



XIX ENCONTRO NACIONAL DA ANPUR
Blumenau - SC - Brasil

ANÁLISE DOS MOTIVADORES E BARREIRAS PARA A GESTÃO SUSTENTÁVEL NOS
RESTAURANTES DE RIBEIRÃO PRETO

Camila Custódio Ferreira Orsi Beihy (Universidade de São Paulo) - beihy@usp.br
Bacharelanda em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto

ANÁLISE DOS MOTIVADORES E BARREIRAS PARA A GESTÃO SUSTENTÁVEL NOS RESTAURANTES DE RIBEIRÃO PRETO

INTRODUÇÃO

A crescente discussão acerca de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável decorre da urgência demandada por questões intrínsecas ao contexto contemporâneo e que abrangem temáticas como aquecimento global, fontes renováveis e carbono neutro (HUNT et al, 2015).

O conceito de desenvolvimento sustentável pode ser compreendido como o “desenvolvimento que encontra as necessidades atuais sem comprometer a habilidade das futuras gerações de atender suas próprias necessidades” (ONU, 1987), e as motivações para adoção de práticas sustentáveis por organizações podem ser concentradas em duas áreas de interesse: financeira, considerando um possível retorno econômico para a organização, e socioambientais, considerando um possível impacto social e ambiental benéfico para a sociedade e o meio-ambiente (SCHALTEGGER e BURRITT, 2015).

A compreensão de tais motivações para o desenvolvimento e aplicação de práticas sustentáveis perpassa o estudo do modo de operação das organizações em relação à aplicação de seus recursos produtivos para a elucidação de questões essenciais relativas à procedência, desperdício e descarte (HEASMAN e LANG, 2015). Dentre as atividades organizacionais de maior relevância no contexto econômico nacional, destacam-se os serviços alimentícios oferecidos por restaurantes diretamente aos consumidores em função do significativo impacto ambiental ocasionado a partir de suas operações e da necessária e esperada adoção de ações de caráter sustentável para a mitigação de tais impactos (SILVA, 2008).

Segundo dados do *World Resources Institute* (WRI) Brasil, o país desperdiça anualmente 41 mil toneladas de alimentos, sendo 15% deste valor proveniente de restaurantes. Complementarmente, o congresso da ANUFOOD Brazil, feira internacional exclusiva para o setor de alimentos e bebidas, destaca que, além da questão social envolvida nesta insustentabilidade, há uma defasagem financeira extrema para as empresas dado que os insumos já foram pagos (ANUFOOD BRAZIL, 2018).

Seguindo as diretrizes constituintes da Agenda 2030, compreende-se, como segundo objetivo, a ODS 2, na qual propõe-se acabar com a fome, atingir a segurança alimentar e melhoria da nutrição e promover a agricultura sustentável. Tem-se, nesse contexto, a proposta de cessar a fome, e garantir a todos o acesso à uma alimentação nutritiva, segura e suficiente (ONU, 2015).

A garantia por padrões de consumo e produção sustentáveis é assegurado pela ODS 12, também constituinte da Agenda 2030, na qual há uma ambição pela utilização de uma gestão sustentável e uso eficiente dos recursos naturais. Ou seja, aspira-se pela redução de desperdício por meio de ações que garantam prevenção, redução, reciclagem e reuso (ONU, 2015).

A ausência de dados e informações em escala microrregional acerca de sustentabilidade como fator decisório, entretanto, dificulta o desenvolvimento e a implementação de ações que possibilitem a redução da pegada ambiental pela operação desses serviços alimentícios (BALDWIN, WILBEFORCE e KAPUR, 2011), sendo necessário, portanto, o desenvolvimento de novos estudos que contemplem o

levantamento de dados relevantes para análise acerca da percepção da sustentabilidade por provedores de serviços alimentícios para a elucidação de questões de temática financeira e socioambiental.

A partir da crescente mobilização para a aplicação da sustentabilidade em âmbitos empresariais, e, mais especificamente, serviços alimentícios, é possível estabelecer uma pergunta de pesquisa como guia deste estudo para, ao final, respondê-la: quais são as motivações dos restaurantes de Ribeirão Preto para a implementação, ou não, da gestão sustentável?

SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA E RESPONSABILIDADE CORPORATIVA SOCIAL

No contexto contemporâneo, é de extrema importância e relevância compreender a intrínseca relação entre Sustentabilidade Corporativa (SO) e Responsabilidade Social Corporativa (RSC) no ambiente corporativo e empresarial, sendo necessário, para isso, o estudo exploratório de ambos os conceitos como entidades independentes.

O conceito de RSC origina-se em meados dos anos de 1950 e objetiva exprimir preocupações acerca de questões sociais e os danos causados pelo mercado na sociedade pautado na convergência dos valores do *shareholder* e os direitos dos *stakeholders* (BANSAL; SONG, 2017). Se constitui essencialmente por teorias e abordagens que focam em princípios econômicos, políticos e de integração social ética baseados na concepção de Parsons (1961), e podem ser observados em quaisquer sociedades em questões como adaptação ao meio ambiente, alcance de objetivos, integração social e manutenção padrão, sendo a sustentabilidade tida inicialmente como produto dos problemas sociais (CRANE; MATTEN; SPENSE, 2014). Tem-se RSC, afinal, como um conceito global e inclusivo utilizado por corporação para formular ações benéficas à sociedade de modo responsável e um pilar imprescindível para a relação empresa-sustentabilidade atualmente (CARROLL, 1991).

O conceito SC, por sua vez, origina-se antes de 1980 e apoia-se na concepção de sustentabilidade como responsável por estudar os danos ecológicos ocasionados pelo desenvolvimento e crescimento da economia (BANSAL e SONG, 2017) e o objetivo final no qual as ambições atuais devem ser atingidas sem comprometer a capacidade das futuras gerações atingirem as suas (WCED, 1987).

Deste modo, Jacobi (2003, p. 195) define sustentabilidade como

“[...] a prevalência da premissa de que é preciso definir limites às possibilidades de crescimento e delinear um conjunto de iniciativas que levem em conta a existência de interlocutores e participantes sociais relevantes e ativos por meio de práticas educativas e de um processo de diálogo informado, o que reforça um sentimento de corresponsabilidade e de constituição de valores éticos. Isto também implica que uma política de desenvolvimento para uma sociedade sustentável não pode ignorar nem as dimensões culturais, nem as relações de poder existentes e muito menos o reconhecimento das limitações ecológicas, sob pena de apenas manter um padrão predatório de desenvolvimento.”

Contemporaneamente, estabeleceu-se na dimensão empresarial a Sustentabilidade Corporativa em consonância à RSC como a mobilização das

organizações frente a questões sociais e ambientais no processo de operações e interação com os stakeholders (MARREWIJK, 2003).

Entretanto, é partindo do princípio de RSC que se explicita e ressalva-se a diferença entre uma real aplicação dessa estratégia e seu uso desregrado, sem engajamento verdadeiro, visto que a alocação de recursos para a promoção da sustentabilidade pode ser custosa e trabalhosa (EPSTEIN e BUHOVAC, 2014). Deste modo, desempenho financeiro, aprimoramento na gestão, dentre outros, são vantagens e, até mesmo motivações, propiciadas pela sustentabilidade, desde que as organizações estejam preparadas em quesito dos recursos humanos e gerenciais (PAZ e KIPPER, 2016).

Atualmente, estabeleceu-se a Agenda 2030 pela Organização das Nações Unidas (ONU), na qual foi traçado um plano de ação com base em 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) juntamente as 169 metas, que buscam promover o desenvolvimento sustentável com base em suas três dimensões: a econômica, a ambiental e a social (ONU, 2015).

Dentre os objetivos estabelecidos na Agenda, enquadram-se, nesse contexto, as ODS 2 e ODS 12, na qual denota-se uma preocupação primordial para com questões envolvendo a erradicação da fome e garantia de um consumo e produção sustentáveis, respectivamente (ONU, 2015).

De modo aprofundado, a ODS 2 tem como objetivo central promover a erradicação da fome, seguida da promoção de segurança alimentar e melhoria nutricional, e garantia de uma agricultura sustentável. Dentre os cinco objetivos específicos presentes nesse tópico, destacam-se o cessamento da fome, seguido pelo acesso de todos a uma alimentação nutricional, segura e suficiente, e a utilização de um sistema alimentício de produção que seja sustentável (ONU, 2015).

Vale ressaltar a ODS 12, na qual o objetivo central recai sobre a necessidade de garantir padrões que promovam o consumo e produção sustentáveis. Assim, os objetivos específicos mais relevantes no contexto, dentre os 8 existentes, são aqueles que garantem a redução do desperdício através de medidas que preservem ações preventivas, reducionistas, recicláveis e reutilizáveis, e que promovem uma gestão sustentável e eficiente dos recursos naturais (ONU, 2015).

É possível estabelecer que, tratando-se do ramo alimentício, o objetivo central dessas empresas recai sobre a necessidade do lucro, e os meios para alcançá-lo. Assim, a necessidade de compreender a prevalência da produção, e seu consequente lucro, sobre as medidas sustentáveis é de suma importância, uma vez que torna possível estabelecer a prioridade de ações sustentáveis frente às necessidades primárias da organização.

PRÁTICAS DE ECOEFICIÊNCIA

Com o intuito de compreender as questões sustentáveis que cerceiam a contemporaneidade, é de suma importância estabelecer uma linha temporal que permita a identificação e significação da ecoeficiência e suas práticas.

Neste sentido, ecoeficiência foi formalmente definida, pela primeira vez, em 1989 como sendo o equilíbrio entre duas ideais centrais: a redução dos impactos ambientais, e o aumento da capacidade produtiva (SCHALTEGGER e STURM, 1989). Ou seja, tem-se como ideia central a busca por uma proporção entre ambos os conceitos que, de certa forma, mostram-se como sendo divergentes.

O conceito de ecoeficiência recai sobre a capacidade de ajudar organizações, governos ou companhias, a agregar, em suas atividades, uma maior eficiência

econômica e ambiental (CHARMONDUSIT; PHATARACHAISAKUL; PRASERTPONG, 2014).

A fim de tornar ecoeficiência um conceito geral e globalizado, o *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD), antes reconhecido como *Business Council for Sustainable Development* (BCSD), estabeleceu, em 1991, através da publicação nomeada *Changing Course*, uma definição utilizada até os dias atuais. Tal descrição concretizou a ideia de ecoeficiência como sendo a entrega de bens e serviços que satisfazem as necessidades humanas e promovem uma qualidade de vida, ao mesmo tempo que permitem a redução progressiva dos impactos ecológicos e intensidade dos recursos no ciclo de vida, de modo a estar ao menos alinhado com a capacidade da Terra de prover a produção (WBCSD, 2006).

Assim, a parte teórica e prática da ecoeficiência recai sobre a capacidade de unir e executar juntamente as vertentes do desenvolvimento sustentável, ambiental e econômico. Foi através, portanto, da conferência *First International Conference on Quantified Ecoefficiency*, em 2004, que buscou-se assegurar medidas quantitativas e métodos de ecoeficiência que pudessem ser colocados em prática, de modo a torná-lo aplicável (EHRENFELD, 2005).

Neste sentido, a conferência teve como consequência a exposição de vários métodos com potencialidade de tornar a ecoeficiência algo interpretável e aplicável. Para tal, como principais pontos foram explorados o ato de escolher entre processos e produtos envolvidos em pequena escala, a avaliação do desempenho da organização, e a avaliação de uma macroentidade relevante (EHRENFELD, 2005).

Entretanto, vale ressaltar que a ecoeficiência não diz respeito apenas a melhoria de eficiência na prática e hábitos pré-existentes. Este conceito está fortemente relacionado a aplicação de inovações que permitem novos modos de operação, independentemente da área empresarial. Portanto, a ecoeficiência pode se tornar elemento central da empresa, desde a aplicação desta como um elemento cultural, até mesmo a definição de objetivos em torno dessas (LEHNI, 2000).

A ecoeficiência mostra-se útil e aplicável, também, quanto à seleção de práticas sustentáveis que buscam contribuir na redução de impactos ambientais das organizações, bem como no desenvolvimento econômico, sem que toda a cadeia produtiva seja afetada (CARVALHO et al., 2017).

De modo a tornar mensurável os impactos ambientais, alguns foram os indicadores de ecoeficiência desenvolvidos, com o intuito de analisar o desenvolvimento da ecoeficiência através da medição de atividade econômicas, e seus impactos resultantes (CAIADO et al, 2017). O uso da ecoeficiência torna-se mais justificável constantemente, devido à rapidez e à sustentabilidade atribuídos aos seus resultados, através de indicadores de ecoeficiência que são utilizados de forma a condensar informações e torná-las assistentes para a tomada de decisão (MAXIME et al, 2006).

Com o intuito de reverter alguns dos quesitos que implicam na insustentabilidade, a criação dos Ecoeficientes – Escritório de arquitetura especializada em Sustentabilidade, criaram as Soluções Ecoeficientes para serem aplicadas em restaurantes. Tais medidas se apoiam em inúmeras ações, com destaque no uso de iluminação e ventilação natural, ciclo de vida dos materiais e preferência por fornecedores com selo ou certificação de instituto de sustentabilidade (MIRANDA, 2018).

Nota-se, portanto, a importância da ecoeficiência a partir da relevância econômica dessa abordagem em diversos âmbitos empresariais, que se dá através da aderência do setor organizacional por práticas de desenvolvimento sustentável.

Com esse intuito, por meio de medidas que respeitam a capacidade de produção da Terra, inúmeras são as empresas que aderem essa prática econômica e sustentável (ESCAP, 2009).

Vale ressaltar que, para que as práticas de ecoeficiência sejam efetivadas, é necessária a instituição de uma gestão sustentável como pilar central que promova as diretrizes impreteríveis para tal consolidação da sustentabilidade.

GESTÃO SUSTENTÁVEL

A fim de compreender a introdução da sustentabilidade no meio organizacional e corporativo, é de suma importância destacar a função e o método de aplicação da gestão sustentável na contemporaneidade.

Portanto, com o intuito de promover uma maior inserção da sustentabilidade no âmbito empresarial, bem como a redução de impactos indesejados no meio ambiente, e uma visão mais holística sobre os processos de produção e produtos, a gestão sustentável torna-se a base para essa concretização. É, portanto, através de desenvolvimento de produtos, novas tecnologias e colaboração de stakeholders de grande impacto, que se torna possível atingir as soluções sustentáveis (JØRGENSEN, 2007).

Para tornar a aderência da sustentabilidade algo aplicável e prático, compreende-se que o sistema de gestão sustentável é a base para que tal mudança ocorra. Assim, tal sistema tem como intuito prover um equilíbrio entre a economia, o meio ambiente e a responsabilidade social (JØRGENSEN, 2007).

Assim, ressalta-se o fato de que a gestão sustentável transcende a ecoeficiência, uma vez que requer que as organizações integrem objetivos sustentáveis e sociais em todas as tomadas de decisões. Neste sentido, tal gestão proporciona a integração entre ambiente organizacional juntamente aos sistemas sociais e ecológicas, de modo a exigir a consideração dos resultados ambientais, sociais e econômicos (SHRIBERG, 2002)

Neste sentido, a gestão sustentável corporativa pode influenciar diretamente na produtividade e eficiência dos processos, na redução de riscos relacionados e impactos ambientais e sociais, no desenvolvimento e produção de novos produtos e serviços sustentáveis e no aumento de credenciais da empresa. Assim, os resultados provenientes da gestão se mostram na forma financeira, ou até mesmo em força competitiva (BAUMGARTNER; RAUTER, 2017).

Entretanto, para que haja uma identificação do potencial organizacional frente a uma gestão sustentável, é necessário que as oportunidades propícias sejam identificadas e constatadas, através da integração da sustentabilidade com o contexto dimensionado. Ou seja, há uma busca por redução de custos e aumento de lucro, cujos benefícios se dão pelo incremento da competitividade, da capacidade de inovação e introdução de novos modelos de negócio (BAUMGARTNER; RAUTER, 2017).

Em suma, no contexto atual, é de extrema importância que a gestão sustentável e suas ferramentas sejam exploradas ao seu máximo, de forma a promover sua implementação, por meio de uma metodologia mais exigente e uma definição mais abrangente de meio ambiente. Ou seja, é necessário a exploração de culturas organizacionais e criatividade, de modo a tornar possível o desenvolvimento sustentável (WELFORD, 2000).

Para tornar a gestão sustentável algo aplicável e prático, é de suma importância compreender quais são os guias motivacionais na tomada de decisão, para que haja a inclusão de métodos sustentáveis nas organizações.

MOTIVADORES PARA SUSTENTABILIDADE

Em termos gerais, para se compreender quais são os motivadores para a aderência da sustentabilidade no âmbito organizacional, busca-se compreender a relevância da própria sustentabilidade em sua escolha, e até que ponto se torna secundária no âmbito empresarial.

Assim, assumindo que motivação se dá por uma energia interna, capaz de despertar, orientar e sustentar o comportamento humano, é possível estabelecer que o uso de tal apelo é algo importante até mesmo para promover o aprendizado da sustentabilidade (HANSMANN, 2010).

Destaca-se, portanto, que o comportamento sustentável, ou seja, agir em prol do meio ambiente e àqueles que o cerceiam, é a implicação direta de se obter resultados coletivos a longo prazo (YNTE; HANS, 2011). Ou seja, a ação sustentável é guiada e modificada conforme a socialização e a estrutura social se transformam, de modo a afetar a orientação de seus valores ou alterar a tentativa de se obter informação (STERN; DIETZ; KALOF, 1993).

Neste sentido, Comportamentos Pró-Ambientais (PEB) exprimem uma forte relação entre economia e ecologia para a promoção de análise que traz que entre os âmbitos organizacional e econômico é possível estabelecer que os motivadores relacionados as medidas sustentáveis são guiadas estritamente por motivos egoístas. Partindo, portanto, da concepção do modelo de *homo economicus*, define-se que o objetivo central do indivíduo é adquirir a maximização do lucro. (TURAGA; HOWARTH, 2010).

Ademais, quando a necessidade de se deixar um legado positivo é considerado uma premissa ativa e a ser conquistada, essa é considerada como um dos motivadores nas tomadas de decisões, o que acarretará uma maior preocupação para com as gerações futura, e reduzirá o egoísmo e o interesse próprio imediato. Dessa forma, a necessidade de apresentar uma boa imagem, capaz de retratar e atribuir características que se assimilem à generosidade e a um perfil ético, está fortemente atrelada a um dos motivadores de tomada de decisão sustentável (FOX et al., 2010).

Neste sentido, utiliza-se da sustentabilidade como forma de motivação, uma vez que representa a formalização do ápice a ser atingido pela organização, no qual os benefícios atingidos são constantes para as novas gerações, perdas não são tendem a aumentar e o potencial dos stakeholders é incrementado. Ou seja, a fim de estabelecer uma imagem e promover um legado digno, medidas sustentáveis funcionam como pivô para tal manutenção, através de uma cultura organizacional que ovaciona RSC e a valorização dos stakeholders (FOX; TOST; WADE-BENZONI, 2010).

Ademais, é possível estabelecer a divergência entre duas formas de pensamento, que induzem a aplicabilidade da sustentabilidade nas organizações. Primeiramente, ressalta-se a indiferença para com questões materiais de sustentabilidade ou a necessidade de construção de uma imagem que prove o contrário. Neste sentido, o enfoque recai primordialmente em interesses contratuais que permitam um retorno financeiro à curto prazo e sobre a ideia de se manter uma imagem positiva da organização. Em segundo plano, destaca-se a preocupação para com os aspectos materiais de sustentabilidade e os impactos sociais e ambientais, e o oferecimento de um retorno positivo a sociedade. Assim, tem-se a premissa de unir

os efeitos ambientais e sociais às tomadas de decisões empresariais, e estabelecer uma relação entre a empresa e àqueles afetados pela conduta empresarial (SCHALTEGGER; BURRITT, 2015).

Entretanto, vale ressaltar que ao atrelar motivação a uma conexão entre o comportamento e cognição, autenticidade torna-se premissa para ela. Conclui-se que baixos níveis de autenticidade, promovem motivações fracas, e, conseqüentemente, insuficiência perante questões ambientais envolvendo a empresa. O estabelecimento da sustentabilidade como ponto estratégico, a manutenção da realocação de recursos para mudança e a produção de um mercado com capacidade para a sustentabilidade, são todos fatores suscetíveis ao fracasso frente a desunião entre ambos os pré-requisitos (BROCKHAUS et al., 2017).

Torna-se de suma importância, após a minuciosa análise dos tópicos abordados, a relação destes para com o setor alimentício de Ribeirão Preto (SP). A necessidade de compreender os fatores motivacionais na escolha da sustentabilidade pelos restaurantes é suportado, principalmente, pelas práticas de ecoeficiência, que exprimem claramente a relação entre o lucro e o meio ambiente, e através de medidas que transmitem uma gestão sustentável bem como as ideias centrais de RCS e SC.

TRIPÉ DA SUSTENTABILIDADE

A constante inclusão da sustentabilidade como uma meta a ser alcançada pelas empresas tornou necessária a criação de um método capaz de mensurar o crescimento da sustentabilidade nas organizações. John Elkington foi o responsável, durante os anos 90, de estabelecer um novo quadro para tornar essa mensuração possível, intitulado como o Tripé da Sustentabilidade. Esses pilares transgredem a mensuração tradicional que continha apenas os lucros, retornos sobre investimentos e valores dos *shareholders*, e passaram a englobar aspectos sociais, e ambientais, cuja junção dos três elementos tornaria possível o alcance dos objetivos empresariais (SLAPER; HALL, 2011).

A mensuração social está atrelada diretamente às qualidades dos indivíduos, tanto em âmbito interno empresarial quanto externo. Essa dimensão engloba fatores como local de trabalho salubre, proibição de mão de obra infantil, e, principalmente, o respeito à vida humana. Ou seja, ainda que cada empresa com uma área de atuação tenha suas formas de medida para o âmbito social, é relevante ressaltar as necessidades básicas a serem exercidas por todos os setores de atuação (CLARO; CLARO, 2014). Ainda que se tenha a RCS como forma de regulação das ações sociais das empresas, o âmbito social é considerado como o de maior dificuldade de articulação, dada as diferentes interpretações de cada gestor (HUBBARD, 2009).

Os benefícios sociais estão, portanto, fortemente atrelados a ideia de justiça e de equidade, uma vez que tem por objetivo promover uma divisão dos benefícios da exploração destas empresas com todos os envolvidos, desde os funcionários até a sociedade como um todo (BIELSCHOWSKY et al., 2009).

A mensuração econômica se dá por variáveis que lidam com resultados financeiros e fluxo de dinheiro, podendo incluir receitas ou despesas, impostos, fatores do clima de negócios, emprego e fatores de diversidade de negócios (SLAPER; HALL, 2011). Vale ressaltar, ainda, a inclusão da economia informal como integrante deste grupo, que aumenta diretamente na renda monetária das pessoas, e a classificação do retorno financeiro como um importante indicador de desempenho da empresa no curto prazo, e diretriz para longo prazo (CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008).

Para tanto, é imprescindível planejamento para que se estabeleça a viabilidade econômica na implementação de quaisquer práticas e ações socioambientais. Ou

seja, a empresa deve se certificar que é capaz de arcar com os custos, obter lucro e dar continuidade ao negócio (GONTIJO; DIAS, 2010). Vale ressaltar que, quando estabelecido tais certificações de viabilidade, a aplicação da sustentabilidade pode ser capaz de gerar minimização de custos, aumentando lucros e alavancando a competitividade no mercado (SEBRAE, 2015).

Por fim, a mensuração ambiental, essa representa medidas de recursos naturais e reflexo das influências potenciais para sua viabilidade, e, se disponíveis as tendências de longo alcance para as variáveis (qualidade do ar, recursos naturais etc.), seria possível identificar os impactos de um projeto ou política na área (SLAPER; HALL, 2011).

Com a consideração de que as empresas são parte importante da sociedade, como prevê RCS, espera-se que estas ajam de modo ambientalmente correto e responsável, a fim de se obter vantagens competitivas e até mesmo evitar multas e penalidades por descumprimentos de leis ambientais (PRIMENTA et al., 2010).

Deste modo, Claro e Claro (2014, p. 293) sustentam a ideia de desenvolvimento como

“Desenvolvimento, nesse caso, é um processo de transformação que combina crescimento econômico com mudanças sociais e culturais, reconhecendo os limites físicos impostos pelos ecossistemas, fazendo com que as considerações ambientais sejam incorporadas em todos os setores e na arena política.”

Em termos gerais, essa teoria pressupõe que as performances sociais e ambientais são providas de mensuração e de objetificação, de modo que as empresas são capazes de utilizar estes resultados como uma forma de aprimorar seus desempenhos sociais e ambientais (NORMAN; MACDONALD, 2004).

PESQUISA

Este estudo foi promovido por meio de uma pesquisa de campo exploratória e descritiva, no qual o objetivo central foi compreender a situação proposta através de uma análise minuciosa por meio entrevistas pessoais (VIEIRA, 2002).

A obtenção dos dados foi por meio de entrevistas embasadas em perguntas que determinaram o nível de comprometimento das organizações do setor de restaurantes para com o desenvolvimento sustentável, bem como quais são os motivadores que promovem a adoção para tal. Por conseguinte, de constatar relações entre os restaurantes estudados, os resultados foram analisados criticamente.

A característica descritiva do estudo teve como intuito elucidar características predominantes de alguns gestores locais de modo a estabelecer relações entre os diferentes entrevistados e sobre a aplicação, ou não, da gestão sustentável por parte dos administradores alimentícios e os motivadores para tal.

A coleta de dados relevantes para o desenvolvimento deste estudo se deu por uma pesquisa de campo com a aplicação de um questionário estruturado quantitativo, que, devido ao atual cenário de COVID-19, foi impossibilitado de se obter validação. Assim, com a aplicação do questionário, foram desenvolvidas entrevistas com os participantes acerca das escolhas no questionário, tornando a presente pesquisa de cunho qualitativo. Tal método permitiu a identificação de informações e opiniões dos gestores dos restaurantes de Ribeirão Preto acerca da adoção, ou não, da sustentabilidade nos processos de seus estabelecimentos.

O questionário elaborado, ilustrado pelas Figuras 1 e 2, contempla perguntas de escolha única, baseadas na Escala Likert, e de escolha múltipla, tendo sido desenvolvido a partir de SEBRAE (2014), SEBRAE (2015) e SEBRAE (2016) e estará sujeito a futura validação.

As perguntas contidas na entrevista foram baseadas nas questões de numeração 14, 15, 17, 18, 20 e 21 do questionário, a fim de compreender as justificativas e opções dos entrevistados. A seleção dessas questões se deu pela possibilidade de analisar as prioridades dos gestores frente à sustentabilidade, e qual a seria a importância desta em suas atuações profissionais, bem como o entendimento que eles têm acerca de conceitos sustentáveis e suas opiniões sobre.

O questionário e a entrevista, por fim, foram aplicados e realizados de forma anônima de modo a assegurar a privacidade de seus participantes e garantir que quaisquer dados fornecidos não serão utilizados por este estudo para sua identificação nominal direta ou indireta.

Propõe-se, por fim, futura validação do questionário para os interessados no âmbito de sustentabilidade e gestão.

Figura 1 – Páginas 1 e 2 do questionário de pesquisa aplicada pelo estudo.

QUESTIONÁRIO NÚMERO _____ DATA DA APLICAÇÃO 09/2020 PÁGINA 1 DE 6

Perfil Empresarial

Responda as questões de "a" a "c" escolhendo apenas uma das alternativas possíveis de acordo com a configuração de seu negócio. As respostas serão tratadas e armazenadas de modo anônimo e confidencial.

a) Porte aproximado do estabelecimento

PEQUENO MÉDIO GRANDE

b) Número médio diário de clientes no estabelecimento

ATÉ 50 ENTRE 51 e 100 ENTRE 101 e 250 ENTRE 251 e 500 ACIMA DE 500

c) Valor médio, em reais, de uma refeição oferecida no estabelecimento

ATÉ 10 ENTRE 11 e 25 ENTRE 26 e 35 ENTRE 36 e 50 ACIMA DE 50

QUESTIONÁRIO NÚMERO _____ DATA DA APLICAÇÃO 09/2020 PÁGINA 2 DE 6

Questões de escolha única

Responda as questões de 1 a 15 escolhendo apenas uma das alternativas possíveis de acordo sua percepção acerca da relação do seu negócio com conceito e a prática da sustentabilidade.

1) Questões e fatores **econômicos** são importantes para o desenvolvimento minha empresa.

DISCORDO TOTALMENTE DISCORDO PARCIALMENTE INDIFERENTE CONCORDO PARCIALMENTE CONCORDO TOTALMENTE

2) Questões e fatores **ambientais** são importantes para o desenvolvimento minha empresa.

DISCORDO TOTALMENTE DISCORDO PARCIALMENTE INDIFERENTE CONCORDO PARCIALMENTE CONCORDO TOTALMENTE

3) Questões e fatores **sociais** são importantes para o desenvolvimento minha empresa.

DISCORDO TOTALMENTE DISCORDO PARCIALMENTE INDIFERENTE CONCORDO PARCIALMENTE CONCORDO TOTALMENTE

4) Práticas **sustentáveis** adotadas em minha empresa proporcionam **benefícios econômicos**.

DISCORDO TOTALMENTE DISCORDO PARCIALMENTE INDIFERENTE CONCORDO PARCIALMENTE CONCORDO TOTALMENTE

5) Práticas **sustentáveis** adotadas em minha empresa proporcionam **benefícios ambientais**.

DISCORDO TOTALMENTE DISCORDO PARCIALMENTE INDIFERENTE CONCORDO PARCIALMENTE CONCORDO TOTALMENTE

Fonte: Autor (2020)

Figura 2 – Páginas 3, 4, 5 e 6 do questionário de pesquisa aplicada pelo estudo.

QUESTIONÁRIO NÚMERO _____ DATA DA APLICAÇÃO _____/08/2020 PÁGINA 3 DE 6

6) Práticas sustentáveis adotadas em minha empresa proporcionam benefícios sociais.

DISCORDO TOTALMENTE DISCORDO PARCIALMENTE INDIFERENTE CONCORDO PARCIALMENTE CONCORDO TOTALMENTE

7) Considero minha empresa economicamente viável.

DISCORDO TOTALMENTE DISCORDO PARCIALMENTE INDIFERENTE CONCORDO PARCIALMENTE CONCORDO TOTALMENTE

8) Considero minha empresa ambientalmente correta.

DISCORDO TOTALMENTE DISCORDO PARCIALMENTE INDIFERENTE CONCORDO PARCIALMENTE CONCORDO TOTALMENTE

9) Considero minha empresa socialmente justa.

DISCORDO TOTALMENTE DISCORDO PARCIALMENTE INDIFERENTE CONCORDO PARCIALMENTE CONCORDO TOTALMENTE

10) Sustentabilidade representa oportunidades de ganhos para minha empresa.

DISCORDO TOTALMENTE DISCORDO PARCIALMENTE INDIFERENTE CONCORDO PARCIALMENTE CONCORDO TOTALMENTE

11) Sustentabilidade representa custos e despesas para minha empresa.

DISCORDO TOTALMENTE DISCORDO PARCIALMENTE INDIFERENTE CONCORDO PARCIALMENTE CONCORDO TOTALMENTE

QUESTIONÁRIO NÚMERO _____ DATA DA APLICAÇÃO _____/08/2020 PÁGINA 4 DE 6

12) Compreendo o conceito de sustentabilidade corporativa.

DISCORDO TOTALMENTE DISCORDO PARCIALMENTE INDIFERENTE CONCORDO PARCIALMENTE CONCORDO TOTALMENTE

13) Adoto a sustentabilidade corporativa em minha empresa.

DISCORDO TOTALMENTE DISCORDO PARCIALMENTE INDIFERENTE CONCORDO PARCIALMENTE CONCORDO TOTALMENTE

14) "É preciso que a economia humana seja capaz de suprir as necessidades das gerações presentes, sem comprometer a capacidade de as gerações futuras atenderem às suas próprias necessidades."

DISCORDO TOTALMENTE DISCORDO PARCIALMENTE INDIFERENTE CONCORDO PARCIALMENTE CONCORDO TOTALMENTE

15) "É preciso que os negócios sejam feitos levando-se em consideração o equilíbrio entre os fatores ambientais, sociais e econômicos, e os resultados das empresas precisam refletir esse equilíbrio."

DISCORDO TOTALMENTE DISCORDO PARCIALMENTE INDIFERENTE CONCORDO PARCIALMENTE CONCORDO TOTALMENTE

QUESTIONÁRIO NÚMERO _____ DATA DA APLICAÇÃO _____/08/2020 PÁGINA 5 DE 6

Questões de escolha múltipla

Responda as questões 16 e 19 escolhendo todos as alternativas aplicáveis de acordo sua percepção acerca da relação do seu negócio com conceito e a prática da sustentabilidade.

16) Considero como dimensões da sustentabilidade os itens...

- a) Planejamento estratégico
- b) Liderança para a sustentabilidade
- c) Gestão financeira
- d) Gestão da qualidade
- e) Compras sustentáveis
- f) Encadeamento produtivo
- g) Desenvolvimento social
- h) Gestão Ambiental
- i) Gerenciamento de resíduos sólidos
- j) Gestão de pessoas
- k) Uso eficiente de água
- l) Uso eficiente de energia
- m) Legislação, normas e certificações
- n) Mercado e consumo consciente
- o) Marketing e comunicação
- p) Políticas públicas

17) Considerando a questão 16, escolha dentre todos seus itens os três (3) que julga de maior importância, em ordem decrescente, para sua atuação profissional.

1° 2° 3°

18) Considerando a questão 16, escolha dentre todos seus itens os três (3) que julga de menor importância, em ordem decrescente, para sua atuação profissional.

1° 2° 3°

QUESTIONÁRIO NÚMERO _____ DATA DA APLICAÇÃO _____/08/2020 PÁGINA 6 DE 6

19) Considero como possíveis benefícios da sustentabilidade os itens...

- a) Melhoria da imagem
- b) Fortalecimento e fidelidade à marca e ao produto
- c) Valorização da empresa na sociedade e no mercado
- d) Ganho em tributação
- e) Produtividade
- f) Retorno publicitário
- g) Contratos com o setor público
- h) Contratos com grandes empresas

20) Considerando a questão 19, escolha dentre todos seus itens os dois (2) que julga de maior importância, em ordem decrescente, para sua atuação profissional.

1° 2°

21) Considerando a questão 19, escolha dentre todos seus itens os dois (2) que julga de menor importância, em ordem decrescente, para sua atuação profissional.

1° 2°

Fonte: Autor (2020)

AMOSTRA E TRATAMENTO DE DADOS

Foram selecionados quatro gestores de restaurantes situados fisicamente na cidade de Ribeirão Preto, São Paulo, para participação no estudo por meio do preenchimento do questionário proposto, cujas escolhas levaram em consideração características básicas de seus respectivos estabelecimentos, dentre elas porte, circulação média diária, público-alvo, valor médio do produto e localização geográfica aproximada. Para a entrevista, o enfoque se deu na justificativa das escolhas feitas em certas questões do questionário, de modo a compreender o perfil destes gestores.

A seleção dos gestores, ainda, contemplou certa padronização, com o enfoque em restaurantes do centro de Ribeirão Preto, SP, e do bairro Ipiranga. Vale ressaltar, ainda, que o público-alvo dessas áreas compreendem os trabalhadores das respectivas regiões, bem como os moradores delas. Tal agrupamento dos dados possibilitou a compreensão das decisões dos gestores de restaurantes.

Os dados coletados pela realização das entrevistas foram armazenados e analisados de modo a observar os pontos conflitantes e igualitários de cada gestor, de modo que se obtiveram análises. O cruzamento de informações possibilitou o entendimento frente as ações sustentáveis e a realidade organizacional. Foram criadas 4 categorias analíticas que permitiram a análise e discussão dos dados.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Foram recrutados 4 participantes para a vigente pesquisa, sendo todos donos e gestores de restaurantes. Foram observadas e consideradas as características individuais de cada estabelecimento. O perfil do restaurante do entrevistado 1 é classificado como de pequeno porte, com número médio diário de 50 clientes no estabelecimento, sendo o valor médio, em reais, de uma refeição oferecido entre 11 e 25 reais. O perfil do restaurante do entrevistado 2 é classificado como de pequeno porte, com número médio diário entre 51 e 100 clientes no estabelecimento, sendo o valor médio, em reais, de uma refeição oferecida acima de 50. O perfil do restaurante do entrevistado 3 é classificado como de pequeno porte, com número médio diário de até 50 clientes no estabelecimento, sendo o valor médio, em reais, de uma refeição oferecida até 10. Aos entrevistados foi pedido que respondessem o questionário e, posteriormente, justificassem suas escolhas sobre as questões 14, 15, 17, 18, 20 e 21.

Referente a questão 14, “É preciso que a economia humana seja capaz de suprir as necessidades das gerações presentes, sem comprometer a capacidade de as gerações futuras atenderem às suas próprias necessidades.”, o entrevistado 1 concorda com a afirmação, porém acredita que a sociedade como um todo deveria se comprometer com a questão sustentável, ao mesmo tempo em que é dever do governo fornecer um estímulo para que as pessoas se envolvam e ocorra uma mudança na consciência atual. Concomitantemente, o entrevistado 2, apesar de também concordar com o exposto, acredita que tanto ele quanto a população não abordam questões sustentáveis, e não estão se preocupando o suficiente com as gerações futuras. De forma similar, o entrevistado 3 reconhece o impacto que as ações presentes terão no futuro, e ressalta consequências atuais provindas de ações passadas.

Referente a questão 15, “É preciso que os negócios sejam feitos levando-se em consideração o equilíbrio entre os fatores ambientais, sociais e econômicos, e os resultados das empresas precisam refletir esse equilíbrio.”, o entrevistado 1, apesar de concordar, afirma que, como proprietário de um restaurante pequeno,

preocupações práticas rotineiras, como impostos altos, economia fraca, funcionários descomprometidos, não permitem que ele se preocupe com a adequação do seu negócio ou não ao modelo sustentável. Reforça, ainda, a necessidade do governo de promover políticas de incentivo às empresas que se adequem ao modelo sustentável ao invés de políticas punitivas a quem não se adequa. O entrevistado 2 também concorda com o exposto, e acredita que para as empresas adotantes dos fatores ambientais, sociais e econômicos, a reflexão sobre o equilíbrio é algo válido e necessário de destaque. O entrevistado 3 concorda, por acreditar que as empresas se preocupam apenas com a parte financeira, sem ressalva para a parte ambiental e social, sendo necessário um equilíbrio entre as partes e estabelecimento deste como valor da empresa.

Referente a questão 17, “Considerando a questão 16, escolha os 3 (três) itens de MAIOR IMPORTÂNCIA para sua atuação profissional.”, o entrevistado 1 citou para sua atuação profissional o planejamento estratégico, considerada a importância para se atingir as metas de lucro, a gestão de pessoas, sendo que o desenvolvimento da empresa depende da capacidade de seus líderes de satisfazer os funcionários, e o desenvolvimento social, dada a relação deste para com a economia e seu funcionamento. O entrevistado 2 citou a gestão financeira, que é o essencial para a manutenção da sustentabilidade na empresa e do negócio, marketing e comunicação, que é de extrema importância para o impulsionamento da marca e perpetuação do negócio, e gestão da qualidade. O entrevistado 3 citou planejamento estratégico, por acreditar que é necessário para se ter uma visão focalizada e globalizada, gestão ambiental, por considerar a parte administrativa como uma parte imprescindível para o negócio, e mercado e consumo consciente, uma vez que visualiza esse fator um estilo de vantagem competitiva, na qual o consumidor se importa com a procedência do que está consumindo.

Referente a questão 18, “Considerando a questão 16, escolha os 3 (três) itens de MENOR IMPORTÂNCIA para sua atuação profissional.”, o entrevistado 1 citou gestão ambiental, ainda que pratique a economia de recursos (água, luz e comida) a fim de se obter um aumento no faturamento e redução nos desperdícios, liderança para a sustentabilidade, dada as impossibilidades do negócio, e compras sustentáveis, já que a busca é por produtos com equilíbrio entre qualidade e preço. O entrevistado 2 citou o encadeamento produtivo, legislação, normas e certificações e mercado e consumo consciente. O entrevistado 3 citou encadeamento produtivo, liderança para a sustentabilidade e gerenciamento de resíduos sólidos devido a falta de compreensão total sobre os tópicos abordados.

Referente a questão 20, “Considerando a questão 19, escolha os 2 (dois) de MAIOR IMPORTÂNCIA para sua atuação profissional.”, o entrevistado 1 citou o fortalecimento e fidelidade à marca e ao produto, que gera recorrência na compra do seu produto e o instiga a reinvestir no negócio, a valorização da empresa na sociedade e no mercado, pois permite o desenvolvimento de um certo tipo de metonímia a longo prazo. O entrevistado 2 citou contratos com grandes empresas e produtividade. O entrevistado 3 citou valorização da empresa na sociedade e no mercado, e fortalecimento e fidelidade à marca e ao produto, visualizando uma relação entre ambos ao considerar que os mecanismos envolvidos na fabricação de seu produto influenciam os clientes à se manterem fiéis à marca e à consumirem novamente.

Referente a questão 21, “Considerando a questão 19, escolha os 2 (dois) de MENOR IMPORTÂNCIA para sua atuação profissional.”, o entrevistado 1 citou retorno publicitário, dada a capacidade de se obter um bom impulsionamento através de campanhas “boca-a-boca”, e contratos com o setor público, dada a indiferença e

receios devido a corrupção. O entrevistado 2 citou, também, contratos com o setor público. O entrevistado 3 citou retorno publicitário e contratos com o setor público, uma vez que os dois não são da realidade do seu negócio, e não foi capaz de imaginar interferências relevantes e realísticas sobre seu empreendimento.

A partir das análises das entrevistas foi possível construir as categorias: Sociedade, Prioridades, Governo e Sociedade. As quatro categorias criadas serão discutidas a seguir na análise dos resultados.

DISCUSSÃO

Ainda que a importância e relevância da sustentabilidade seja percebida pelos gestores, bem como a necessidade de se preocupar com as gerações futuras, tornou-se evidente críticas auferidas a relação da sociedade com a sustentabilidade.

Ficou explícito o papel da sociedade como parte integrante neste processo sustentável, sendo considerada um agente tão importante quanto os restaurantes quanto à aplicação da sustentabilidade. Foi constatada, portanto, uma falta de reciprocidade, sendo uma das causadoras para a não aplicação de medidas sustentáveis nas organizações estudadas.

Ainda que tenhamos a ideia de RSC como um pilar de suma importância e que impõe obrigações às organizações de promoverem ações benéficas à sociedade (CARROL, 1991), o peso atribuído à sociedade pelo comprometimento com o meio ambiente foi fortemente questionado.

Compreende-se, na visão dos gestores, que ações são necessárias em ambas as esferas, não sendo apenas obrigação das empresas de prestarem medidas sustentáveis. Tal pensamento funciona, também, como inibidor para a adoção e priorização da sustentabilidade nas atividades dos negócios. Isso porque não julgam como justo praticarem a sustentabilidade enquanto, na esfera privada e particular, inúmeros não o fazem.

Entretanto, vale ressaltar, que como parte também integrante da sociedade, é dever dos restaurantes como organizações promoverem medidas que unam os efeitos ambientais e sociais juntamente as tomadas de decisões, de modo a estabelecer uma clara relação entre a organização e os afetados pelas atividades praticadas (SCHALTEGGER; BURRITT, 2015).

A sustentabilidade, por vezes, é vista como gerador de gastos e inviabilidade, e não é encarada como uma forma de se obter lucro ou retorno financeiro. Tal constatação foi observada ao longo das entrevistas realizadas, de modo que fatores como compras sustentáveis, gestão sustentável ou liderança para a sustentabilidade foram considerados como de menor importância em no desempenho da organização. Entretanto, como constatado previamente, a aplicação de medidas sustentáveis pode promover minimizações de custo e aumento dos lucros empresariais. (SEBRAE, 2015)

Ainda, deve-se compreender que além da capacidade de gerar lucros, a sustentabilidade tem como função permitir a perpetuação do negócio, como afirma Carris, 2007,

“Se é certo que criar riqueza é o que determina as empresas, porque viabiliza o desenvolvimento econômico e o bem-estar social, é igualmente certo que a mesma só é viável, no futuro, se for sustentável, isto é, se não continuar a conduzir ao desperdício de recursos, muitos dos quais são naturais e escassos, ou mesmo finitos, o que levaria ao aumento da degradação a prazo, das condições de vida no nosso planeta”.

Ainda, ao longo das entrevistas, constatou-se a indicação de itens presentes nas dimensões da sustentabilidade como provedores de benefícios para a empresa. Entretanto, percebe-se que a maioria dos itens citados foge das definições básicas e eventuais da sustentabilidade.

Dentre os itens, pode-se citar gestão de pessoas, gestão financeira, valorização da empresa na sociedade, fortalecimento da marca, produtividade, contrato com grandes empresas etc. Nestas esferas citadas, a sustentabilidade não se mostra explícita, como em outros itens julgados como de menor importância. Isso se dá, possivelmente, pela falta de compreensão total de todos os âmbitos abrangidos pela gestão sustentável e os benefícios que é capaz de gerar.

Ou seja, percebe-se que a ideia convencional de sustentabilidade frente a muitos gestores disparata de suas originais vertentes e parte para o oposto do proposto. Se a compreensão e transmissão da ideia fossem corretamente feitas, de modo a permitir que o gestor visualize os benefícios provindos da sustentabilidade e sua grande abrangência, talvez a adoção destas medidas fosse feita de modo mais prioritário e presente.

Como citado anteriormente, é geral a compreensão de se promover a sustentabilidade a fim de se garantir um futuro digno para as gerações futuras. Entretanto, assim como a sociedade é vista, pelos gestores, como um agente de importância equivalente à dos restaurantes, o governo também é considerado como um elo importante nesta relação entre sustentabilidade e negócios.

A falta de incentivo por parte do governo e até mesmo de lecionação para a sociedade impele os restaurantes selecionados de instaurarem e perpetuarem uma gestão sustentável. A falta de políticas de incentivo, como citado pelo entrevistado 1, como de reduções nas taxas nas contas de luz e água, desestimulam a adoção das medidas sustentáveis nos restaurantes, já que se considera não ter um retorno apenas com as aplicações.

Vale lembrar, ainda, a relevância expressa no adote de medidas de ecoeficiência por parte do governo, de modo a obter um maior agregue de eficiência econômica e ambiental. (CHARMONDUSIT; PHATARACHAISAKUL; PRASERTPONG, 2014). De modo geral, ao considerar que as empresas são de interesse governamental, pode-se dizer que é dever o governo propiciar meios e possibilidades para que medidas corretas sejam tomadas.

Neste sentido, o governo, como órgão responsável, deveria se comprometer em promover maior educação financeira e sustentável para a população, de modo à permitir que futuros gestores compreendam os benefícios provenientes da sustentabilidade (como descrito no tópico anterior) e que a população como um todo se comprometa com o meio ambiente e acate medidas individuais sustentáveis.

O envolvimento do governo deve agir como um mediador perante a visão individualista observada, como a falta de reciprocidade na visão dos gestores frente a sociedade. Ou seja, torna-se possível o envolvimento de todos os envolvidos com a geração futura e os quesitos sustentáveis que a cerceiam.

Como último tópico de discussão da análise de entrevistas, é de suma importância compreender o contexto em que os gestores estão inseridos e como as medidas sustentáveis são compatíveis com a realidade.

Vale ressaltar que para a implementação de medidas socioambientais é impreterível a formulação e estabelecimento de um planejamento que seja viável e compatível com a realidade econômica em que o restaurante está inserido. Deve ser capaz de arcar com custos e gastos dessa implementação, ao mesmo tempo em que traga retorno financeiro para a perpetuação do negócio (GONTIJO; DIAS, 2010).

Conforme analisado, a aplicação de medidas sustentáveis, neste caso, talvez venha a fugir da realidade enfrentada pelos entrevistados. Isso se dá, uma vez que, ao não associarem sustentabilidade diretamente à uma forma de se obter lucro, as preocupações rotineiras e de maior relevância tomam conta do cenário, não dando espaço para a consideração de medidas que priorizem o meio ambiente.

Seriam necessários replanejamentos em diversos setores para que se obtivesse uma devida implementação da sustentabilidade, como citado por Gontijo e Dias, 2010, para que a perpetuação do negócio não fosse comprometida em virtude à adoção das ações.

Em suma, é possível concluir que com a implementação das devidas ações e planejamentos, a sustentabilidade viria a tornar-se uma solução para os empecilhos encontrados no cotidiano, e não uma preocupação e um encargo adicional aos já enfrentados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da literatura exposta no presente estudo, desenvolveu-se um questionário e uma entrevista capazes de promoverem um entendimento apurado sobre as motivações de donos e gerentes de restaurantes de Ribeirão Preto, SP, para adotarem, ou não, a sustentabilidade em seus negócios.

As impossibilidades de se obter validação no questionário desenvolvido, devido ao cenário de pandemia enfrentado, direcionou o estudo ao campo qualitativo, sendo possível e necessário repensar a forma de análise da pesquisa. Tal mudança, por vez, permitiu melhor elucidação dos empecilhos para a não adoção, ou de forma não prioritária, da sustentabilidade nos restaurantes.

As entrevistas com os gestores possibilitaram atestar que, embora a sustentabilidade seja considerada e compreendida como um item de suma importância e relevância, não é associada a ganhos para uma organização, e, portanto, não é efetivamente adotada nos restaurantes de Ribeirão Preto. De forma geral, a ideia de se implementar ações sustentáveis, é veemente relacionada à custos e gastos, sendo incompatível e inviável com a realidade dos gestores entrevistados.

A análise dos resultados permitiu, ainda, concluir que a ideia de não aderência da sustentabilidade nestes restaurantes se dá, também, pela ideia de não reciprocidade da população, que não adere às medidas sustentáveis, e a falta de incentivo governamental.

Sugere-se, por fim, o estudo e adoção de algumas medidas propostas por Miranda, 2008, como exposto no Quadro 1. Para a realidade vigente dos restaurantes, este estudo propõe a adoção de soluções ecoeficientes mais simplificadas, de início, como o uso de lâmpadas de LED, o aceite de moedas diversificadas (como vale refeição), um canal de relacionamento, tratamento dos resíduos através de compostagem e uso de produtos de limpeza biodegradáveis. Para o futuro sugere-se outros itens, como contratos com fornecedores com selo ou certificação de instituto de sustentabilidade, integração de um quadro de funcionários diversificado e quaisquer outras opções que os restaurantes julgarem apropriados e propícios para o negócio.

Para que a adoção dessas ações seja algo pertinente e adotável nos restaurantes, é imprescindível que a população, como um todo, seja instruída através de medidas governamentais, como cursos, disciplinas escolares, dentre outros. Esse ponto é de extrema importância, visto que o engajamento da população nas ações sustentáveis são incentivo e propulsor para que os restaurantes exerçam a sustentabilidade e propaguem este ideal.

Ainda, considera-se relevante a adoção de medidas que impulsionem a implementação da sustentabilidade, como a redução em contas de luz e energia àqueles restaurantes que se adequem aos padrões sustentáveis. O modelo de recompensa neste caso mostra-se mais vantajoso e interessante ao público do que o modelo punitivo já existente.

Em suma, conclui-se que para tornar a aderência da sustentabilidade algo mais comum e gradualmente mais aderente no ramo alimentício, é necessário fornecer instrução para a população e medidas governamentais que promovam o incentivo à adoção destas medidas, tornando visível a relação entre sustentabilidade e ganhos monetários nos restaurantes.

REFERÊNCIAS

ANUFOOD BRAZIL. **Desperdício de alimentos em restaurantes chega a seis mil toneladas no país**. ANUFOOD Brazil, 2020. Disponível em: <https://www.anufoodbrazil.com.br/2018/09/25/desperdicio-de-alimentos-em-restaurantes-chega-seis-mil-toneladas-no-pais/>. Acesso em: 04 fev. 2020.

BANSAL, P.; SONG, H. *Similar but Not the Same: Differentiating Corporate Sustainability from Corporate Responsibility*. **Acad Manag Perspect**, Briarcliff Manor, v. 11, n. 1, p. 105-149, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0095>. Acesso em: 04 fev. 2020.

BAUMGARTNER, R. J.; RAUTER, R. *Strategic perspectives of corporate sustainability management to develop a sustainable organization*. **J Clean Prod**, Amsterdã, v. 140, n. 1, p. 81-92, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.04.146>. Acesso em: 04 fev. 2020.

BIELSCHOWSKY, R. et al. **Desenvolvimento, justiça e meio ambiente**. São Paulo: Editora Peirópolis, 2009. ISBN-13: 978-8575961131.

BROCKHAUSA, S. *Motivations for environmental and social consciousness: Reevaluating the sustainability-based view*. **J Clean Prod**, vol. 143, n. 1, p. 933-947, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.027>. Acesso em 04 fev. 2020.

CARROLL, A. B. *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*. **Bus Horiz**, Bloomington, v. 34, n. 4, p. 39-41, 1991. Disponível em [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G). Acesso em: 04 fev. 2020.

CARRIS (2007), **Relatório de Sustentabilidade 2007**. Lisboa.

CARVALHO et al. *Modelling green and lean supply chains: An eco-efficiency perspective*. **Resour Conserv Recy**, Amsterdã, v. 120, p. 75-87, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2016.09.025>. Acesso em: 04 fev. 2020.

CHARMONDUSIT, K.; PHATARACHAISAKUL, S.; PRASERTPONG, P. *The quantitative eco-efficiency measurement for small and medium enterprise: a case study of wooden toy industry*. **Clean Techn Environ Policy**, Heidelberg, v. 16, n. 5,

p. 935-945, 2014. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10098-013-0693-4>. Acesso em: 04 fev. 2020.

CLARO, P. B. D. O.; CLARO, D. P. Sustentabilidade estratégica: existe retorno no longo prazo? **Revista de Administração**, São Paulo, v. 49, n 2, p. 291-306, 2014. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0080210716303478>. Acesso em: 04 ago. 2020.

CLARO, P. B. O.; CLARO, D. P.; AMÂNCIO, R. Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 43, n. 4, art. 1, p. 289-300, 2008.

CRANE, A.; MATTEN, D.; SPENCE, L. J. **Corporate Social Responsibility: Reads and Cases in a Global Context**. 2 ed. Londres: Routledge, 2013.

EHRENFELD, J. R. *Eco-efficiency: Philosophy, Theory, and Tools*. **J Ind Ecol**, New Haven, v. 9, n. 4, p. 6-8, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1162/108819805775248070>. Acesso em: 04 fev. 2020.

EPSTEIN, M. G.; BUHOVAC, A. R. **Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental, and Economic Impacts**. 2 ed. São Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2014.

ESCAP. **Eco-Efficiency Indicators: Measuring Resource-use Efficiency and the Impact of Economic Activities on the Environment**. Bangkok: UNESCAP, 2019. 33 p. Disponível em: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/785eco.pdf>. Acesso em: 04 fev. 2020.

FOX, M.; TOST, L. P.; Wade-Benzoni, K. A. *The Legacy Motive: A Catalyst for Sustainable Decision Making in Organizations*. **Bus Ethics Q**, Cambridge, v. 20, n. 2, p. 153-185, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.5840/beq201020214>. Acesso em: 04 fev. 2010.

GONTIJO, F. E. K.; DIAS, A. M. P. Viabilidade e sustentabilidade na implantação da logística reversa de pós-consumo. In: **Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, 6., 2010, Niteroi. Anais..., 2010. ISSN 1984-9354.

HANSMANN, R. *Sustainability Learning: An Introduction to the Concept and Its Motivational Aspects*. **Sustainability**, Basel, v. 2, n. 9, p. 2873-2897, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su2092873>. Acesso em: 04 fev. 2020.

HUBBARD, G. *Measuring organizational performance: beyond the triple bottom line*. **Business Strategy and the Environment**, Adelaide, v. 18, n 3, p. 177-191, 2009. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/bse.564>. Acesso em: 04 ago. 2019.

HUNT, A. et al. *The importance of elemental sustainability and critical element recovery*.

Green Chem, Londres, n. 17, p. 1949-1950, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1039/C5GC90019K>. Acesso em: 04 fev. 2020.

HUPPES, G.; ISHIKAWA, M. *Eco-efficiency and Its Terminology*. **J Ind Ecol**, New Haven, v. 9, n. 4, p. 43-46, 2005. Disponível em:

<https://doi.org/10.1162/108819805775247891>. Acesso em: 04 fev. 2020.

JACOBI, P. Educação ambiental, cidadania e sustentabilidade. **Cad Pesqui**, São Paulo, n. 118, p. 189-206, 2003. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0100-15742003000100008>. Acesso em: 04 fev. 2020.

JØRGENSEN, T. H. *Towards more sustainable management systems: through life cycle management and integration*. **J Clean Prod**, Amsterdã, V. 16, n. 10, p. 1071-1080, 2008. ISSN 0959-6526. Disponível em:

<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2007.06.006>. Acesso em: 04 fev. 2020.

LANG, T.; HEASMAN, M. **Food Wars: The Global Battle for Mouths, Minds and Markets**. 2 ed. Londres: Routledge, 2015. 384 p. ISBN 9781849776011 Disponível em: <https://doi.org/10.4324/9781849776011>. Acesso em: 04 fev. 2020.

LEHNI, M. **Eco-Efficiency: Creating More Value with Less Impact**. Geneva: WBCFD, 2000. 36 p. ISBN 2-940240-17-5.

MAXINE, D.; MARCOTTE, M.; ARCAND, Y. *Development of eco-efficiency indicators for the Canadian food and beverage industry*. **Resour Conserv Recy**, Amsterdã, v. 120, p. 75-87, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2016.09.025>. Acesso em: 04 fev. 2020.

MIRANDA, R. L. **Restaurante Sustentável: as Soluções Ecoeficientes possíveis** De serem implantadas em um restaurante, bar ou café. Ecoeficientes, 2020.

Disponível em:

<http://www.ecoeficientes.com.br/restaurante-sustentavel/>. Acesso em: 04 maio 2019.

NORMAN, W.; MACDONALD, C. *Getting to the Bottom of "Triple Bottom Line"*.

Business Ethics Quartely, Cambridge, v. 14, n. 2, p. 243-262, 2004. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/3857909?seq=1>. Acesso em: 04 ago. 2020.

PAZ, F. J.; KIPPER, L. M. Sustentabilidade nas organizações: vantagens e desafios.

GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas, Bauru, jun. 2016.

Disponível em: <https://doi.org/10.15675/gepros.v11i2.1403>. Acesso em: 04 fev. 2020.

PIMENTA, H. C. D (Org.). Sustentabilidade empresarial: práticas em cadeias produtivas. Natal: Editora IFRN, 2010. ISBN 978-85-89571-76-0.

SILVA, S. D. D. **Restaurantes: Estudo sobre o aproveitamento da matéria-prima e impactos das sobras no meio ambiente**. 2008. 63 f. Dissertação (Mestrado) –

Universidade de Taubaté, Programa de Pós-Graduação em Ciências Ambientais,

2008. Disponível em: http://www.bdttd.unitau.br/tesedoesimplificado/tde_arquivos/1/TDE-

2012-09-03T170359Z-188/Publico/Sergio_Donizeti_Silva.pdf. Acesso em: 04 dez. 2019.

UNIC RIO. **A ONU e o Meio Ambiente**. United Nations, 2020. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/acao/meio-ambiente/>. Acesso em: 04 dez. 2019.

UNIC RIO. **Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável**. United Nations, 2015. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>. Acesso em: 04 fev. 2020.

SCHALTEGGER, S.; BURRITT, R. *Business Cases and Corporate Engagement with Sustainability: Differentiating Ethical Motivations*. **J Bus Ethics**, Heidelberg, v. 147, n. 2, p. 241-259, 2018. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-015-2938-0>. Acesso em: 04 fev. 2020.

SCHALTEGGER, S.; STURM, A. **Ökologieorientierte Entscheidungen in Unternehmen**. Ökologisches Rechnungswesen statt Ökobilanzierung: Notwendigkeit, Kriterien, Konzepte. **Universität Basel**, 1992. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/33829986_Ökologieorientierte_Entscheidungen_in_Unternehmen_Ökologisches_Rechnungswesenstatt_Ökobilanzierung_Notwendigkeit_Kriterien_Konzepte. Acesso em: 14 fev. 2020.

SEBRAE. **Primeiros Passos para a Sustentabilidade nos Negócios**. Cuiabá: Sebrae MT, 2016. ISBN: 978-85-7361-077-2.

SEBRAE. **Guia Prático para Sustentabilidade nos Pequenos Negócios: Ferramentas para o desenvolvimento territorial e fomento à criação de negócios inovadores e sustentáveis**. Cuiabá: Sebrae MT, 2014. ISBN 978-85-7361-054-3.

SEBRAE. **Sustentabilidade**, 2 ed. Cuiabá: Sebrae MT, 2015. ISBN: 978-85-7361-067-3.

SHRIBERG, M. *Toward sustainable management: The University of Michigan Housing Division's approach*. **J Clean Prod**, Amsterdã, v. 10, n. 1, p. 41-45, 2002. Disponível em [https://doi.org/10.1016/S0959-6526\(01\)00021-X](https://doi.org/10.1016/S0959-6526(01)00021-X). Acesso em: 04 fev. 2020.

SLAPER, T. F.; HALL, T. J. *The Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work*. **Indiana Business Review**, Indiana, 2011. Disponível em: <http://www.ibrc.indiana.edu/ibr/2011/spring/pdfs/article2.pdf>. Acesso em: 04 ago. 2020.

STERN, P. C.; DIETZ, T.; KALOF, L. *Value Orientations, Gender, and Environmental Concern*. **Environ Behav**, California, v. 25, n. 5, p. 322-348, 1993. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0013916593255002>. Acesso em: 04 fev. 2020.

TARUGA, R. M.; HOWARTH, R. B.; BORSUK, M. E. *Pro-environmental behavior: rational choice meets moral motivation*. **Ann N Y Acad Sci**, v. 1185, n. 1, p. 211-224,

2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1749-6632.2009.05163.x>. Acesso em: 04 fev. 2020.

ONU. ***Our Common Future***. Oxford: Oxford University Press, 1987.

ONU. ***Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development***. United Nations, 2015. Disponível em <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld/publication>. Acesso em: 14 fev. 2020.

VAN DAM, Y. K.; VAN TRIJP, H. C. M. *Cognitive and motivational structure of sustainability*. **J Econ Psycho**, Amsterdã, v. 25, n. 5, p. 726-741, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.joep.2011.06.002>. Acesso em: 04 fev. 2020.

VAN MARREWIJK, M. *Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion*. **J Bus Ethics**, Heidelberg, v. 44, n. 2, p. 95-105, 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1023/A:1023331212247>. Acesso em: 04 fev. 2020.

VIEIRA, V. A. As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. **Revista da FAE**: Curitiba, v. 5, n. 1, p. 61-70, 2002. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/449/344>. Acesso em: 14 fev. 2020.

WELFORD, R. ***Corporate Environmental Management 3: Towards Sustainable Development***. 1 ed. Abingdon: Routledge, 2000. 192 p.

WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT (org.). ***Eco-efficiency Learning Module***. Geneva: WBCFD, 2006. 231 p. ISBN 2-940240-84-1. Disponível em: <https://www.wbcd.org/Projects/Education/Resources/Eco-efficiency-Learning-Module>. Acesso em: 04 fev. 2020.