

Do Desenvolvimento Sustentável à Sustentabilidade, passando pela Excelência em Gestão – uma abordagem teórica.

Adonir Venuzino Rocha Both¹

1. Doutorando em Agronegócios e Sustentabilidade, Instituto de Investigação e Formação Avançada, Escola de Ciências Sociais e Humanas, Universidades de Évora e Trás-Os-Montes e Alto Douro, Portugal.

d44601@alunos.uevora.pt

Resumo:

A desejada sustentabilidade empresarial e nomeadamente do setor agroalimentar necessita passar pelo desenvolvimento sustentável e pela excelência da gestão, o que temos discutido com veemência no doutoramento em Agronegócios e sustentabilidade. Daí surgiu um questionamento: existe um sistema de gestão que proporcione sustentabilidade às empresas? Objetivamos: identificar bibliografias que sustentassem uma hipótese no sentido de que há uma lacuna a ser preenchida, que é justamente a falta de sistemas de gestão que proporcionem sustentabilidade económica, social e ambiental àquelas empresas. Propomos objetivos específicos: 1. coletar e identificar artigos científicos publicados em revistas idóneas, a partir das palavras-chave; 2. verificar e compreender se os autores propõem um sistema de gestão voltados para o desenvolvimento sustentável e a sustentabilidade; 3. verificar se o Modelo de Excelência da Gestão da Fundação Europeia da Qualidade seria adequado para a proposição da sustentabilidade das empresas. Realizamos uma coleta de 51 artigos das plataformas Scopus e Scholar Google e uma análise qualitativa dos dados a partir da pesquisa bibliográfica. A pesquisa validou a hipótese e demonstrou que não existe um sistema de gestão que definitivamente proporcione às empresas a tão desejada sustentabilidade. Portanto, constitui-se um desafio para que novos estudos possam elucidar essa questão e os ODS da Agenda da CE 2030 sejam atingidos.

Palavras-chave: Desenvolvimento Sustentável; Sustentabilidade; Excelência em Gestão; EFQM.

Abstract:

The desired corporate sustainability and particularly the agri-food sector needs to go through sustainable development and management excellence, which we vehemently

discussed in the doctorate in agribusiness and sustainability. Hence a question arose: is there a management system that offers sustainability to companies? Our objective was: to identify bibliographies that support the hypothesis that there is a gap to be filled, precisely the lack of management systems that provide economic, social and environmental sustainability to these companies. We propose specific objectives: 1. collect and identify scientific articles published in appropriate journals, based on the keywords; 2. verify and understand if the authors propose a management system focused on sustainable development and sustainability; 3. Verify that the European Quality Foundation's Management Excellence Model would be appropriate for the corporate sustainability proposal. We conducted a collection of 51 articles from the Scopus and Scholar Google platforms and qualitative analysis of the bibliographic search data. The research-validated the hypothesis and demonstrated that there is no management system that definitely provides companies with the desired sustainability. Therefore, it is challenging for further studies to clarify this issue and the ODS EC 2030 to be addressed.

Key words: sustainable development; sustainability; excellence in management; EFQM.

Introdução

Os objetivos de desenvolvimento sustentável, a sustentabilidade das empresas e em particular as da cadeia agro alimentar leva-nos a pensar em sistemas de gestão que possam proporcionar um caminho adequado à tão desejada sustentabilidade económica, social e ambiental, como descreve Zinq (2008). Justifica-se este trabalho pela observação de uma lacuna existente que são os sistemas adequados de gestão que proporcionem a sustentabilidade empresarial. Observa-se que não há aqui, lugar para revisão extensiva sobre o que foi publicado de acordo com os assuntos chave. Tampouco se trata de artigo de revisão e sim uma limitada pesquisa de cinquenta e um artigos de livre escolha. Adotamos como problema de pesquisa: existe um sistema de gestão que proporcione sustentabilidade às empresas? Este trabalho teve como objetivo geral: identificar bibliografias que, a partir das palavras-chave mencionadas, sustentassem uma hipótese no sentido de que há uma lacuna a ser preenchida, que é justamente a falta de sistemas de gestão que proporcionem sustentabilidade económica, social e ambiental àquelas empresas. Para tanto, propomos três objetivos específicos a saber: 1. coletar e identificar artigos científicos publicados em revistas idóneas, a partir das palavras-chave; 2. verificar e compreender se os autores propõem um sistema de gestão voltados para o desenvolvimento sustentável e a sustentabilidade; 3.

verificar se o Modelo de Excelência da Gestão da Fundação Europeia da Qualidade seria adequado para a proposição da sustentabilidade das empresas. Desenvolvemos em três partes, sendo a) o Desenvolvimento sustentável, b) a Sustentabilidade e c) a Excelência da Gestão. Entendemos que a hipótese foi validada, uma vez que não ficou claro e definido que o sistema de gestão da qualidade da EFQM proporcione eficazmente sustentabilidade às empresas.

Materiais e Métodos:

Foram relacionados 51 artigos de um Universo de 285 artigos, buscados nas plataforma científicas Scopus e Scholar Google, com a orientação considerada mais adequada, de acordo com as palavras-chave e relacionados com a cadeia agroalimentar, agronegócios e empresarial. Partimos para uma revisão narrativa da literatura, que é aquela não precisa esgotar as fontes de informações e tampouco aplica estratégias de busca sofisticadas e exaustivas. A seleção dos estudos e a interpretação das informações podem estar sujeitas à subjetividade dos autores, adequada para este trabalho acadêmico. Os artigos selecionados são dos anos 2016 a 2019 (inclusive) e um único artigo do ano de 2008, cuja finalidade da pesquisa é Básica e Estratégica, Descritiva e abordagem qualitativa. Com método hipotético-dedutivo, para validar a hipótese por nós aventada, cujo procedimento foi o bibliográfico.

Revisão da Literatura

a) O Desenvolvimento Sustentável

Zinq (2008) explica a discussão sobre desenvolvimento sustentável, que se baseia principalmente nas contribuições do Clube de Roma em 1972, na Comissão Mundial de Meio Ambiente e Desenvolvimento (WCED) em 1987, seguida pela Conferência das Nações Unidas no Rio de Janeiro em 1992. O princípio da sustentabilidade, porém, é muito mais antigo e originalmente - em contraste com o conceito moderno - não baseado em normas, mas em considerações económicas.

O conceito de desenvolvimento sustentável baseia-se em três ideias básicas:

- O desenvolvimento sustentável é focado nas necessidades humanas (visão antropocêntrica); De acordo com o Princípio 1 da Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, os seres humanos estão no centro das preocupações com o desenvolvimento sustentável. Eles têm direito a uma vida saudável e produtiva em harmonia com a natureza.

- A ideia de equidade inter e intra-geracional está focada na definição de desenvolvimento sustentável, ou seja, toda geração deve poder se beneficiar do patrimônio das gerações precedentes e é obrigada a mantê-lo em confiança em relação às necessidades das gerações futuras.

- Os chamados três pilares do desenvolvimento sustentável, compreendendo objetivos sociais, econômicos e ambientais, devem ser considerados igualmente. A ideia normativa de desenvolvimento sustentável é interpretada de diferentes maneiras; vários aspectos principais caracterizam o debate sobre “sustentabilidade” no público, política e ciências. Uma questão importante é se o capital natural (por exemplo, recursos naturais ou ecossistemas como um todo) pode ser substituído por capital artificial (por exemplo, ativos, tecnologias ou conhecimento). Os proponentes do chamado conceito de sustentabilidade fraca sustentam que os estoques de capital sintéticos são substituíveis. Isso inclui que a atual exploração de recursos naturais possa ser completamente substituída pelo capital antropogénico, deixando constante todo o estoque de capital. Corroborar neste sentido Cavagnaro & George (2017).

Continua Zing (2008) que, a sustentabilidade corporativa pode ser vista como uma transferência da ideia geral de desenvolvimento sustentável para o nível de negócios. Assim, pode ser definido como atender às necessidades das partes interessadas diretas e indiretas de uma empresa, sem comprometer sua capacidade de atender também às necessidades das futuras partes interessadas. Esta definição inclui implicitamente várias suposições, mostrando a interpretação do papel de uma corporação em seu sistema social da perspectiva da sustentabilidade corporativa:

- Satisfazer as necessidades humanas é o objetivo de todas as atividades de negócios e, portanto, uma "razão de ser" superior para cada empresa. Isso aponta o estreito vínculo entre a ideia geral de desenvolvimento sustentável e as ações concordantes no nível empresarial. As empresas são atores importantes na realização de um caminho para o desenvolvimento sustentável. Eles não apenas satisfazem as necessidades humanas - juntamente com um certo uso de recursos e produção de resíduos - como também criam necessidades e, assim, influenciam nosso comportamento de consumo e estilo de vida. Esse aspecto é crucial em relação à relevância das estratégias de suficiência para o desenvolvimento sustentável.

- A base do sucesso econômico de uma empresa é atender da melhor maneira possível às necessidades de seus stakeholders (relevantes). Uma empresa que não é capaz de obter uma "licença para operar" não sobreviverá. Este não é apenas o caso da remuneração dos stakeholders. Vários exemplos mostram que pode ser de grande importância para uma

empresa que também a legitimidade de seus negócios seja reconhecida, mesmo pelas partes interessadas com as quais ainda não está em contacto (por exemplo, grupos de interesse não governamentais).

O desenvolvimento sustentável pode ser um dos maiores despertares sociais do nosso tempo, rivalizando com as mudanças sociais no feminismo e no ambientalismo das últimas partes do século XX. Pessoas e organizações precisam de um novo paradigma para fazer essa mudança. Até o momento, temos disciplinas que enfatizam a não agressão aos seres humanos, o uso inteligente de materiais reciclados, a redução de nossa presença no planeta e formas alternativas de energia. Ser verdadeiramente sustentável requer uma visão sistêmica da preservação dos recursos humanos, naturais, ambientais e energéticos como um curso normal de atividade. O desafio é sair dessas visões segmentadas de sustentabilidade para uma perspectiva mais holística. E neste contexto também concorda Paolotti et al. (2019). Também, com esta mesma ideia, Guliyev & Ayyubzada (2016) destacam que o desenvolvimento sustentável, próximo às instalações operacionais da empresa BP no Azerbaijão, é o foco essencial do programa de desenvolvimento comunitário. A BP inicia o intercâmbio de informações com membros de muitas comunidades próximas a suas instalações e operações. A geração de renda e a criação de oportunidades económicas mais amplas são o foco da BP. Em 2011, cerca de US \$ 800.000 foram gastos no programa da Iniciativa para o Desenvolvimento da Comunidade e vários projetos foram apoiados pela BP com suas iniciativas, visando o desenvolvimento sustentável.

Para Gianni et al. (2017), o desenvolvimento sustentável é o centro de interesse de muitos pesquisadores, principalmente porque a incerteza económica aumentou bastante. A capacidade das organizações de lidar com os desafios atuais e as condições voláteis do mercado é questionada. Portanto, as empresas buscam novos caminhos efetivos para a viabilidade a longo prazo e, portanto, tratam efetivamente da “sustentabilidade corporativa”.

Cherrafi et al (2017) entendem que as rápidas mudanças na arena dos negócios, a globalização e as crescentes preocupações com o meio ambiente forçaram muitas organizações a ajustar suas operações e assumir um papel pró-ativo no desenvolvimento de processos mais limpos. Ao mesmo tempo, acionistas, reguladores e consumidores clamam por produtos e serviços mais sustentáveis. Um ponto de partida normal para o desenvolvimento de melhores estratégias para apoiar a sustentabilidade ambiental é explorar as melhores práticas usadas atualmente e como elas podem ser adaptadas e implementadas para atender aos requisitos de sustentabilidade.

Sanchez-Ruiz (2019) afirma que é importante aprofundar nossa compreensão do processo de implementação da melhoria contínua e, especificamente, é importante que todas as empresas identifiquem e evitem os fatores que a dificultam.

Para Zaid et al. (2017) o conhecimento é uma propriedade intelectual que é gerada, desenvolvida e circulada entre os membros de uma organização baseada no conhecimento para alcançar a sustentabilidade dos negócios e obter uma vantagem competitiva sobre os rivais nos negócios. A eficácia do conhecimento circulado na organização depende muito das habilidades e do conhecimento de seus trabalhadores. A produtividade de tais organizações pode diminuir se os funcionários experientes saírem e forem substituídos por inexperientes que exigem treinamento adicional.

Nos últimos 30 anos, as diferentes filosofias de melhoria da qualidade apontam a importância de sustentar e desenvolver a melhoria contínua como estratégia para alcançar as diferentes vantagens competitivas necessárias para ter excelentes processos de negócios, segundo Jurburg (2018). Em particular, alguns autores enfatizam que as fontes mais importantes de vantagem competitiva na implementação da melhoria contínua é o fator humano, principalmente devido às suas características intangíveis difíceis de copiar. Para isso, ficou evidente a necessidade de desenvolver e nutrir um conjunto específico de rotinas para atingir essa capacidade de melhorias, o que concorda Başaran (2017).

Segundo Krivorotov et al. (2016), um dos determinantes mais importantes que definem o desenvolvimento sustentável de uma empresa ou de um complexo industrial (incluindo grandes empresas, formando ciclo tecnológico de produção, seu mix de vendas e marketing e também o sistema pós-serviço das mercadorias) é seu modelo de desenvolvimento do negócio, responsável em relação aos negócios, ambiente social e ecológico. Argumenta que a competitividade e sustentabilidade são conceitos que se reforçam mutuamente, forçando as técnicas de gerenciamento a crescer em geral na inovação.

Martucci et al (2019) nos apresenta a Avaliação do Ciclo de Vida Social (ACVS), que é uma ferramenta que captura especificamente os impactos sociais da produção de um bem ou serviço, permitindo que quaisquer problemas críticos sejam vistos ao longo do ciclo de vida do produto, permitindo intervenções direcionadas e diretas para corrigir impactos sociais negativos. A ACVS é uma ferramenta essencial no contexto do desenvolvimento sustentável, nas escolhas de políticas e na implementação de estratégias corporativas focadas na sustentabilidade, em particular na dimensão social.

O desenvolvimento sustentável, segundo Feil et al. (2019), pode ser alcançado por meio de uma nova visão atribuída aos processos industriais em relação ao controle de emissões de gases, reutilização e reciclagem de resíduos, tipos e quantidades de recursos ambientais, entre outros. Essa visão não é considerada uma tarefa fácil de alcançar, pois envolve altos níveis de gerenciamento corporativo, produção e consumo pela sociedade. Nesse sentido, a pressão ecológica, social e econômica está aumentando nas organizações industriais, pois a poluição gerada por elas aumentou para níveis nunca antes alcançados.

Para Silveira & Petrini (2018), os resultados de estudos mostram que a sustentabilidade corporativa ainda está em desenvolvimento e diferentes objetos de estudo podem surgir para aprofundar o conhecimento.

A transferência de tecnologia, de acordo com Corsi et al. (2019) é mencionada pelos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU (2015) como um mecanismo que promove o desenvolvimento sustentável. No entanto, o processo de transferência pode apresentar diferentes fluxos e diversas tecnologias. Esses aspectos precisam estar alinhados com estes objetivos para que a transferência de tecnologia possa cumprir seu papel de ferramenta para o avanço da sustentabilidade. Portanto, é necessário entender como a transferência de tecnologia foi abordada em estudos sobre desenvolvimento sustentável, a fim de alcançar práticas mais sustentáveis.

Eyab (2019) entende que a Responsabilidade Social Corporativa trará o desenvolvimento sustentável desejado para as Pequenas e Médias Empresas na África Subsariana, em relação às mudanças climáticas.

b) A Sustentabilidade

Adamek (2018) afirma que os autores entendem que a sustentabilidade caracteriza a capacidade de uma organização de se adaptar às mudanças e oferece uma variedade de oportunidades e práticas valiosas de entrega de serviços que são eficazes e eficientes. Como geralmente entendido, a sustentabilidade é um fenômeno multidimensional que se concentra na manutenção de resultados sólidos, na geração de conhecimento, na capacitação, na experimentação de padrões estáveis de financiamento e de pessoal e no fornecimento de serviços e apoios baseados em valor de maneira eficaz e eficiente. Esses atributos são considerados essenciais para a saúde e o bem-estar contínuos da organização.

As empresas verdes são social e ambientalmente responsáveis. As empresas verdes adotam princípios e práticas que protegem as pessoas e o planeta. Eles se desafiam a trazer as

metas de justiça social e económica, sustentabilidade ambiental, bem como saúde e desenvolvimento da comunidade, para todas as suas atividades - desde o gerenciamento da produção e da cadeia de suprimentos até o relacionamento com os funcionários e o atendimento ao cliente. Eles criam empregos que capacitam os trabalhadores e honram sua humanidade. Eles também servem como modelos para o papel que as empresas podem desempenhar na transformação de nossa sociedade para uma que seja socialmente justa e ambientalmente sustentável. Para Paranitharan et al (2017), a sustentabilidade é construir uma sociedade na qual é criado um equilíbrio adequado entre objetivos económicos, sociais e ecológicos. Para os negócios, isso envolve sustentar e expandir o crescimento económico, o valor para os acionistas, o prestígio, a reputação corporativa, o relacionamento com os clientes e a qualidade dos produtos e serviços.

A sustentabilidade pode ser empregada como uma estratégia para contribuir com os objetivos sociais e uma poderosa fonte de vantagem competitiva, um componente integral da responsabilidade social, elementos básicos da cultura organizacional, transparência e gerenciamento de riscos. A sustentabilidade requer a adoção de estratégias orientadas para o produto e uma mudança do gerenciamento de processos com foco restrito para um gerenciamento mais abrangente do produto que atenda às necessidades do consumidor.

Ocampo (2018) diz que, com relação à sustentabilidade, embora nenhuma definição oficial tenha sido oferecida na literatura atual, a estratégia de manufatura sustentável pode ser definida como um padrão coordenado de decisões, tanto estruturais quanto infraestruturais, que orienta o uso dos recursos de manufatura, a fim de fornecer uma vantagem competitiva na fabricação de produtos com processos que limitam impactos no meio ambiente, particularmente relacionados a materiais, energia e resíduos e são seguros para todas as partes interessadas, bem como, economicamente viáveis.

Bocken et al. (2014), citado por Aryanasly et al (2017), introduziram os oito arquétipos de negócios sustentáveis, maximizando a produtividade material e a eficiência energética, criando valor a partir de resíduos; substituindo-os por renováveis e processos naturais, limitando o crescimento, associado a recursos não-renováveis e atuais sistemas de produção, fornecendo funcionalidade, em vez de propriedade, adotando uma função de administração, incentivando a suficiência, redefinindo o negócio para a sociedade / meio ambiente e finalmente desenvolvendo soluções de expansão, o que significa oferecer soluções sustentáveis em larga escala para maximizar os benefícios para a sociedade e o meio ambiente.

Para Elmualim (2016), pesquisas mostraram que ainda há uma confusão intrigante da definição e do uso do termo sustentabilidade. No que diz respeito à responsabilidade social corporativa, o termo foi adotado pelas empresas de construção. Vários termos foram usados em vários grupos constituintes e organizações do setor, como Responsabilidade Social Corporativa, Sustentabilidade Corporativa, Desenvolvimento Sustentável e Corporação Sustentável para mencionar alguns. Há uma falta de entendimento dos termos e, portanto, são usados de maneira diferente por indivíduos diferentes, organizações diferentes, dependendo da exigência do tempo e do contexto. Isso exige um diálogo mais amplo sobre esses dois termos e sua aplicação na prática sustentável de algumas empresas. Neste contexto corrobora Niroula (2017).

Entende Soebandrija (2017) que, do ponto de vista estratégico, para manter um processo de alta qualidade, uma empresa precisa seguir para a melhoria contínua com a finalidade de obter sustentabilidade. Precisamente, para obter sustentabilidade, a empresa precisa envolver liderança, aprendizado organizacional e inovação por meio da ponte de desempenho. A inovação mencionada é elaborada através da noção de Inovação Verde que se entrelaça com o Sistema Industriais Sustentável. Nestas ideias corrobora Thawani (2018).

Sobre Indicadores da Sustentabilidade, Munyaneza et al. (2019), demonstram que indicadores são importantes de acordo com as características de um sistema de produção específico que está sendo examinado. Eles são significativos de duas maneiras: formam uma base sobre a qual um conjunto menor e mais refinado de indicadores poderia ser desenvolvido e que seria útil no monitoramento do progresso sustentável, de acordo com a disponibilidade de dados. Em segundo lugar, são uma linha de base a partir da qual futuras mudanças nas percepções das prioridades do setor podem ser avaliadas. A identificação de indicadores relevantes é um estágio inicial da avaliação da sustentabilidade.

Mangla et al. (2019) afirmam que a sustentabilidade envolve uma combinação de responsabilidades ecológicas, sociais e financeiras para as gerações futuras satisfazerem suas necessidades. A sustentabilidade se tornou uma preocupação significativa entre as organizações empresariais. A Cadeia de Suprimentos Agroalimentar está na vanguarda desse desenvolvimento devido à pressão exercida pelo aumento da demanda do consumidor pela qualidade e sustentabilidade dos alimentos. Projetar uma rede em cadeia é uma questão complexa devido a um foco intrínseco na qualidade do produto e nas demandas de sustentabilidade ambiental. Na distribuição de alimentos, qualidade, saúde e segurança levam em consideração centralmente, devido ao aumento de casos de sustos com alimentos. A

sustentabilidade nesta Cadeia de Suprimentos inclui aspetos verde-fanáticos e uma dimensão social; a saúde e a segurança dos funcionários devem ser garantidas. Na Cadeia de Suprimentos Agroalimentar, varejistas e fornecedores podem contribuir para a sustentabilidade organizacional por meio de uma distribuição com temperatura mais alta, fornecimento sustentável, redução de desperdícios no armazenamento e fornecimento de operações de serviço de alimentos de alto padrão durante a preparação.

No entanto, Clapp (2018) descreve uma série de fatores que desencorajam o desenvolvimento de políticas e governança nas questões de concentração corporativa, incluindo a falta de um consenso científico claro sobre a melhor forma de promover a agricultura sustentável; a natureza fraca e fragmentada dos marcos regulatórios e instituições que supervisionam a política de concorrência e a sustentabilidade do sistema alimentar; o poder das empresas do agronegócio de influenciar os resultados das políticas; e a natureza complexa e distanciada dos fatores subjacentes à concentração corporativa no setor.

Szulecka (2019) faz uma revisão crítica da literatura e mostra que, embora a sustentabilidade seja um aspecto fundamental, ela permanece pouco investigada e, geralmente, é um termo vazio. A maioria das estratégias de transição para a bioeconomia são estruturas muito amplas e não entram nos detalhes da sustentabilidade ambiental e socioeconómica. Observou que apenas uma perspectiva de bioeconomia, apelidada de “visão de bioecologia” foca claramente a sustentabilidade, mas que é frequentemente dominada pelas perspectivas concorrentes de biorecurso e biotecnologia.

c) A Excelência em Gestão

Os Modelos de Excelência Empresarial (BEMs), segundo De Carvalho (2018), e seus programas de implementação e prémios de reconhecimento se concentram em ajudar as organizações como um todo a melhorar seu nível de desempenho e alcançar resultados excelentes e sustentados de acordo com Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade, que em seus cadernos de 2018. Ao longo dos anos, e desde a sua criação no final dos anos 80 ou início dos anos 90, a implementação de tais modelos provou ser uma abordagem valiosa para as organizações atingirem esses objetivos.

As organizações de serviços humanos estão cada vez mais se concentrando em dois conceitos para orientar seus pensamentos e ações: sustentabilidade e melhoria da qualidade, como definiu e acrescentou Siva et al. (2016). A sustentabilidade caracteriza a capacidade de uma organização de se adaptar às mudanças e fornecer uma variedade de oportunidades e

práticas valiosas de entrega de serviços que são eficazes e eficientes. Como geralmente entendido, a sustentabilidade é um fenômeno multidimensional que se concentra na manutenção de resultados sólidos, na geração de conhecimento, na capacitação, na experimentação de padrões estáveis de financiamento e de pessoal e no fornecimento de serviços e apoios baseados em valor de maneira eficaz e eficiente. Esses atributos são considerados essenciais para a saúde e o bem-estar contínuos da organização.

O segundo conceito, melhoria da qualidade, está sendo cada vez mais visto como uma abordagem eficaz e eficiente para operacionalizar a sustentabilidade. Visto dessa perspectiva, a melhoria da qualidade não é um evento discreto, nem é um processo único. É um processo contínuo que ocorre mais rapidamente nas organizações que desenvolveram a capacidade de mudar e nas organizações que adotam uma abordagem equilibrada para sua formulação e implementação. Além disso, a melhoria da qualidade envolve a integração da autoavaliação, planejamento, execução e avaliação da organização; envolver as principais partes interessadas no processo de melhoria da qualidade; incorporar múltiplas perspectivas baseadas em desempenho; implementação de estratégias específicas de melhoria da qualidade alinhadas com essas perspectivas; e estabelece a mentalidade entre o pessoal da organização de que a mudança é possível iniciando o processo de melhoria da qualidade com a pergunta: "Quais são os resultados desejados e o que precisa ser implementado para que esses resultados ocorram? A melhoria da qualidade é definida como um processo integrativo, sequencial, participativo e contínuo, baseado nas melhores práticas e cujo objetivo principal é melhorar a eficácia, a eficiência e a sustentabilidade de uma organização.

Paranitharan et al (2017) entende que a sustentabilidade pode ser alcançada através da implementação eficaz de sistemas de gestão da qualidade, práticas ambientais sólidas e uma cultura de segurança robusta para atender às expectativas dos clientes globais. A organização deve empregar certos sistemas de gerenciamento, como qualidade, ambiente, segurança e responsabilidade social, para atender a esses requisitos de maneira sistemática.

Alguns dos sistemas de gerenciamento são abrangidos por várias práticas padrão, a saber, as séries da Organização Internacional para Padronização (ISO) para gerenciamento de qualidade, gerenciamento de ambiente e sistemas de satisfação e reclamação de clientes para atender às necessidades das partes interessadas. Esses padrões são amplamente praticados pela maioria dos fabricantes e procurados pelos clientes. Da mesma forma, a Gestão da Qualidade Total (TQM), o Modelo de Excelência em Gestão (EMM), o Definir, Medir, Analisar, Controlar e Melhorar (*Define, Measure, Analyze, Improve and Control - DMAIC*),

produção enxuta, produção ágil e produção sustentável são usados para melhorar a qualidade do produto e o desempenho dos sistemas.

Adamek (2018) reitera que alguns autores concordam que, cada vez mais é vista a conceção de melhoria da qualidade como uma ferramenta para uma abordagem eficaz e eficiente da operacionalização da sustentabilidade. É um processo contínuo que ocorre mais rapidamente nas organizações que desenvolveram a capacidade de mudar e nas organizações que adotam uma abordagem equilibrada para sua formulação e implementação.

Além disso, a melhoria da qualidade envolve a integração da autoavaliação, planeamento, execução e avaliação da organização; envolver as principais partes interessadas no processo de melhoria da qualidade; incorporar múltiplas perspetivas baseadas em desempenho; implementar estratégias específicas de melhoria da qualidade alinhadas com essas perspetivas e usar o pensamento da direita para a esquerda que estabelece a mentalidade entre o pessoal da organização de que a mudança é possível iniciando o processo de melhoria da qualidade.

Dubey (2016) nos apresenta o modelo da Fundação Europeia de Gestão da Qualidade (EFQM) como ponto de partida. O modelo mais utilizado para autoavaliação e mudança estratégica é o modelo de excelência da gestão da EFQM, baseado nos oito seguintes conceitos:

- Orientação dos resultados; • foco no cliente; • liderança e constância de propósitos; • gestão por processos e fatos; • desenvolvimento e envolvimento de pessoas; • aprendizado contínuo; • inovação e melhoria, e • desenvolvimento de parcerias e responsabilidade social.

Os materiais de treinamento do EFQM enfatizam que uma organização que alcançar a excelência nas oito áreas listadas experimentará desenvolvimentos sustentáveis por meio de melhores relações com os stakeholders, com resultados sociais, ambientais e financeiros. Citando outros aurores, Dubey (2016) afirma que este modelo incorpora os princípios de qualidade da gestão, deixando largamente as questões de gestão da qualidade para as organizações individuais através de sistemas como ISO ou 6 Sigma, expandindo a noção de melhoria da qualidade para um conceito holístico de gerenciamento, que abrange todas as atividades de gerenciamento, integrando entradas, processos e saídas. Também inseridos neste contexto estão Robu et al. (2019), além de acrescentarem que um dos determinantes da excelência nos negócios, comum a todos os modelos, é a liderança.

Cavaco & Machado (2018) sustentam que a constante necessidade de estar à frente, com o objetivo de obter vantagem competitiva, é a razão fundamental que leva as empresas a

serem inovadoras. Com esse objetivo, é crucial desenvolver capacidades para prever novas oportunidades de negócios e criar tendências de mercado, o que requer visão estratégica, levando em consideração as limitações e potencialidades de seus recursos. Essa atitude exige a capacidade de explorar estratégias alternativas e o talento para liderar/gerenciar recursos para novos projetos. Nesse contexto, é vital definir estratégias adequadas para enfrentar esses desafios e, para isso, as empresas devem integrar modelos de inovação em seus processos de planejamento estratégico, permitindo a avaliação de sua competitividade atual e a definição adequada de suas metas de negócios, metas operacionais e ações necessárias para alcançar seus objetivos de maneira sustentável.

Nawaz & Koç (2019), citando outros autores, argumentam que, para identificar como os sistemas de contabilidade e gestão podem abordar os desafios da sustentabilidade organizacional, é imperativo aprender com o sucesso prático das organizações sustentáveis. Os autores pediram um envolvimento acadêmico com as organizações para aprender com seus processos internos, nos níveis estratégico e micro.

Existem poucos estudos na literatura que tentam capturar as melhores práticas de sustentabilidade das organizações. Esses estudos, no entanto, têm implicações limitadas devido às restrições em seu escopo e design de pesquisa. Alguns dos estudos capturam apenas as práticas que refletem sobre o papel da liderança no aumento do impacto de iniciativas estratégicas, enquanto outros tentam examinar a influência das práticas de sustentabilidade na lucratividade. Alguns outros limitam o escopo da pesquisa às iniciativas estratégicas ou às pequenas e médias empresas. Em outros casos, a seleção de uma amostra é restrita a um único setor ou a um único país. Estes autores indicam que existem nove temas principais, que ajudam as organizações mais sustentáveis a superar o restante das empresas em relação à sustentabilidade. Cada tema corresponde às áreas funcionais e às melhores práticas, a saber: a) Otimização de recursos e minimização de resíduos e emissões; b) Excelência Empresarial e Operacional; c) Cidadania Corporativa e Desenvolvimento Social; d) Pesquisa e Inovação; e) Compras, cadeia de suprimentos e logística; f) Governança; g) Ferramentas de Gerenciamento de Sustentabilidade; h) Relações entre empregados; e i) Saúde, bem-estar, segurança e proteção.

Nunhes et al (2016) propoe que a categoria “Sistemas Integrados de Gestão + Sustentabilidade” identificou a necessidade de investigar o impacto dos sistemas de gestão certificáveis no desenvolvimento sustentável, bem como a necessidade de desenvolver propostas de integração do Sistemas Integrados de Gestão à sustentabilidade corporativa, a

fim de otimizar os resultados. Além disso, são sugeridos estudos visando melhorias na integração do gerenciamento de operações do Sistemas Integrados de Gestão como contribuição à área de desenvolvimento sustentável.

Sony (2019) concorda que os resultados mistos do sucesso dos programas de excelência operacional parecem ser importantes e dignos de investigação, especialmente no contexto da implementação de um programa sustentável de excelência operacional que será sustentável. Além disso, as organizações precisam de um modelo que as guie para a sustentabilidade das iniciativas de excelência operacional. A organização moderna para ser sustentável deve atuar nas dimensões econômica, ambiental e social. Há muito pouca pesquisa sobre o desenvolvimento de um modelo de excelência operacional sustentável, que oferecerá algumas informações para a empresa sobre como ser sustentável com iniciativas de excelência operacional. Isso é alcançado revisando a literatura existente sobre excelência operacional e desenvolvendo um modelo para a sustentabilidade das iniciativas de excelência operacional na organização.

Sehnen et al. (2019) escreve que o gerenciamento de operações está envolvido na busca de maneiras de melhorar o desempenho das cadeias de suprimentos sustentáveis por meio de abordagens de excelência operacional e pode contribuir muito para a excelência no desempenho da empresa, e essas operações são essenciais para a criação de sistemas de produção circulares baseados na economia. Essas operações se concentram em uma avaliação detalhada da conformidade da instalação, uso e desempenho de recursos, efeitos potenciais no meio ambiente e na saúde, ciclo de vida da cadeia de suprimentos e produtos, bem como, sistemas sustentáveis. Neste sentido concorda Wong et al (2018).

Rofi'udin & Latief (2018) disseram que uma das abordagens para a sustentabilidade é um sistema de gerenciamento integrado eficaz e competitivo. Isso pode ser entendido porque a aplicação dos Sistemas de Gerenciamento da Qualidade (SGQ), de Gestão Ambiental (SGA) e o de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional (SGSSO) refletem as dimensões do equilíbrio em um sistema que é sustentável; a sustentabilidade econômica pode ser alcançada com a aplicação do SGQ, a aplicação do SGSSO contribui para a realização da sustentabilidade social, enquanto a sustentabilidade ecológica pode ser alcançada através da otimização dos processos de negócios das organizações que se concentram no SGA. O nível de integração de sistemas de gerenciamento, dependendo do processo de integração de sistemas de gerenciamento, especialmente na estratégia e metodologia de desenvolvimento. O processo de integração é impactado significativamente para a sustentabilidade, especialmente

no aspeto do equilíbrio económico, social, político e ambiental, diminuindo o impacto ambiental e a otimização dos recursos.

Entende Ussahawanitchakit (2017) que a contabilidade estratégica de gestão é um fator essencial para fazer negócios com sucesso. Empresas com sistemas de controle de gerenciamento eficientes podem se ajustar efetivamente às situações e circunstâncias atuais e futuras. Essas empresas podem desenvolver e melhorar criticamente suas operações, práticas e atividades. Eles podem atender às necessidades do cliente e aos requisitos do mercado; obter competências, capacidades e potencialidades competitivas; e aumentar significativamente seu desempenho financeiro e não financeiro.

Como reação a ambientes de mercado mais competitivos e incertos, os sistemas de controle gerencial podem ser uma abordagem e um método estratégico valioso de contabilidade gerencial para aprimorar a capacidade das empresas de renovar suas operações organizacionais, desenvolver atividades de gerenciamento, aumentar sua excelência nos negócios e alcançar sustentabilidade a longo prazo.

Gianni et al (2017) conclui que uma infinidade de normas e diretrizes de sistemas de gerenciamento abordam diferentes perspectivas de sustentabilidade corporativa, como a ISO 9001 em qualidade, a ISO 14001 em meio ambiente, a OHSAS 18001 em saúde e segurança, a série AA1000 em garantia de responsabilidade e engajamento de partes interessadas, a SA 8000 em responsabilidade social e a ISO 26000 em responsabilidade social corporativa (RSE). Nesse contexto, a integração dos sistemas de gestão citados são aplicados separadamente e sem uma relação sistémica, mas sempre em busca o desenvolvimento sustentável. E neste contexto corroboram Arsenijević, O., Ferjan, M., Podbregar, I., Šprajc, P., Trivan, D., & Ziegler, Y. (2017). *The Impact of Sustainable Processes on the Consumption of Drinking Water in the Manufacturing Industry.*

Um paradoxo reside no fato de que, embora a contabilidade e os relatórios de sustentabilidade corporativa sejam exaustivamente abordados, quase não há evidências de gerenciamento da “caixa preta”, ou seja, de onde vêm os resultados e como eles são usados para melhorar o desempenho da Sustentabilidade. Os relatórios de Sustentabilidade e Responsabilidade Social geralmente se limitam a indicadores isolados com falta de transparência e confiabilidade. Noções como medição de desempenho, gerenciamento de desempenho e sistema de gerenciamento são frequentemente utilizadas indevidamente. Para resolver essa confusão, sugere uma visão holística da sustentabilidade do sistema, onde a sustentabilidade precisa, primeiramente, ser gerenciada dentro de um sistema. Em segundo

lugar, o desempenho dessa gestão de sustentabilidade precisa ser gerenciado e medido. E nesta abordagem se incluem Gechevski et al. (2016).

Já Carvalho et al. (2019), entendem que a excelência não é um conceito abstrato; estará relacionado aos valores e à cultura de uma organização e, portanto, não pode ser definido por nenhum padrão prescritivo. Normalmente, aqueles que se movem ao longo da jornada da excelência já possuem um sistema de gerenciamento de qualidade maduro e são motivados para avançar para a abordagem de gerenciamento da qualidade total. Essa auto-motivação é expressa de forma proativa, mesmo nos casos em que houve uma motivação externa significativa (por exemplo, influência ou até demanda dos clientes) na implementação inicial de princípios básicos de qualidade. A literatura relacionada à excelência é quase unânime ao afirmar que a implementação de modelos de excelência e programas de melhoria da qualidade tem muitas vantagens para as organizações, como a melhoria do desempenho organizacional e a abordagem de um mercado altamente dinâmico.

A excelência em sustentabilidade, de acordo com Ávila-Gutiérrez et al. (2019), é considerada o conceito mais evoluído de qualidade em direção à excelência comercial nos modelos de gestão de qualidade de fundação europeia para a gestão da qualidade, bem como para o prêmio americano de qualidade, que fornecem uma fonte de informação e servem como um canal para a transferência de tecnologia para a propagação e distribuição do conhecimento.

Sobre os índices de sustentabilidade Jankalová & Jankal (2018) examinaram os Modelos de Excelência Empresarial (EFQM e Baldrige (USA)), como análise de múltiplos critérios e determinaram que a melhor abordagem para a avaliação da sustentabilidade é a *Business Excellence Model*. Da mesma forma, afirmou que o Modelo de Excelência EFQM é o melhor modelo para avaliação de sustentabilidade, tendo em vista o objetivo da avaliação, com ferramenta para relatórios, para avaliação e auto-avaliação. Também se aliam nestas ideias Tasleem et al. (2017), Akkucuk & Gencer (2017) e Meza-Ruiz et al. (2017). Também para Kumar et al. (2019), uma decisão multi-critérios será benéfica para a tomada de decisões em prol da sustentabilidade.

Para Hussain et al. (2018), a excelência empresarial sustentável é uma consequência da obtenção contínua de equilíbrio entre os interesses concorrentes e complementares dos principais segmentos de partes interessadas. Além dos segmentos de partes interessadas mais comuns, como clientes, acionistas e formuladores de políticas, a Excelência Empresarial Sustentável integra profundamente a sociedade como parte explícita e o ambiente natural

como parte implícita. A obtenção desse equilíbrio aumenta a probabilidade de posicionamento competitivo superior e sustentável e, portanto, o sucesso da empresa a longo prazo. Isso é realizado por meio de uma abordagem integrada ao design e função organizacional, enfatizando inovação, desempenho operacional, relacionado ao cliente, capital humano, financeiro, mercado, sociedade e desempenho ambiental.

Com relação às ferramentas para a sustentabilidade, Turan et al. (2017) entende que a aplicação do gerenciamento de projetos verdes é a ferramenta mais desejável que atuará como nossa diretriz no incentivo à avaliação de sustentabilidade no sistema de gerenciamento ambiental da indústria da Malásia. Portanto, um relatório exaustivo de sustentabilidade certamente pode ser preparado pelas próprias empresas. Igualmente importante neste tópico é que a avaliação da sustentabilidade no sistema de gestão ambiental é a questão de maior importância, pois será medido o cumprimento dos critérios necessários na integração dos empreendimentos de sustentabilidade. As convergências desse processo serão seguidas pela preparação dos relatórios de sustentabilidade.

Resultados

Observa-se que os autores entendem que Desenvolvimento Sustentável e Sustentabilidade por vezes se confundem principalmente pelo conhecimento dos atores e que o desenvolvimento sustentável é a tomada de decisão em direção à sustentabilidade [51][9] e que satisfazer as necessidades humanas é o objetivo de todas as atividades de negócios e, portanto, uma "razão de ser" superior para cada empresa. O desafio é sair dessas visões segmentadas de sustentabilidade para uma perspectiva mais holística [9][40]. A melhoria contínua como estratégia para alcançar as diferentes vantagens competitivas é necessária para ter excelentes processos de negócios [23] e que o homem é o ponto central destas questões [6]. Lidar com os desafios, obter as melhores práticas, modelo de desenvolvimento do negócio, Avaliação do Ciclo de Vida Social [27], altos níveis de gerenciamento corporativo [17], transferência de tecnologia [12], Responsabilidade Social Corporativa [16]. Todos estes conceitos se referem ao Desenvolvimento sustentável e corroboram entre si.

Já a Sustentabilidade se refere à organização adaptada às mudanças, excelentes práticas com serviços eficazes e eficientes [1], empresas verdes são social e ambientalmente responsáveis e equilíbrio adequado entre objetivos econômicos, sociais e ecológicos [35]. Estratégico para manter alta qualidade, uma empresa precisa seguir para a melhoria contínua com a finalidade de obter sustentabilidade [42]. Falta consenso científico claro sobre a

melhor forma de promover a agricultura sustentável [11]. A sustentabilidade é um aspecto fundamental e permanece pouco investigada e, geralmente, é um termo vazio [44].

Sobre o Modelo de Excelência da Gestão da EFQM, ajuda as organizações a melhorar seu nível de desempenho e alcançar resultados excelentes e sustentados [13]. A melhoria da qualidade leva à sustentabilidade [41], é definida como um processo integrativo, sequencial, participativo e contínuo, baseado nas melhores práticas e cujo objetivo principal é melhorar a eficácia, a eficiência e a sustentabilidade de uma organização. A sustentabilidade pode ser alcançada através da implementação eficaz de sistemas de gestão da qualidade, práticas ambientais sólidas e uma cultura de segurança robusta para atender às expectativas dos clientes globais [35]. [14] e [36] afirmam que este MEG da EFQM incorpora os princípios de qualidade da gestão para a sustentabilidade. A sustentabilidade económica pode ser alcançada com a aplicação do SGQ, a aplicação do SGSSO contribui para a realização da sustentabilidade social, enquanto a sustentabilidade ecológica pode ser alcançada através da otimização dos processos de negócios das organizações que se concentram no SGA [37]. Enfim, os autores concordam que um sistema complexo de Gestão pode levar à sustentabilidade empresarial

Considerações finais e limitações

Ao estudarmos sobre Desenvolvimento Sustentável, Sustentabilidade nos deparamos com a observação de uma lacuna existente que são os sistemas adequados de gestão que proporcionem a sustentabilidade empresarial.

Diante disto a pesquisa teve como objetivo geral: identificar bibliografias que, a partir das palavras-chave mencionadas, sustentassem uma hipótese no sentido de que há uma lacuna a ser preenchida, que é justamente a falta de sistemas de gestão que proporcionem sustentabilidade económica, social e ambiental àquelas empresas. Este objetivo foi atendido e a hipótese foi confirmada atestando que realmente há uma lacuna a ser preenchida por um sistema de excelência em gestão que conduza as empresas à sustentabilidade.

Sendo que o primeiro objetivo específicos: 1. coletar e identificar artigos científicos publicados em revistas idóneas, a partir das palavras-chave – foi atendido conforme as referências bibliográficas em anexo. O OE 2. verificar e compreender se os autores propõem um sistema de gestão voltados para o desenvolvimento sustentável e a sustentabilidade – não foi verificado. Os autores se referem à Sistemas de Gestão, mas não especificamente ou que conduzam à sustentabilidade, mas que auxiliam para a sustentabilidade. E o OE 3. verificar se

o Modelo de Excelência da Gestão da Fundação Europeia da Qualidade seria adequado para a proposição da sustentabilidade das empresas – neste caso foi verificado que não há a sustentação por parte dos autores que o MEG da EFQM conduza, efetivamente, as empresas para a sustentabilidade, mas que é o primeiro e fundamental passo a ser seguido em direção à sustentabilidade.

Logo, a resposta ao problema de pesquisa: existe um sistema de gestão que proporcione sustentabilidade às empresas? Foi respondida da seguinte maneira. Não, não existe um modelo de excelência da gestão que proporcione a sustentabilidade às empresas.

A metodologia utilizada foi Básica e Estratégica, Descritiva com abordagem qualitativa. Com método hipotético-dedutivo, para validar a hipótese por nós aventada, cujo procedimento foi o bibliográfico. Para tanto, foram relacionados 51 artigos de um Universo de 285 artigos, buscados nas plataforma científicas Scopus e Scholar Google, com a orientação considerada mais adequada, de acordo com as palavras-chave e relacionados com a cadeia agroalimentar, agronegócios e empresarial. Partimos para uma revisão narrativa da literatura, que é aquela não precisa esgotar as fontes de informações e tampouco aplica estratégias de busca sofisticadas e exaustivas.

As limitações deste trabalho encontram-se justamente em uma pesquisa mais ampla e uma pesquisa exploratória no campo operacional das empresas e da EFQM, ou até mesmo um trabalho empírico onde fossemos buscar empresas que já possuem premiações pela EFQM e que porventura poderiam considerar que sejam sustentáveis.

Referências Bibliográficas:

1. Adamek, P. (2018). An investigation of interconnection between business excellence models and corporate sustainability approach. *European Journal of Sustainable Development*, 7(1), 381-394.
2. Akkucuk, U., & Gencer, Y. G. (2017). EFQM Model and Sustainability of Organizations. *DEStech Transactions on Computer Science and Engineering*, (AMEIT).
3. Arsenijević, O., Ferjan, M., Podbregar, I., Šprajc, P., Trivan, D., & Ziegler, Y. (2017). The Impact of Sustainable Processes on the Consumption of Drinking Water in the Manufacturing Industry.
4. Aryanasl, A., Ghodousi, J., Arjmandi, R., & Mansouri, N. (2017). Components of sustainability considerations in management of petrochemical industries. *Environmental monitoring and assessment*, 189(6), 274.

5. Ávila-Gutiérrez, M. J., Martín-Gómez, A., Aguayo-González, F., & Córdoba-Roldán, A. (2019). Standardization Framework for Sustainability from Circular Economy 4.0. *Sustainability*, 11(22), 6490.
6. Başaran, B. (2017). Integrated Management Systems and Sustainable Development. In *Quality Management Systems-a Selective Presentation of Case-studies Showcasing Its Evolution*. IntechOpen.
7. Carvalho, A. M., Sampaio, P., Rebentisch, E., Carvalho, J. Á., & Saraiva, P. (2019). Operational excellence, organisational culture and agility: the missing link?. *Total Quality Management & Business Excellence*, 30(13-14), 1495-1514.
8. Cavaco, N. M., & Machado, V. C. (2018). Evaluation of sustainable competitiveness through innovation. *International Journal of Systematic Innovation*, 5(2).
9. Cavagnaro, E., & George, H. (2017). *The three levels of sustainability*. Routledge.
10. Cherrafi, A., Elfezazi, S., Garza-Reyes, J. A., Benhida, K., & Mokhlis, A. (2017). Barriers in Green Lean implementation: a combined systematic literature review and interpretive structural modelling approach. *Production Planning & Control*, 28(10), 829-842.
11. Clapp, J. (2018). Mega-mergers on the menu: corporate concentration and the politics of sustainability in the global food system. *Global Environmental Politics*, 18(2), 12-33.
12. Corsi, A., Pagani, R. N., & Kovaleski, J. L. (2019). Technology transfer for sustainable development: Social impacts depicted and some other answers to a few questions. *Journal of Cleaner Production*, 118522.
13. De Carvalho, A. M., Sampaio, P., & Rebentisch, E. (2018). Business Excellence Models: supporting the cultural perspective to operationalize excellence sustainability in manufacturing organizations. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Washington DC, USA, September 27-29, 2018*.
14. Dubey, M. (2016). Developing an agile business excellence model for organizational sustainability. *Global Business and Organizational Excellence*, 35(2), 60-71.
15. Elmualim, A. (2017). CSR and sustainability in FM: evolving practices and an integrated index. *Procedia engineering*, 180, 1577-1584.
16. Eyab, T. R. (2019). Contributions of Small and Medium Scale Enterprises in Climate Change Adaptation in Sub-Sahara Africa. *African Multidisciplinary Journal of Research*, 3(2).

17. Feil, A. A., Schreiber, D., Haetinger, C., Strasburg, V. J., & Barkert, C. L. (2019). Sustainability Indicators for Industrial Organizations: Systematic Review of Literature. *Sustainability*, *11*(3), 854.
18. Gechevski, D., Mitrevska, M., & Chaloska, J. (2016). Corporate social responsibility based on EFQM framework. *Annals of the Faculty of Engineering Hunedoara*, *14*(1), 115.
19. Gianni, M., Gotzamani, K., & Tsiotras, G. (2017). Multiple perspectives on integrated management systems and corporate sustainability performance. *Journal of cleaner production*, *168*, 1297-1311.
20. Guliyev, S., & Ayyubzada, R. (2016). What are the Understanding and Reason for Corporate Social Responsibility (CSR) in BP Azerbaijan. Available at SSRN 2743069.
21. Hussain, T., Edgeman, R., Eskildsen, J., Shoukry, A., & Gani, S. (2018). Sustainable enterprise excellence: Attribute-based assessment protocol. *Sustainability*, *10*(11), 4097.
22. Jankalová, M., & Jankal, R. (2018). Sustainability Assessment According to the Selected Business Excellence Models. *Sustainability*, *10*(10), 3784.
23. Jurburg, D., Viles, E., Tanco, M., & Mateo, R. (2018). Continuous improvement leaders, followers and laggards: understanding system sustainability. *Total Quality Management & Business Excellence*, *29*(7-8), 817-833.
24. Krivorotov, V. V., Kalina, A. V., Belyaeva, Z. S., & Erypalov, S. Y. (2016). Optimisation model for industrial complex competitiveness: a path to sustainable innovation process. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, *12*(2-3), 254-269.
25. Kumar, A., Sah, B., Singh, A. R., Deng, Y., He, X., Kumar, P., & Bansal, R. C. (2017). A review of multi criteria decision making (MCDM) towards sustainable renewable energy development. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, *69*, 596-609.
26. Mangla, S. K., Sharma, Y. K., Patil, P. P., Yadav, G., & Xu, J. (2019). Logistics and distribution challenges to managing operations for corporate sustainability: Study on leading Indian dairy organizations. *Journal of Cleaner Production*, *238*, 117620.
27. Martucci, O., Arcese, G., Montauti, C., & Acampora, A. (2019). Social Aspects in the Wine Sector: Comparison between Social Life Cycle Assessment and VIVA Sustainable Wine Project Indicators. *Resources*, *8*(2), 69.

28. Meza-Ruiz, I. D., Rocha-Lona, L., del Rocío Soto-Flores, M., Garza-Reyes, J. A., Kumar, V., & Lopez-Torres, G. C. (2017). Measuring business sustainability maturity-levels and best practices. *Procedia Manufacturing*, *11*, 751-759.
29. Munyaneza, C., Kurwijila, L. R., Mdoe, N. S., Baltenweck, I., & Twine, E. E. (2019). Identification of appropriate indicators for assessing sustainability of small-holder milk production systems in Tanzania. *Sustainable Production and Consumption*, *19*, 141-160.
30. Nawaz, W., & Koç, M. (2019). Exploring organizational sustainability: Themes, functional areas, and best practices. *Sustainability*, *11*(16), 4307.
31. Niroula, R. D. (2017). *Corporate Social Responsibility and Sustainable Development in Sikkim: A Critical Analysis* (Doctoral dissertation).
32. Nunhes, T. V., Motta, L. C. F., & de Oliveira, O. J. (2016). Evolution of integrated management systems research on the Journal of Cleaner Production: Identification of contributions and gaps in the literature. *Journal of cleaner production*, *139*, 1234-1244.
33. Ocampo, L. A. (2018). Applying fuzzy AHP–TOPSIS technique in identifying the content strategy of sustainable manufacturing for food production. *Environment, Development and Sustainability*, 1-27.
34. Paolotti, L., Gomis, F. D. C., Torres, A. A., Massei, G., & Boggia, A. (2019). Territorial sustainability evaluation for policy management: The case study of Italy and Spain. *Environmental science & policy*, *92*, 207-219.
35. Paranitharan, K. P., & Jeyathilagar, D. (2017). An empirical validation of integrated manufacturing business excellence model. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, *92*(5-8), 2569-2591.
36. Robu, V., Cişmaşu, I. D., & Petcu, A. M. (2019). The assessment of the quality of leadership as a resource for sustainable development. *Calitatea*, *20*(S1), 491.
37. Rofi'udin, M., & Latief, Y. (2018). Integration Process Models of Quality, Safety, Health and Environmental Management Systems to Achieve Sustainability Construction. In *8th International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, IEOM 2018* (pp. 812-823). IEOM Society.
38. Sanchez-Ruiz, L., Gomez-Lopez, R., & Blanco, B. (2019). Barriers to effectively implementing continuous improvement in Spanish firms. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1-18.

39. Sehnem, S., Jabbour, C. J. C., Pereira, S. C. F., & de Sousa Jabbour, A. B. L. (2019). Improving sustainable supply chains performance through operational excellence: circular economy approach. *Resources, Conservation and Recycling*, 149, 236-248.
40. Silveira, L. M. D., & Petrini, M. (2018). Sustainable Development and Corporate Social Responsibility: a bibliometric analysis of International Scientific Production. *Gestão & Produção*, 25(1), 56-67.
41. Siva, V., Gremyr, I., Bergquist, B., Garvare, R., Zobel, T., & Isaksson, R. (2016). The support of Quality Management to sustainable development: A literature review. *Journal of Cleaner Production*, 138, 148-157.
42. Soebandrija, K. E. N. (2017). Green innovation and sustainable industrial systems within sustainability and company improvement perspective. In *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 109 (1), 12-30.
43. Sony, M. (2019). Implementing sustainable operational excellence in organizations: an integrative viewpoint. *Production & Manufacturing Research*, 7(1), 67-87.
44. Szulecka, J. (2019). Towards Sustainable Wood-Based Energy: Evaluation and Strategies for Mainstreaming Sustainability in the Sector. *Sustainability*, 11(2), 493.
45. Tasleem, M., Khan, N., Shah, S. T. H., Saleem, M., & Nisar, A. (2017). Sustainable Enterprise Excellence: cohesion of TQM/BE models, ISO standards and sustainability. *Journal on Innovation and Sustainability. RISUS ISSN 2179-3565*, 8(4), 24-41.
46. Thawani, S. (2018). Achieving The Sustainable Development Goals (SDGS) With Lesser Cost By Adopting Quality Management Strategies. *International Journal of Civil Service Reform and Practice*, 3(1).
47. Turan, F. M., Johan, K., Lanang, W. N. S. W., & Asmanizam, A. (2017). Assessing Sustainability in Environmental Management: A Case Study in Malaysia Industry. In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering* , 226 (1), 12-50.
48. Ussahawanitchakit, P. (2017). Management Control Systems and Firm Sustainability: Evidence From Textile and Apparel Business in Thailand. *Asian Academy of Management Journal*, 22(2), 185-208.
49. Wong, C. W., Wong, C. Y., & Boon-itt, S. (2018). How does sustainable development of supply chains make firms lean, green and profitable? A resource orchestration perspective. *Business Strategy and the Environment*, 27(3), 375-388.

50. Zaid, A., SMFD, S. M., & Roshayu, M. (2017). Classification, Assessments and Characteristics as Factors Towards Analyzing Organizational knowledge. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 95(23).
51. Zink, K. J. (2008). Human resources and organisational excellence. *Total Quality Management*, 19(7-8), 793-805.