissão de gases poluentes na atmosfera. Por isso, é de extrema importância a participação das empresas do ramo em ações que visem a mitigação da liberação desses poluentes. O inventário de emissões de carbono apresenta-se como uma ferramenta que pode auxiliar na eficácia das ações empregadas pelas empresas através do acompanhamento dos resultados ao longo do tempo. Sendo assim, a empresa pode revisar seus procedimentos em busca de manter e/ou melhorar seus resultados (ABIMAQ, 2015). Com isso, é possível proporcionar uma melhor conservação ambiental, a mitigação de riscos para a saúde dos motoristas e população e também a mitigação de custos da atividade.

6) Certificação ambiental ISO 14001:

A NBR ISO 14001 é uma norma criada pela Associação Brasileira de Normas Técnicas, ABNT, e veio com o intuito de auxiliar na efetivação da gestão ambiental nas organizações. Os benefícios e incentivos para implementação de uma gestão com base na norma ISO 14001 nas organizações são diversos, sendo exemplo deles a melhoria na gestão como um todo, o cumprimento das legislações vigentes, redução do desperdício e economia de recursos utilizados na atividade, aumento da competitividade, credibilidade, melhoria da imagem pública, entre outros (OLIVEIRA; PINHEIRO, 2010).

7) GRI – *Global Reporting Initiative*:

O *Global Reporting Initiative* (GRI) é uma organização não governamental que desde 1997 vem buscando criar um padrão de certificação de sustentabilidade considerando o tripé da sustentabilidade, ou seja, considerados os aspectos econômicos, ambientais e sociais. Com participação em mais de noventa países, o objetivo da GRI é auxiliar na tomada de decisões no sentido de uma economia mais sustentável e mundial, através do relatório de sustentabilidade. A elaboração de um GRI ajuda as empresas a entenderem e melhorarem sua gestão ambiental e a identificar seus pontos fortes e fracos, tornado a empresa preparada para discutir e agir frente estas características (GRI, 2015).

8) Relatório Integrado:

A *International Integrated Reporting Council* (IIRC) é uma aliança de diversos investidores, companhias e profissionais que criaram o Relatório Integrado (RI) que é reconhecido internacionalmente. O RI busca estimular uma abordagem mais eficiente no meio corporativo através de uma comunicação precisa sobre como a estratégia de uma organização, sua governança, desempenho e perspectivas, no contexto de seu ambiente externo, levam à criação de valor a curto, médio e longo prazo. Nesse diálogo são envolvidos diversos atores como fornecedores, clientes, reguladores, comunidade, governo, entre outros e combina informações financeiras e não financeiras (IIRC, 2015).

9) Implantação da coleta seletiva no escritório e armazém:

Segundo a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS) de 2010, toda a população, o poder público e as empresas (indústrias, comércios, etc.) possuem a responsabilidade compartilhada sobre os resíduos sólidos gerados todos os dias (BRASIL, 2010). A partir disso, percebemos que os esforços não devem partir somente da empresa, mas sim também de seus funcionários para exercer seu papel de cidadão. A tarefa de segregação dos resíduos no local de origem do mesmo demanda pouco investimento para seu planejamento, mas exige empenho. A coleta seletiva garante a redução da geração de rejeitos e agrega valor aos resíduos através da reciclagem e reutilização de materiais. E a associação com cooperativas de reciclagem é uma ação benéfica de caráter social.

10) Treinamento de Gestão Ambiental para os funcionários:

Segundo Jacobi (2003), o treinamento ambiental nas organizações contribui para que os funcionários conheçam a política ambiental da empresa e também para que os funcionários possam modificar seu comportamento individual, estabelecendo uma relação consciente e permanente de responsabilidade com o ambiente. A partir disto, podemos concluir que a realização de um treinamento de gestão ambiental torna-se uma peça chave indispensável para

garantir a potencialização da eficiência e eficácia das ações de caráter sustentável realizadas pela empresa.

11) Premiação aos motoristas prudentes, com menor índice de acidentes e menor avarias na carga transportada:

A falta de empenho dos funcionários pode se tornar um problema dentro de uma organização e para evitar que isso aconteça é necessário compreender a motivação humana, pois a motivação pode induzir as pessoas a se empenharem ao máximo para conseguir atingir determinado objetivo (Alves et al, 2007). Este fator pode se tornar uma ferramenta para que a empresa alcance menores índices de acidentes envolvendo o transporte através da motivação dos funcionários para que os mesmos pratiquem uma direção responsável e segura no trânsito. Com isso, é possível garantir maior segurança e saúde para os funcionários, diminuir custos financeiros decorrente de danos materiais e possíveis afastamento dos funcionários ao posto de trabalho, e prevenção de danos sociais tanto para o motorista, quanto para a sociedade.

Quadro 2: Modelos Conceituais

Fonte: Elaboração própria.

e. Passo 5: Comparação do Passo 4 com o Passo 2

A quinta etapa na análise SSM tem como objetivo fazer uma comparação da etapa 4 com a etapa 2, ou seja, a comparação do mundo sistêmico como o mundo real, para que seja então, eleita às mudanças que irão melhor se ajustar na realidade da empresa em estudo.

Diante de tudo que foi exposto, podemos perceber que a complexidade das ações, burocracia, dificuldade de atender às legislações e diversos outros obstáculos mostram-se como aspectos negativos que podem afastar as empresas da gestão sustentável. E o elemento financeiro, como discutido durante o trabalho, pode ser um elemento decisivo para a adesão das empresas à vertente sustentável, e mesmo que implantadas, em tempos de crises, essas ações podem ser descontinuadas e até mesmo extintas no ambiente organizacional. Fatores como esses, são determinantes para a não adesão de certos modelos conceituais, pelo menos a curto prazo, dentro da empresa em estudo.

Os modelos conceituais não selecionados foram: a oferta de apoio psicológico aos motoristas e o treinamento de gestão ambiental para funcionários por demandar tempo, investimento e como no caso do apoio psicológico, demanda também a continuidade a longo prazo da ação; a criação de pontos de apoio ao motorista em distribuidores ou postos de gasolina distantes torna-se uma ação complexa e que demanda grandes recursos financeiros, pois além da construção desse ambiente em áreas territoriais diferentes é necessária ainda a atenção constante para a conservação e gestão destes locais; a certificação GRI pode-se tornar uma certificação mais dificultosa em comparação ao Relatório Integrado ao qual é dado à preferência; e por fim, em relação à premiação dos motoristas, faz-se necessário a realização de um estudo prévio das possíveis motivações para os funcionários, e após a identificação das mesmas avaliar se a premiação é um benefício desejado pelos mesmos ou se eles possuem diferentes demandas.

Em contra partida, existem diversas ações de menor complexidade e mais aplicáveis de acordo com as características e realidade de cada organização e que são praticadas pela grande maioria das empresas que se inserem na gestão sustentável. E para o Martins, algumas dessas ações não vem para inovar, mas sim para agregar, de maneira potencializadora, com algumas das ações já executadas pela empresa.

Exemplo disto é a implantação da coleta seletiva no ambiente organizacional que é uma ação praticada e aplicável em quase todos os segmentos. Como já citado, o Martins já possui os coletores específicos para cada tipo de resíduo, e a efetivação total deste processo não se torna dificultosa. Após a segregação dos resíduos através dos coletores a empresa pode entregar

tais resíduos em um dos diversos pontos de entrega voluntária ou pode ainda fazer parcerias com cooperativas de reciclagem existentes na cidade.

O Martins demonstrou também realizar diversas ações como o controle de emissão de carbono, otimização das rotas para redução de desperdício e de preservação ambiental. Mas para obter um real diagnóstico da efetividade destas ações é necessária uma análise constante de resultados. O Relatório Integrado mostra-se como uma alternativa que permite que a empresa possua um dimensionamento preciso de diversos aspectos ligados a empresa, assim como o inventário de carbono, como já citado, além de poder garantir vantagens competitivas no mercado, funciona também como uma ferramenta de controle da eficiência das ações empregadas pela empresa, mostrando-se então, uma ação vantajosa. Ainda, com esse mesmo enfoque, a certificação ISO 14001, assim como o inventário de carbono, mostra-se também uma interessante ação, pois garante vantagens competitivas, boa imagem pública, auxilia também na redução do desperdício e economia de matérias, entre outros.

E por fim, o treinamento da direção defensiva é umas das ações essenciais, pois os motoristas são um dos principais atores executores da atividade na empresa. Eles estão sujeitos a diversos fatores de risco, sendo um deles, a ocorrência de acidentes de trânsito, que trazem consequências não só materiais ou financeiras, mas também na saúde do trabalhador e para a sociedade em geral. O treinamento da direção defensiva pode ser realizado através de cartilhas ou palestras. E de acordo com a rotatividade de funcionários na empresa, pode não ser necessária a realização frequente desta mobilização, além de não demandar grandes recursos financeiros.

f. Passo 6: Ações Factíveis

Diante do que foi discutido no passo anterior, foi possível selecionar os modelos mais aplicáveis a realidade da empresa. Sendo eles apresentados na figura a seguir:



Figura 4: Ações selecionadas em suas respectivas esferas da sustentabilidade.
Fonte: Própria.

g. Passo 7: Ações para Melhoria da Situação-Problema

Para potencialização da gestão sustentável da empresa é sugerida a criação de uma coordenação de sustentabilidade ou equipe multidisciplinar que ao passar pelo processo de certificação fique responsável pelo monitoramento dos indicadores de sustentabilidade e que

estude as possibilidades de investimento na melhoria contínua da questão na empresa. Além disso, é sugerido também a criação de um comitê que atue juntamente com o instituto IAMAR que possa gerenciar os indicadores sociais, ambientais e econômicos e identificar as demandas e melhorias destas ações. As ações da empresa são significativas e sem dúvida, estão na vanguarda da gestão sustentável em distribuição. O problema é que as ações são dispersas, ainda não certificadas e não integradas, condicionadas a um gerenciamento moroso, sem foco e com equipe com qualificação abaixo da esperada.

5. Análise dos Resultados

O Martins é uma empresa referência no setor atacadista distribuidor, e mostrou-se também uma empresa preocupada com as questões sustentáveis, ou seja, com as questões de preservação ambiental e sociais. Foi possível destacar que a execução de diversas ações, mas sempre com uma necessidade atrelada à economia de recursos e competitividade nos negócios. A empresa possui potencial, para se tornar referência de sustentabilidade dentro do ramo atacadista distribuidor, sendo que a estruturação da gestão da sustentabilidade, ao invés de trabalhar com ações fragmentadas, é importante para que a empresa tenha maior domínio e dimensionamento de como as ações realizadas funcionam e também, para entender melhor seus efeitos, bem como a possibilidade de uma análise mais precisa e fiel de como novas alternativas podem impactar nas ações de gestão sustentável realizadas.

Devido à complexidade do tema, não existe guia padrão para a implementação da sustentabilidade no ambiente empresarial, sempre surgem novas questões e tendências que muitas vezes são interpretadas como custos ou são subjugadas em sua importância estratégica para a empresa. Mas através deste estudo, foi possível mostrar que existem muitas ações que podem ser implantadas sem maiores custos ou morosidade.

O estudo mostra uma falta de harmonia entre as três dimensões de sustentabilidade nas ações já executadas pelo Martins. A área de economia de recursos e a área social, sem dúvida, foram as áreas de maior investimento. Sugere-se que haja um foco maior na área ambiental e que o *Triple Bottom Line* se balanceie na gestão de sustentabilidade da empresa.

6. Considerações Finais

O objetivo deste trabalho foi propor um modelo de gestão do tripé da sustentabilidade por meio da *Soft System Methodology* (SSM) e tomou como objeto de estudo a empresa Martins, que é a maior empresa atacadista distribuidora da América Latina. Este objetivo foi alcançado, tendo em vista que foi possível executar todos os passos que compõem a metodologia, inclusive o de propor a empresa ações que visem suplementar as lacunas na gestão socioambiental da empresa, baseando-se nas três esferas do *Triple Bottom Line*: ambiental, social e econômica, em busca de atingir a gestão sustentável. Propostas estas que foram a produção de certificações, a execução completa da coleta seletiva na empresa e o treinamento da direção defensiva para os motoristas e a criação de equipes que sejam responsáveis pelos assuntos sustentáveis na empresa. Sendo assim, a SSM mostrou-se eficiente na solução de problemas ambíguos e complexos, esquematizando a situação-problema e deixando de maneira clara os pontos necessários de reparos para futuras intervenções.

Como limitação do trabalho pode-se considerar a coleta de dados, pois ela foi realizada apenas por uma única entrevista com o diretor de logística sem acessos aos documentos internos da empresa.

Por fim, sugere-se como pesquisas futuras que o estudo de caso do Martins possa servir como referência à criação de modelos de negócios em gestão sustentável para atacadistas distribuidores baseados em transporte rodoviário.

7. Referências bibliográficas

ABIMAQ. Inventário Corporativo de Emissões de Gases de Efeito Estufa (GEE) da ABIMAQ. Disponível em: <<http://www.conselhos.org.br/Arquivos/Download/Upload/99.pdf>>. Acessado em: 10 de Novembro de 2015.

ALVES, L. T. T. Logística Reversa em uma rede de atacado na cidade de Campina Grande – PB.2013. 17 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Estadual da Paraíba, Campina Grande, 2013.

ALVES, T. C. L.; NETO, J. P. B.; HEINECK, L.F.M.; AZEVEDO, A. K. S. Sistemas de remuneração e incentivos da mão-de-obra na construção civil e a implementação de novas filosofias de produção: um estudo exploratório. Iº EnGPR, Natal. Junho, 2007. Disponível em:<http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnGPR/engpr_2007/2007_ENGPR460.pdf>. Acessado em: 20 de Novembro de 2015.

ARAÚJO, G. C. de; MENDONÇA, P. S. M. Análise do processo de implantação das normas de sustentabilidade empresarial: um estudo de caso em uma agroindústria frigorífica de bovinos. RAM, Rev. Adm. Mackenzie, São Paulo, v. 10, n. 2, p. 31-56, Abr. 2009.

ARAÚJO, G. C. et al. Sustentabilidade Empresarial: conceitos e indicadores. In: CONGRESSO BRASILEIRO VIRTUAL DE ADMINISTRAÇÃO, 3, 2006. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/2006/artigos/61_pdf.pdf>. Acessado em: 13/05/2015.

AZEVEDO, A. L. V. Indicadores de sustentabilidade empresarial no Brasil: uma avaliação do Relatório do CEBDS. Revista Iberoamericana de Economia Ecológica, v. 5, p. 75-93, 2006. Disponível em: <http://www.redibec.org/IVO/rev5_06.pdf>. Acessado em: 06/05/2015.

BARBIERI, J. C. et al. Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições. Rev. Adm. De Empresas, São Paulo, v. 50, n. 2, p.146-154, 2010.

BAYARDINO, R. A. A Petrobrás e o desafio da Sustentabilidade ambiental. 2004. 65 f. Monografia (Especialização) - Curso de Economia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: <http://www.ie.ufrj.br/gema/pdfs/a_petrobras_e_o_desafio_da_sustentabilidade_ambiental.pdf>. Acesso em: 02 jul. 2015.

BELLINI, C. G. P.; RECH, I.; BORENSTEIN, D. Soft Systems Methodology: uma aplicação no "pão dos pobres" de Porto Alegre. RAE Eletrônica, São Paulo, v. 3, n. 1, jul. 2004.

BERNADES, F. F.; FERREIRA, W. R. A Logística em Transporte no Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba: operacionalizando os sistemas agrícolas. Observatorium: Revista Eletrônica de Geografia, S.l., v. 5, n. 13, p.101-124, jun. 2013.

BERTALANFFY, L. V. The Theory of Open Systems in Physics and Biology. Science, Ottawa, v. 111, p.23-29, 13 Jan. 1950.

BRASIL. Lei nº 12.305, de 2 de agosto de 2010: Política Nacional de Resíduos Sólidos. 2010. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12305.htm>. Acessado em: 03 de Novembro de 2015.

BRASIL. Mapa rodoviário regional. Banco de Informações e Mapas de Transportes. Brasília. **2015** Disponível em: <<http://www2.transportes.gov.br/bit/02-rodo/rodo.html>>. Acessado em: 13/06/2015.

BRASIL. O transporte e o meio ambiente. Ministério do Meio Ambiente. **2015a**. Disponível em:<http://www.mma.gov.br/estruturas/sedr_proecotur/_publicacao/140_publicacao09062009030844.pdf>. Acessado em: 09/05/2015.

CARTILHA FIESP-CIESP. Indicadores de desempenho ambiental na indústria. 2003. Disponível em: <<http://www.ciesp.com.br/pesquisas/indicadores-de-desempenho-ambiental-na-industria/>>. Acessado em: 13/06/2015.

CASTRO, N. Mensuração de externalidades do transporte de carga brasileiro. Journal Of Transport Literature, [S.I.], v. 7, n. 1, p.163-181, Jan. 2013.

CEZARINO, L. O.; LIBONI, L.; MARTINELLI, D. P. Metodologia SSM e sua aplicação na intervenção organizacional em uma empresa de propaganda. Anais do I Congresso Brasileiro de Sistemas. Ribeirão Preto, FEARP/USP. 2005. Disponível em: <<http://legacy.unifacef.com.br/quartocbs/arquivos/08.pdf>>. Acessado em: 16/06/2015.

CHIAVENATO, I. Recursos humanos: o capital humano das organizações. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda., 2009.

CLARO, P. B.D. O.; CLARO, D. P.; AMÂNCIO, R. Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. Revista de Administração, São Paulo, v. 43, n. 4, p.289-300, out. 2008.

CNT. Agência CNT de Notícias: Câmara aprova pontos de apoio para motoristas em rodovias. Disponível em:<http://www.cnt.org.br/Paginas/Agencia_Noticia.aspx?n=9115>. Acessado em: 11 de Novembro de 2015.

CORREIA, J. P.; HORTA, M. P. C. Personalidade e comportamentos de risco de motoristas: diferenças entre sexos. Psicol. Teor. Prat. São Paulo, v. 16, n. 1, abr. 2014

DETRAN. Direção Defensiva E Prevenção De Acidentes. Disponível em: <http://www.detran.pe.gov.br/download/cartilha/Cartilha_DETRAN_Direcao_Defensiva.pdf>. Acessado em: 14 de Novembro de 2015.

DETRAN-RJ. Renovação da CNH. 2014. Disponível em: <http://www.detran.rj.gov.br/_include/on_line/cartilha/cartilha.pdf>. Acessado em: 14 de Novembro de 2015.

DUTRA, N. G. S. O Enfoque De “City Logistics” Na Distribuição Urbana De Encomendas. 2004. 212 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

FAUZI, H.; SVENSSON, G.; RAHMAN, A. A. “Triple Bottom Line” as “Sustainable Corporate Performance”: A Proposition for the Future Sustainability, v. 2, n. 5, p. 1345-1360, 2010.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. Métodos de Pesquisa. Porto Alegre: Ufrfs, 2009. 114 p. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acessado em: 20 de junho de 2015.

GRI. Global Reporting Initiative. 2015. Disponível em:<<https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx>>. Acessado em 10 de Novembro de 2015.

HUERTAS, D. M. O papel do transporte rodoviário de carga em Uberlândia: epicentro logístico do setor atacadista-distribuidor. *Sociedade & Natureza, Uberlândia*, v. 26, n. 3, p.445-458, 2014.

IAMAR. Instituto Alair Martins. Disponível em: <<http://iamar.org.br/site/>>. Acessado em: 19 de Outubro de 2015.

IBGE. IBGE mapeia a infraestrutura dos transportes no Brasil. 2014. Disponível em: <<http://saladeimprensa.ibge.gov.br/pt/noticias?view=noticia&idnoticia=2767>>. Acesso em: 05 maio 2015.

IR. Integrated Reporting. 2015. Disponível em: <<http://integratedreporting.org/the-iirc-2/>>. Acessado em: 17 de Novembro de 2015.

JABBOUR, C. J. C.; SANTOS, F. C. A. A Gestão Ambiental na Empresa por meio da Articulação de Equipes: Uma perspectiva integrada e evolutiva. *Revista Eletrônica de Administração, S.I.*, v. 12, n. 4, 2006b.

JABBOUR, C. J. C.; SANTOS, F. C. A. Evolução da gestão ambiental na empresa: uma taxonomia integrada à gestão da produção e de recursos humanos. *Gestão & Produção, São Paulo*, v. 13, n. 3, p.435-448, 2006a.

JACOBI, P. Educação ambiental, cidadania e sustentabilidade. *Cad. Pesqui.*, São Paulo, n. 118, p. 189-206, Mar. 2003

MARTINS. O Brasil tem um pouco do Martins. Disponível em: <<https://portal.martins.com.br/portal/home>>. Acessado em: 19 de Outubro de 2015.

MISOCZKY, M. C. Da abordagem de sistemas abertos à complexidade: algumas reflexões sobre seus limites para compreender processos de interação social. *Cadernos EBAPE.BR*, v.1, n.1, ago. 2003.

NASCIMENTO, Elimar Pinheiro do. Trajetória da Sustentabilidade: do ambiental ao social, do social ao econômico. *Estudos Avançados*. Vol. 26, nº 74. São Paulo, 2012.

OLIVEIRA, M. D. O.; MARTINS, M. D. F.; VASCONCELOS, A. C. F. Entrevista “em profundidade” na pesquisa qualitativa em administração: Pistas teóricas e metodológicas. Disponível em: <http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2012/artigos/E2012_T00259_PCN02976.pdf>. Acessado em: 02 jul. 2015.

OLIVEIRA, O. J.; PINHEIRO, C. R. M. S. Implantação de sistemas de gestão ambiental ISO 14001: uma contribuição da área de gestão de pessoas. *Gest. Prod.*, São Carlos, v. 17, n. 1, p. 51-61, 2010.

RAMOS, A. P. R.; CARDOSO, P. A. Uma análise da produção científica dos atributos de sustentabilidade da área de transporte rodoviário de carga na base de dados web of science. Disponível em: <<http://www.anpet.org.br/xxviiianpet/anais/documents/RT371.pdf>>. Acessado em: 24 de Outubro de 2015.

RÉVILLION, A. S. P. A utilização de pesquisas exploratórias na área de marketing. *Revista Interdisciplinar de Marketing*, v. 2, n. 2, p. 21-37, 2015.

SEDE (SECRETARIA DE ESTADO DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO). Programa de Incentivo à Renovação da Frota de Caminhões em Minas Gerais. 2013. Disponível em: http://sede.mg.gov.br/images/cartilha_caminhao_v13_-_web.pdf

SESC. Mesa Brasil. Disponível em: <<http://www.sesc.com.br/mesabrasil/>>. Acessado em: 8 Out. de 2015.

SILVA, D. B. Sustentabilidade no Agronegócio: dimensões econômica, social e ambiental. Comunicação & Mercado/UNIGRAN, Dourados, vol. 01, n. 03, p. 23-34, jul. 2012.

SOUZA, A. R.; FRANCISCO, C. C. Z.; FRANCISCO, C. C. Z. Aplicações do Enfoque Sistêmico nas Estruturas de Ensino e Pesquisa em Administração. Cadernos Unifoa, Volta Redonda, v. 10, p.33-39, 2009.

UBERLÂNDIA. Área econômica. Prefeitura de Uberlândia. Uberlândia. Disponível em: <<http://www.uberlandia.mg.gov.br/?pagina=invista&id=293>>. Acessado em: 13/05/2015.

VIEIRA, V. A.; TIBOLA, F. Pesquisa qualitativa em marketing e suas variações: trilhas para pesquisas futuras. Rev. adm. contemp., Curitiba, v. 9, n. 2, p. 9-33, Junho 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552005000200002&lng=en&nrm=iso>. Acessado em: 02 Jul. 2015.