

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Artur André Motta**

**A PERCEPÇÃO DAS LIDERANÇAS CORPORATIVAS SOBRE A  
SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL**

**Porto Alegre  
2017**

**Artur André Motta**

**A PERCEPÇÃO DAS LIDERANÇAS CORPORATIVAS SOBRE A  
SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL**

Trabalho de conclusão de curso de graduação, apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof. Dra. Márcia Dutra de Barcellos

**Porto Alegre  
2017**

**Artur André Motta**

**AS PLATAFORMAS DE INOVAÇÃO ABERTA E O RELACIONAMENTO ENTRE  
GRANDES EMPRESAS E STARTUPS: O CASO CUBO**

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação  
apresentado ao Departamento de Ciências  
Administrativas da Universidade Federal do Rio  
Grande do Sul, como requisito parcial para a  
obtenção do grau de Bacharel em  
Administração.

Orientadora: Prof. Dra. Márcia Dutra de  
Barcellos

**Conceito Final:**

Aprovado em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

**BANCA EXAMINADORA**

\_\_\_\_\_  
  
\_\_\_\_\_  
  
\_\_\_\_\_

**Porto Alegre  
2017**

## AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, à minha família. Aos meus pais, Susana e Decio, pela criação exemplar que me deram, pelos valores irreparáveis que me transmitiram e pelas condições afetivas, psicológicas e financeiras que me forneceram. Imprescindíveis para que eu cumprisse minha jornada até aqui. À minha irmã, Débora, pela amizade, pelo companheirismo e pela referência que sempre foi pra mim.

Agradeço à minha orientadora, a Professora Doutora Márcia Dutra de Barcellos, por toda a base que me passou para o desenvolvimento do trabalho, bem como pelas críticas e direcionamentos nesse período. Agradeço também à Natália Rohenkohl do Canto, doutoranda em Administração, por todo auxílio ao longo do trabalho. Sempre disposta em compartilhar os seus conhecimentos e sempre disponível para todas as dúvidas e aflições que surgiram neste processo.

Agradeço a todos os meus amigos, que me acompanharam e me deram força e energia durante esta etapa. Aos que estão presentes na minha vida desde muito antes da faculdade e àqueles muitos que conheci ao longo desses mais de cinco anos de graduação. Obrigado pelas festas e viagens, por todas as “indiadas” e experiências incríveis e por compartilharem comigo todas as conquistas e todos os tropeços deste período.

Agradeço também aos meus amigos e colegas da AMCHAM. É fantástico encontrar no ambiente profissional pessoas tão queridas, que “compraram a briga” comigo e me auxiliariam na coleta de dados. Obrigado também aos executivos associados à AMCHAM que responderam à pesquisa pela disponibilidade e confiança na seriedade do trabalho.

Por fim, agradeço a todas as pessoas que contribuem para o desenvolvimento sustentável da sociedade e se preocupam com a construção de um mundo mais justo, ético e responsável.

*“Desenvolvimento Sustentável é o equilíbrio magistral da satisfação de nossas necessidades de hoje sem comprometer a capacidade das gerações futuras de fazerem o mesmo.”*

(Autor desconhecido)

## RESUMO

Grandes desdobramentos no campo da sustentabilidade empresarial têm surgido nos últimos tempos e o tema tem ganhado cada vez mais espaço na agenda da alta administração, parte fundamental para o êxito dos compromissos e políticas sustentáveis. No entanto, o desenvolvimento sustentável ainda não está totalmente integrado às estratégias e aos objetivos organizacionais das empresas brasileiras. Ademais, as lideranças corporativas muitas vezes são resistentes ou não compreendem o seu papel na introdução e no desenvolvimento das práticas sustentáveis e menosprezam ou desconhecem o potencial impacto positivo destas no desempenho organizacional. O presente estudo, portanto, se propõe a explorar, através da ótica de gestores de empresas com atuação no Rio Grande do Sul de diferentes portes e segmentos, como se desenvolve o processo de desenvolvimento sustentável empresarial. Além disso, se propõe a entender a percepção destes sobre o papel da sustentabilidade no êxito organizacional. Para alcançar os objetivos estabelecidos foi realizada uma pesquisa exploratória qualitativa com lideranças da área de sustentabilidade, seguida de uma pesquisa quantitativa descritiva com lideranças de 54 empresas associadas à Câmara Americana de Comércio de Porto Alegre. O estudo identificou as principais políticas de sustentabilidade vigentes nas organizações da amostra, caracterizando o papel das lideranças corporativas na introdução ou desenvolvimento de práticas sustentáveis, avaliando a percepção do impacto da sustentabilidade no desempenho empresarial e avaliar o vínculo da sustentabilidade à estratégia corporativa. Este estudo buscou, através da identificação e avaliação destes fatores, inspirar melhores estratégias de implantação e comunicação para políticas de desenvolvimento sustentável nas organizações gaúchas.

**Palavras-chave:** Sustentabilidade. Desenvolvimento Sustentável. Lideranças Sustentáveis. Estratégia Sustentável. Desempenho Sustentável.

## ABSTRACT

Major developments in the field of corporate sustainability have emerged in recent times, and the issue has been gaining more space in the top management agenda, a key part of the success of sustainable commitments and policies. However, sustainable development is not yet fully integrated with the strategies and organizational objectives of Brazilian companies. In addition, corporate leaders are often resilient or do not understand their role in the introduction and development of sustainable practices and disregard or ignore their potential positive impact on organizational performance. The present study, therefore, proposes to explore, from the point of view of managers of companies operating in Rio Grande do Sul of different sizes and segments, how the process of sustainable business development unfolds. Also, to understand the perception of these on the role of sustainability in Organizational success. In order to achieve the established objectives, a small exploratory research was conducted with sustainability leaders and a descriptive research with leaders of 54 companies associated with the American Chamber of Commerce of Porto Alegre. The study sought to identify the main sustainability policies in the sample organizations, to characterize the role of corporate leaders in the introduction or development of sustainable practices, to evaluate the perception of the impact of sustainability on business performance and to assess the sustainability link to corporate strategy. This study sought through the identification and evaluation of these factors, to inspire better implementation and communication strategies for sustainable development policies in the organizations established at Rio Grande do Sul.

**Keywords:** Sustainability. Sustainable Development. Sustainable Leadership. Sustainable Strategy. Sustainable Performance.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Diferentes abordagens de negócio em relação à sustentabilidade -----	21
<b>Figura 2</b> – Integração da sustentabilidade de negócio em relação à sustentabilidade -----	22
<b>Figura 3</b> – Motivadores de decisão dos executivos para questões de sustentabilidade -----	23
<b>Figura 4</b> – As sete dimensões dos estágios de sustentabilidade -----	24
<b>Figura 5</b> – Aspectos e estágios de sustentabilidade das empresas brasileiras -----	25
<b>Figura 6</b> – Qualidades associadas com estratégias de sustentabilidade bem-sucedidas -----	28
<b>Figura 7</b> – Fatores influenciadores para o desenvolvimento e adoção de eco-inovações -----	29
<b>Figura 8</b> – Origens e tipos de eco-inovação -----	30
<b>Figura 9</b> – <i>Drivers</i> da eco-inovação a partir de uma revisão teórica sistemática ---	31



**LISTA DE TABELAS**

<b>Tabela 1</b> – Classificação de empresas AMCHAM -----	37
<b>Tabela 2</b> – Segmento de empresas da amostra -----	38
<b>Tabela 3</b> – Posição dos respondentes -----	39
<b>Tabela 4</b> – Construtos, escalas e fontes -----	39
<b>Tabela 5</b> – Faturamento -----	47
<b>Tabela 6</b> – Desempenho econômico -----	48
<b>Tabela 7</b> – Número de empregados -----	48
<b>Tabela 8</b> – Idade -----	49
<b>Tabela 9</b> – Certificação -----	50
<b>Tabela 10</b> – Tipo de Certificação Socioambiental -----	50
<b>Tabela 11</b> – Capacidade Sustentável -----	51
<b>Tabela 12</b> – Quantidade de Práticas Sustentáveis -----	53
<b>Tabela 13</b> – Capacidade Sustentável em Relação à Concorrência -----	54
<b>Tabela 14</b> – Pressões Normativas -----	55
<b>Tabela 15</b> – Preocupação da Gerência com Sustentabilidade -----	57
<b>Tabela 16</b> – Performance -----	59
<b>Tabela 17</b> – Estratégia Sustentável -----	60

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	11
1.1	JUSTIFICATIVA .....	13
1.2	OBJETIVOS .....	14
1.2.1	<b>Objetivo Geral</b> .....	14
1.2.2	<b>Objetivos Específicos</b> .....	15
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	15
2.1	DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL .....	15
2.1.1	<b>Sustentabilidade e Desempenho</b> .....	18
2.1.2	<b>Sustentabilidade e Estratégia</b> .....	20
2.1.3	<b>Sustentabilidade e Liderança Corporativa</b> .....	27
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	33
3.1	PESQUISA EXPLORATÓRIA .....	33
3.1.1	<b>Entrevistas em Profundidade</b> .....	34
3.2	PESQUISA DESCRITIVA – <i>SURVEY</i> COM EMPRESAS .....	34
3.2.1	<b>Processo de Validação – Instrumento de Coleta de Dados</b> .....	35
3.2.2	<b>Questionário</b> .....	36
3.2.3	<b>Coleta de Dados, População e Amostra</b> .....	36
3.2.4	<b>Definição das Mensurações e dos Construtos</b> .....	39
3.3	ANÁLISE DE DADOS .....	41
<b>4</b>	<b>RESULTADOS</b> .....	41
4.1	ANÁLISE EXPLORATÓRIA .....	42
4.1.1	Influências e Motivadores .....	42

4.1.2	Tendências e Oportunidades .....	44
4.1.3	Desafios e Barreiras .....	45
4.2	ANÁLISE QUANTITATIVA DESCRITIVA .....	46
<b>4.2.1</b>	<b>Perfil das Organizações – Características da Amostra .....</b>	<b>46</b>
<b>4.2.2</b>	<b>Estatística Univariada .....</b>	<b>51</b>
4.2.2.1	Capacidade Sustentável .....	51
4.2.2.2	Pressões dos <i>Stakeholders</i> na Adoção de Práticas Sustentáveis .....	55
4.2.2.3	Papel das Lideranças Corporativas na Introdução ou Desenvolvimento de Práticas Sustentáveis .....	57
4.2.2.4	Impacto da Sustentabilidade no Desempenho Empresarial .....	58
4.2.2.5	Vínculo da Sustentabilidade à Estratégia Corporativa .....	60
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>62</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>64</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>69</b>
	APÊNDICE A .....	69
	APÊNDICE B .....	70

## 1 INTRODUÇÃO

Além do aumento da competitividade empresarial e da elevação das exigências dos consumidores em relação à qualidade dos produtos e serviços, a maior preocupação com a preservação do meio ambiente e com a qualidade de vida das pessoas (DALÉ; HANSEN; ROLDAN, 2010) têm constituído crescentes desafios para as organizações. As questões socioambientais, em especial, cada vez mais inerentes aos mercados e às estruturas regulatórias tornam-se, portanto, um elemento-chave para o processo de gestão empresarial (GOBBI; BRITO, 2009).

Dessa forma, a adoção dos conceitos de sustentabilidade e a atuação das organizações nas suas cadeias de suprimentos estão sendo progressivamente mais frequentes nos diversos segmentos empresariais, objetivando a diferenciação competitiva e a prosperidade (DALÉ; HANSEN; ROLDAN, 2010). Seja pela pressão de *stakeholders* (desde acionistas, investidores e bancos, até consumidores e entidades), seja por iniciativa própria, as práticas de produção e o relacionamento das empresas com o meio em que estão inseridas vêm sendo repensados (GOBBI; BRITO, 2009). Em paralelo à conscientização dos setores público e privado, a discussão acerca da importância da sustentabilidade também cresce através da imprensa popular e das publicações de múltiplos campos técnicos (LINTON; KLASSEN; JAYARAMAN, 2007).

Desde a publicação do Relatório *Our Common Future*, em 1987, também conhecido como Relatório *Brundtland*, o desenvolvimento sustentável é mais comumente definido como “a utilização de recursos para atender às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades” (WCED, 1987, p.43). Esta definição, porém, é ainda um tanto vaga, pois não especifica quais seriam as necessidades humanas atuais, e nem as das gerações futuras (NASCIMENTO, 2012). Abre-se um debate, então, sobre quais seriam os fatores ou condições que mais influenciariam no desenvolvimento sustentável.

O conceito mais difundido nesse sentido é o *Triple Bottom Line* (TBL), ou tripé da sustentabilidade, de Elkington (2001). Segundo esse conceito, para ser

sustentável uma organização ou negócio deve ser economicamente viável, socialmente justo e ambientalmente responsável, e essas três dimensões precisam interagir de maneira holística. Segundo Nascimento (2012), a dimensão ambiental supõe que o modelo de produção e consumo seja ajustado à base material em que se baseia a economia, garantindo que os ecossistemas mantenham sua autorreparação. A dimensão econômica pressupõe o aumento da tecnologia e da eficiência na produção e do consumo com diminuição do uso de recursos fósseis. A dimensão social, por fim, pressupõe a erradicação da pobreza e o estabelecimento de um padrão de desigualdade aceitável.

Ao contrário do que pode parecer, a sustentabilidade não se restringe às grandes empresas, ainda que suas ações sejam as que mais repercutam na mídia. Pequenas e médias empresas, apesar de não possuírem a pressão das partes interessadas tais quais as grandes, também estão entrando no interesse político e social (JOHNSON, 2013), visto que respondem pela maioria dos empregos no Brasil e por uma parte bastante relevante do PIB.

Há evidências de que empresas de alguns segmentos sentem maior necessidade de mitigar os impactos causados pela sua atividade e, portanto, são mais suscetíveis que outras na aderência de projetos ligados à sustentabilidade (UHLANER et al., 2012). No entanto, mais do que dependente do segmento de atuação, a transmissão destas práticas nas empresas tem como aliado fundamental e condicionante a alta gestão organizacional (CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008). Assim, torna-se essencial o papel da alta administração para que as ações voltadas ao desenvolvimento sustentável da organização ocorram, tanto no ambiente interno quanto no externo.

Ainda sobre a importância da liderança nas mudanças organizacionais, como por exemplo, na introdução de uma abordagem sustentável, Fuentes-Henríquez e Del Sol (2012) sugerem que a obtenção de uma posição altamente competitiva no mercado manifesta-se primordialmente na equipe da alta diretoria da empresa. Isso se dá pois são estes que decidem a abrangência e a magnitude das políticas a serem implantadas no futuro e comunicam as decisões para os demais *stakeholders*.

Tendo isso em vista e com o objetivo de auxiliar as empresas a operarem de forma responsável, no início de 2015 a Organização das Nações Unidas (ONU, 2015), através do seu Pacto Global, lançou o Guia de Sustentabilidade Empresarial: Criando um Futuro Sustentável. A publicação introduz cinco principais características que definem a sustentabilidade empresarial e devem ser adotadas como forma de responsabilidade corporativa.

Segundo o Guia, as empresas devem nortear os seus negócios por princípios, como integridade, respeito aos direitos humanos e combate à corrupção. Também devem fortalecer a sociedade, desenvolvendo ações para comunidades vizinhas e mitigando a pobreza e os conflitos. Dois outros pontos abordam o relatório de progresso, como medida de prestação de contas e a ação local, visando o diálogo entre os diferentes setores empresariais para criar uma visão em comum sobre o tema em cada país. A diretriz restante versa justamente sobre o compromisso da liderança. Esta última delinea a importância da comunicação do comprometimento com o desenvolvimento sustentável por parte das lideranças empresariais, bem como do papel destas na aplicação da sustentabilidade em áreas-chave das companhias e nas cadeias de suprimentos.

Dessa forma, tendo em vista a relevância da alta gestão para o êxito da introdução plena da sustentabilidade nas organizações, o presente estudo se propõe a explorar, através da ótica de gestores de empresas com atuação no Rio Grande do Sul de diferentes portes e segmentos, como se desenvolve o processo de desenvolvimento sustentável empresarial. Sendo assim, busca-se entender: *Qual a percepção das lideranças corporativas sobre o papel da sustentabilidade no êxito organizacional?*

## 1.1 JUSTIFICATIVA

Grandes desdobramentos no campo da sustentabilidade empresarial têm surgido nos últimos anos. Organizações no mundo todo têm firmado compromissos e estabelecido políticas para integrar e difundir princípios de desenvolvimento sustentável. Reforçar essa tendência tem sido o movimento da supervisão e

execução da sustentabilidade empresarial dentro das organizações e esse tema tem ganhado cada vez mais espaço na agenda da alta administração.

No entanto, se, por um lado, esses avanços são extremamente positivos, a sustentabilidade empresarial não adentrou ainda a maioria das empresas que operam nos mercados mundiais. Além disso, as lideranças, por vezes, são resistentes na introdução das políticas e possuem uma postura ainda reativa a esse tipo de mudança, respondendo apenas às exigências previstas em legislação.

O presente estudo, portanto, busca melhor compreender a maturidade dos processos e políticas de sustentabilidade nas organizações gaúchas, bem como a relação entre a introdução e o desenvolvimento destas e o papel das lideranças empresarias. Além disso, procura-se aprofundar o entendimento do vínculo das práticas sustentáveis com os objetivos estratégicos organizacionais e seus impactos percebidos no desempenho empresarial. Nesse sentido e ao identificar esses fatores, podem-se levantar melhores estratégias de implantação e comunicação para políticas de desenvolvimento sustentável.

Entende-se que há espaço para novas pesquisas que aprofundem aspectos já estudados na área, de forma a trazer contribuições para os campos teórico e empírico. A partir disso, pode-se estimular o melhor desempenho em sustentabilidade por parte das empresas e inspirar que cada vez mais organizações atuem proativamente nos seus mercados e nas suas cadeias de suprimentos.

## 1.2 OBJETIVOS

Nas subseções seguintes, serão delimitados os objetivos do presente estudo.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Avaliar a percepção das lideranças corporativas sobre o papel da sustentabilidade no êxito organizacional.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- I – Avaliar a capacidade sustentáveis das organizações;
- II – Avaliar a importância de diferentes *stakeholders* para a adoção de práticas sustentáveis;
- III – Caracterizar o papel das lideranças corporativas na introdução ou desenvolvimento de práticas sustentáveis;
- IV – Avaliar a percepção do impacto da sustentabilidade no desempenho empresarial;
- V – Avaliar o vínculo da sustentabilidade à estratégia corporativa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo tem como objetivo reunir o material teórico existente e relevante sobre o tema delimitado, a fim de contextualizá-lo, embasando de forma lógica o estudo. Foram levantados conceitos, abordagens e interpretações que fundamentem a importância da pesquisa, situando o estado do problema pesquisado, dando consistência ao presente trabalho e tornando possível a sua contribuição. Os referenciais propostos buscam compreender os conceitos de desenvolvimento sustentável, bem como a forma com que este se relaciona com o desempenho e a estratégia organizacional. A partir disso, procurou-se explorar o papel das lideranças corporativas na introdução e promoção destas práticas.

### 2.1 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

O conceito de sustentabilidade surgiu a partir da percepção de finitude dos recursos naturais e a sua observada destruição perante a lógica vigente de consumo



e produção (CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008). Para compreender o conceito de sustentabilidade, portanto, entende-se necessário rever brevemente as suas origens e processo de desenvolvimento.

Um dos principais acontecimentos que iniciou o debate sobre o tema foram as chuvas ácidas que caíram sobre os países nórdicos em meados dos anos 60. Este episódio levou a Suécia, em 1968, a propor ao Conselho Econômico e Social das Nações Unidas (Ecosoc) a realização de uma conferência mundial visando um acordo internacional para a redução da emissão de gases. Surgiu, então, a Conferência de Estocolmo, em 1972, que questionou o papel dos países desenvolvidos e não desenvolvidos na mitigação dos impactos ambientais (ALVES, 2014).

Em 1973, foi produzido pela Organização das Nações Unidas (ONU) o relatório *Only One Earth* (WARD; DUBOS, 1973), que taxou os problemas ambientais como decorrentes tanto do excesso de desenvolvimento, baseado em tecnologias agressivas e consumo excessivo, quanto da falta dele, através de um alto crescimento demográfico acompanhado de um baixo PIB per capita. A partir daí, a relação entre desenvolvimento econômico e ambiental começou a abarcar também a dimensão social.

Como esclarecido por Claro, Claro e Amâncio (2008), a industrialização, o aumento populacional e alta concentração de riqueza começaram a acarretar em problemas ambientais, sociais e econômicos. Os modos de produção e consumo da época, então, passaram a ser evidenciados como socialmente injustos, ambientalmente desequilibrados e economicamente inviáveis.

Cerca de dez anos mais tarde, foi publicado o relatório *Our Common Future* (WCED, 1987, p.43) que, em meio a uma agenda de mudanças propostas, também definiu o conceito mais difundido de desenvolvimento sustentável até os dias atuais. Este foi determinado como “a utilização de recursos para atender às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades”.

Após este marco, outras diversas iniciativas globais surgiram, como a *Toronto Conference on the Changing Atmosphere*, no Canadá (outubro de 1988), o *IPCC's First Assessment Report, em Sundsvall*, Suécia (agosto de 1990), a ECO-92 no Rio de Janeiro (junho de 1992) e a assinatura do Protocolo de Kyoto (dezembro de

1997). Todas elas possuíam o objetivo comum de engajar as diferentes esferas das sociedades globais no desenvolvimento sustentável.

Em meio a todos estes debates, firmou-se o consenso de que o desenvolvimento sustentável é composto essencialmente das três dimensões supracitadas: ambiental, econômica e social. Assim, através de John Elkington (2001) surgiu o conceito de sustentabilidade *triple bottom line* (TBL) ou 3Ps: pessoas (*people*), planeta (*planet*) e lucro (*profit*). O TBL é a tradução para o âmbito empresarial do conceito de sustentabilidade e o mesmo foi criado com o intuito de analisar o resultado das empresas além das medidas tradicionais para incluir questões sociais e ambientais (ELKINGTON, 2001).

Segundo Nascimento (2012), a principal premissa da dimensão ambiental é de um modelo de produção e consumo compatível com a base material da economia. Em outras palavras, pressupõe que as formas de produzir e consumir sejam "autorreparáveis" e também contribuam para a integração da administração ambiental na rotina de trabalho (ALMEIDA, 2002).

A dimensão econômica supõe o aumento da eficiência produtiva com a diminuição do consumo de recursos, principalmente de fontes fósseis de energia, água e minerais. Trata-se da ecoeficiência, baseada em inovação tecnológica e desmaterialização da economia (NASCIMENTO, 2012). Além disso, abarca também a economia informal, prevendo o aumento da renda monetária e do padrão de vida dos indivíduos (ALMEIDA, 2002).

A dimensão social, por fim, tem como premissa uma sociedade em que todos os cidadãos tenham condições de viver uma vida digna. Pressupõe o combate à concentração de riqueza e busca de um padrão de desigualdade aceitável, visando à justiça social (NASCIMENTO, 2012). Abarca tanto o ambiente interno (colaboradores) quanto o externo (partes interessadas, membros da cadeia produtiva, comunidades, etc.) (ALMEIDA, 2002).

Tendo em vista estas exigências, as organizações passaram a repensar estratégias, preocupando-se em inserir a sustentabilidade nos seus negócios e, assim, contribuir para a melhoria de qualidade de vida da sociedade e para a preservação dos recursos naturais (CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008). Demandou-se uma concepção holística de gestão, com o intuito de envolver todas as três dimensões das partes interessadas do seu contexto para que fosse legitimada pela sociedade (KOPLIN; SEURING; MESTERHARM, 2007). Assim, práticas em

sustentabilidade passaram a ser consolidadas como um pré-requisito para a operação das empresas do século XXI (ALVES, 2014).

### 2.1.1 Sustentabilidade e Desempenho

A partir do momento em que se entende sustentabilidade como aspecto fundamental para o negócio, compreende-se necessário verificar como ela pode ser traduzida em ganho de desempenho e quais são os fatores que auxiliam na alavancagem do negócio sob esta ótica. Tendo isso em vista, recentes estudos financeiros e econométricos buscaram entender a relação entre os investimentos em sustentabilidade e o desempenho da empresa. A análise destes resultados apontou que estes investimentos muitas vezes melhoram e quase nunca desvirtuam o desempenho das organizações (SIEGEL, 2009).

Assim, Fairfield et al (2011), citando diversos autores (AMBEC; LANOIE, 2008; GUENSTER et al., 2005; ORLITSKY et al., 2003), aborda diversas práticas sustentáveis que vêm sendo adotadas pelas organizações. Dentre elas, destacam-se as políticas relacionadas com a eco-eficiência e a redução de "pegada" ambiental por meio da conservação de energia, da utilização de fontes renováveis, do abastecimento local e da redução das emissões de gases poluentes e resíduos. Outras práticas relacionam-se com a criação de locais de trabalho mais eficazes e sustentáveis, mais preocupados com a saúde do trabalhador e sua segurança, buscando o engajamento dos funcionários e um maior equilíbrio de vida (*worklife balance*).

Além disso, o autor argumenta que algumas organizações já evoluem lentamente, incluindo critérios de sustentabilidade na captação de talentos e nas avaliações de desempenho. Muitas práticas também se concentram na inovação de produtos relacionados com a sustentabilidade, o desenvolvimento de novos mercados e investimentos em *branding*. Outras organizações ainda buscam o engajamento das partes interessadas, incluindo fornecedores, investidores, comunidades e uma ampla gama de grupos de ativistas (FAIRFIELD et al, 2011).

Fica clara, dessa forma, a importância e abrangência das práticas de sustentabilidade em diversas esferas. A partir de uma visão baseada em recursos da

empresa, entende-se que a sustentabilidade pode constituir um recurso valioso, inovador e difícil de imitar. A partir da perspectiva da indústria e das dinâmicas competitivas, a adoção de práticas sustentáveis pode acarretar em efeitos positivos na estrutura do próprio mercado – como o grau de consolidação da indústria, a formação de barreiras de entrada e a possibilidade de ser um “*first mover*”, ou seja, tornar-se precursor, marcando posicionamento e antecipando a curva de aprendizagem em relação aos concorrentes. Já do ponto de vista das partes interessadas da empresa, os benefícios podem ser entendidos como o atendimento das demandas de clientes, investidores, fornecedores, organizações governamentais e não governamentais e grupos ativistas (FAIRFIELD et al., 2011).

Para melhor compreender os influenciadores da tomada de decisões sustentáveis, foram definidos por Basu e Palazzo (2008) três tipos de norteadores (*drivers*), baseados nos investimentos sociais ou ambientais para impulsionar desempenho. São eles: o norteador de desempenho (*performance driver*), o norteador das partes interessadas (*stakeholders driver*) e o norteador de motivação (*motivation driver*).

O norteador de desempenho atua em função do estabelecimento de vantagens competitivas. Siegel (2009) defende que uma boa estratégia de sustentabilidade deve antes ser uma boa estratégia de negócio, e esta precisa estar de acordo com as oportunidades e ameaças da cadeia de valor da empresa. O que define uma boa estratégia em sustentabilidade é que o pensamento estratégico torna-se mais holístico, equilibrado e complexo. Por exemplo, um gigante varejista como o Wal-Mart precisa considerar não apenas o *design* e custo da sua mercadoria, mas também as práticas de seus fornecedores, a pegada de carbono de seus produtos, o benefício de ter sua marca associada a valores "verdes", o potencial de problemas de relações públicas devido a ações governamentais, entre outros (SACHS, 2007).

O norteador das partes interessadas é também um motivador importante para a tomada de decisão das organizações, tanto no sentido de melhorar a sua reputação como no sentido de mitigar possíveis riscos. Fairfield et al. (2011) acredita que as organizações atuais devem, mais do que nunca, tomar cuidado para não violar nenhum tipo de regulamentação e estar em constante conexão com as diversas partes interessadas para evitar atritos e estabelecer vínculos.

O terceiro norteador das decisões de negócios de sustentabilidade, o norteador de motivação, está relacionado com o posicionamento adotado pela organização do que tange a sua responsabilidade social e ética, bem como o propósito do seu negócio (FAIRFIELD et al, 2011). Este norteador normalmente opera em conjunto com os outros dois, e não como a única base para ação da empresa. Segundo Bansal e Roth (2000), pouquíssimas organizações têm a responsabilidade social como sua única motivação.

### **2.1.2 Sustentabilidade e Estratégia**

Tendo em vista a importância da sustentabilidade no aumento do desempenho organizacional, a inclusão das políticas sustentáveis nas diretrizes estratégicas das empresas passou a ser chave para o conquistar êxito e desenvolvimento no longo prazo (SANTOS; ANUNCIAÇÃO; SRIVINA, 2013). Nesse sentido, uma abordagem mais sistêmica e integrada dessas políticas, alinhadas à visão e aos objetivos do negócio, começou a se difundir. A sustentabilidade, então, passou a ocupar efetivamente o negócio, desassociando-se aos poucos do campo discursivo e procurando meios de permear as decisões de gestão (AZAPAGIC, 2003).

Para isso, Bonn e Fischer (2011) destacam que as premissas de sustentabilidade devem fazer parte do processo estratégico desde o início e que as mesmas tenham também uma perspectiva de continuidade. Para que essa medida ocorra, além de refletir na visão da empresa, ela deve, ainda, estar associada ao processo decisório e suportada pela cultura organizacional. White (2009) acrescenta que a construção da sustentabilidade dentro do negócio é o que será decisivo nesse processo, ao invés de atividades adicionais ou isoladas.

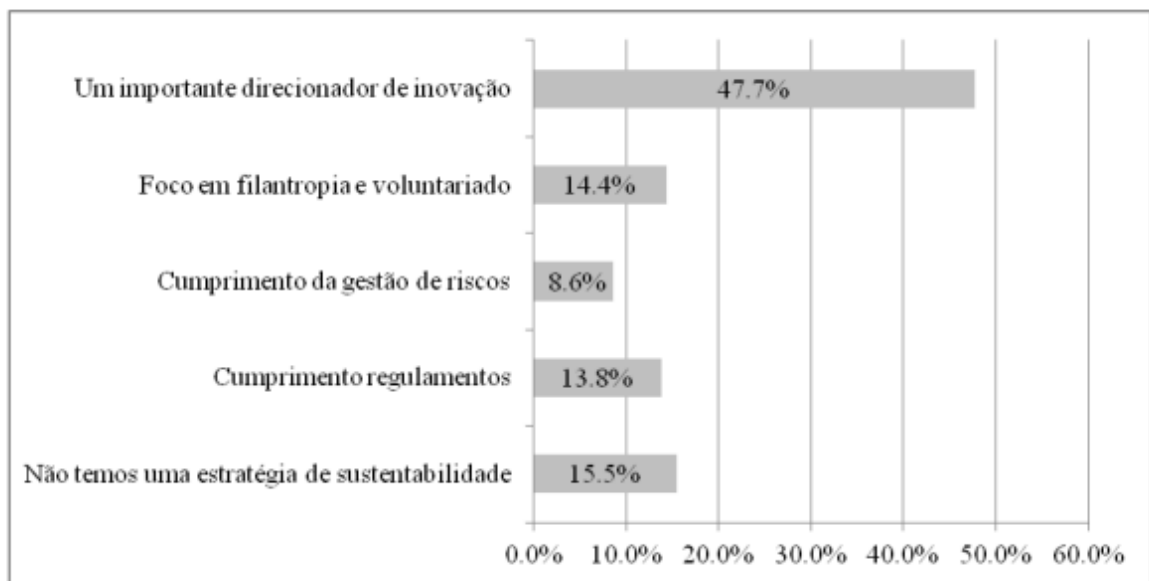
Destaca-se, ainda, a importância da integração de toda a cadeia de suprimentos para o atingimento de uma operação sustentável. Ou seja, a estratégia da organização deve levar em conta o sistema em que está inserida, bem como as partes com que se relaciona. Segundo Seuring e Müller (2008), os critérios ambientais e sociais estipulados pela organização devem ser cumpridos por todos

os elos da cadeia para que os mesmos se mantenham como integrantes da mesma, criando maior vantagem competitiva para todos e maior poder de articulação.

Assim, o bom relacionamento com todas as partes interessadas da organização também se torna imprescindível para o alcance desses objetivos (PAGELL; WU, 2009). Uma vez que as oportunidades e ameaças ao desempenho da organização refletem os anseios e interesses das suas partes interessadas, a interdependência e o estabelecimento de firmes parcerias com estas são exigidos para a maximização destas oportunidades (SAVITZ; WEBER, 2007).

Buscando entender a visão dos tomadores de decisão das organizações sobre estes aspectos, a KPMG *International* conduziu em 2008 uma pesquisa de caráter global que levantou informações importantes sobre processo de desenvolvimento sustentável. A Figura 2 mostra a forma como os mais de 200 executivos entrevistados enxergam a sustentabilidade.

**Figura 1 - Diferentes abordagens de negócio em relação à sustentabilidade**

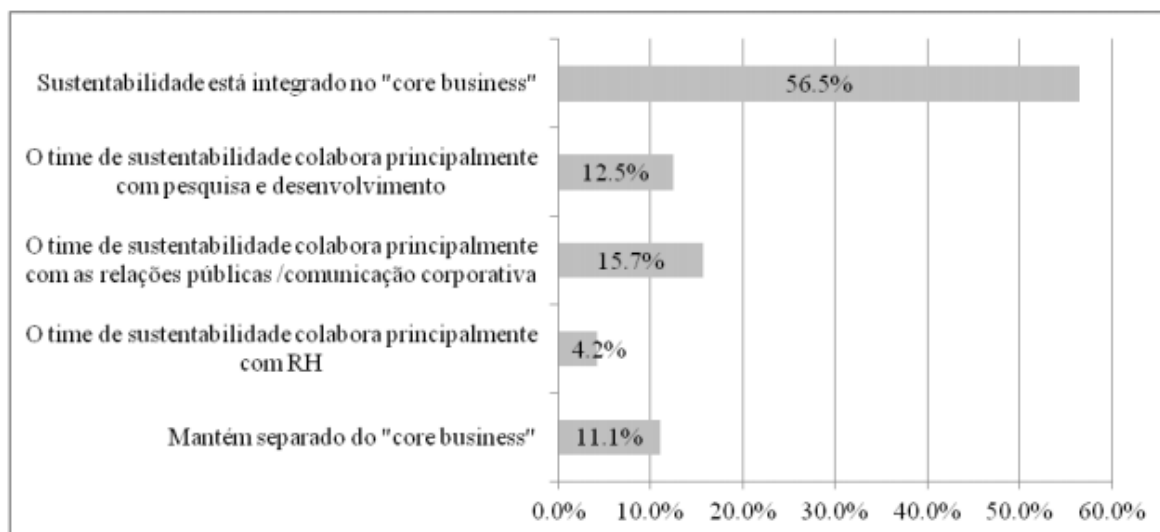


Fonte: KPMG (2008)

De acordo com a imagem, cerca de 47% dos entrevistados entendem que a sustentabilidade é um fator importante para a lucratividade e funciona como um direcionador de inovação. Percebe-se, porém, que uma parcela ainda lida com a sustentabilidade apenas com objetivo de cumprir requisitos ou atender demandas sociais. Outra parcela expressiva sequer tem estratégias com este fim. Entende-se, portanto, que, apesar de já aparecer integrada ao negócio de grande parte das

empresas, a sustentabilidade ainda não é entendida por muitos como aspecto-chave para a saúde de seus negócios no longo prazo. Sobre a integração entre sustentabilidade e negócio, também foram levantados dados nesse mesmo estudo, representados na Figura 2.

**Figura 2 – Integração da sustentabilidade ao negócio**

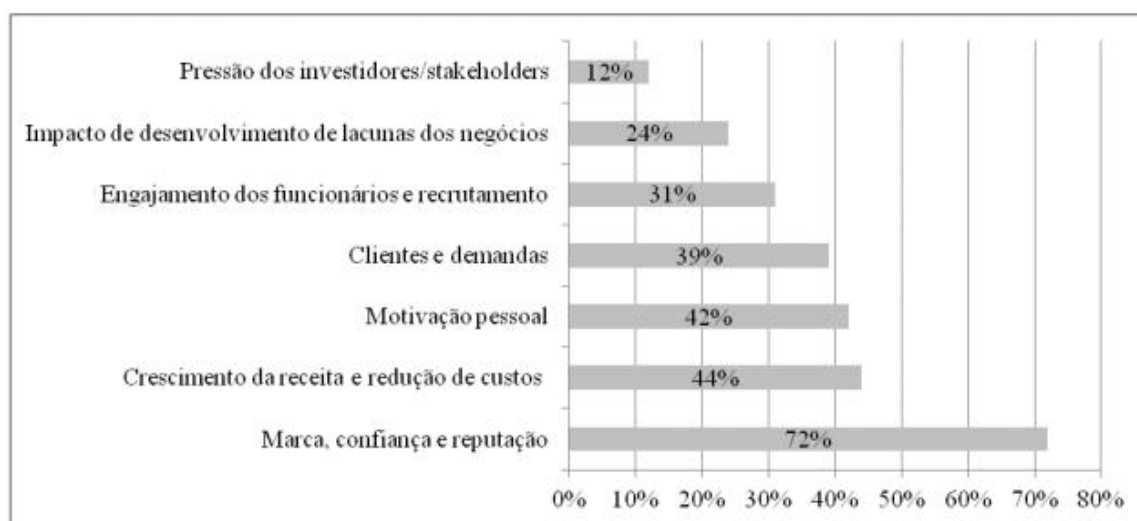


Fonte: KPMG (2008)

Como ilustrado na Figura 2, a sustentabilidade é entendida pela maioria das empresas (cerca de 56%) como integrada ao *core business*, ou seja, à estratégia de negócio da organização. Uma pequena parcela (cerca de 11%) a entende como um fator adicional, e outra parte (cerca de 15%) a trata apenas como ferramenta de comunicação.

Outro estudo desenvolvido pela Accenture e publicado pela Organização das Nações Unidas em 2012 gerou dados bastante interessantes a partir de entrevistas e questionários com altos executivos de grandes empresas ao redor do mundo. Dentre os entrevistados, 93% dos executivos acreditam que as questões de sustentabilidade serão fundamentais para o sucesso de seus negócios. Ao mesmo tempo, 96% acreditam que questões relacionadas à sustentabilidade devem ser totalmente integradas nas estratégias e operações da empresa (contra 72% em 2007). Ainda, 88% dos CEOs acreditam que devem integrar a sustentabilidade através de toda a sua cadeia de fornecimento, mas apenas 54% creem que isto tenha sido alcançado dentro de sua empresa. Sobre os motivadores de decisão dos executivos, foram levantados os dados apresentados na Figura 3.

**Figura 3 – Motivadores de decisão dos executivos para questões de sustentabilidade**



Fonte: Accenture (2010)

Conforme a Figura 3, 72% dos executivos entrevistados citam "marca, confiança e reputação", como os três principais fatores que os impulsionam a agir em direção às questões de sustentabilidade. O crescimento da receita e a redução de custos ficam em segundo lugar com 44%. A motivação pessoal também corresponde a uma parcela significativa (42%).

Através desta pesquisa também foi possível identificar que 58% dos executivos consideram os consumidores como o *stakeholder* mais importante, pois este impacta a forma como se gerenciam as expectativas sociais. Ainda sobre esta questão, os desafios advindos do fato de os consumidores estarem demandando produtos e serviços sustentáveis foram considerados muito importantes ou importantes por 89% dos entrevistados.

Para entender e avaliar a gestão empresarial das empresas brasileiras e como elas se relacionam com a sustentabilidade, o Núcleo Petrobras de Sustentabilidade da Fundação Dom Cabral lançou em 2012 a pesquisa "Estágio da Sustentabilidade das Empresas Brasileiras" (LAURIANO et al., 2012). Foram analisados 172 questionários de profissionais de diferentes níveis hierárquicos e departamentos de empresas de diferentes tamanhos e segmentos.

A abordagem teórica foi desenvolvida pelo Centro para Cidadania Corporativa da *Boston College* (BCCCC) e possibilitou identificar em qual estágio as organizações se encontram frente à sustentabilidade, avaliando os principais



desafios, barreiras e características de suas atividades. As organizações podem ser classificadas em cinco estágios de sustentabilidade diferentes, conforme resume a Figura 4.

**Figura 4 – As sete dimensões dos estágios de sustentabilidade**

	<b>ESTÁGIO 1</b> Elementar	<b>ESTÁGIO 2</b> Engajado	<b>ESTÁGIO 3</b> Inovador	<b>ESTÁGIO 4</b> Integrado	<b>ESTÁGIO 5</b> Transformador
<b>Conceito de Sustentabilidade</b>	Empregos, lucros e impostos	Filantropia, proteção ambiental	Gestão de <i>stakeholder</i>	<i>Triple Bottom Line</i>	Mudar o mercado
<b>Intenção Estratégica</b>	Cumprimento da legislação	Licença para operar	Casos de negócios	Proposta de valor	Criação de mercado
<b>Liderança</b>	Expressão verbal, indisponível	Engajado, apoiador	Auxilia os processos de sustentabilidade	Campeão, à frente da sustentabilidade	Visionário, à frente de seu tempo
<b>Estrutura</b>	Marginal: direcionada à equipe	Propriedade Funcional	Coordenação Entrefunções	Alinhamento organizacional	<i>Mainstream</i> : Direcionada ao negócio
<b>Capacidade de resposta</b>	Defensiva	Reativa, políticas	Responsiva, programas	Proativa, sistemas	Definidora
<b>Relacionamento com <i>stakeholders</i></b>	Unilateral	Interativo	Influência mútua	Parceria	Alianças multiorganizacionais
<b>Transparência</b>	Proteção	Relações públicas	Reporte ao público	Garantia	Transparência total

Fonte: FDC (2012)

De forma geral, as empresas apontam que a sustentabilidade deve ser uma prioridade empresarial, sendo necessária uma legislação que a regule e incentive. Contudo, as empresas admitem que muitas organizações, apesar de se autoprotoclamarem sustentáveis, não estariam realmente comprometidas com a causa.

No que diz respeito às intenções estratégicas das empresas brasileiras, a principal motivação percebida foi decorrente dos ganhos de reputação ou ganhos financeiros advindos da utilização de menos recursos naturais. Portanto, as organizações brasileiras ainda visam prioritariamente o reconhecimento por parte da sociedade de que suas atividades são adequadas e devem continuar. Além disso, a maior parte dos respondentes afirma que a sustentabilidade existe e traz benefícios para suas organizações, sendo destaque a melhoria na reputação e imagem.

Sobre as iniciativas existentes, a mais recorrente nas empresas, destacada por 82% dos entrevistados, é a redução de custos através de melhorias na eficiência do uso de materiais. Por sua vez, a iniciativa menos realizada é o aumento da conscientização da marca como “verde” ou socialmente responsável (apontada por apenas 20% dos respondentes).

No que diz respeito à gestão da sustentabilidade e sua integração nos negócios das empresas, boa parte dos respondentes alega que existe uma pessoa

ou equipe responsável pelo tema. No entanto, metas individuais para os gestores relacionadas à sustentabilidade ainda não aparecem de forma expressiva nas organizações. Isso aponta uma dissociação entre a sustentabilidade e as estruturas organizacionais, contribuindo para que as equipes de sustentabilidade se tornem “ilhas” dentro das empresas.

Lauriano et al. (2012), em uma avaliação global, classificaram as empresas brasileiras no estágio engajado de sustentabilidade, conforme mostra a Figura 5. As organizações compreendem os aspectos de sustentabilidade que devem estar relacionados às diretrizes estratégicas, mas em virtude da falta de metas e objetivos claros com relação a alguns temas, têm dificuldade de desenvolvê-los em ações concretas.

**Figura 5 - Aspectos e estágios de sustentabilidade das empresas brasileiras**

<b>Conceito de Sustentabilidade</b>
<b>Estágio: Integrado</b>
Características: O conceito das empresas sobre sustentabilidade está bastante claro.
<b>Intenção estratégica</b>
<b>Estágio: Inovador</b>
Características: Já existem alguns casos de sucesso de incorporação da sustentabilidade no sistema de gestão empresarial, mas a intenção estratégica das empresas ainda está muito relacionada aos ganhos financeiros e de reputação.
<b>Estrutura</b>
<b>Estágio: Engajado</b>
Características: Ainda é preciso desenvolver as estruturas internas para a sustentabilidade no setor, como conscientização, criação de metas e uma equipe responsável pelo tema dentro das organizações.
<b>Transparência</b>
<b>Estágio: Engajado</b>
Características: As informações repassadas ao público ainda estão muito voltadas para as relações públicas. Além disso, a medição de questões socioambientais ainda precisa ser melhorada.
<b>Capacidade de resposta</b>
<b>Estágio: Engajado</b>
Características: As empresas ainda são reativas, com políticas de sustentabilidade mas sem metas e diretrizes claras.
<b>Relacionamento com <i>stakeholders</i></b>
<b>Estágio: Engajado</b>
Características: Existe certo grau de relacionamento, mas se limita a pouco <i>stakeholders</i> e em situações específicas.
<b>Liderança</b>
<b>Estágio: Engajado</b>
Características: A liderança apoia o processo de inserção da sustentabilidade, mas ainda não está a frente das iniciativas.

No entanto, apesar de sua relevância já ser percebida pelas organizações, a sustentabilidade ainda enfrenta diversos desafios no que diz respeito à adoção e à introdução das suas práticas. Segundo Bonn e Fischer (2008), a empresa precisa de líderes competentes e indicadores eficazes, além de um plano de negócios bem estruturado, uma comunicação interna efetiva e sistemas de informação que ajudem na incorporação da cultura. Na mesma pesquisa realizada pela Accenture em 2010, ao serem questionados sobre quais eram as barreiras que afastavam os executivos da implementação de um sistema integrado e uma abordagem estratégica da empresa para questões ambientais, sociais e de governança corporativa, 49% apontaram a complexidade de integração estratégica entre as funções como um dos maiores desafios. Essa dificuldade também foi apontada por eles como resultado dos desafios de conciliar a necessidade de ter uma perspectiva de longo prazo sobre questões de sustentabilidade com um mercado turbulento e um ambiente que muitas vezes os obriga a tomar decisões de curto prazo.

No que diz respeito às empresas brasileiras, o principal desafio parece ser o de criar capacidades internas para atender às demandas das diferentes partes interessadas. Segundo Lauriano et al. (2012), encarar as demandas dos consumidores é o maior desafio das organizações. A barreira mais expressiva percebida pelos executivos é a de compreender o conceito de sustentabilidade para a sua organização em específico e como deve se organizar a gestão desta. No entanto, quando as ações de sustentabilidade já existem e são claras nas empresas, alinhá-las à estratégia corporativa não parece ser uma barreira (LAURIANO et al, 2012).

Buscando mitigar estes efeitos, White (2009) destaca alguns fatores que são aliados da implantação da sustentabilidade nas empresas. Dentre eles, são ressaltados: transmitir com transparência e retidão a importância da sustentabilidade; definir de forma abrangente e integrada a sustentabilidade dentro da organização; assegurar-se de que esta não é vista como um “trabalho extra”; destituir a falácia de que desempenho, valor e sustentabilidade são “*trade-offs*” ou incompatíveis, e, por final, incorporar a sustentabilidade no DNA da empresa. Além disso, as altas lideranças são destacadas como imprescindíveis para o desenvolvimento e êxito de todos os fatores anteriores.

### 2.1.3 Sustentabilidade e Liderança Corporativa

Uma vez que a importância do alinhamento estratégico das políticas de sustentabilidade fica evidente para seu êxito, também se destaca o papel das lideranças corporativas nesse processo. Não somente na concepção destas, mas também na garantia do seu cumprimento, no engajamento das equipes e na comunicação dos seus resultados. Segundo Rees (2012), indivíduos bem educados e comprometidos socialmente possuem um maior potencial de trabalhar em prol da sociedade e não apenas do mercado. Além disso, o autor comenta que uma sociedade ecologicamente estável e socialmente justa não emergirá do mercado competitivo, mas sim das habilidades únicas dos seres humanos. Torna-se fundamental, portanto, a reflexão dos líderes corporativos sobre o papel que desempenham nas agendas das organizações, principalmente quando estes são reconhecidos e ocupam cargos de grande alcance sobre os demais empregados.

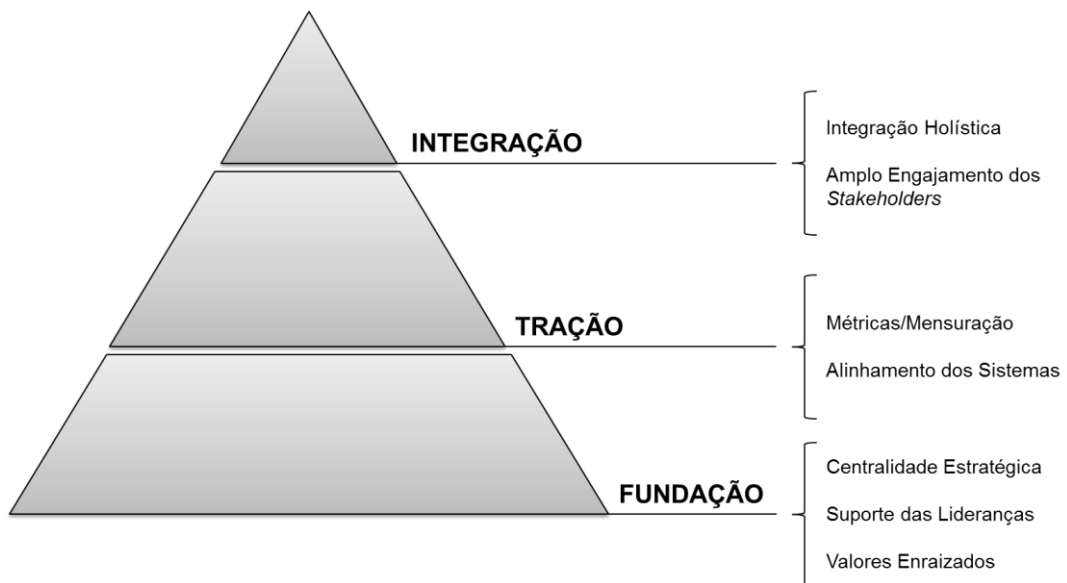
Sobre a importância destes profissionais em cargos de liderança, devido à influência que exercem sobre outros profissionais, Eberlin e Tatum (2008) afirmam que estes, por serem os representantes mais diretos das organizações devem transmitir ética e justiça através de seus comportamentos para toda a força de trabalho. Tendo isso em vista, fica evidente o dever da alta gestão em propulsar a sustentabilidade dentro das organizações.

Além disso, a responsabilidade frente às mudanças e a tomada de decisões difíceis são percepções relacionadas com a liderança bastante difundidas entre executivos (EISNER, 2011). Uma vez que a sustentabilidade carrega consigo este contexto de mudanças e instabilidade, a importância desses profissionais se destaca. Ainda sobre o processo de tomada de decisão, Eberlin et al. (2008) defendem que espera-se que as lideranças tomem decisões que impactem todos os níveis da organização, bem como seus *stakeholders* internos e externos.

Wirttemberg et al (2007), ao realizarem um estudo com executivos das nove empresas mais sustentáveis do mundo na época, também identificaram nas lideranças um papel fundamental no sucesso de estratégias sustentáveis. A partir da pesquisa, foi desenvolvida uma pirâmide de sete qualidades essenciais (*core qualities*) para organizações que atingiam resultados em sustentabilidade “*triple-*

*bottom-line*”, ou seja, nas dimensões ambiental, social e econômica. Dois dos elementos fundamentais, situados na base da pirâmide, foram a centralidade estratégica da sustentabilidade e o apoio da alta gestão. O terceiro elemento fundamental foi a existência de valores profundamente enraizados em sustentabilidade, tais como aqueles que defendem as cidades, as comunidades e o respeito ao colaborador. A Figura 6 representa a pirâmide.

**Figura 6 – Qualidades associadas com estratégias de sustentabilidade bem-sucedidas**



Fonte: Wirtenberg et al. (2007)

A relação entre liderança, tomada de decisão e sustentabilidade também é destacada por Fiorina (2007), que afirma que escolhas sustentáveis resultam de indivíduos razoavelmente engajados e bons processos de tomada de decisão. O autor ainda acrescenta que a perspectiva e a ética garantem a sábia tomada de decisão, corroborando para uma correta gestão de riscos e investimentos. Dessa forma, são os grandes líderes que criam o valor sustentável a longo prazo.

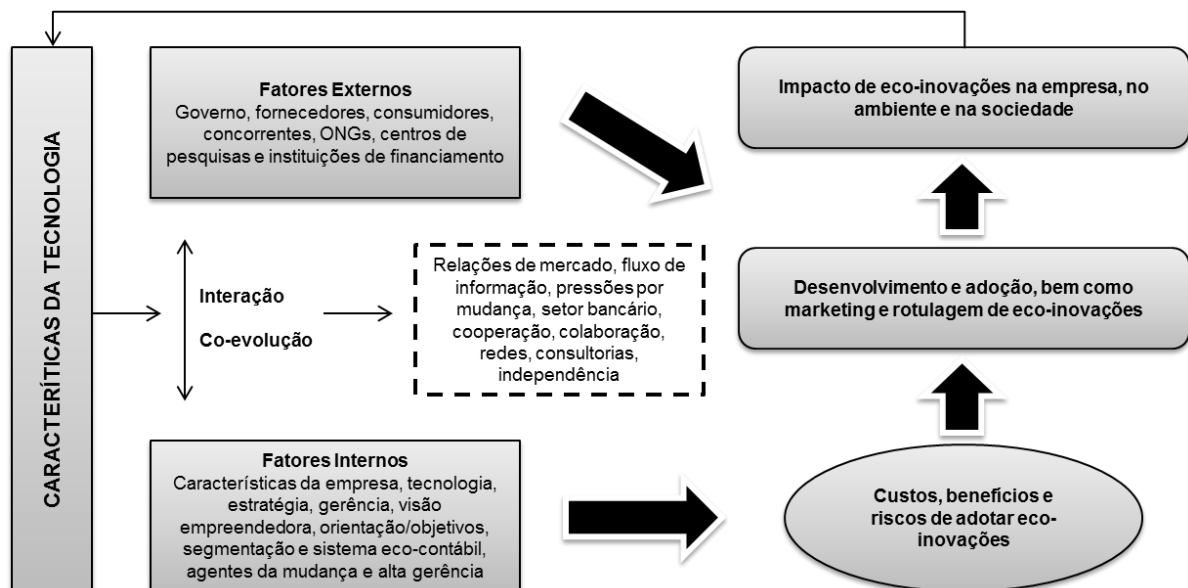
Apesar de hoje já ser mais claro o papel das lideranças no contexto da sustentabilidade, as preocupações gerenciais começaram a ser mencionadas como um fator-chave somente no final dos anos 1990. Desde então, diversos autores procuram sistematizar as pressões internas e externas sofridas pelas organizações para entender a real intensidade de cada fator influenciador.

Arnold e Hockerts (2011) apresentaram os seguintes fatores no seu *framework* final: a) fatores externos: governo, fornecedores, consumidores,

concorrentes, ONGs, centros de pesquisas e instituições de financiamento; b) fatores internos: características da empresa, tecnologia, estratégia, gerência, visão empreendedora, orientação/objetivos, segmentação e sistema eco-contábil, agentes da mudança e alta gerência; e c) características tecnológicas: relações de mercado, fluxo de informação, pressões por mudança, setor bancário, cooperação, colaboração, redes, consultorias, independência.

A Figura 7 apresenta os fatores influenciadores para o desenvolvimento e adoção de inovações sustentáveis.

**Figura 7 – Fatores influenciadores para o desenvolvimento e adoção de eco-inovações**



Fonte: Arnold e Hockerts (2007)

Chen, Chang e Wu (2012) ainda classificam as eco-inovações em função das suas origens, podendo estas serem internas ou externas.

a) Origens internas:

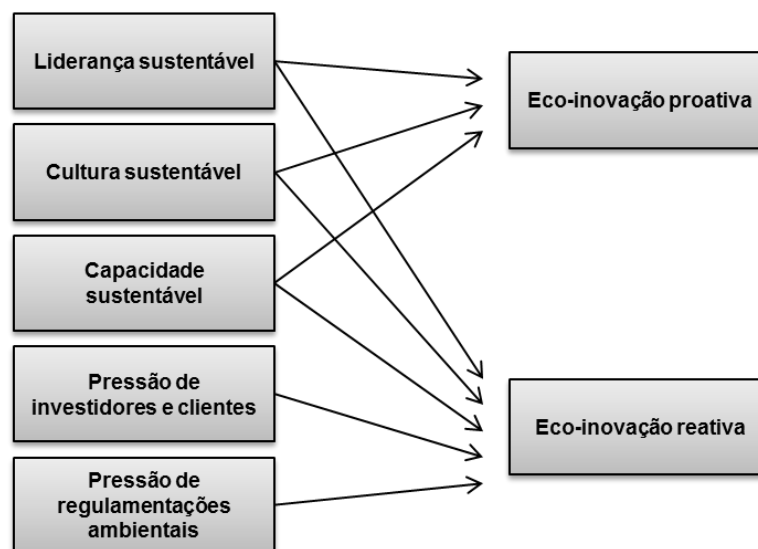
- Liderança sustentável: o processo dinâmico no qual um indivíduo encoraja outros a contribuírem para a disseminação da gestão e inovação sustentável;
- Cultura sustentável: o contexto simbólico de gestão e inovação sustentável no qual a empresa direciona os comportamentos e os processos decisórios dos seus colaboradores;
- Capacidade sustentável: habilidade da empresa em integrar, coordenar, construir e reconfigurar competências e recursos com o objetivo de acompanhar a gestão sustentável e a eco-inovação.

b) Origens externas:

- A pressão de investidores e clientes: demandas por sustentabilidade de investidores e clientes para cumprir com exigências de restrição de emissão de substâncias nocivas, etc.;
- A pressão de regulamentações ambientais: exigências de regulamentações ambientais locais, regionais e internacionais.

Chen, Chang e Wu (2012) verificaram que todas as variáveis influenciam na eco-inovação reativa, mas para a eco-inovação proativa, apenas alguns fatores são significativamente importantes. A Figura 8 destaca estas relações:

**Figura 8 – Origens e tipos de eco-inovação**



Fonte: Chen, Chang e Wu (2012)

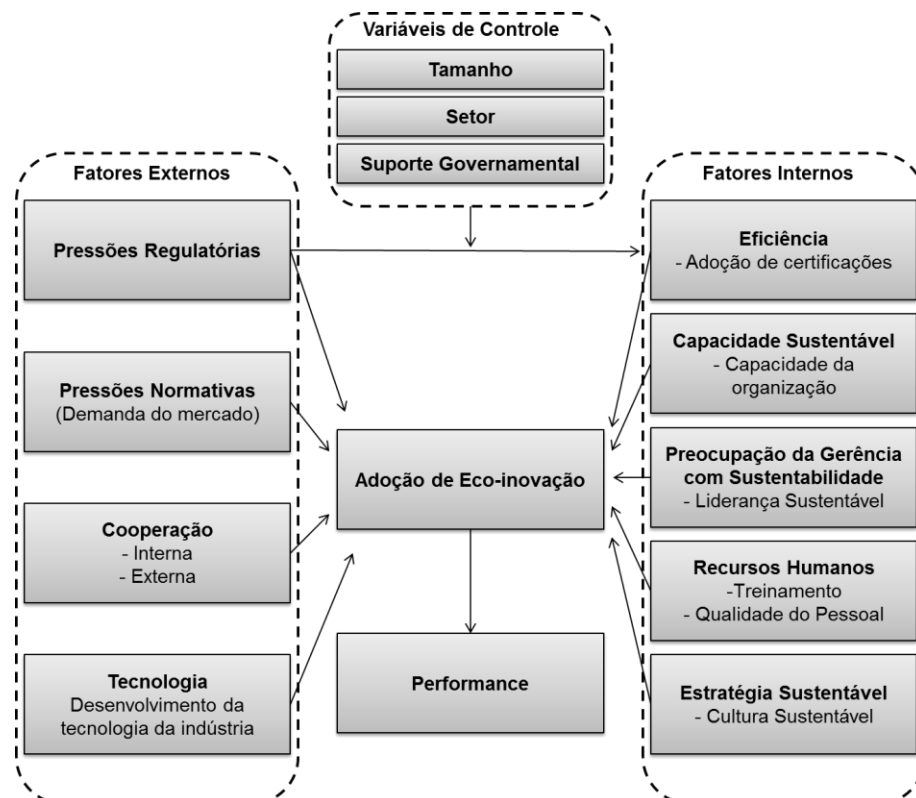
Tendo em vista estes e outros modelos teóricos, Bossle et al. (2015) propuseram uma investigação empírica dos *drivers* de adoção da eco-inovação e dividiram os determinantes entre fatores externos e internos. De acordo com o seu *framework* (Figura 9), elaborado com base em uma revisão sistemática sobre os *drivers* para a eco-inovação, os fatores externos que podem impulsionar a adoção das inovações sustentáveis consistem em: pressões regulatórias (regulamentações internacionais, regionais e locais); pressões normativas e demandas do mercado (pressões dos consumidores e as demandas da sociedade e demais partes interessadas); cooperação, não só com as partes interessadas, mas também com

agentes externos (universidades e centros de pesquisa); e o ambiente tecnológico do setor.

Os fatores internos estão relacionados à eficiência pela redução de custos, atualização de máquina e equipamentos, investimentos em P&D ou certificações; à capacidade sustentável; às preocupações gerenciais com a sustentabilidade (incluindo a liderança sustentável); à qualidade dos recursos humanos (incluindo a formação e a participação em programas de sustentabilidade); e à estratégia sustentável (incluindo a cultura da empresa). Todos estes fatores também podem impulsionar a adoção da eco-inovação.

No modelo proposto, todos estes aspectos também podem afetar positivamente o desempenho, tanto em termos econômicos quanto ambientais. Além disso, os fatores externos podem estimular o aumento na eficiência, capacidade organizacional e outros fatores internos, levando as empresas, por exemplo, para uma melhor alocação de recursos. Fatores como tamanho da empresa, financiamento (apoio público) e características setoriais foram propostos como variáveis de controle neste modelo.

**Figura 9 – Drivers da eco-inovação a partir de uma revisão teórica sistemática**



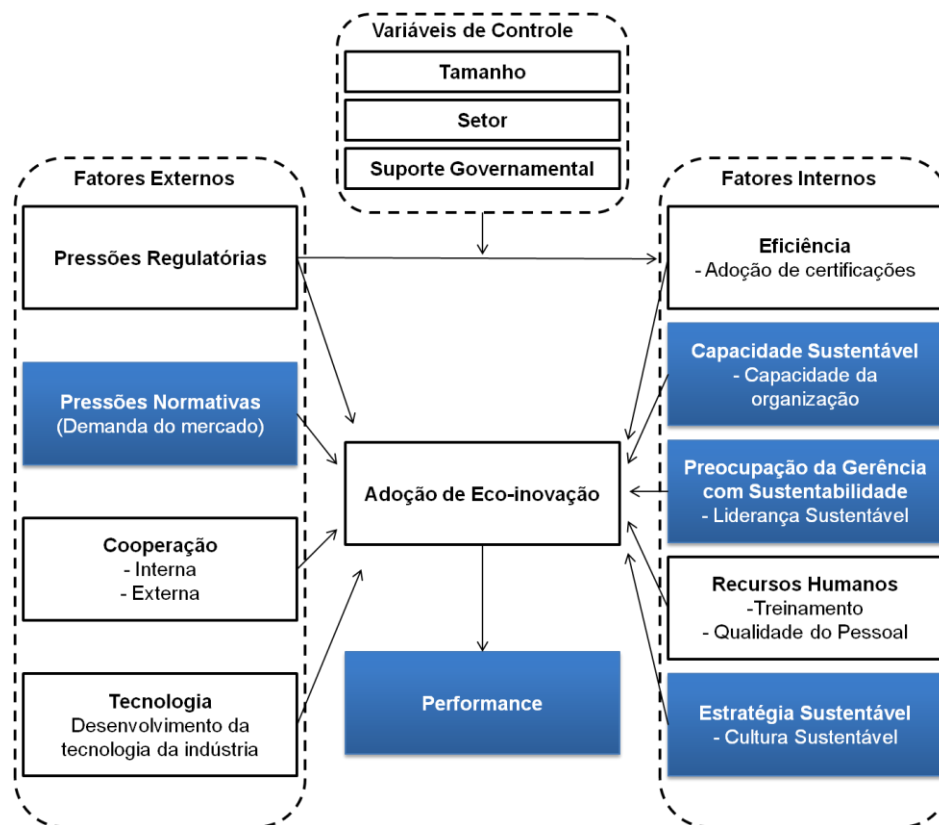
Fonte: Bossle et al. (2015)



Como constatado também por Lauriano et al. (2012), os líderes brasileiros conseguem incentivar os processos internos e são parte fundamental no avanço dos estágios de sustentabilidade das organizações que conduzem. Dadas as lacunas teóricas e empíricas existentes no que tange o real entendimento da influência dos fatores internos no sucesso do desenvolvimento sustentável nas organizações brasileiras, o presente estudo tem como enfoque, a partir do modelo apresentado por Bossle et al. (2015), investigar a capacidade sustentáveis, as pressões normativas, as lideranças corporativas, as estratégias sustentáveis e seus impactos na performance.

A liderança e a estratégia sustentável foram escolhidas como foco do estudo, pois de acordo com a literatura apresentada são os fatores que interferem mais diretamente e com maior intensidade na performance socioambiental das organizações. A Figura 10 destaca os quadrantes que serão aprofundados nesta pesquisa a partir do modelo de Bossle et al. (2015).

**Figura 10 - Enfoques do presente estudo a partir do modelo de Bossle et al (2015)**



Fonte: Adaptado de Bossle et al (2015)

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo apresenta a delimitação dos métodos utilizados para a execução da pesquisa. A partir dos objetivos específicos demarcados no estudo, foram definidos os passos para atingi-los. Sendo assim, a partir da definição dos procedimentos de pesquisa ficam claras quais informações precisam ser coletadas, como é feita a coleta, como as informações coletadas são organizadas e como são analisadas. Os métodos aplicados neste estudo são discutidos neste capítulo, em que todos os procedimentos e estágios que foram realizados são descritos.

Este trabalho começou com uma revisão de literatura sobre o tema, para compreender o arcabouço de conhecimento científico e identificar lacunas de pesquisa. Em seguida, foi realizada uma revisão de alguns modelos teóricos que identificam os principais fatores influenciadores da adoção de práticas sustentáveis. Foi adotado, então, o modelo teórico de Bossle et al. (2015) como referência para a pesquisa. A partir disso, para desenvolver o instrumento de coleta de dados, foi feita uma fase exploratória, com uma entrevista em profundidade. Na fase seguinte, para testar objetivos gerais e específicos e verificar as relações com o modelo teórico proposto, foi realizada uma *survey*.

A última fase é classificada com descritiva e quantitativa. De acordo com Perin et al. (2000), a pesquisa descritiva está interessada em descobrir e observar fenômenos de determinada população ou mercado, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los. Este, ainda, é um estudo descritivo transversal, pois envolve a coleta de dados de uma amostra de elementos da população apenas uma vez (VIEIRA, 2002). Neste estudo, a coleta de dados quantitativos foi realizada com empresas associadas à Câmara Americana de Comércio (AMCHAM) de Porto Alegre visando testar premissas e hipóteses propostas no modelo teórico.

#### 3.1 PESQUISA EXPLORATÓRIA

Como afirma Malhotra (2012), a pesquisa exploratória é considerada uma análise qualitativa dos dados primários, trabalhando com as informações existentes

de forma ampla. Este tipo de pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema de estudo, com vistas a torná-lo mais claro ou a construir hipóteses. As principais características de uma pesquisa exploratória são que a informação é amplamente definida, o processo de pesquisa é flexível e não estruturado, a amostra é pequena e não representativa e a análise de dados primários é qualitativa (MALHOTRA, 2012).

Tendo isso em vista, esta fase incluiu uma entrevista em profundidade com um gestor ambiental de uma grande organização e o processo de validação para a coleta de dados. Esta etapa foi importante para o desenvolvimento dos instrumentos de coleta de dados.

### **3.1.1 Entrevistas em Profundidade**

Realizou-se a análise qualitativa de uma entrevista em profundidade com um gestor ambiental de uma grande empresa. Segundo Malhotra (2012), a entrevista em profundidade é definida como uma entrevista não estruturada, direta, pessoal, em que um respondente de cada vez é incentivado a revelar motivações, crenças, atitudes e sentimentos sobre determinado tópico. A abordagem qualitativa foi importante para obter informações mais profundas a respeito dos *stakeholders* relevantes para a pesquisa.

O roteiro de entrevista consistiu em questões abertas sobre as seguintes temáticas: principais motivadores da adoção de práticas sustentáveis por parte das organizações; as principais tendências e oportunidades neste campo; e os principais desafios para as organizações e seus *stakeholders*. A entrevistada foi escolhida com base em sua relevância como gestora ambiental de uma das maiores organizações do Rio Grande do Sul e por seu amplo envolvimento com lideranças da área de sustentabilidade de diferentes organizações a partir do Comitê de Sustentabilidade da Câmara Americana de Comércio de Porto Alegre.

## **3.2 PESQUISA DESCRITIVA – SURVEY COM EMPRESAS**

A pesquisa descritiva tem como objetivo descrever características de grupos relevantes, tais como organizações, para estimar a porcentagem de unidades em uma população que demonstra um determinado comportamento, fazer previsões específicas e determinar como e a que grau as variáveis estão associadas (MALHOTRA, 2012). O instrumento de coleta de dados utilizado nesta pesquisa é resultado dos procedimentos anteriores.

Uma pesquisa é comumente definida como um método de coleta de informações de uma amostra de indivíduos. Segundo Scheuren (2004), a amostra é uma fração da população e a coleta de informações deve ser feita por procedimentos muito homogêneos, nos quais a cada indivíduo é feito as mesmas perguntas, da mesma maneira.

O objetivo da utilização deste método de pesquisa foi verificar as relações causais empíricas entre a adoção de práticas sustentáveis, os motivadores internos e o aprimoramento do desempenho nas empresas associadas à AMCHAM Porto Alegre. Os dados quantitativos desta etapa foram analisados com o *software* SPSS (Estatística Univariada).

### **3.2.1 Processo de Validação – Instrumento de Coleta de Dados**

O questionário utilizado para testar o modelo (Figura 9) foi proposto e validado por Bossle et al. (2015). No entanto, como o presente estudo se propõe a analisar apenas a relação da adoção de práticas sustentáveis com os motivadores internos (liderança e estratégia) e o desempenho empresarial, o questionário foi adaptado para focar nos construtos que possuem relação direta com este fim. Assim, o processo de desenvolvimento da versão final do questionário envolveu, além da fase exploratória, pré-testes com especialistas e profissionais de mercado.

Os pré-testes tiveram como objetivo identificar a coerência das adaptações no questionário, bem como a clareza e fluidez deste. O questionário foi revisado por dois doutorandos especialistas no assunto e um pré-teste com dois gestores da área de sustentabilidade (um sócio-diretor de uma organização com diversos prêmios e certificações socioambientais e um gestor da área de sustentabilidade). A partir do pré-teste, foram identificadas algumas melhorias no questionário. As melhorias

consistiram em adaptações nos enunciados para torná-los mais claros e objetivos, a adição de perguntas-filtro e uma reorganização do *layout*. A partir disso, foi elaborada a versão final do questionário.

### 3.2.2 Questionário

O questionário aplicado foi organizado em quatro partes. Em primeiro lugar, após uma introdução sobre o assunto da pesquisa, uma pergunta filtro foi apresentada após a definição de práticas sustentáveis. O respondente foi questionado se a empresa cabia na definição dada. Como o objetivo era investigar empresas com essas características, foram feitas mais perguntas nesse sentido, para garantir que as empresas estivessem dentro do grupo-alvo.

Assim, aos respondentes foram expostas mais perguntas sim / não para definir que tipo de ação foi realizada pela empresa em relação às práticas sustentáveis. As práticas sustentáveis foram definidas no questionário como: O conjunto de ações que resultam em melhorias sociais, ambientais e econômicas quando comparadas às alternativas semelhantes. Podem estar relacionadas aos processos primários de produção (diretamente ligados à produção do produto); a embalagens (recicláveis ou recicladas); a logística e distribuição (rastreadibilidade, novos canais ou métodos de distribuição, vendas diretas ao consumidor); a processos de fabricação ou administrativos (economia de energia ou outros materiais, reciclagem/tratamento de água); a certificações (indicação de origem, selos ambientais); e a aspectos comerciais (diminuição da pegada de carbono, comércio justo (*fair trade*) e economia solidária).

Na sequência, os respondentes foram questionados sobre as suas percepções em relação às forças externas e internas que poderiam influenciar a empresa na adoção das práticas sustentáveis. Foram também investigados itens relacionados às lideranças, ao desempenho, à estratégia e às características da empresa.

### 3.2.3 Coleta de dados, população e amostra

A população-alvo deste estudo são as organizações associadas à AMCHAM Porto Alegre. A entidade foi escolhida como base para a pesquisa em virtude de seu caráter multissetorial e pelo fácil acesso às lideranças empresariais das organizações associadas. Associadas à Câmara estão 552 empresas gaúchas ou com atuação no estado do Rio Grande do Sul dos mais diversos portes e segmentos de atuação. Dentre estas, estão as principais organizações do estado.

Para o estudo, foi feito um filtro inicial para empresas com mais de 50 funcionários. Como seria fundamental entender as relações de liderança das organizações analisadas, compreendeu-se que um porte mínimo seria necessário para que se estabelecesse uma diferenciação explícita entre líderes e liderados na estrutura organizacional. A AMCHAM classifica seus associados de acordo com o porte, conforme a Tabela 1. Para a população do estudo, portanto, foram adotadas as empresas pertencentes às classificações de C4 até C12. A partir desse filtro, restaram 204 empresas, que foram selecionadas através do banco de dados da entidade.

**Tabela 1 – Classificação de empresas AMCHAM**

<b>Nº de Funcionários</b>	<b>Categoria</b>
1-5	C1
6-20	C2
21-50	C3
51-100	C4
101-175	C5
176-325	C6
326-500	C7
501-750	C8
751-1.500	C9
1.500-5.000	C10
5.001-20.000	C11
Acima de 20.000	C12

Fonte: O Autor

O tamanho da amostra é fundamental para a análise de dados do método quantitativo, fornecendo base para a estimativa do erro de amostragem (HAIR et al., 1998). Ainda segundo Hair et al. (1998), sabe-se que uma grande amostra é necessária, mas não é um consenso de quão grande ela deve ser, e há muitos

fatores que afetam essa decisão. Neste estudo, a coleta de dados foi realizada por meio de pesquisas virtuais e telefônicas com 54 empresas de segmentos variados, conforme tabela abaixo. O processo de coleta foi realizado no mês de maio de 2017.

**Tabela 2 – Segmentação de empresas da amostra**

<b>Segmento</b>	<b>Nº de empresas</b>
Indústria	20
Serviço	11
Financeira	5
Construção Civil	4
Tecnologia	4
Agronegócio	3
Educação	2
Varejo	2
Energia	2
Comunicação	1

Fonte: O Autor

A amostra representa cerca de 26% do total das empresas contatadas. Esta amostra é caracterizada como uma amostra aleatória simples (MALHOTRA, 2012). Cada elemento da população teve a mesma probabilidade de ser escolhido. Os respondentes foram selecionados de acordo com a sua posição na empresa (sócio-acionistas, diretores, alta gerência administrativa ou lideranças das áreas de sustentabilidade e/ou de qualidade). Os respondentes necessariamente precisariam ter conhecimento sobre os processos de tomada de decisão e estar relacionados com a estratégia da organização direta ou indiretamente, de modo que foram priorizados os cargos de alta gestão.

Em relação às áreas dos entrevistados, foi pré-determinada uma ordem de prioridade, de acordo com a relação das áreas com assunto estudado. Assim, os respondentes foram contatados na seguinte ordem: primeiro os vinculados à área de sustentabilidade; se não houvesse gerentes nesta área ou estes não respondessem à pesquisa, as próximas áreas contatadas seriam as de planejamento estratégico ou administração geral; a terceira opção foram os gerentes da área de *marketing* ou comunicação; e, por fim, da área de operação ou produção. A Tabela 3 identifica a posição dos respondentes dentro das empresas analisadas.

**Tabela 3 – Posição dos respondentes**

<b>Posição na empresa</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Proprietário, presidente, acionista, sócio	8	14,8
Gerente, diretor (ambiental, de qualidade, administrativo, de produção)	29	53,7
Coordenador, supervisor, analista (ambiental, de qualidade, administrativo, de produção)	17	31,5
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100</b>

Fonte: O Autor

### 3.2.4 Definição das mensurações e dos construtos

A versão final do questionário compreendeu os seguintes construtos: capacidade sustentável, estratégia sustentável, pressões normativas, preocupação da gerência e desempenho. Todos os itens foram medidos por meio da escala Likert de cinco pontos, de 1 a 5 de classificação. A tabela a seguir apresenta os construtos, itens, fontes e escalas utilizadas no modelo deste estudo, adaptado de Bossle et al. (2015). Por último, também foram avaliadas as informações gerais da empresa, como tamanho, idade, volume de negócios, desempenho geral, etc.

**Tabela 4 – Construtos, escalas e fontes**

<b>Construto</b>	<b>Itens</b>	<b>Escalas e fontes</b>
<b>Capacidade Sustentável</b>	As habilidades da empresa para integrar, coordenar, construir e reconfigurar suas competências e recursos para realizar a sua gestão socioambiental e inovações socioambientais são... Excepcionais. (CS1) Raras no mercado. (CS2) Pouco imitáveis pelos concorrentes. (CS3) Díficeis de serem substituídas. (CS4)	Chen (2011) e Chen et al. (2012).  Escala Likert de 5 pontos de discordo totalmente a concordo totalmente.
<b>Estratégia Sustentável</b>	Nossa empresa tem integrado as questões socioambientais no processo de planejamento estratégico. (ES1) Em nossa empresa, qualidade inclui a redução do impacto socioambiental dos produtos e processos. (ES2) Na nossa empresa fazemos todo o esforço para vincular os objetivos socioambientais com os nossos outros objetivos corporativos. (ES3) As questões socioambientais são sempre consideradas quando desenvolvemos novos produtos. (ES4)	CIS (2008).  Escala Likert de 5 pontos de discordo totalmente a concordo totalmente.



<b>Pressões Normativas</b>	<p>A importância da demanda/pressão (...dos grupos listado abaixo...) para adoção de práticas sustentáveis foi</p> <p>Do Poder público (governo federal, estadual, municipal). (PN1)</p> <p>Da matriz da empresa. (PN2)</p> <p>Dos Consumidores e clientes. (PN3)</p> <p>Dos Compradores comerciais. (PN4)</p> <p>De Fornecedores de bens e serviços. (PN5)</p> <p>De Acionistas e fundos de investimento. (PN6)</p> <p>De Bancos e outras instituições de financiamento. (PN7)</p> <p>Da Alta gerência (Presidente, diretores). (PN8)</p> <p>De Funcionários (Colaboradores). (PN9)</p> <p>De Sindicatos (associações de trabalhadores). (PN10)</p> <p>De Associações industriais ou comerciais. (PN11)</p> <p>De Grupos ou organizações ambientais (ONGs). (PN12)</p> <p>De Grupos e organizações de bairro (da comunidade). (PN13)</p> <p>De Concorrentes. (PN14)</p> <p>De Parceiros Internacionais. (PN15)</p>	<p>Arundel e Kemp, (2009), CIS (2008) e Huang et al. (2009).</p> <p>Escala Likert de 5 pontos de nada importante a muito importante.</p>
<b>Preocupação da Gerência</b>	<p>Os líderes da empresa inspiram uma visão compartilhada da organização como ambientalmente sustentável, criando ou mantendo valores socioambientais em toda a empresa. (PG1)</p> <p>Os líderes da empresa utilizam abordagens bem desenvolvidas para gestão socioambiental, que geralmente se centra em torno de um programa customizado (personalizado) para o mercado e negócio específico da empresa. (PG2)</p> <p>Os líderes da empresa estabelecem parcerias com as partes interessadas (outros atores da cadeia) para resolver problemas socioambientais e para cumprir os objetivos socioambientais. (PG3)</p> <p>Os líderes da empresa podem assumir a responsabilidade de educação socioambiental com a intenção de engajar funcionários nas iniciativas de gestão ambiental. (PG4)</p> <p>Inovação ambiental é uma estratégia eficaz de gestão ambiental. (PG5)</p>	<p>Chen (2011) e Chen et al. (2012).</p> <p>Escala Likert de 5 pontos de discordo totalmente a concordo totalmente.</p> <p>Eiadat et al. (2008) .</p>
<b>Desempenho</b>	<p>O efeito da adoção de práticas sustentáveis (...nos fatores listados abaixo) foi</p> <p>Na participação no mercado (market share). (D1)</p> <p>No crescimento das vendas. (D2)</p> <p>No retorno do investimento. (D3)</p>	<p>Escala Likert de 5 pontos de discordo totalmente a concordo totalmente.</p> <p>Eiadat et al. (2008).</p> <p>Escala Likert de 5 pontos de substancialmente negativo a substancialmente positivo.</p>

O efeito da adoção de práticas sustentáveis (...nos fatores listados abaixo) foi	Weng e Ling (2011).
Na performance social. (D4)	Escala Likert de 5
Na performance econômica. (D5)	pontos de
Na performance ambiental. (D6)	substancialmente
	negativo a
	substancialmente
	positivo.

---

Fonte: Adaptado de Bossle et al. (2015)

### 3.3 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados coletados no estudo exploratório foi feita primeiramente através da transcrição do áudio da entrevista. Para a análise nesta investigação foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, do tipo análise temática, sugerida por Bardin (1995). A análise temática, segundo Bardin (1995) é uma das técnicas de análise de conteúdo na qual se busca interpretar os significados através de categorias de fragmentação da comunicação a partir de critérios de classificação.

A classificação dos dados da entrevista com o executivo centrou-se em três categorias temáticas: influências e motivadores da adoção de práticas sustentáveis por parte das organizações; principais oportunidades no campo da sustentabilidade; e principais desafios para as organizações e seus *stakeholders* no campo da sustentabilidade.

O *software* utilizado para a manipulação dos dados coletados no estudo descritivo foi o SPSS (*Statistical Package for Social Science*). No SPSS foram analisados indicadores de adequação da amostra, bem como os testes estatísticos univariados. Através dos testes, obtiveram-se as médias, os desvios-padrão e as distribuições de frequência das questões propostas no questionário.

Além disso, o Microsoft Excel foi utilizado para a seção da estatística descritiva. Os dados manipulados no SPSS foram exportados para essa aplicação para que as tabelas e gráficos nos quais os dados foram apresentados fossem desenvolvidos.

## 4 RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados do trabalho. Primeiramente é feita a apresentação da análise exploratória qualitativa e, em seguida, os resultados descritivos da fase quantitativa são analisados com o embasamento teórico e as percepções obtidas na primeira etapa do estudo.

## 4.1 ANÁLISE EXPLORATÓRIA

A primeira etapa da pesquisa consistiu em uma análise exploratória a partir de uma entrevista em profundidade com uma especialista da área de sustentabilidade com anos de experiência como executiva e técnica na área. Por motivos de confidencialidade, foi adotado o nome fictício de Adriana Silva para a entrevistada. O estudo exploratório teve como objetivo principal entender melhor a visão empresarial sobre o desenvolvimento sustentável para melhor adequar o questionário do estudo quantitativo, bem como direcionar o público-alvo da pesquisa. A análise foi dividida em três macrotópicos: influências e motivadores; tendências e oportunidades; e desafios e barreiras.

### 4.1.1 Influências e Motivadores

O emprego de práticas ambientais pelas empresas, segundo a entrevistada, é uma tendência mundial e a impressão de que as questões ambientais acarretam apenas em custos adicionais para as empresas já não possui mais tanto respaldo no mercado. A especialista argumenta que os custos derivados do atendimento às regulamentações ambientais podem ser minimizados ou eliminados através das inovações que proporcionam benefícios à empresa. Estas inovações podem acarretar em redução de custos como consequência de menor consumo de água, energia e outros recursos e do reaproveitamento de resíduos, por exemplo.

Além disso, também destaca a questão da imagem da marca e da alta sensibilidade do consumidor de hoje com relação às questões sociais e ambientais. Segundo Adriana, há uma oportunidade de mercado muito poderosa para as

empresas que conseguem se relacionar verdadeiramente com as questões de sustentabilidade. No entanto, ressalta a importância da coerência entre o que aparece na mídia e as reais políticas a organização. De acordo com Adriana, é muito fácil para o consumidor hoje em dia reconhecer e contestar incoerências e muito difícil para a organização reconstruir a sua imagem após algum “escândalo”:

Temos bons exemplos hoje, no próprio varejo nacional, de marcas que têm sua identidade fortemente relacionada com as questões de sustentabilidade. Nessa linha existem exemplos positivos e negativos. Tanto aqueles que construíram a cultura e o seu “jeito de ser” fielmente nesses pilares, quanto aqueles que tentaram “enfiar goela abaixo” do consumidor uma mentira e caíram feio quando foram desmascarados (informação verbal)<sup>1</sup>.

A especialista destaca ainda a questão regulatória como um motivador importante para as organizações. O governo, segundo a entrevistada, exerce papel fundamental para a propagação da preservação ambiental, uma vez que é este que define as normas ambientais e os mecanismos reguladores. Segundo ela, as exigências ambientais internacionais também estão cada vez mais severas e obrigando as empresas que visam uma atuação global a considerarem estas questões. O mercado internacional parece estar cada vez mais rígido e empresas com sistemas de gestão ambientais mais desenvolvidos tendem a ter maior facilidade de recebimento de recursos estrangeiros:

Países europeus e da América do Norte, importadores do agronegócio brasileiro, por exemplo, fazem exigências rígidas referentes à conformidade ambiental das mercadorias importadas. No Brasil que os órgãos ainda estão muito atrasados (informação verbal)<sup>2</sup>.

As ONGs, segunda ela, também são agentes importantes internacionalmente e possuem um papel importante em fornecer informações ao cidadão e pressionar as empresas. Adriana afirma que no Brasil, no entanto, estas instituições também não têm muita força ou não possuem muita credibilidade.

Por fim, a entrevistada destaca a importância da cultura organizacional e do suporte da alta administração para o desenvolvimento da sustentabilidade, indo ao encontro daquilo destacado por diversos autores da literatura (REES, 2012; EBERLIN E TATUM, 2008; EISNER, 2011; WIRTENBERG et al., 2007; ARNOLD E

---

<sup>1</sup> Entrevista concedida por SILVA, Adriana. **Entrevista I**. [abr. 2017]. Entrevistador: Artur André Motta. Porto Alegre, 2017. O roteiro da entrevista encontra-se apresentado no Apêndice A desta monografia.

<sup>2</sup> Id., 2017.

HOCKERTS, 2011). Segundo ela, a conscientização é “*top-down*”, ou seja, os valores devem ser transmitidos dos diretores da organização para seus gerentes e destes para as suas equipes para que a sustentabilidade se enraíze de fato no “DNA” da empresa:

De nada adianta projetos ou sistemas audaciosos tentando ser “empurrados” por “lobos solitários” dentro da empresa se a diretoria e o *board* não compreendem a importância. O desgaste é grande e os projetos não têm andamento. Pela falta de prioridade acabam não atingindo o resultado esperado e cria-se um “ciclo vicioso” (informação verbal)<sup>3</sup>.

#### 4.1.2 Tendências e Oportunidades

Em relação às tendências e oportunidades para a sustentabilidade, a entrevistada destaca o papel e potencial da tecnologia. Ela cita as novas tecnologias que aparecem diariamente relacionadas com o aproveitamento de recursos e a geração de valor a partir destes, por exemplo, através da reciclagem de resíduos sólidos e do melhoramento das tecnologias de tratamento das emissões. Menciona também as inovações que possibilitam uma maior produtividade dos recursos produtivos, como a utilização mais eficiente de matérias-primas. Segundo ela, empresas inteligentes tratam a sustentabilidade como uma nova fronteira da inovação:

Na Escandinávia, por exemplo, o setor de celulose e papel desenvolveu processos de branqueamento ambientalmente menos agressivos e estão aumentando o número de unidades vendidas no mercado internacional. (informação verbal)<sup>4</sup>.

Além das questões de produtividade e eficiência, também apresenta como tendência os projetos de sustentabilidade “*multistakeholders*” que abrangem toda a cadeia de valor. Destaca a possibilidade de abrangência dos projetos relacionados à responsabilidade social junto a fornecedores, colaboradores e comunidade.

Segundo ela, a preocupação com toda a cadeia de suprimentos será cada vez mais cobrada das organizações. Projetos de conscientização envolvendo questões de diversidade, empoderamento de mulheres e inclusão, bem como a

---

<sup>3</sup> Id., 2017.

<sup>4</sup> Id., 2017.

“humanização” do ambiente profissional através da incorporação de conceitos como “*mindfulness*” (atenção plena) também devem entrar nas estratégias das organizações que desejam prosperar:

Para mim, a principal tendência é que as empresas que rapidamente não comecem a rever seus processos produtivos, a sua produção de lixo e emissão de resíduos e o tratamento que dá aos seus colaboradores e à comunidade vão “cair feio”. Isso já é uma realidade (informação verbal)<sup>5</sup>.

Afirma ainda que o mercado é extremamente promissor não só para empresas estabelecidas, mas para novos entrantes. Neste sentido, aposta no surgimento cada vez mais frequente de atores que operem com questões relacionadas à logística reversa, consultorias para certificação e soluções sustentáveis e comércio justo. Destaca que empresários que apostem em produtos e serviços “verdes” ou pautados em valores “*triple-bottom-line*” terão muito espaço num mercado eminente que ainda é muito incipiente no Brasil. Afirma que antecipar as mudanças de valores em curso na sociedade pode transformar desafios em grandes oportunidades de negócio.

#### **4.1.3 Desafios e Barreiras**

Em relação aos principais desafios, a especialista comenta que muitas vezes os obstáculos são postos antes mesmo de o processo começar. Justamente por desconhecerem a amplitude dos impactos gerados, as organizações ou subestimam a sua responsabilidade e não reconhecem a importância da gestão socioambiental ou a superestimam e pensam que as ações cabíveis estão muito distantes da sua realidade financeira ou operacional.

Em virtude disso, ela comenta que os projetos muitas vezes são substituídos por propostas mais simples de implementar. Destaca, portanto, a importância de compreender a complexidade do seu negócio para avaliar a posição atual da empresa no tema e criar uma visão de futuro:

Manter apenas projetos sociais é o exemplo clássico de como muitas empresas se posicionam em relação à sustentabilidade. Acreditam que com

---

<sup>5</sup> Id., 2017.

doações ou projetos assistenciais estão cumprindo seu papel (informação verbal)<sup>6</sup>.

Além disso, destaca novamente a importância do alinhamento estratégico e traz a desconexão entre as políticas de sustentabilidade e as diretrizes da organização como uma barreira bastante relevante. Segundo ela, perceber oportunidades e integrar a sustentabilidade transversalmente à gestão empresarial é fundamental, uma vez que os desafios socioambientais estão cada vez mais complexos. A especialista comenta ainda o desafio de desenvolver ferramentas de mensuração realmente eficazes e a necessidade de integrar projetos e métricas entre as diferentes células e níveis da organização.

A empresa precisa examinar toda a cadeia de valor e identificar os impactos sociais e ambientais de forma integral. Não adianta olhar só para a ponta ou criar uma área isolada para lidar com estas questões. Tem que ser transversal. (informação verbal)<sup>7</sup>

Por fim, a entrevista afirma que a definição de valores, objetivos e metas, visão de futuro, uma liderança engajada e a mudança na forma de pensar o negócio são fatores necessários para implantar a sustentabilidade de forma efetiva em sua estratégia. Estabelecer um prognóstico e uma visão projetiva para o futuro dentro do seu mercado é necessário para transpor as barreiras e colher os frutos de uma gestão socioambiental eficiente.

## 4.2 ANÁLISE QUANTITATIVA DESCRITIVA

Após a análise exploratória, foi feita a análise quantitativa descritiva do estudo. Nesta seção é traçado o perfil da amostra e são apresentados os resultados das estatísticas univariadas, bem como as médias e frequências e suas análises.

### 4.2.1 Perfil das Organizações – Características da Amostra

---

<sup>6</sup> Id., 2017.

<sup>7</sup> Id., 2017.

Tendo em vista as 54 empresas investigadas no banco de dados final, nesta seção, seu perfil é traçado e as características investigadas são apresentadas. Neste estudo, os entrevistados foram questionados sobre características gerais, tais como tamanho, ano de estabelecimento, desempenho econômico, receita, certificações e posição dentro da empresa, entre outros.

Em relação à localização das empresas, todas são originárias ou possuem atuação no estado do Rio Grande do Sul. A maioria das empresas (85%) fica estabelecida em Porto Alegre e região metropolitana. As demais (15%) têm suas sedes na serra gaúcha, nas cidades de Caxias do Sul e Bento Gonçalves.

Para qualificar o porte das empresas estudadas foi investigado o faturamento bruto destas no ano de 2016, que foi classificado de acordo com o BNDES (2010). As empresas que faturaram R\$ 2,4 milhões ou menos são consideradas microempresas, aquelas que faturam entre R\$ 2,4 e R\$ 16 milhões são consideradas pequenas, as que faturam entre R\$ 16 e R\$ 90 milhões são consideradas médias, as que faturam entre R\$ 90 e R\$ 300 milhões são consideradas médio-grandes e as que faturam mais de R\$ 300 milhões são consideradas grandes.

Como pode ser observado na Tabela 5, há poucas microempresas na amostra. As empresas médias e grandes, ou seja, com faturamento anual superior a R\$ 16 milhões configuram a maior parte da amostra (74%).

**Tabela 5 – Faturamento e classificação conforme o BNDES (2010)**

<b>Qual foi o faturamento bruto da empresa em 2016?</b>	<b>Classificação</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Inferior ou igual a R\$ 2,4 milhões.	Micro	4	7,4
Superior a R\$ 2,4 milhões e inferior a R\$ 16 milhões.	Pequena	10	18,5
Superior a R\$ 16 milhões e inferior a R\$ 90 milhões.	Média	13	24,1
Superior a R\$ 90 milhões e inferior ou igual a R\$ 300 milhões.	Médio-grande	16	29,6
Superior a R\$ 300 milhões.	Grande	11	20,4
<b>Total</b>		<b>54</b>	<b>100,0</b>

Fonte: O Autor

Em relação ao desempenho econômico das empresas estudadas (Tabela 6), percebe-se que a maioria das organizações possui uma boa saúde financeira. Apenas 15% das empresas da amostra obtiveram prejuízo financeiro nos resultados



dos últimos três anos. Destaca-se ainda que aproximadamente 67% das organizações estudadas obtiveram lucro neste período.

**Tabela 6 – Desempenho econômico**

<b>Como você avalia o desempenho geral do negócio da sua empresa ao longo dos últimos três anos?</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
A receita tem sido tão baixa a ponto de produzir grandes perdas.	1	1,9
A receita tem sido insuficiente para cobrir os custos.	7	13,0
A receita nos permitiu empatar (nem lucro nem perdas).	10	18,5
A receita tem sido suficiente para fazer um pequeno lucro.	20	37,0
A receita tem sido bem acima dos custos.	16	29,6
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100,0</b>

Fonte: O Autor

Sobre o número de empregados, como foi explicado na seção anterior, foram consideradas para o estudo apenas organizações com mais de 50 funcionários segundo a classificação da AMCHAM. Para melhor visualização dos dados, as categorias de classificação da AMCHAM foram agrupadas em cinco categorias (Tabela 7). Na Câmara Americana, conforme a Tabela 1, são consideradas pequenas as empresas até C4, médias as empresas de C5 a C8 e grandes aquelas a partir de C9. Conforme pode ser observado na Tabela 7, 24% das empresas estudadas possuem menos de 101 funcionários (C4), 50% possuem entre 101 e 750 funcionários (entre C5 e C8) e 26% possuem mais de 751 (C9 ou mais).

Caracteriza-se, portanto, uma maioria de empresas médias segundo a classificação da AMCHAM e uma distribuição praticamente igualitária das demais entre pequenas e grandes. Considera-se que, devido ao tamanho das empresas estudadas, estas possuem relações de liderança e estruturas de tomadas de decisão e estratégia definidas, sendo, portanto, uma amostra adequada aos pontos investigados na pesquisa.

**Tabela 7 – Número de empregados**

<b>Número de empregados</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Entre 51 e 100. (C4)	13	24,1
Entre 101 e 325. (C5 e C6)	14	25,9
Entre 326 e 750. (C7 e C8)	13	24,1

Entre 751 e 5.000. (C9 e C10)	9	16,7
Entre 5.001 e 20.000. (C11)	5	9,3
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100,0</b>

Fonte: O Autor

Em relação à idade (Tabela 8), a empresa mais antiga foi criada em 1902 e a mais nova em 2014. 37% das empresas possuem até 20 anos, aproximadamente 46% possuem entre 21 e 60 anos e cerca de 17% possuem mais de 61 anos. Um número considerável de empresas na amostra (63%) possui mais de 21 anos de atuação no mercado, o que pode indicar práticas de gestão já consolidadas.

**Tabela 8 – Idade**

<b>Idade da empresa</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
1 a 20 anos.	20	37,0
21 a 40 anos.	13	24,1
41 a 60 anos.	12	22,2
61 a 80 anos.	4	7,4
Acima de 81 anos.	5	9,3
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100,0</b>

Fonte: O Autor

No início do questionário uma pergunta-filtro foi feita para as empresas a respeito da existência ou não de práticas sustentáveis nos últimos três anos. Nesta pergunta, sete das empresas estudadas afirmaram não possuir nenhuma prática e foram direcionadas diretamente para as perguntas de perfil supracitadas. A inexistência de práticas sustentáveis desqualificava essas organizações para responder às demais perguntas. Desta forma, as seguintes perguntas foram respondidas por 47 empresas. Destas sete empresas, quatro são da área de serviços e duas da área de tecnologia. Este fato pode estar relacionado a inexistência de práticas sustentáveis, uma vez que as organizações destes segmentos não enxergam o seu impacto socioambiental de uma forma tão direta quanto a indústria ou o varejo, por exemplo.

Primeiramente, elas foram questionadas a respeito das certificações ambientais (Tabela 9). Apenas 12 (25,5%) das 47 empresas analisadas afirmaram possuir alguma certificação. Um dos motivos para a baixa aderência pode ser que a

importância da certificação ainda não é clara entre o empresariado gaúcho, talvez por falta de pressão de fornecedores, consumidores e governo.

**Tabela 9 – Certificação**

<b>A sua empresa possui alguma certificação socioambiental?</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Não	35	74,5
Sim	12	25,5
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100,0</b>

Fonte: O Autor

As empresas que disseram possuir alguma certificação foram questionadas sobre quais possuíam (Tabela 10). A grande maioria respondeu possuía a ISO 14001. Segundo a Organização Internacional de Normalização, a NBR ISO 14000 especifica os requisitos de um Sistema de Gestão Ambiental e permite a uma organização desenvolver uma estrutura para a proteção do meio ambiente e rápida resposta às mudanças das condições ambientais. Sob a ótica da sustentabilidade, é essencial que a organização tenha uma atuação não só ecologicamente correta, mas também uma gestão ambiental estratégica, pensando no desenvolvimento sustentável da empresa. A ISO 14001, portanto, incorpora, além de questões estratégicas, a preocupação com a cadeia de suprimentos da organização e o ciclo de vida de seus produtos.

**Tabela 10 – Tipo de Certificação Socioambiental**

<b>Quais certificações socioambientais a sua empresa possui?</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>% de Casos</b>
ISO 14001	10	62,5%	83,3%
Orgânica	1	6,3%	8,3%
FSC	1	6,3%	8,3%
Comércio justo (Fair Trade)	1	6,3%	8,3%
SA 8000	0	0%	0%
Outras ( <i>Carbon Free, Leave no Trace, LEED</i> )	3	18,8%	25,0%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100,0%</b>	<b>133,3%</b>

Fonte: O Autor

Dentre as outras certificações citadas encontram-se a *Carbon Free* e a *Leave no Trace* referentes à redução do impacto ambiental e a LEED (Liderança em

Energia e Design Ambiental) referente às construções sustentáveis. Estas, no entanto, assim como as demais (Orgânica, FSC e Comércio Justo), foram citadas por apenas um respondente. A certificação SA 8000 não é adotada pelos respondentes. Percebe-se um enfoque muito maior em certificações ambientais, uma vez que a única certificação social identificada foi a *fair trade*, mencionada uma única vez.

#### 4.2.2 Estatística Univariada

As características gerais da amostra foram descritas para cada variável, para avaliar os indicadores de normalidade. São apresentados as médias, bem como os desvios-padrão e as análises dos seus significados.

##### 4.2.2.1 Capacidade Sustentável

Considerando o conceito de práticas sustentáveis, foi apresentada uma lista de lista de ações para identificar o tipo de políticas ou processos socioambientais empreendidos pelas organizações estudadas. A Tabela 11 aponta estes resultados.

**Tabela 11 – Capacidade Sustentável**

<b>Quais práticas sustentáveis a sua empresa desenvolveu ou implantou nos últimos 3 anos?</b>	<b>N</b>	<b>% de Casos</b>
Gestão e reciclagem de resíduos, água ou materiais dentro da minha empresa para melhor aproveitamento e menor desperdício	35	74,5%
Redução de materiais/insumos utilizados por unidade de produção dentro da minha empresa	34	72,3%
Substituição de materiais/insumos por equivalentes menos poluidores e perigosos dentro da minha empresa	25	53,2%
Redução de energia utilizada por unidade de produção dentro da minha empresa ou adoção de energias renováveis (ex: energia solar ou eólica)	24	51,1%
Elaboração de relatórios ambientais	21	44,7%
Adoção de embalagens recicláveis ou ecológicas	19	40,4%

Redução na poluição da água, ar, solo ou ruídos pela minha empresa	18	38,3%
Sistemas de Gestão Ambiental formais envolvendo mensuração, auditorias e responsáveis por tratar de questões como o uso de materiais, energia, água e resíduos. Exemplos: SGAs e ISO 14001.	16	34,0%
Adoção de rastreabilidade e/ou certificação de origem	9	19,1%
Diminuição da pegada de carbono (redução da produção total de CO2) por unidade de produção pela minha empresa (ex: transporte mais eficiente de cargas, atualização de equipamentos por máquinas menos poluentes)	7	14,9%
Adoção de certificação (orgânica, biológica, Demeter, biodinâmica)	5	10,6%
Venda de produtos de comércio justo e solidário	5	10,6%
Venda em feiras ou direto ao consumidor	1	2,1%
Outros	6	12,8%

Fonte: O Autor

Como pode ser visto, a maioria das empresas desta amostra introduziu ou implementou inovações visando a gestão e reciclagem de resíduos, água ou materiais para melhor aproveitamento e menor desperdício (74,5%) e a redução de materiais/insumos utilizados por unidade de produção (72,3%). Ambas práticas visam a otimização de recursos e uma maior eficiência por parte da organização, o que pode ser considerado como um indicativo de que estas priorizam os processos ou políticas que impactam mais diretamente no seu desempenho.

Aproximadamente metade das organizações estudadas opta pela substituição de materiais e/ou insumos por equivalentes menos poluidores e perigosos (53,2%) e pela redução da energia utilizada por unidade de produção ou adoção de energias renováveis (51,1%). Estes resultados vão ao encontro daqueles apresentados pela Fundação Dom Cabral (2012), nos quais as iniciativas sustentáveis mais recorrentes nas empresas brasileiras estão associadas à redução de custos através de melhorias na eficiência e no uso de materiais.

No que diz respeito à gestão e controle, 44,7% afirmaram elaborar relatórios ambientais e 34% possuem Sistemas de Gestão Ambientais formais envolvendo mensuração, auditorias e responsáveis por tratar de questões como o uso de materiais, energia, água e resíduos. Há ainda uma boa parcela de empresas que não dedica tanta atenção para questões relacionada à gestão ambiental.

A adoção de embalagens recicláveis ou ecológicas é mencionada por 40,4% das empresas e a redução na poluição da água, ar, solo ou ruídos por 38,3%. No

entanto, estes números podem estar relacionados ao fato de que apenas 23 das 47 (49%) empresas respondentes são indústrias comuns ou de agronegócio, segmentos estes que estão mais diretamente relacionados com a produção de embalagens e poluição.

A tecnologia também surgiu nas respostas como uma alternativa estimulada por algumas organizações que marcaram a opção “outras”. O projeto “TI verde” foi mencionado mais de uma vez, bem como o estímulo ao descarte correto de materiais. Os projetos e ações sociais junto às instituições do terceiro setor e às comunidades também surgiram algumas vezes nesta opção.

Percebe-se que as práticas estão principalmente vinculadas ao *core business* da empresa e às suas unidades de produção. Poucas práticas relacionadas aos *stakeholders* e aos demais *players* da cadeia de suprimentos das organizações foram sinalizadas. Este dado demonstra que a tendência de projetos de sustentabilidade “*multistakeholders*” abrangendo toda a cadeia de valor, apresentada pela entrevistada na fase exploratória, ainda é algo a ser melhor desenvolvido pelo empresariado gaúcho. Apenas 19% das empresas afirmaram possuir rastreabilidade e/ou certificação de origem, enquanto a venda de produtos de comércio justo e solidário apareceu em apenas 10,6% dos casos e a venda em feiras ou direto ao consumidor foi sinalizada por apenas uma empresa. Esta percepção vai ao encontro dos resultados obtidos pela pesquisa desenvolvida pela consultoria global Accenture em 2010 em que 88% dos CEOs disseram acreditar que devem integrar a sustentabilidade através de toda a sua cadeia de fornecimento, mas apenas 54% afirmaram acreditar que isto tenha sido alcançado dentro de sua empresa.

**Tabela 12 – Quantidade de Práticas Sustentáveis**

<b>Número de práticas sustentáveis</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
0 ou 1	10	19%
2 ou 3	12	22%
4 ou 5	15	28%
6 ou 7	8	15%
8 ou 9	9	17%
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100,0</b>

Fonte: O Autor

A tabela 12 ilustra a distribuição do número de práticas sinalizadas pelas organizações. 19% das empresas afirmaram não possuir nenhuma ou apenas uma prática sustentável. Aproximadamente 60% dos respondentes possuem pelo menos quatro práticas distintas, o que já configura certa maturidade destes no que diz respeito à sustentabilidade organizacional. No entanto, o número máximo de práticas assinaladas pelas organizações foi nove. Havia 13 práticas disponíveis para seleção.

Após o entendimento da maturidade das organizações em relação às práticas sustentáveis, foi mensurada a sua capacidade sustentável. As habilidades da empresa para integrar, coordenar, construir e reconfigurar suas competências e recursos para realizar a sua gestão socioambiental e inovações socioambientais foram avaliadas em uma escala de 5 pontos variando de “discordo totalmente” (1) para “concordo totalmente” (5).

**Tabela 13 – Capacidade Sustentável em Relação à Concorrência**

<b>As habilidades da empresa para integrar, coordenar, construir e reconfigurar suas competências e recursos para realizar a sua gestão socioambiental e inovações socioambientais são:</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>
Excepcionais.	3,06	1,009	1	5
Raras no mercado.	2,96	,955	1	5
Difíceis de serem substituídas.	2,62	,922	1	5
Pouco imitáveis pelos concorrentes.	2,57	1,078	1	5

Fonte: O Autor

Devido às baixas médias dos itens deste construto (em torno e abaixo de 3,00), pode-se inferir que as empresas analisadas não têm muita confiança em relação à sua capacidade ambiental, mesmo que a consciência pareça alta. Isso significa que as empresas não têm totais condições para usar sua competência interna para coordenar habilidades, recursos e tecnologias para uma gestão mais sustentável.

Destaca-se ainda a baixa percepção da sua gestão socioambiental como um diferencial competitivo em relação aos concorrentes, o que indica baixa inovação nos processos relacionados a esta competência. Um aprimoramento da capacidade ambiental pode ser extremamente relevante para as empresas aumentarem este

desempenho percebido, visto que a sustentabilidade pode constituir um recurso valioso, inovador e difícil de imitar e a adoção de práticas sustentáveis pode acarretar na formação de barreiras de entrada e a possibilidade de ser um “*first mover*”, marcando posicionamento e antecipando a curva de aprendizagem em relação aos concorrentes (FAIRFIELD et al., 2011).

#### 4.2.2.2 Pressões dos *Stakeholders* na Adoção de Práticas Sustentáveis

Após avaliação da capacidade sustentável da empresa, foi avaliada a influência e a importância dos *stakeholders* na introdução ou no desenvolvimento da sustentabilidade nas organizações. As empresas avaliaram cada grupo em uma escala de 5 pontos variando de “nada importante” (1) para “muito importante” (5).

**Tabela 14 – Pressões Normativas**

<b>A importância da demanda/pressão (...do grupo listado abaixo...) para adoção de práticas sustentáveis foi</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>
Da Alta gerência (Presidente, diretores)	4,34	,788	1	5
Da Matriz da empresa	4,11	1,108	1	5
Dos Consumidores e clientes	4,06	,870	1	5
De Funcionários (Colaboradores)	3,87	,850	2	5
Dos Compradores comerciais	3,72	1,192	1	5
De Acionistas e fundos de investimento	3,57	1,331	1	5
De Fornecedores de bens e serviços	3,55	,951	1	5
Do Poder público (governo federal, estadual, municipal)	3,51	1,443	1	5
De Parceiros Internacionais	3,32	1,287	1	5
De Bancos e outras instituições de financiamento	3,11	1,355	1	5
De Grupos ou organizações ambientais (ONGs)	3,11	1,220	1	5
De Concorrentes	3,11	1,147	1	5
De Grupos e organizações de bairro (da comunidade)	2,72	1,330	1	5
De Associações industriais ou comerciais	2,70	1,159	1	5
De Sindicatos (associações de trabalhadores)	2,36	1,241	1	5

Fonte: O Autor



Em geral, as partes interessadas com influência direta e interna na empresa eram aquelas com maior importância percebida. Os direcionamentos da alta gerência e da matriz da empresa apresentaram as maiores médias. Wirtenberg et al (2007), através do seu estudo com executivos das nove empresas mais sustentáveis do mundo identificaram nas lideranças um papel fundamental no sucesso de estratégias “*triple-bottom-line*”. A centralidade estratégica da sustentabilidade e o apoio da alta gestão foram destacados como valores fundamentais para o sucesso destas organizações, como destaca a especialista entrevistada na etapa exploratória e sugerem as empresas desta amostra.

A pressão de consumidores e clientes também se destaca como um direcionador importante. A pesquisa conduzida pela consultoria Accenture em 2011 identificou que os consumidores são os *stakeholders* mais importantes para os executivos (58%) no que tange à sustentabilidade, pois estes impactam a forma como se gerenciam as expectativas sociais. Para empresas desta amostra, os consumidores também aparecem como o principal *stakeholder*, seguidos pelos compradores comerciais.

Os funcionários da organização também figuram entre as maiores médias das pressões normativas, ocupando o quarto lugar. Este dado é um indicativo interessante, uma vez que não há na literatura muitos autores que sugerem que os colaboradores que não fazem parte da gestão possuem uma influência relevante na adoção de práticas sustentáveis.

Outro fato surpreendente é o Poder Público aparecer apenas em oitavo lugar, com uma média de 3,51. As pressões regulatórias são sugeridas por diversos modelos teóricos, inclusive pelo modelo proposto por Bossle et al (2014) e utilizado como base para este estudo, como um fator determinante para a adoção de práticas sustentáveis. No entanto, não são percebidos pelas organizações desta amostra como um dos fatores mais relevantes. Todas as primeiras sete pressões normativas destacadas pelos respondentes, inclusive, estão relacionadas com a cadeia de suprimentos direta das organizações estudadas. Este pode estar relacionado com a constatação da especialista na fase exploratória da pesquisa sobre a fraqueza das instituições de regulamentação brasileiras em comparação às internacionais.

A questão da concorrência novamente aparece como um aspecto não muito relevante (média 3,11), o que indica uma baixa competitividade das estratégias sustentáveis percebida pelas empresas estudadas. As pressões das ONGs, dos

grupos os organizações de bairro, das associações de classe e dos sindicatos aparecerem com as menores médias, o que pode indicar um baixo engajamento da comunidade como um todo nas questões relacionadas à sustentabilidade.

#### 4.2.2.3 Papel das Lideranças Corporativas na Introdução ou Desenvolvimento de Práticas Sustentáveis

Após a avaliação das pressões normativas, a relação entre a as lideranças corporativas e a maturidade da gestão sustentável (que é fortemente apoiada pela literatura) foi avaliada a partir de quatro questões na pesquisa. A noção de inovação ambiental enquanto estratégia eficaz de gestão também foi avaliada por meio de uma questão. As organizações avaliaram cada afirmação deste construto em uma escala de 5 pontos variando de “discordo totalmente” (1) para “concordo totalmente” (5).

**Tabela 15 – Preocupação da Gerência com a Sustentabilidade**

	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Eco-inovação é uma estratégia eficaz de gestão.	4,09	,530	2	4
Os líderes da empresa inspiram uma visão compartilhada da organização como ambientalmente sustentável, criando ou mantendo valores socioambientais em toda a empresa.	3,72	,953	1	4
Os líderes da empresa podem assumir a responsabilidade de educação socioambiental com a intenção de engajar funcionários nas iniciativas de gestão ambiental.	3,68	,905	1	4
Os líderes da empresa estabelecem parcerias com as partes interessadas (outros atores da cadeia) para resolver problemas socioambientais e para cumprir os objetivos socioambientais.	3,45	,911	1	4
Os líderes da empresa utilizam abordagens bem desenvolvidas para gestão socioambiental, que geralmente se centra em torno de um programa customizado (personalizado) para o mercado e negócio específico da empresa.	3,26	1,056	1	4

Fonte: O Autor

A Eco-inovação é vista como uma estratégia eficaz de gestão pelos respondentes, com média 4,09. Este dado reforça a afirmação de Bonn e Fischer

(2011) quando endossam que as premissas de sustentabilidade devem fazer parte do processo estratégico sistematicamente, refletindo a visão da empresa, associada ao processo decisório e suportada pela cultura organizacional.

A questão da visão organizacional compartilhada aparece com a maior média (3,72) das afirmações relacionadas diretamente à liderança. As lideranças das organizações da amostra parecem criar ou manter valores sustentabilidade. Wirtenberg et al. (2007) indicaram a existência de valores profundamente enraizados em sustentabilidade como um dos *drivers* de “fundação” da pirâmide da sustentabilidade, o que desenha um panorama positivo para as empresas da amostra.

A segunda média mais alta (3,68) está relacionada às habilidades das lideranças para educar e engajar colaboradores nas iniciativas socioambientais. Fuentes-Henríquez e Del Sol (2012) já sugeriam que a obtenção de uma posição competitiva no mercado manifesta-se através da alta diretoria, pois é esta que decide a abrangência e a magnitude das políticas a serem implantadas no futuro e comunicam as decisões para os demais *stakeholders*.

O estabelecimento de parcerias entre as líderes e *stakeholders* para a resolução de problemas e cumprimento de objetivos socioambientais obteve média de 3,45. A gestão sustentável da cadeia de suprimentos aparenta não estar tão desenvolvida e valorizada pelas organizações da amostra como poderiam, estando tanto os líderes quanto as políticas ainda muito voltados para os processos internos.

A menor média deste construto (3,26) está relacionada à utilização, por parte dos líderes, de programas de sustentabilidade personalizados para o negócio e mercado específico das suas organizações. White (2009) destaca a importância da construção da sustentabilidade dentro do negócio ao invés de atividades adicionais ou isoladas para o atingimento de programas bem sucedidos. Lauriano et al (2012) ainda afirmam que a barreira mais expressiva percebida pelos executivos é a de compreender o conceito de sustentabilidade para a sua organização em específico e como deve se organizar a gestão desta. Esta lacuna percebida pelas organizações da amostra abre espaço para o desenvolvimento de programas setoriais customizados e cooperativos para o mercado gaúcho.

#### 4.2.2.4 Impacto da Sustentabilidade no Desempenho Empresarial

As organizações também foram questionadas em relação aos efeitos percebidos pela adoção de práticas sustentáveis. O desempenho percebido das empresas foi medido em uma escala de 5 pontos em esferas distintas, e cada efeito avaliado de “substancialmente negativo” (1) até “substancialmente positivo” (5).

As maiores médias foram relacionadas aos desempenhos ambiental (4,19) e social (4,11). Para estes efeitos, nenhuma organização respondeu que o desempenho foi negativo ou substancialmente negativo. Esse é um indicativo importante a respeito da percepção de valor de dois dos três pilares fundamentais da sustentabilidade.

No que diz respeito à performance econômica, a média foi um pouco menor (3,57), o que indica que os ganhos econômicos são mais difíceis de serem percebidos. A Tabela 16 ilustra estas distribuições.

**Tabela 16 – Performance**

<b>O efeito da adoção de práticas sustentáveis (...no fator listado abaixo) foi</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>
Na performance ambiental	4,19	,613	3	5
Na performance social	4,11	,598	3	5
Na performance econômica	3,57	,683	2	5
Na participação no mercado ( <i>market share</i> )	3,47	,620	2	5
No retorno do investimento	3,45	,619	2	5
No crescimento das vendas	3,36	,568	3	5

Fonte: O Autor

A relação da adoção de práticas sustentáveis com questões mais diretamente relacionadas ao desempenho econômico foi avaliada em outras três esferas. A participação de mercado (*market share*) obteve média de 3,47 e o retorno do investimento (ROI) obteve média de 3,45.

Apesar das médias serem menores, também houve pouquíssima percepção de efeitos negativos nessas questões. Isso é bastante importante, principalmente no que diz respeito ao ROI, visto que uma percepção negativa poderia impactar também negativamente os investimentos futuros em sustentabilidade por parte das organizações. O crescimento das vendas ficou com a menor média (3,36), o que pode indicar que a percepção do consumidor gaúcho ainda não está muito

relacionada com as práticas sustentáveis das empresas ou que a comunicação destas ainda não é muito clara.

De maneira geral, a percepção de valor da sustentabilidade e seus impactos obtiveram boas médias e não são vistas como negativas pela maioria absoluta das empresas da amostra. Ainda há espaço, no entanto, para ações mais estratégicas relacionadas à dimensão econômica, principalmente para aquelas que visam o atingimento do cliente-alvo e, conseqüentemente, o aumento do faturamento.

#### 4.2.2.5 Vínculo da Sustentabilidade à Estratégia Corporativa

A estratégia sustentável das organizações foi ainda avaliada segundo a sua abrangência (extensão desta aos objetivos corporativos), integração ao planejamento estratégico e redução do impacto e preocupação socioambiental nos processos e produtos. Cada afirmação foi avaliada pelas organizações em uma escala de 5 pontos variando de “discordo totalmente” (1) para “concordo totalmente” (5).

**Tabela 17 – Estratégia Sustentável**

	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>
Em nossa empresa, qualidade inclui a redução do impacto socioambiental dos produtos e processos.	3,94	,649	1	5
Nossa empresa tem integrado as questões socioambientais no processo de planejamento estratégico.	3,66	,855	1	5
Na nossa empresa fazemos todo o esforço para vincular os objetivos socioambientais com os nossos outros objetivos corporativos.	3,62	,878	1	5
As questões socioambientais são sempre consideradas quando desenvolvemos novos produtos.	3,53	,915	1	5

Fonte: O Autor

A maior média deste construto (3,94) pertence à afirmação que relaciona a noção de qualidade com a redução de impacto socioambiental dos produtos e

processos da organização. A média alta desta afirmação vai ao encontro das práticas sustentáveis que aparecem com maior frequência para as organizações da amostra. Gestão e reciclagem de resíduos, redução ou substituição de materiais ou insumos e redução de energia estão entre as práticas mais difundidas entre as empresas. Esta percepção de qualidade é bastante importante, uma vez que White (2009) a sustentabilidade definida de uma forma abrangente e integrada dentro da organização, assegura que esta não é vista como um “trabalho extra” e corrobora para vencer a falácia de que desempenho, valor e sustentabilidade são “*trade-offs*”.

A sustentabilidade como parte do planejamento estratégico aparece com uma média um pouco menor (3,66), bem como a média do vínculo dos objetivos socioambientais com os objetivos corporativos (3,62). Apesar das médias não serem tão baixas, percebe-se que as questões de sustentabilidade ainda não se encontram totalmente alinhadas à visão e aos objetivos do negócio. Santos et al (2013) destacam a inclusão das políticas sustentáveis nas diretrizes estratégicas das empresas como fator fundamental para o seu êxito e desenvolvimento no longo prazo, bem como no aumento do desempenho organizacional. Apesar do notável crescimento da percepção da importância da total integração da sustentabilidade à estratégia e operação das organizações nas últimas décadas, os resultados deste estudo indicam que ainda há espaço para desenvolvimento neste sentido para as organizações gaúchas.

A média mais baixa deste construto (3,53) diz respeito à afirmação de que as questões socioambientais são sempre consideradas no desenvolvimento de novos produtos. Tanto a literatura quanto a fase exploratória do estudo identificaram a inovação socioambiental ou a eco-inovação como um recurso muito importante para o desenvolvimento sustentável das organizações e para a diferenciação competitiva. Faz-se necessária, portanto, uma maior investigação das motivações desta percepção para que medidas propositivas de incentivo à eco-inovação sejam sugeridas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A sustentabilidade organizacional tem ganhado cada vez mais espaço dentro das organizações brasileiras e o mercado gaúcho também reflete este crescimento. Percebe-se que a pauta é valorizada pelas lideranças nos seus processos de tomada de decisão e está presente e nas diretrizes estratégicas em geral. A preocupação gerencial teve um papel fundamental neste estudo, tendo sido percebida como um importante influenciador da percepção de sucesso da sustentabilidade organizacional.

A partir deste estudo, também se pode inferir que a adoção de práticas sustentáveis através de ações estratégicas aumenta as chances de sucesso no longo prazo. A inclusão das questões ambientais nos objetivos do negócio, portanto, tem um grande significado tanto para desenvolver uma gestão mais correta no âmbito socioambiental quanto para aumentar o desempenho socioambiental e econômico. Entretanto, a questão social ainda é pouco explorada, o que indica que ainda é necessário desenvolver este pilar da sustentabilidade. No âmbito das lideranças, foram identificados *gaps* no que diz respeito ao estabelecimento de parcerias, por parte destes, com as partes interessadas e à construção de programas customizados para o mercado local.

Sobre a capacidade sustentável das organizações, percebe-se que a introdução e o desenvolvimento de práticas sustentáveis ocorrem de maneira ativa e a sustentabilidade é considerada para fins de otimização de processos, redução de custos e formas alternativas de produção. No entanto, estas políticas não são vistas como diferenciais competitivos perante os concorrentes e não são percebidas como inovadoras ou únicas.

Em relação às pressões normativas, a participação dos *stakeholders* não é muito destacada. A influência do setor público, das comunidades e das organizações do terceiro setor, ao contrário do que sugere a literatura, não é percebida como um motivador relevante para a adoção da sustentabilidade nas organizações desta amostra. As pressões parecem ser advindas principalmente dos agentes internos, em especial da matriz, da alta administração e dos colaboradores.

Além disso, processos sustentáveis mais sofisticados envolvendo *multistakeholders* e a gestão sustentável da cadeia de suprimentos, que já são comuns internacionalmente, ainda aparecem de forma discreta nesta amostra. As

motivações para esta aparente desconexão das empresas com as partes interessadas podem ser estudadas em futuros estudos.

Os resultados do presente estudo têm como objetivo gerar informações relevantes para o aprimoramento das questões de sustentabilidade nas organizações gaúchas. Tendo em vista os desafios percebidos relacionados à gestão sustentável de *stakeholders*, deseja-se fomentar nas organizações processos mais integrados com fornecedores, clientes, governos e comunidades. Além disso, a partir de uma gestão mais integrada e alinhada com os objetivos empresariais, desenvolver a eco-inovação como um atributo importante para a diferenciação competitiva e para o alto desempenho empresarial.

A partir da perspectiva da liderança, o estudo se propõe a auxiliar nas pautas dos Comitês Estratégicos de Sustentabilidade da AMCHAM Porto Alegre. Tendo em vista o papel-chave dos líderes neste contexto e na identificação das oportunidades de desenvolvimento destes, objetiva-se auxiliar na sua formação para uma atuação mais consciente e alinhada. As necessidades identificadas poderão ser trabalhadas nos seminários, *workshops* e programas de capacitação da instituição.

Dentre as limitações deste estudo, destaca-se que este foi baseado na autoavaliação dos gestores e que a amostra não pode ser generalizada para todas as empresas gaúchas. Desta maneira, estudos futuros poderiam combinar dados da *performance* e de relatórios de sustentabilidade às respostas dos questionários, bem como explorar uma amostra que permita maiores generalizações.

O estudo almeja contribuir para literatura para um melhor entendimento do papel do líder no espectro da sustentabilidade que, apesar de suportado pela academia, tem as suas motivações ainda pouco exploradas. Além disso, também colaborar para desmistificar para o mercado a falsa percepção da sustentabilidade empresarial como secundária na estratégia organizacional. Assim, espera-se inspirar e motivar uma melhor compreensão das vantagens de uma gestão sustentável bem construída, suportada pelos processos de decisão e apoiada nos objetivos e na visão do negócio, para o crescimento dos mercados locais e nacionais.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Fernando. **Os desafios da sustentabilidade: uma ruptura urgente**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

ARNOLD, Marlen Gabriele; HOCKERTS, Kai. **The greening dutchman: Philips' process of green flagging to drive sustainable innovations**. Alemanha: *Business Strategy and the Environment*, v. 20, n.6, p. 394-407, 2011.

BANSAL, Pratima; ROTH, Kendall. Why companies go green: A model of ecological responsiveness. **Academy of Management Journal**. Ontario, Canadá: Western University. vol. 43, p. 717-736.

BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**. Texas, Estados Unidos: A&M University. v.17, p. 99-120, 1991.

BASU, Kuna; PALAZZO, Guido. Corporate social responsibility: A process model of sensemaking. **Academy of Management Review**, v. 33, n. 1, p. 122-136, 2008.

BONN, Ingrid; FISHER, Josie. Sustainability: the missing ingredient in strategy. **Journal of Business Strategy**, v. 32, n. 1, p. 5-14, 2011.

BRITO, Renata Peregrino de; BERARDI, Patricia Calicchio. Vantagem Competitiva na Gestão Sustentável da Cadeia de Suprimentos: um metaestudo. **Revista de Administração Eletrônica – RAE**. v. 50, n. 2, p.155-169, abr./jun., 2010.

BURSZTYN, Marcel. Desenvolvimento sustentável: biografia de um conceito. In: NASCIMENTO, Elimar Pinheiro do. do; VIANNA, João Nildo de Souza. (Org.) **Economia, meio ambiente e comunicação**. Rio de Janeiro: Garamond, 2006.

CÂMARA, Renata Paes de Barros. Desenvolvimento Sustentável. In: ALBUQUERQUE, José de Lima (Org.). **Gestão ambiental e responsabilidade social: conceitos, ferramentas e aplicações**. São Paulo: Atlas, p. 70-92, 2009.

CARREIRA, Fernanda Cassab. Sustentabilidade: é possível gerir essa mudança? **Anais do XXXV Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro, set., 2011.

CHEN, Yuh-Shan; CHANG, Ching-Hsun; WU, Feng-Shang. **Origins of green innovations: the differences between proactive and reactive green innovations**. *Management Decision*, v. 50, n.3, p. 368-398, 2012

CLARO, Priscila Borin de Oliveira; CLARO, Danny Pimentel; AMÂNCIO, Robson. Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. **Revista de Administração (FEA-USP)**. São Paulo, v. 43, n. 4, p. 289-300, out/dez, 2008.

EBERLIN, Richard; TATUM, Charles B. Making just decisions: organizational justice, decision making, and leadership. **Management Decision**. Los Angeles, California, Estados Unidos. v.46, n.2, p. 310-329, 2008.

EINHORN, Hillel. J.; HOGARTH, Robin. M. Behavioral decision theory: process of judgment and choice. **Annual Review of Psychology**. Palo Alto, Califórnia, Estados Unidos. v. 32, p. 53-88, 1981.

EISNER, Susan. Reflections on leadership. **SAM Advanced Management Journal**. Vinton, Virginia, Estados Unidos. p. 47-61, 2011.

ELKINGTON, John. **Canibais com garfo e faca**. São Paulo: Makroon Books, 2001.

FAIRFIELD, Kent; HARMON, Joel; BEHSON, Scott. Influences on the organizational implementation of sustainability: an integrative model. **Organization Management Journal**. Easter Academy of Management: Estados Unidos. p. 1-17, 2011.

FENKER, Eloy. A. Estratégias De Sustentabilidade: Novos Rumos? **Anais do XXXVI Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro, set. 2012.

FIORINA, Carly. Making decisions: this reveals character. **Leadership excellence: the magazine of leadership development, managerial effectiveness, and organizational productivity**. Estados Unidos. v. 24, n.9, p. 8-9, 2007.

FUENTES-HENRIQUEZ, Fernando; SOL, Patricio Del. Analogical foundation of the scope of organizational change. **Journal of Organizational Change Management**. Estados Unidos, v. 25, n. 3, p. 163-185, 2012.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HAIR, Joseph. F. et al. **Multivariate data analysis**. Nova Jersey, Estados Unidos: Prentice Hall, 1998.

KIRON, David; KRUSCHWITZ, Nina; HAANAES, Knut; VELKEN, Ingrid von Streng. Sustainability Nears a Tipping Point. **MIT Sloan Management Review**, v.53, n.2, p.69-74, 2012.

LASZLO, Chris; SHERMAN, Dave; WHALEN, John. Expanding the value horizon. **JCC**. Reino Unido: Greenleaf Publishing. 2005.

LAURIANO, Lucas Amaral; CARVALHAES, Eduarda; TELLO, Rafael. **Estágio da Sustentabilidade das Empresas Brasileiras**. Nova Lima, Minas Gerais: Edições Fundação Dom Cabral, 77 p., 2012.

LE PRESTRE, Phillippe. **Ecopolítica internacional**. São Paulo: Senac, 2000.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MCWILLIAMS, Abigail; SIEGEL, Donald. Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. **Academy of Management Review**, Nova Iorque, Estados Unidos, v. 26, n. 1, p.117-127, 2001.

MIRCHANDANI, Dilip; IKERD, John. Building and maintaining sustainable organizations. **Organization Management Journal**. Easter Academy of Management: Estados Unidos, n. 5, p. 40-51, 2008.

NASCIMENTO, Elimar Pinheiro. Trajetória da sustentabilidade: do ambiental ao social, do social ao econômico. **Estudos Avançados**, v.26, n.74, p.51-64, 2012.

ORSATO, Renato. Competitive Environmental Strategies: when does it pay to be green? **California Management Review**. Califórnia, Estados Unidos. v. 48, n. 2, p.127-143, 2006.

REES, Willian. People, not markets, drive sustainability. **Network for Business Sustainability**. 28 set. 2012. Disponível em: <<http://nbs.net/people-not-markets-drive-sustainability/2012>>. Acesso em: nov. 2016.

REEVES, Martin; HAANAES, Knut; Love, Clair; Levin, Simon. Sustainability as adaptability. **Journal of Applied Corporate Finance**. Nova Iorque, Estados Unidos, v. 24, n. 2, p. 14-22, 2012.

REYNOLDS, Thomas J.; GUTMAN, Jonathan. Laddering Theory, Method, Analysis and Interpretation. **Journal of Advertising Research**, Nova Iorque, Estados Unidos, v. 28, p. 11-31, fev./mar, 1988.

SANTOS, João Rocha; ANUNCIACÃO, Pedro Fernandes; SVIRINA, Anna. A tool to measure organizational sustainability strength. **Journal of Business Management**, Canadá, n.7, p-105-117, 2013.

SILVA, Adriana. **Entrevista I**. [abr. 2017]. Entrevistador: Artur André Motta. Porto Alegre, 2017.

VIEIRA, Valter Afonso. As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. **Revista da FAE**, Curitiba, 2002.

VIEIRA, Valter Afonso; TIBOLA, Fernando. Pesquisa Qualitativa em Marketing e suas Variações: trilhas para pesquisas futuras. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 2, p. 09-33, abr./jun. 2005.

PERIN, Marcelo Gatterman et al. A pesquisa survey em artigos de marketing nos ENANPAD'S da década de 90. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 4, n. 3, set./dez., 2000. Obtido via base de dados Scielo. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-6555200000300011](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6555200000300011)>. Acesso em: set. 2016.

SCHEUREN, Fritz. What is a Survey?. Washington: **American Statistical Association**, ed. 2, 2004. Disponível em: <<http://www.amstat.org/sections/srms/pamphlet.pdf>>. Acesso em: nov. 2016.

UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT. Guide to Corporate Sustainability. Nova Iorque, 2015. Disponível em: <<https://www.unglobalcompact.org/library/1151>>. Acesso em: out. 2016.

WCED; World Commission on Environment and Development. **Our Common Future**, Oxford, Inglaterra: Oxford University Press, 383 p., 1987.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADA À GESTORA ESPECIALISTA EM SUSTENTABILIDADE

1. Como você avalia o panorama nacional para a sustentabilidade?
2. Como você avalia a maturidade das organizações brasileiras nas questões de sustentabilidade?
3. Como você avalia o papel dos governos e das instituições de regulamentação?
4. Como você enxerga a relação das organizações com os seus *stakeholders* no que diz respeito à sustentabilidade?
5. Como você avalia a inovação e o papel da tecnologia nesta área?
6. Quais são as principais dificuldades encontradas pelas empresas no âmbito da sustentabilidade?
7. Quais são as principais barreiras do mercado nacional? E do mercado gaúcho?
8. Quais as principais tendências que você identifica no mercado? Quais são as perspectivas para a sustentabilidade no mercado nacional?

## APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO ÀS ORGANIZAÇÕES

### SEÇÃO 1

#### Práticas Sustentáveis - Motivadores e Impactos na Performance Organizacional

Olá!

Sou aluno da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul e estou conduzindo um estudo para o meu Trabalho de Conclusão de Curso, que busca entender melhor as motivações que podem influenciar a adoção de práticas sustentáveis pelas empresas e o papel das lideranças empresariais neste contexto. A sua participação nesse estudo, respondendo as perguntas abaixo, é fundamental!

As práticas sustentáveis referem-se ao conjunto de ações que resultam em melhorias sociais, ambientais e econômicas quando comparadas às alternativas semelhantes. Uma empresa sustentável adota atitudes éticas e práticas que visem seu crescimento econômico sem agredir o meio ambiente e colaborando para o desenvolvimento da sociedade.

Lembro que o anonimato de suas respostas é garantido, uma vez que as respostas serão analisadas em conjunto e nunca de forma personalizada, assim como nenhum participante da pesquisa será identificado em nenhuma comunicação ou futuras publicações, interna ou externamente.

Por favor, leia cada questão e seus respectivos itens com bastante atenção e certifique-se de responder todas as questões!

Se tiver qualquer dúvida ou questões adicionais, meu contato é:  
artur.motta@amchambrasil.com.br

Q. 1. Considerando o conceito de práticas sustentáveis apresentado acima, a sua empresa desenvolveu ou implantou alguma prática sustentável nos últimos 3 anos?

Sim

Não \*vai para a seção 5

### SEÇÃO 2

#### Práticas Sustentáveis e Certificações Socioambientais

Q. 2. Quais práticas sustentáveis a sua empresa desenvolveu ou implantou nos últimos 3 anos? (pode selecionar mais de uma):

Adoção de certificação (orgânica, biológica, Demeter, biodinâmica)

Adoção de rastreabilidade e/ou certificação de origem

Venda de produtos de comércio justo e solidário

Adoção de embalagens recicláveis ou ecológicas

Elaboração de relatórios ambientais

Sistemas de Gestão Ambiental formais envolvendo mensuração, auditorias e responsáveis por tratar de questões como o uso de materiais, energia, água e resíduos. Exemplos: SGAs e ISO 14001.

Redução de materiais/insumos utilizados por unidade de produção dentro da minha empresa
Redução de energia utilizada por unidade de produção dentro da minha empresa ou adoção de energias renováveis (ex: energia solar ou eólica)
Diminuição da pegada de carbono (redução da produção total de CO2) por unidade de produção pela minha empresa (ex: transporte mais eficiente de cargas, atualização de equipamentos por máquinas menos poluentes)
Substituição de materiais/insumos por equivalentes menos poluidores e perigosos dentro da minha empresa
Redução na poluição da água, ar, solo ou ruídos pela minha empresa
Gestão e reciclagem de resíduos, água ou materiais dentro da minha empresa para melhor aproveitamento e menor desperdício
Venda em feiras ou direto ao consumidor
Outros

<b>Q. 3. A sua empresa possui alguma certificação socioambiental?</b>
Sim
Não *vai para a seção 4

<b>SEÇÃO 3</b>
<b>Certificações Socioambientais</b>

<b>Q. 4. Quais certificações socioambientais a sua empresa possui?</b>
ISO 14001
Orgânica
FSC
SA 8000
Comércio justo (Fair Trade)
Outros

<b>SEÇÃO 4</b>
<b>Fatores Internos e Externos</b>

Fatores Internos
------------------

<b>Q. 5. Ainda sobre a adoção de práticas sustentáveis pela sua empresa, avalie se você concorda com as afirmações abaixo. Você pode responder com um número de 1 a 5, onde 1 significa “discordo totalmente” e 5 significa “concordo totalmente”, ou qualquer número intermediário entre 1 e 5.</b>
O enunciado a seguir refere-se aos itens de 1 a 4: As habilidades da empresa para integrar, coordenar, construir e reconfigurar suas competências e recursos para realizar a sua gestão socioambiental e inovações socioambientais são:
1. Excepcionais.
2. Raras no mercado.
3. Pouco imitáveis pelos concorrentes.
4. Difíceis de serem substituídas.

Q. 6. Avalie se você concorda com as afirmações abaixo em relação à adoção de práticas sustentáveis. Você pode responder com um número entre 1 e 5, onde 1 significa "discordo totalmente" e 5 significa "concordo totalmente", ou qualquer número intermediário entre 1 e 5.

1. Os líderes da empresa inspiram uma visão compartilhada da organização como ambientalmente sustentável, criando ou mantendo valores socioambientais em toda a empresa.

2. Os líderes da empresa utilizam abordagens bem desenvolvidas para gestão socioambiental, que geralmente se centra em torno de um programa customizado (personalizado) para o mercado e negócio específico da empresa.

3. Os líderes da empresa estabelecem parcerias com as partes interessadas (outros atores da cadeia) para resolver problemas socioambientais e para cumprir os objetivos socioambientais.

4. Os líderes da empresa podem assumir a responsabilidade de educação socioambiental com a intenção de engajar funcionários nas iniciativas de gestão ambiental.

5. Inovação ambiental é uma estratégia eficaz de gestão ambiental.

#### Fatores Externos

Q. 7. Qual foi a importância da influência dos seguintes grupos para a adoção de práticas sustentáveis pela sua empresa? (1 se "nada importante", 5 se "muito importante", ou qualquer número intermediário entre 1 e 5).

A importância da demanda/pressão (...do grupo listado abaixo...) para adoção de práticas sustentáveis foi

1. Do Poder público (governo federal, estadual, municipal)

2. Da matriz da empresa

3. Dos Consumidores e clientes

4. Dos Compradores comerciais

5. De Fornecedores de bens e serviços

6. De Acionistas e fundos de investimento

7. De Bancos e outras instituições de financiamento

8. Da Alta gerência (Presidente, diretores)

9. De Funcionários (Colaboradores)

10. De Sindicatos (associações de trabalhadores)

11. De Associações industriais ou comerciais

12. De Grupos ou organizações ambientais (ONGs)

13. De Grupos e organizações de bairro (da comunidade)

14. De Concorrentes

15. De Parceiros Internacionais

#### Desempenho, Motivações e Estratégia

Q. 8. Indique se o efeito da adoção de práticas sustentáveis no desempenho da sua empresa foi "Substancialmente negativo" (1); "Substancialmente positivo" (5), ou qualquer número intermediário entre 1 e 5.

O efeito da adoção de práticas sustentáveis (...no fator listado abaixo) foi

1. Na participação no mercado (market share)

2. No crescimento das vendas



3. No retorno do investimento
4. Na performance social
5. Na performance econômica
6. Na performance ambiental

Q. 9. Indique o grau de concordância com as afirmações abaixo. Você pode responder com um número de 1 a 5, onde 1 significa “discordo totalmente” e 5 significa “concordo totalmente”, ou qualquer número intermediário entre 1 e 5.
1. Nossa empresa tem integrado as questões socioambientais no processo de planejamento estratégico.
2. Em nossa empresa, qualidade inclui a redução do impacto socioambiental dos produtos e processos.
3. Na nossa empresa fazemos todo o esforço para vincular os objetivos socioambientais com os nossos outros objetivos corporativos.
4. As questões socioambientais são sempre consideradas quando desenvolvemos novos produtos.

## SEÇÃO 5

### Características Gerais da Empresa

Q. 10. Número de pessoas empregadas:

Q. 11. Em que ano a empresa foi estabelecida?

Q. 12. Como você avalia o desempenho geral do negócio da sua empresa ao longo dos últimos três anos? (Por favor, marque apenas uma resposta)
A receita tem sido tão baixa a ponto de produzir grandes perdas.
A receita tem sido insuficiente para cobrir os custos.
A receita nos permitiu empatar (nem lucro nem perdas).
A receita tem sido suficiente para fazer um pequeno lucro.
A receita tem sido bem acima dos custos.

Q. 13. Qual foi o faturamento bruto da empresa em 2016?
Inferior ou igual a R\$ 2,4 milhões
Superior a R\$ 2,4 milhões e inferior a R\$ 16 milhões
Superior a R\$ 16 milhões e inferior a R\$ 90 milhões
Superior a R\$ 90 milhões e inferior ou igual a R\$ 300 milhões
Superior a R\$ 300 milhões.

Nome da empresa:
Nome do respondente:
Posição na empresa:
E-mail:

Há algum comentário que você gostaria de fazer (incluindo informar sobre outras ações que você pode ter realizado para reduzir o impacto das atividades de sua empresa sobre o meio ambiente)?