

## AVALIANDO AS DIFERENÇAS REGIONAIS DA GESTÃO PARA A SUSTENTABILIDADE NO BRASIL

Lucas Amaral Lauriano; João Henrique Dutra Bueno, Heiko Spitzneck

### INTRODUÇÃO

Em 2014, o Núcleo de Sustentabilidade da Fundação Dom Cabral lançou a segunda edição da pesquisa Estado da Gestão para a Sustentabilidade no Brasil, com o objetivo de acompanhar o desenvolvimento da sustentabilidade corporativa no país. O estudo foi realizado através de um questionário quantitativo online,

disponibilizado entre os meses de abril e maio de 2013. As perguntas feitas aos respondentes se dividem em sete diferentes blocos de questões, aglomeradas de acordo com o propósito de cada questionamento. No Quadro 1, é possível observar os assuntos considerados na avaliação.

Conceito de sustentabilidade	Como as organizações enxergam e definem a sustentabilidade?
Intenção estratégica	Qual é o objetivo da sustentabilidade nas empresas e o que elas tentam alcançar?
Estrutura	Como as responsabilidades para a sustentabilidade são geridas e estruturadas internamente?
Capacidade de resposta	A empresa consegue responder aos desafios relacionados à sustentabilidade?
Relacionamento com stakeholders	Como as empresas se engajam com suas partes interessadas?
Transparência	As questões ambientais, econômicas e sociais são mensuradas e reportadas?
Liderança	Os gestores apoiam e lideram a sustentabilidade na empresa?

A pesquisa contou com participação de mais de 400 empresas de todas as regiões brasileiras e setores da economia, como pode ser observado nas Figuras 1 e 2.



Figura 1 – Respondentes subdivididos por região.  
Fonte: LAURIANO; BUENO; SPITZECK, 2014.

## Setor de Atuação

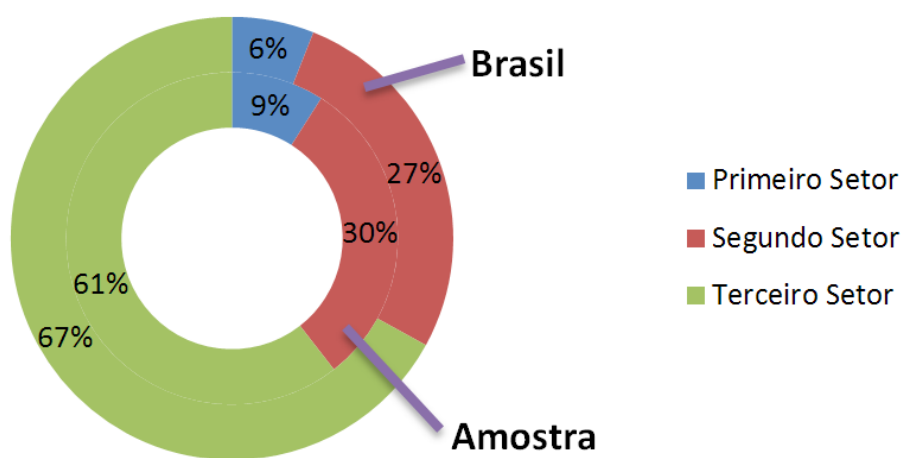


Figura 2 – Respondentes subdivididos por setores da economia  
Fonte: LAURIANO; BUENO; SPITZECK 2014.

Com as respostas coletadas, é possível a realização de inúmeras análises, ao se levar em consideração características dos respondentes, empresas, ou respostas específicas em cada um dos blocos considerados. Neste Caderno de Ideias, o objetivo é verificar se há diferenças significativas na percepção da sustentabilidade para os profissionais brasileiros de acordo com sua região.

A partir dessa divisão da amostra, cada um dos grupos de perguntas utilizados na pesquisa Estado da Gestão para a Sustentabilidade no Brasil foi analisado de forma a verificar as diferenças e similaridades nas respostas de acordo com a região. Essa avaliação é o principal insumo deste Caderno de Ideias. Vale ressaltar que

a amostra analisada correspondente à região Norte é muito pequena (16), o que compromete generalizações e avaliações aprofundadas. De toda forma, o exercício de reflexão aqui proposto é válido, ao considerar a dificuldade de se estudar e ter acesso a informações de empresas dessa região.

Na próxima seção, os principais resultados encontrados serão apresentados, para que, em seguida, algumas conclusões sejam apontadas e possíveis causas para os achados da pesquisa sejam avaliadas. Por fim, algumas implicações para a gestão empresarial serão discutidas, e os próximos passos e oportunidades de estudo, comentados.

## AVALIAÇÃO POR REGIÃO

Ao considerar os sete grandes blocos de perguntas utilizadas e separar a amostra de acordo com a região dos respondentes, obtêm-se as seguintes médias:

Bloco de pergunta	Média Norte	Média Centro-Oeste	Média Sul	Média Sudeste	Média Nordeste	Varição
Conceito de sustentabilidade	6,1	5,96	5,96	5,94	6,03	0,09
Intenção estratégica	5,69	5,49	5,36	5,45	5,81	0,45
Estrutura	4,62	4,29	4,14	4,25	4,58	0,48
Capacidade de resposta	5,06	4,92	4,90	4,98	5,21	0,31
Relacionamento com <i>stakeholders</i>	4,53	4,32	4,52	4,34	4,89	0,57
Transparência	4,48	4,32	4,44	4,24	4,64	0,40
Liderança	4,28	4,20	4,11	4,38	4,25	0,27
Avaliação global	5,19	4,98	4,98	4,98	5,27	0,29

Nota mínima possível: 1

Nota máxima possível: 7

Por essa tabela não é possível identificar variações significativas entre as regiões brasileiras<sup>1</sup>, e a própria falta de divergências é um achado importante para o estudo. Mesmo sendo importante observar e monitorar a percepção da gestão para a sustentabilidade em todo o território brasileiro, o comportamento das organizações, quando avaliadas pelos grandes blocos de perguntas considerados, é similar.

Por ora, esses pontos serão apenas apontados, para que na próxima seção alguns desdobramentos desses resultados sejam discutidos. Outra análise possível de ser realizada é a avaliação de perguntas específicas relacionadas a cada um dos aspectos, com o objetivo de observar se há alguma divergência em algum ponto que não é captado pela avaliação global. Essa atividade é feita na Tabela seguinte.

<sup>1</sup> Nessa avaliação foi determinado que diferenças menores de 1,00 ponto na escala utilizada não são significativas o suficiente para serem consideradas.

Bloco de pergunta	Perguntas	Média Norte	Média Centro-oeste	Média Sul	Média Sudeste	Média Nordeste	Varição
Conceito de sustentabilidade	Muitas empresas fazem muito mais por suas comunidades do que se sabe ou se comenta.	4,69	4,34	4,87	4,41	4,77	0,53
	A sustentabilidade deveria ser totalmente voluntária – não deveria ser regida por leis/ regulações.	3,44	3,61	3,75	3,40	3,45	0,35
	A sustentabilidade faz uma contribuição tangível para o resultado líquido da empresa.	5,50	5,38	5,39	5,43	5,87	0,49
	A maioria das empresas promove a sustentabilidade, porém não está verdadeiramente engajada nela.	4,38	4,66	4,99	5,02	4,84	0,64
	Faz parte das tradições e valores de nossa empresa.	5,56	5,38	5,36	5,36	5,64	0,28
Intenção estratégica	Faz parte de nossa estratégia de negócios.	5,38	5,84	5,51	5,54	5,81	0,46
	Permite-nos participar do debate sobre políticas públicas.	5,63	5,22	5,00	5,14	5,75	0,75
Estrutura	A sustentabilidade é parte integrante do nosso processo de planejamento empresarial.	5,13	5,13	4,82	5,95	5,27	1,13
	Temos uma pessoa ou uma equipe responsável por questões de sustentabilidade.	4,69	5,30	4,37	4,95	5,43	1,06
	Temos políticas e regulamentos sobre sustentabilidade.	5,06	5,01	4,04	4,67	5,11	1,07
Capacidade de resposta	Acompanhamos o que nossos competidores estão fazendo com relação a produtos e oferta de serviços sustentáveis.	5,56	4,41	4,82	4,67	4,88	1,15
	Investimos recursos em P&D em novos produtos e serviços sustentáveis.	4,31	3,78	4,06	4,13	5,45	1,67
Relacionamento com stakeholders	Discutimos com os colaboradores a sustentabilidade na empresa.	4,81	4,46	4,70	4,59	5,09	0,63
	Discutimos a sustentabilidade fora da empresa, com as partes interessadas (e.g., fornecedores, clientes, reguladores, ONGs etc.).	4,88	4,54	4,49	4,61	4,81	0,39
	Apoiamos práticas de equilíbrio da vida profissional com a vida privada para todos os colaboradores, incluindo os terceirizados.	4,69	4,49	4,87	4,92	4,95	0,46
	Remuneramos e/ou reconhecemos os colaboradores por ideias que resultam em benefícios econômicos, sociais e ambientais.	4,38	4,19	4,63	4,45	5,03	0,84
	Medimos o impacto de nossas iniciativas sociais sobre os negócios.	4,31	4,13	4,39	4,03	4,57	0,54
Transparência	Medimos o impacto de nossas iniciativas ambientais sobre os negócios.	4,75	4,23	4,42	4,33	4,6	0,52
	Medimos o impacto social de nossas iniciativas sociais.	4,31	4,20	4,45	4,12	4,57	0,45
	Relatamos ao público as questões de sustentabilidade.	4,56	4,72	4,51	4,47	4,83	0,36
Liderança	O CEO lidera a agenda da sustentabilidade dentro da empresa.	4,19	4,16	4,33	4,59	4,08	0,51
	Nosso conselho analisa e aprova nosso programa de sustentabilidade.	4,38	4,24	3,90	4,17	4,41	0,51

Por esses resultados, é possível observar a mesma tendência de homogeneidade nas respostas quando separadas por região; contudo, algumas questões apresentam diferenças significativas, com variações maiores que 1 ponto na escala utilizada entre a menor e a maior nota. Seguem os pontos:

- Em termos de **estrutura para lidar com a sustentabilidade**, a região Sul é a que possui menores índices quanto à inserção do tema no planejamento estratégico, equipe interna responsável pelas questões e políticas e regulamentos sobre sustentabilidade.
- Com relação à **capacidade de resposta** que as organizações possuem ao encarar os desafios que a sustentabilidade representa para a gestão empresarial, a região Norte se destaca ao acompanhar seus competidores com relação a produtos e oferta de serviços sustentáveis. Já os respondentes da região Nordeste apresentam níveis mais altos de investimentos em P&D em novos produtos e serviços sustentáveis. Na contramão, a região Centro-Oeste é a que apresenta níveis mais baixos em ambas as questões.

## PRINCIPAIS CONCLUSÕES E DESDOBRAMENTOS PARA A GESTÃO

Com a avaliação realizada, observa-se que não há diferenças significativas de forma geral no desenvolvimento da sustentabilidade no país, quando se considera a localização geográfica das organizações avaliadas no estudo. Esses resultados refletem uma situação já demonstrada em outros países, e em termos metodológicos aponta que a concentração dos respondentes na região Sudeste não compromete os resultados encontrados na avaliação global.

Outra questão que se abre com esses resultados é a necessidade de se trabalhar no desenvolvimento das mesmas questões em todo o território nacional, ou seja, os mesmos grandes desafios enfrentados pelo pela

região Sul são também enfrentados na região Norte. Dessa forma, o principal resultado encontrado no estudo Estado da Gestão para a Sustentabilidade no Brasil pode servir de ponto de partida para organizações em qualquer região do país.<sup>2</sup>

Quando se avaliam os resultados de forma específica, perpassando por algumas questões-chave levantadas no estudo, percebe-se, contudo, que em algumas situações há diferenças maiores entre as regiões. Nesses casos, os resultados sugerem que essas questões têm sido mais trabalhadas por algumas regiões do país, enquanto em outras ainda é preciso desenvolver pontos específicos.

Como observado, no caso da estrutura para lidar com os assuntos relacionados à sustentabilidade internamente, como equipe, metas e políticas voltadas ao tema, a região Sul se encontra distante de outras regiões. Nesse caso, essas organizações podem encontrar iniciativas que já vêm sendo realizadas em outras regiões para desenvolver esse tema. É importante ressaltar, contudo, que esse resultado mostra apenas uma tendência, e que cada organização possui uma realidade diferente, que deve ser levada em consideração quando se prepara uma estratégia para a sustentabilidade. O que os resultados apontam é que as organizações do Sul devem atentar mais para a questão de como a sustentabilidade está sendo estruturada internamente, incentivando sua institucionalização.

Da mesma forma, a região Centro-Oeste apresenta níveis mais baixos no acompanhamento de iniciativas de competidores e investimentos em P&D para produtos e serviços sustentáveis. Novamente, é necessário considerar que cada organização possui seus próprios desafios, e que esses resultados apresentam tendências.

Como oportunidades de pesquisa futura, a análise realizada abre questionamentos sobre o comportamento das organizações brasileiras. O primeiro deles se relaciona ao fato de não haver diferenças significativas no desenvolvimento da sustentabilidade em termos geográficos. Para entender essa situação, é preciso utilizar outros métodos de pesquisa, como avaliações qualitativas. Com relação às diferenças em questões específicas, estudos de caso e troca de boas práticas devem ser enfatizados, com o objetivo de disseminar conhecimento que possa auxiliar essas organizações a se desenvolver nesses aspectos.

---

<sup>2</sup> O relatório do estudo está disponível no site da FDC, nos materiais do Núcleo de Sustentabilidade.

## REFERÊNCIAS

BCCC. *Weathering the storm: the state of corporate citizenship in the united States* 2009, 2010. Disponível em: <<http://www.bccc.net/index.cfm?fuseaction=document.showDocumentByID&DocumentID=1333>> Acesso em: 6 set. 2013.

ESQUER-PERALTA, Javier; VELAZQUEZ, Luis; MUNGUÍA, Nora. Perceptions of Core Elements for Sustainability. In: *Management Decision*, vol. 46, 2008. p.1027-1038

HILL, Manuela Magalhães; HILL, Andrew. *Investigação por Questionário*. 2009.

LAURIANO, L.A.; CARVALHAES, E.; OLIVEIRA, R.T. *Estágio da Sustentabilidade das Empresas Brasileiras*. 2012. Disponível em: <<http://www.fdc.org.br/professoresepesquisa/publicacoes/Paginas/publicacao-detalle.aspx?publicacao=16135>> Acesso em: 6 set. 2013.

LAURIANO, L.A. *As Empresas Brasileiras possuem Capacidades Internas para Responder aos Desafios da Sustentabilidade?* 2013. Disponível em: <<http://www.fdc.org.br/professoresepesquisa/publicacoes/Paginas/publicacao-detalle.aspx?publicacao=16139>> Acesso em: 6 set. 2013.

LAURIANO, L.A. *Rumo à integração da Sustentabilidade no Sistema de Gestão Empresarial*. 2012. Disponível em: <<http://www.fdc.org.br/professoresepesquisa/publicacoes/Paginas/publicacao-detalle.aspx?publicacao=16067>> Acesso em: 6 set. 2013.

MIRVIS, P.H; GOOGINS, B. Stages of Corporate Citizenship. *California Management Review*. vol. 48, n.2, 2006. p.104-126.

REA, Louis M.; PARKER, Richard A. *Designing and Conducting Survey Research: A Comprehensive Guide*. 1997.