

Núcleo de Sustentabilidade

Estado da Gestão para Sustentabilidade nas Empresas Brasileiras - 2014

Lucas Amaral Lauriano; João Henrique Bueno; Heiko Spitzack
2014

FUNDAÇÃO DOM CABRAL



Núcleo de
Sustentabilidade

1. Introdução

Esse relatório de pesquisa contém na íntegra todos os resultados obtidos da segunda edição do estudo “O Estado da Gestão para a Sustentabilidade no Brasil”. A primeira edição, realizada em 2012, contou com a participação de 172 organizações de todos os setores e regiões brasileiras. Na versão de 2014, 602 participantes foram contabilizados, representando mais de 400 empresas.

O principal objetivo da avaliação é verificar até que ponto a sustentabilidade está inserida dentro do sistema de gestão das empresas brasileiras, avaliando desde o conceito que a empresa tem do tema até a mensuração e reporte de dados relacionados a impactos socioambientais. Para realizar o estudo, foi utilizado um questionário quantitativo com 113 perguntas, abarcando 7 aspectos da gestão empresarial para a sustentabilidade. A metodologia adotada foi elaborada pelo *Boston Center of Corporate Citizenship* nos Estados Unidos que realiza este estudo bianualmente desde 2002.

Os resultados sugerem que não houve mudanças significativas no estágio de sustentabilidade em que as empresas se encontram, e o principal desafio observado em 2012 ainda é válido: há grande dificuldade em diminuir a distância entre o discurso e a prática. A seguir, a teoria utilizada no estudo será apresentada, e no capítulo 3 considerações acerca da metodologia de survey serão feitas. No capítulo 4 os resultados da segunda edição do estudo são mostrados, e algumas conclusões e oportunidades de estudos futuros são apontadas no capítulo 5.

2. Estágios de Cidadania Corporativa

A ideia da cidadania corporativa é a de que as empresas devem possuir uma conduta ética, levando em consideração os interesses das pessoas, sejam elas funcionários, fornecedores, comunidade, etc. Em uma perspectiva ampla, a cidadania corporativa pode ser definida como sinônimo da sustentabilidade, isto é, a busca por atividades e processos corporativos com resultados ambientais, econômicos e sociais equilibrados para todas as partes interessadas da organização (MIRVIS, GOOGINS, 2006)¹. O interessante da abordagem é poder identificar em qual estágio as organizações se encontram, avaliando os principais desafios, barreiras e características de suas atitudes voltadas à sustentabilidade.

Estudos consideráveis sobre os estágios de cidadania corporativa têm sido realizados pelo Centro para Cidadania Corporativa da Boston College, Estados Unidos, incluindo uma *survey* bianual com o objetivo de verificar em qual estágio de cidadania corporativa as empresas americanas se encontram (MIRVIS, GOOGINS, 2006).

Os estudos mostram que existem sete dimensões que compõem a cidadania corporativa, e apontam em qual estágio a empresa se encontra. São elas:

- **Conceito de cidadania** – Como a cidadania é definida? O quão compreensiva ela é? Cidadania pode significar desde filantropia e ações sociais e comerciais quanto a própria sustentabilidade, incluindo questões de ética, engajamento de *stakeholders*, etc. (MIRVIS, GOOGINS, 2006).

¹ A cidadania corporativa pode ser considerada sinônimo de sustentabilidade em seus estágios mais avançados; dessa forma, os termos serão utilizados da mesma forma, compreendendo que ambos demandam a geração de resultados ambientais, econômicos e sociais equilibrados para todos os stakeholders das organizações.

- **Intenção Estratégica** – Qual é o objetivo da cidadania em uma empresa? O que ela tenta alcançar com isso? Poucas empresas possuem o comprometimento moral estrito com a cidadania, e a maioria considera riscos específicos de reputação e benefícios no mercado e sociedade. (MIRVIS, GOOGINS, 2006).
- **Liderança** – Os gestores apoiam a cidadania? Eles lideram os esforços? O fator mais importante para a cidadania corporativa de uma empresa é o apoio e liderança da gestão (MIRVIS, GOOGINS, 2006).
- **Estrutura** – Como as responsabilidades para a cidadania corporativa são geridas? As ações, comitês ou departamentos de cidadania são “ilhas” dentro da organização, ou existe uma integração entre os diversos setores? (MIRVIS, GOOGINS, 2006).
- **Gestão das questões** – Como a empresa lida com questões que surgem relacionadas à cidadania? O quão responsiva é a empresa em termos de políticas de cidadania, programas e performance? (MIRVIS, GOOGINS, 2006).
- **Relacionamento com stakeholders** – Como a empresa se engaja com os *stakeholders*? (MIRVIS, GOOGINS, 2006).
- **Transparência** – O quão “aberta” é uma empresa com relação a sua performance financeira, social e ambiental? (MIRVIS, GOOGINS, 2006).

Estágio 1 – Elementar

A sustentabilidade é esporádica e os programas não são elaborados. Empresas nesse estágio são reativas, atuando de acordo com as obrigações previstas em lei. Mirvis e Googins (2006) apontam que as razões para esse comportamento são: falta de compreensão do que é sustentabilidade corporativa, liderança sem comprometimento com a causa, relacionamento limitado com *stakeholders* externos e setores ligados a questões sociais e ambientais isolados, quando existe. O que as impulsiona nesse nível a melhorar sua atuação nas questões de sustentabilidade é a busca pela credibilidade, sendo um desafio responder a novas expectativas e ir além dos requerimentos legais, além de mobilizar e conscientizar a liderança sobre a importância da sustentabilidade (MIRVIS, GOOGINS, 2006).

Estágio 2 – Engajado

Nesse estágio, a liderança possui uma atuação que leva em consideração alguns aspectos da sustentabilidade, e modifica o papel da empresa na sociedade, indo além da legislação. Com isso, o gestor visa a manutenção e melhoria da reputação da organização. Empresas nesse estágio ainda tendem a ser reativas, com comunicação limitada com *stakeholders*.

O próprio esforço de engajamento com estes grupos gera um sentimento de impotência frente à inexistência de estrutura corporativa para lidar com as diversas demandas das partes interessadas. Assim, um dos desafios desse estágio é criar capacidades internas, que permitam uma comunicação mais efetiva com seus *stakeholders* (MIRVIS, GOOGINS, 2006).

Estágio 3 – Inovador

Quando ocorre o aumento da percepção da sustentabilidade corporativa, ampliando o escopo a questões sociais e ambientais, as empresas passam para o estágio inovador. Nesse estágio, as empresas possuem uma visão mais ampla da sustentabilidade, e os líderes tomam frente do processo, coordenando assim as atividades referentes ao tema.

As empresas possuem alto nível de aprendizado e inovação, geralmente entrando em contato com uma diversidade de *stakeholders*, como empresas mais avançadas em sustentabilidade corporativa, experts, fóruns, conferências e reuniões profissionais. Essa mudança na percepção, contudo, geralmente não é acompanhada por desenvolvimentos em transparência e ética (MIRVIS, GOOGINS, 2006).

A principal barreira desse estágio é a falta de coordenação entre as atividades relacionadas à sustentabilidade corporativa. Cada setor atua de uma forma, com sua própria agenda. O desempenho social e ambiental nesse estágio começa a ser monitorado, mas em nível no qual as informações são apenas colhidas, e não analisadas e utilizadas como insumo para melhorias na gestão. Assim, o grande desafio desse estágio é o alinhamento da estratégia da organização com os programas e processos que visam a sustentabilidade, gerando coerência entre as atividades das diversas áreas da empresa e a sustentabilidade. (MIRVIS, GOOGINS, 2006).

Estágio 4 – Integrado

Três características marcam as empresas presentes nesse estágio: liderança à frente dos processos de sustentabilidade; uma visão inclusiva de sustentabilidade e uma estrutura integrada para lidar com os temas, articulando sistemas e processos. Empresas nesse estágio possuem metas, indicadores-chave de desempenho e monitoramento contínuo.

Um dos desafios desse estágio é mover a empresa da coordenação para a colaboração, isto é, mobilizar os esforços de todos os colaboradores e aprofundar o comprometimento com as questões relacionadas à sustentabilidade corporativa, mostrando que o tema está sendo expresso na estratégia de negócios da empresa. A empresa nesse estágio começa a se questionar sobre o quão profundo é o seu comprometimento com a sustentabilidade (MIRVIS, GOOGINS, 2006).

Estágio 5 – Transformador

Nesse estágio, a empresa coloca a sustentabilidade como parte central de seu modelo de negócios, adapta seus produtos de maneira a gerar mercados inclusivos e possui ativismo social e ambiental. O desafio desse estágio é a criação de novos mercados, nos quais a sustentabilidade e os negócios se fundem. Empresas nesse estágio operam em parceria intensa com ONGs, governo e outras empresas com o objetivo de resolver problemas e transformar o mundo em um lugar melhor (MIRVIS, GOOGINS, 2006).

Os cinco estágios de sustentabilidade corporativa são avaliados de acordo com sete dimensões, que representam aspectos que influenciam na gestão da sustentabilidade empresarial. Na Figura 1 é possível observar as dimensões e os estágios de cidadania corporativa:

Figura 1. Estágios de Cidadania Corporativa

| | ESTÁGIO 1 Elementar | ESTÁGIO 2 Engajado | ESTÁGIO 3 Inovador | ESTÁGIO 4 Integrado | ESTÁGIO 5 Transformador |
|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---|--|--------------------------------------|
| Conceito de sustentabilidade | Empregos, lucros e impostos | Filantropia, proteção ambiental | Gestão de stakeholder | Sustentabilidade ou Triple Bottom Line | Mudar o mercado |
| Intenção Estratégica | Cumprimento da legislação | Licença para operar | Casos de negócios | Proposta de valor | Criação de mercado ou mudança social |
| Liderança | Expressão verbal, indisponível. | Engajado, apoiador. | Auxilia os processos de sustentabilidade corporativa. | Campeão, à frente da sustentabilidade. | Visionário, à frente do seu tempo. |
| Estrutura | Marginal: direcionada à equipe | Propriedade Funcional | Coordenação Entrefunções | Alinhamento organizacional | Mainstream: Direcionada ao negócio |
| Capacidade de resposta | Defensivo | Reativo, políticas | Responsiva, programas | Sistemas, pró-ativa. | Definidora |
| Relacionamento com stakeholders | Unilateral | Interativo | Influência mútua | Parceria | Alianças multi-organizacionais |
| Transparência | Proteção | Relações públicas. | Reporte ao público | Garantia | Transparência total |

Fonte: Adaptado de MIRVIS, GOOGINS, 2006

Existem outros modelos de estágios de maturidade (para uma revisão veja MAON et al. 2010) mas nenhum deles apresenta uma metodologia clara e empiricamente testada para avaliar o estágio de maturidade para um grande grupo de organizações. Como o modelo de Mirvis e Googins envolve as questões mais relevantes e é aplicado nos Estados Unidos desde 2002, optamos por seguir a metodologia aplicada por eles para avaliar a maturidade das empresas brasileiras.

Por fim, cabe ressaltar os motivadores internos e externos da cidadania corporativa, apontada pela *survey* bianual realizada pelo Centro para Cidadania Corporativa. Dentre os motivadores internos, os mais fortes são as tradições e valores, reputação/imagem, estratégia de negócios e recrutamento/retenção de funcionários. Já as pressões externas podem ser compradores ou consumidores, expectativas da comunidade ou leis e pressões políticas (MIRVIS, GOOGINS, 2006).

Todas essas motivações incentivam as organizações a se preocuparem mais ou menos com questões de sustentabilidade, gerando resultados econômicos, sociais e ambientais equilibrados. É muito comum que nesse processo as empresas inovem em determinados processos e produtos, especialmente nos estágios “integrador” e “transformador” (MIRVIS, GOOGINS, 2006).

As abordagens mais recentes para a sustentabilidade corporativa apontam para mudanças na maneira como a sociedade e as organizações atuam, de maneira a diminuir os impactos negativos de sua atuação. Dessa forma, as ações das empresas e grandes corporações em prol da sustentabilidade se confundem e se mesclam com diversos conceitos já comuns ao meio empresarial, como responsabilidade e cidadania corporativa.

Tratar de sustentabilidade corporativa hoje, não é buscar a elaboração de um sistema social diferente, mas sim modificar o existente de maneira a humanizar as organizações. Assim, a grande questão que envolve a sustentabilidade corporativa é o quão próximo da sociedade as empresas se encontram. Por esse motivo, a abordagem da cidadania corporativa foi a escolhida, por avaliar os diversos estágios que as empresas podem atuar, se comportando mais ou menos como verdadeiros cidadãos. É preciso ressaltar, contudo, que o objetivo da avaliação mostrada nesse material não é o de apontar o estágio exato no qual as empresas avaliadas se encontram, mas sim assinalar alguns comportamentos que permitem avaliar o que precisa ser melhorado e o que já é levado em consideração na gestão para a sustentabilidade nas empresas estudadas.

3. METODOLOGIA: *SURVEY*

A pesquisa em *survey* se caracteriza pelo questionamento direto às pessoas sobre determinado fenômeno estudado. O objetivo último de uma pesquisa desse tipo é permitir aos pesquisadores generalizar sobre um grupo amplo da população ao estudar uma porção pequena desta (REA, PARKER, 1997; GIL, 2007) ².

Sendo uma técnica advinda das ciências sociais e disciplinas profissionais, a pesquisa em *survey* tem sido muito aceita e utilizada pelas instituições acadêmicas, nas quais os estudantes são estimulados a utilizá-la com o objetivo de angariar informações primárias (REA, PARKER, 1997). O instrumento utilizado para tal geralmente é um questionário, isto é “[...] um conjunto formal de perguntas – escritas ou orais – [...]” (MALHORATA, 2001 apud ALMEIDA; BOTELHO, 2006).

Apesar da técnica *survey* possuir ampla aceitação, ainda existem alguns questionamentos com relação à confiança da generalização de poucas respostas para um grupo inteiro. A generalização correta vem da aplicação de uma série de procedimentos ordenados compreendidos na pesquisa em *survey*. Esses procedimentos especificam quais informações devem ser obtidas, como serão coletadas, de quem serão solicitadas e como serão analisadas (REA, PARKER, 1997).

O objetivo da *survey* determina as informações que devem ser buscadas. As informações são tipicamente divididas em três: descritivas, comportamentais e relacionadas à atitude. As *surveys* frequentemente incluem questões descritivas que objetivam coletar informações socioeconômicas dos respondentes, como idade, tamanho da família, renda, educação, etc. Essas informações permitem ao pesquisador compreender melhor a população representada pela amostra (REA, PARKER, 1997).

Quando interessados no comportamento dos respondentes, as *surveys* podem incluir informações relacionadas aos meios de transporte, recreação, entretenimento e comportamento pessoal. Com relação às questões de atitude ou de opinião, estas estão presentes em diversas *surveys* com foco em assuntos de política e sociedade, como interesse de voto, popularidade política, etc. (REA, PARKER, 1997).

A investigação científica requer que as relações apresentadas na pesquisa sejam identificadas em uma mescla desses três tipos de informação. Assim, raramente apenas um desses tipos é utilizado (REA, PARKER, 1997). O foco da pesquisa deste trabalho é buscar informações descritivas e relacionadas à atitude.

Quando conduzida corretamente, a *survey* pode se tornar uma oportunidade de revelar características de instituições e comunidades ao estudar indivíduos e outros

² Essa é a visão dos autores utilizados nesse trabalho; contudo, vale pontuar que não há consenso de que todas as *surveys* são amostrais.

componentes, os quais representam essas entidades. As *surveys* podem ser organizadas de maneira a recolher informações da população em um determinado período, gerando assim um quadro da situação para aquele momento específico (REA, PARKER, 1997).

As *surveys* bem estruturadas permitem a padronização das informações, permitindo a quantificação e análise estatística e comparação entre indivíduos, instituições ou comunidades por ser uma técnica replicável, isto é, um questionário aplicado em uma determinada cidade ou comunidade pode ser reaplicado em outras cidades ou comunidades (REA, PARKER, 1997). Contudo, a técnica de *survey* também apresenta algumas falhas, como a ênfase nos aspectos perspectivas. Como a pesquisa prevê o questionamento direto às pessoas, estas podem responder aquilo que bem entenderem, sendo assim uma percepção subjetiva (GIL, 2007). Alguns questionamentos podem ser omitidos, caso sejam perguntas que sabiamente grande parte das pessoas não sabe ou não quer responder, utilizando perguntas indiretas. Todavia, mesmo com o questionamento indireto, a pesquisa em *survey* ainda enfrenta esse problema. Outro problema é a dificuldade no aprofundamento das informações coletadas. Por se tratar de generalizações, não é possível realizar explicações sobre os fenômenos, mas sim descrições de determinado grupo em um momento específico (GIL, 2007).

Mesmo com esses problemas, existem procedimentos que visam a garantir que a *survey* seja conduzida de maneira rigorosa e sistemática (REA, PARKER, 1997). Os estágios de pesquisa considerados por Rea e Parker, 1997, são os seguintes:

1. Identificação do foco do estudo e método de pesquisa
2. Determinação do cronograma de pesquisa e orçamento
3. Estabelecimento de uma base de informação antes do início da pesquisa
4. Determinação da amostra
5. Determinação do tamanho e procedimentos de seleção da amostra
6. Elaboração do instrumento de *survey*
7. Pré-teste do instrumento de *survey*
8. Seleção e treinamento dos entrevistadores
9. Implementação da *survey*
10. Codificação dos questionários completos e tabulação de dados
11. Análise das informações e preparo do relatório final

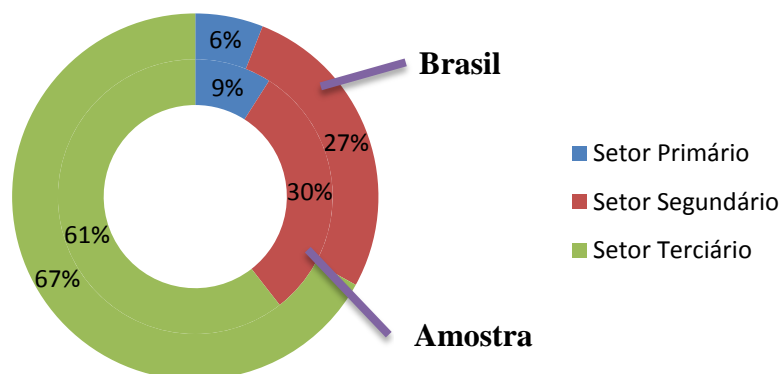
Ao se realizar esses passos, a pesquisa em formato *survey* foi conduzida adequadamente.

Limites da amostra e pesquisa

As limitações da pesquisa em *survey* indicam que a generalização de uma amostra para todo um grupo de indivíduos pode ser comprometida, caso a amostra não seja significativa. Dessa forma, é importante pontuar os limites da amostra encontrada na pesquisa. Ao considerar que no Brasil existem mais de 16 milhões de empresas ativas (IBPT, 2013), as generalizações aqui realizadas devem ser feitas com parcimônia, já que a amostra contou com apenas 602 respondentes de aproximadamente 400 empresas. Em termos percentuais, a amostra representa das empresas brasileiras, o que mostra a falta de representatividade dessa amostra na generalização dos resultados para todo o país. Mesmo assim, essa amostra é considerada alta, sendo, até então a maior pesquisa sobre o assunto, realizada sobre as empresas brasileiras.

Gráfico 1 – Setor de Atuação

Setor de Atuação



Fonte: Elaborado pelos autores.

Com relação ao número de empregados diretos, as grandes empresas, com mais de 1000 funcionários, representam 39% da amostra, seguido por 26% de empresas com mais de 250 funcionários. Assim, grande parte da amostra é composta por empresas que possuem recursos para o financiamento de atividades e manutenção de processos voltados à sustentabilidade. Essas informações são mostradas no Gráfico 2.

Maior parte das empresas respondentes (61%), atua no setor terciário, como visto no Gráfico 1. Aprofundando na análise setorial, percebemos que a maioria das empresas respondentes estão nos setores de serviço, construção e educação. Já os setores com menor recorrência são química e petroquímica, materiais de construção e decoração, agronegócio e transportes, como se pode observar na Tabela 1.

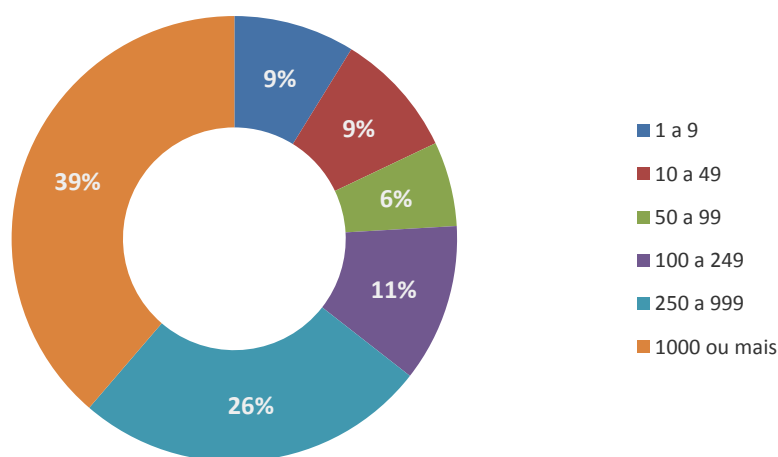
Tabela 1: Setor de Atuação das Empresas Respondentes

| | Setor | Qtde. Respondentes |
|---|--|--------------------|
| 1 | Administração pública, defesa e seguridade social. | 22 |
| 2 | Agronegócio. | 13 |
| 3 | Atividades profissionais, científicas e técnicas. | 16 |
| 4 | Bancos. | 14 |
| 5 | Construção. | 75 |
| 6 | Educação. | 47 |
| 7 | Energia. | 37 |
| 8 | Informação e comunicação. | 15 |

| | | |
|----|---|----|
| 9 | Materiais de construção e decoração. | 12 |
| 10 | Mineração | 34 |
| 11 | Outras atividades de serviço. ³ | 78 |
| 12 | Papel e celulose. | 26 |
| 13 | Química e petroquímica. | 10 |
| 14 | Saúde. | 30 |
| 15 | Tecnologia – software e serviços. | 24 |
| 16 | Transportes | 13 |
| 17 | Varejo | 16 |
| 18 | Veículos | 29 |
| 19 | Outros setores com menos de 10 respondentes | 91 |

Fonte: Elaborado pelos autores.

Gráfico 2 – Número de Funcionários Diretos.



Fonte: Elaborado pelos autores.

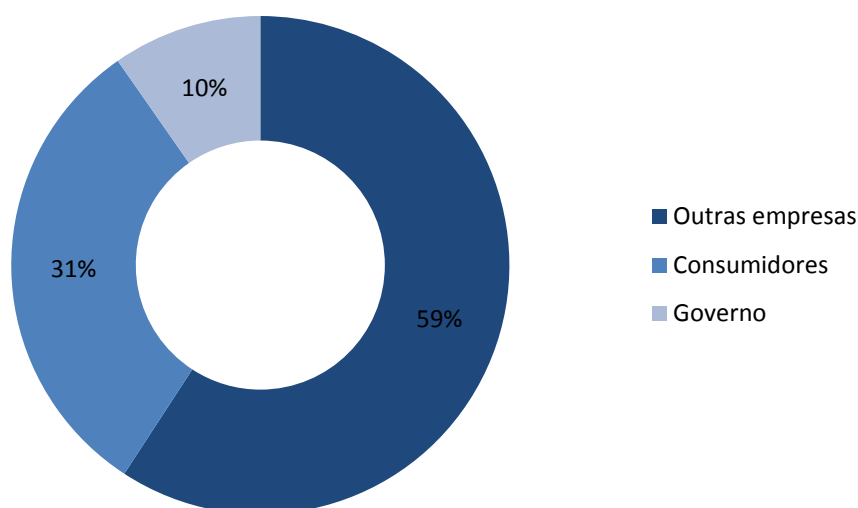
Com relação aos estados de atuação das empresas da amostra, a pesquisa contou com empresas de todas as regiões do País, como demonstrado na Figura 2. A concentração das empresas da na região sudeste é perceptível, mas isso não invalida a amostra, já que pesquisas consolidadas como aquelas realizadas pelo IMD (2012) costumam possuir amostras com a mesma configuração. Com a amostra é possível reconhecer alguns traços

³ Esse setor incorpora empresas com atividades como consultoria, alguns serviços de engenharia e arquitetura, institutos, sindicatos, federações e alguns serviços de comunicação.

de comportamento que podem ser utilizados em estudos posteriores. Os resultados aqui apresentados devem ser encarados como uma primeira aproximação acerca das práticas e ações voltadas para a gestão da sustentabilidade no Brasil. Em estudos subsequentes, contudo, é preciso realizar um plano amostral bem delineado, visando a captar as possíveis nuances presentes no setor da construção, além de incentivar o estudo das práticas do setor de maneira com a utilização de outras metodologias, como estudos de caso e análises qualitativas.

De acordo com o Gráfico 3, os principais clientes das empresas brasileiras são outras empresas (59%) (business to business B2B), consumidores (31%) (business to consumer B2C) e governos (10%). Somente dois respondentes consideraram ONGs como principais clientes de suas empresas, sendo uma quantidade pouco significativa para ser contabilizada ao final.

Gráfico 3 – Principais Clientes.



Fonte: Elaborado pelos autores.

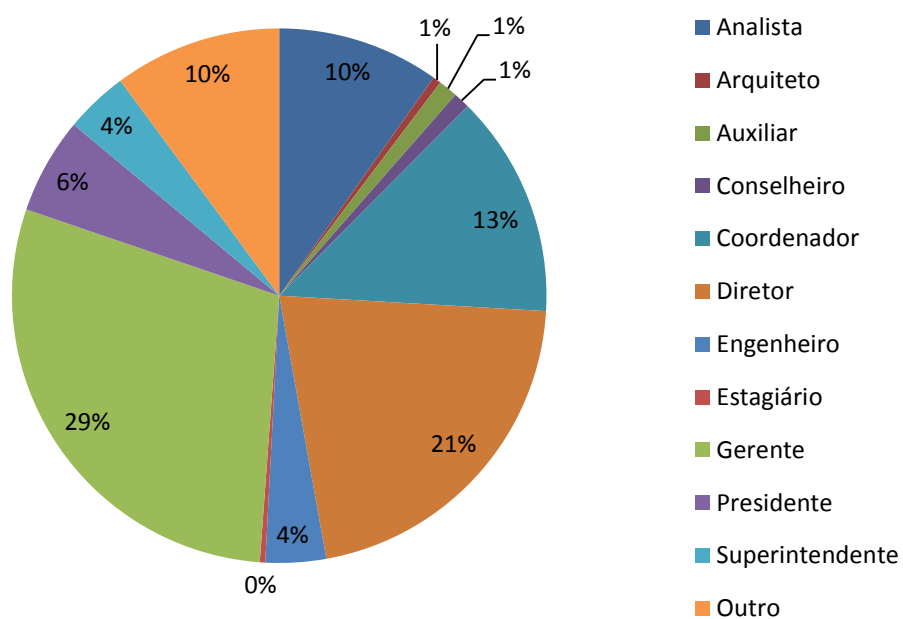
Outra questão a ser pontuada é o perfil dos respondentes da pesquisa. Como já foi mencionado, buscaram-se representantes dos mais diversos cargos na empresa. Na pesquisa de 2014, o cargo mais recorrente ocupado pelos respondentes é o de gerente (29%) seguido pelo diretor (21%), coordenador (13%) e analista (10%). Os respondentes de menor recorrência foram estagiários (0,3%), arquitetos (0,5%), auxiliares e conselheiros (1%). No Gráfico 4 é possível observar a configuração de cargos encontrada na amostra.

Figura 2 – Participantes por Região



Fonte: Elaborada pelos autores.

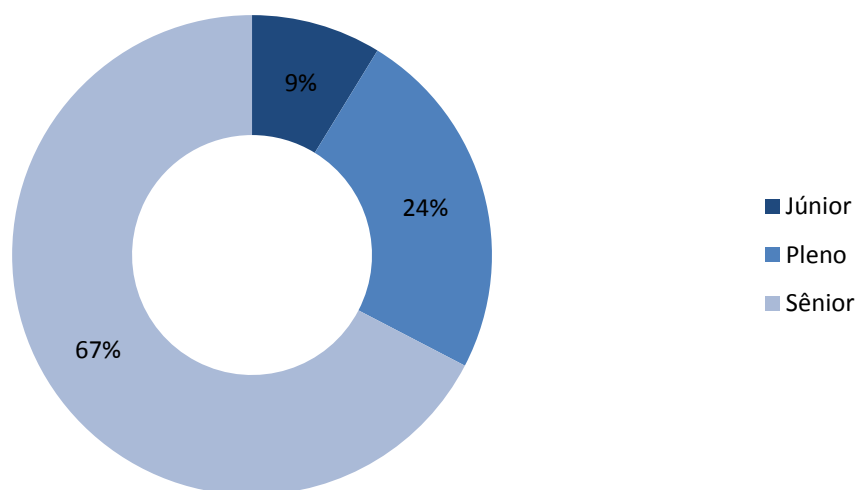
Gráfico 4 – Cargo dos Respondentes



Fonte: Elaborado pelos autores.

Como verificado no Gráfico 5, 67% da amostra é composta por cargos de nível sênior e 24% por cargos de nível pleno, e somente 9% dos respondentes estão em cargos júnior. Essa informação é importante, pois é possível verificar em uma análise posterior, a diferença de percepção entre esses cargos com relação à sustentabilidade.⁴ Com relação à idade dos respondentes, o profissional mais novo possui 17 anos, enquanto o mais velho possui 74. Em média, os respondentes possuem 43 anos. 60% dos respondentes ocupam cargos de liderança em suas empresas.

Gráfico 5 – Nível Hierárquico dos Respondentes



Fonte: Elaborado pelos autores.

A seguir, os resultados encontrados na avaliação serão apresentados.

⁴ Em avaliações minuciosas da amostra, os resultados sugerem que os respondentes em cargos de nível júnior / em início de carreira podem possuir uma visão mais forte sobre a inclusão de práticas sustentáveis na ação das organizações, enquanto funcionários em nível pleno podem possuir uma visão mais fraca quanto aos empecilhos encontrados ao se passar a sustentabilidade da estratégia para a ação. Ao se considerar a liderança / profissionais em nível sênior, novamente a percepção da incorporação da sustentabilidade na gestão empresarial volta a ser forte. Essa avaliação está disponível no site da FDC.

4. RESULTADOS DA PESQUISA

Os resultados serão apresentados de forma a destacar os sete aspectos da gestão considerados na avaliação. Ao lado de cada resposta referente à pesquisa de 2014, encontra-se o resultado da pesquisa realizada em 2012. Apresentadas todas as respostas, será realizada uma avaliação global, seguida de reflexões e desdobramentos dos resultados.

Conceito de Sustentabilidade

Esse aspecto se relaciona com a percepção que a empresa possui sobre a sustentabilidade empresarial em geral, sem avaliar o contexto específico de suas atividades. Para essa avaliação, foram utilizados dois blocos de perguntas:

- Como as empresas definem a sustentabilidade? - Qual é a importância de cada aspecto da sustentabilidade?
- Percepções gerais sobre a sustentabilidade - Quais devem ser as ações e quais atores devem incentivá-las?

Na amostra das empresas brasileiras, a percepção de que a sustentabilidade deve ser uma prioridade empresarial continua recorrente desde nossa primeira avaliação em 2012. Além disso, a comunidade tem sido mais vista como *stakeholder* influente nas atividades das organizações. Os resultados sugerem que as empresas brasileiras continuam no estágio integrado, quanto ao conceito de sustentabilidade. Nesse estágio, as organizações entendem que o tema não é voltado somente à proteção ambiental e filantropia, mas que deve envolver aspectos econômicos e socioambientais, podendo ser lucrativa quando incorporada corretamente nos negócios da empresa.

Dessa forma, as organizações apresentam sinais de que colaboradores e fornecedores são entendidos como centrais para a sustentabilidade das organizações. As empresas compreendem que a sustentabilidade deve conter atividades que geram resultados equilibrados aos seus *stakeholders*. Em 2014, a percepção de que muitas organizações não aplicam os pressupostos da sustentabilidade em seus negócios obteve redução. No entanto, o descolamento entre discurso e prática ainda é um problema frequente nas organizações brasileiras, e que tende a emergir nos outros aspectos considerados na pesquisa.

Como as empresas definem a sustentabilidade

Quando questionados sobre a importância de cada um dos aspectos da sustentabilidade considerados, operar com ética nos negócios é o destaque, apesar de todos os outros aspectos também terem obtido uma avaliação positiva. Ao comparar as respostas, a menor porcentagem observada foi quanto a responder a grupos comunitários e partes interessadas em relação à seus interesses, o que se opõe ao aumento na percepção de que as organizações devem melhorar as condições de sua comunidade. Na Tabela 2 é possível observar as perguntas e seus resultados para as empresas brasileiras, em geral.

Tabela 2 – Como as empresas definem a sustentabilidade

| Qual a importância dos aspectos abaixo? | 2012 | 2014 |
|---|------|------|
| Valorizar os colaboradores e tratá-los bem | 96% | 100% |
| Operar com práticas empresariais éticas | 98% | 99% |
| Gerenciar e informar as finanças da empresa com exatidão | 93% | 98% |
| Proteger o meio ambiente | 96% | 98% |
| Proteger os consumidores | 95% | 97% |
| Atuar junto aos fornecedores para assegurar sua operação ética | 96% | 97% |
| Oferecer empregos com boa remuneração | 88% | 97% |
| Oferecer benefícios aos colaboradores | 92% | 96% |
| Melhorar as condições de sua comunidade | 91% | 95% |
| Promover a diversidade de colaboradores na empresa | 84% | 93% |
| Maximizar os lucros de longo prazo para os proprietários/acionistas da empresa | 91% | 92% |
| Marketing e publicidade responsáveis dos produtos e serviços da empresa | 92% | 90% |
| Apoiar o voluntariado dos colaboradores | 80% | 89% |
| Responder a grupos comunitários e partes interessadas em relação às problemáticas de interesse deles. | 92% | 88% |

Fonte: Elaborado pelos autores.

Percepções iniciais sobre a sustentabilidade

Em 2014, ao serem questionadas sobre as ações para a sustentabilidade e quais atores deveriam incentivá-las, a amostra continua a apontar que o tema deve ser uma prioridade empresarial, e que deve haver legislação que o regule e incentive. A percepção de que muitas organizações, apesar de se proclamarem sustentáveis, não estão realmente comprometidas com a causa, tem diminuído. O maior destaque é para o crescimento da percepção de que a sustentabilidade é um tema importante inclusive em crises econômicas e recessões.

Tabela 3 – Percepções iniciais sobre a sustentabilidade

| Percepções iniciais sobre a sustentabilidade | 2012 | 2014 |
|---|------|------|
| A sustentabilidade precisa ser uma prioridade para as empresas | 90% | 92% |
| O público tem o direito de esperar a sustentabilidade das empresas | 84% | 81% |
| A sustentabilidade é importante na recessão | 46% | 79% |
| A sustentabilidade faz uma contribuição tangível para o resultado líquido da empresa | 77% | 77% |
| A maioria das empresas promove a sustentabilidade, porém não está verdadeiramente engajada nela | 87% | 64% |
| Muitas empresas fazem muito mais por suas comunidades do que se sabe ou se comenta. | 60% | 53% |
| A sustentabilidade deveria ser totalmente voluntária – não deveria ser regida por leis/regulações | 31% | 33% |

Fonte: Elaborado pelos autores.

Intenção Estratégica

O aspecto da intenção estratégica busca avaliar como a sustentabilidade é vista dentro das empresas, e qual é o objetivo de se levar em consideração seus aspectos. Busca-se identificar o que as empresas fazem em prol da sustentabilidade e quais os motivos de se realizarem parcerias para lidar com questões socioambientais e econômicas. Mirvis e Googins (2006) apontam que empresas em estágios iniciais consideram apenas benefícios no mercado e sociedade advindos da sustentabilidade, como melhoria na reputação e imagem da empresa. Diferentemente do “Conceito de Sustentabilidade”, esse aspecto leva em consideração o que acontece no contexto da empresa, e não de maneira geral. Os resultados de 2014 sugerem que as empresas estão em um estágio inovador, começando a se espelhar em exemplos de outras empresas para atuar em prol da sustentabilidade, e buscando estratégias para atuar nos mais diversos contextos. Para essa avaliação, três blocos de perguntas foram considerados:

- Motivação para a sustentabilidade - Como a sustentabilidade é vista dentro de sua empresa? O que a motiva?
- Iniciativas voltadas à sustentabilidade - O que a empresa faz em prol da sustentabilidade?
- Motivação para parcerias - O que motiva a empresa a realizar parcerias para resolver questões ambientais, econômicas e sociais?

A principal intenção estratégica das empresas brasileiras com a sustentabilidade continua sendo ganhos de reputação. Porém, as iniciativas para promoção do tema têm sido voltadas para a redução de custos por meio da utilização eficiente de materiais. Além disso, as parcerias também são motivadas pelos ganhos de reputação. Esse comportamento é característico de empresas com a intenção estratégica voltada para a licença para operar. Isso significa que as organizações visam o reconhecimento por parte da sociedade de que suas atividades são adequadas e devem continuar.

Motivação para a sustentabilidade

Tabela 4 – Motivação para a sustentabilidade

| Por que as empresas adotam a sustentabilidade? | 2012 | 2014 |
|---|------|------|
| Melhora nossa reputação/imagem | 92% | 91% |
| É importante para nossos clientes/consumidores | 87% | 86% |
| Faz parte de nossa estratégia de negócios | 77% | 78% |
| Ajuda nossa empresa a reduzir riscos operacionais | 74% | 78% |
| Gera vantagem competitiva | 80% | 76% |
| É esperada em nossa comunidade | 77% | 75% |
| Ajuda-nos a gerenciar as pressões regulatórias | 77% | 75% |
| Faz parte das tradições e valores de nossa empresa | 74% | 73% |
| Permite-nos participar do debate sobre políticas públicas | 78% | 69% |
| Ajuda a recrutar e reter colaboradores | 58% | 64% |

Fonte: Elaborado pelos autores.

Em 2014 não se observa uma mudança significativa na intenção estratégica da sustentabilidade nas empresas brasileiras. Por outro lado, os resultados sugerem que há diminuição da percepção do tema como um facilitador no diálogo com o poder público.

Iniciativas voltadas à sustentabilidade

Tabela 5 – Iniciativas voltadas à sustentabilidade

| Iniciativas voltadas à sustentabilidade | 2012 | 2014 |
|---|------|------|
| Reduzir custos através de melhorias na eficiência do uso de materiais | 50% | 76% |
| Desenvolver e oferecer produtos / serviços sustentáveis | 57% | 53% |
| Prover treinamentos para ampliar e aumentar a conscientização comercial dos trabalhadores | 55% | 53% |
| Aumentar a conscientização da marca como "verde" ou socialmente responsável | 20% | 52% |
| Utilizar a sustentabilidade como um diferencial mercadológico | 39% | 50% |
| Oferecer produtos / serviços mais eficientes em gastos energéticos | 82% | 47% |
| Prover mais informações aos consumidores sobre os impactos sociais e ambientais de seus produtos e serviços | 49% | 41% |
| Produzir ou terceirizar a produção domesticamente / localmente | 39% | 24% |

Fonte: Elaborado pelos autores.

Nesse bloco de perguntas, os respondentes foram questionados sobre quais das opções seriam atividades de suas empresas atualmente. A Tabela 5 aponta que a redução de custos por meio da utilização eficiente de materiais é a iniciativa mais recorrente nas empresas brasileiras, apontada por 76% dos entrevistados. Diferentemente de 2012, neste ano a oferta de produtos e serviços que tenham gastos energéticos mais eficientes teve grande queda, representando somente 47%. Em 2014, “aumentar a conscientização da marca como “verde” ou socialmente responsável”, iniciativa menos realizada pelas empresas em 2012, foi apontada por pouco mais da metade da amostra como atividade presente em suas organizações. A iniciativa menos recorrente foi relativa à produção ou terceirização da produção localmente, apontada por somente 24% das questionados.

Motivação para parcerias

As empresas deveriam apontar quais são as três principais motivações para a realização de parcerias para a sustentabilidade. 75% dos respondentes das empresas brasileiras afirmam que a melhoria na reputação continua sendo a principal motivação, seguido da obtenção de benefícios financeiros ao identificar oportunidades de inovação, com 63% de respostas. Na Tabela 6 percebe-se que nesse ponto houve pouca diferença entre 2012 e 2014.

Tabela 6 – Motivação para parcerias

| Motivação para parcerias | 2012 | 2014 |
|--|------|------|
| Melhorar nossa reputação | 66% | 75% |
| Conseguir benefícios financeiros identificando oportunidades de inovação | 67% | 63% |
| Nossa empresa não consegue resolver todos os problemas sozinho | 48% | 55% |
| Incentivos fiscais ou outras políticas incentivadoras | 44% | 47% |
| Pressão de partes interessadas externas | 45% | 38% |

Fonte: Elaborado pelos autores.

Estrutura para a sustentabilidade

O aspecto da estrutura se relaciona com a forma na qual a gestão para a sustentabilidade está estruturada dentro das empresas. Nesse ponto, busca-se identificar se o tema está integrado e alinhado aos negócios da empresa e se existem metas, equipes, treinamentos e políticas corporativas que visam lidar com a sustentabilidade. Os resultados de 2014 sugerem que as empresas brasileiras estão em um aspecto engajado, em que o discurso nos mostra a importância da sustentabilidade. Porém ainda é preciso que se estabeleçam metas, políticas e diretrizes que permitam a gestão interna do tema. Muitas organizações decidem criar uma área ou um comitê específico para tratar das questões de sustentabilidade corporativa que se relacionem com seus negócios, mas se não houver uma integração das atividades da área com as outras atividades da empresa, o papel da sustentabilidade fica em segundo plano. Para essa avaliação um bloco de perguntas foi utilizado:

Alinhamento e integração da sustentabilidade nos negócios

Tabela 7 – Alinhamento e integração da sustentabilidade nos negócios

| Institucionalização da sustentabilidade | 2012 | 2014 |
|---|------|------|
| Temos uma pessoa ou uma equipe responsável por questões de sustentabilidade. | 67% | 66% |
| A sustentabilidade é parte integrante do nosso processo de planejamento empresarial. | 62% | 64% |
| Temos políticas e regulamentos sobre sustentabilidade. | 62% | 62% |
| Temos programas de treinamento e educativos para avançar a sustentabilidade em nossa empresa. | 54% | 59% |

Fonte: Elaborado pelos autores.

Assim como em 2012, apesar de já existir alguém ou uma equipe responsável por questões relacionadas à sustentabilidade, como se pode ver na tabela 7, ainda faltam metas individuais aos gestores em questões que levem em consideração aspectos de sustentabilidade. Isso nos mostra a área de sustentabilidade não está integrada às outras áreas. Isso faz com que as equipes responsáveis pela sustentabilidade se tornem “ilhas” dentro das empresas.

Apesar de ter havido melhoria na percepção de que as empresas se engajam em temas relacionados à sustentabilidade, quando se trata de metas, políticas e iniciativas para

o desenvolvimento do tema internamente, o que se observa é que não houve evolução. Ainda existem diferenças significativas entre metas para as empresas como um todo e para os gerentes, como é observado na tabelas 8 e 9. Na prática, os resultados evidenciam que o discurso não está sendo transformado em ações, e o mesmo gap observado em 2012 continua sendo realidade nas empresas brasileiras.

Tabela 8 – Metas da empresa voltadas à sustentabilidade

| A empresa possui metas para essas questões? | 2012 | 2014 |
|--|-------------|-------------|
| Responsabilidade ambiental | 71% | 71% |
| Educação, treinamento e progressão de carreira dos colaboradores | 67% | 65% |
| Produtos ou serviços sustentáveis | 66% | 59% |
| Apoio comunitário | 46% | 54% |
| Direitos humanos na nossa cadeia de suprimento | 46% | 54% |
| Diversidade. | 46% | 48% |

Fonte: Elaborado pelos autores.

Tabela 9 – Metas dos gerentes voltadas à sustentabilidade

| Os gerentes possuem metas para essas questões? | 2012 | 2014 |
|--|-------------|-------------|
| Responsabilidade ambiental | 48% | 37% |
| Educação, treinamento e progressão de carreira dos colaboradores | 49% | 49% |
| Produtos ou serviços sustentáveis | 39% | 33% |
| Apoio comunitário | 37% | 27% |
| Direitos humanos na nossa cadeia de suprimento | 34% | 30% |
| Diversidade. | 31% | 31% |

Fonte: Elaborado pelos autores.

Outra questão importante é o treinamento das equipes de diversas áreas para lidar com questões de sustentabilidade. Sem essa conscientização individual, a concretização das metas individuais e organizacionais estabelecidas é comprometida. Esse panorama é característico de empresas nas quais a sustentabilidade já possui uma estrutura interna, porém, não coordenada de forma efetiva com as diversas áreas, processos e atividades da empresa.

Capacidade de resposta

O aspecto de capacidade de resposta busca avaliar o quão responsiva é a empresa em termos de políticas de sustentabilidade, programas e desempenho. Para essa avaliação, buscava-se responder quais as áreas priorizadas pelas empresas, no apoio a comunidade e em que medida as empresas devem estar envolvidas na solução de políticas públicas. Além disso foram utilizadas algumas perguntas gerais sobre metas e impactos das atividades e produtos das empresas. Nesse aspecto, em 2014, as empresas também se encontram em um estágio engajado, apesar de ter havido alguma evolução. A percepção é de que é preciso se envolver em políticas públicas, mas a prática ainda deixa a desejar.

Ao avaliar como as empresas lidam com os novos desafios que a sustentabilidade representa, ou pode representar, é observada ligeira melhora, com maior acompanhamento das atividades dos concorrentes e produção voltada para comunidades de baixa renda. Já com relação às áreas de apoio comunitário, não houve mudança de 2012 para 2014, sendo que as principais apontadas pelos respondentes são educação e treinamento. Destaque para o fato de que 47% dos questionados não sabem uma ou mais áreas nas quais suas respectivas empresas investem.

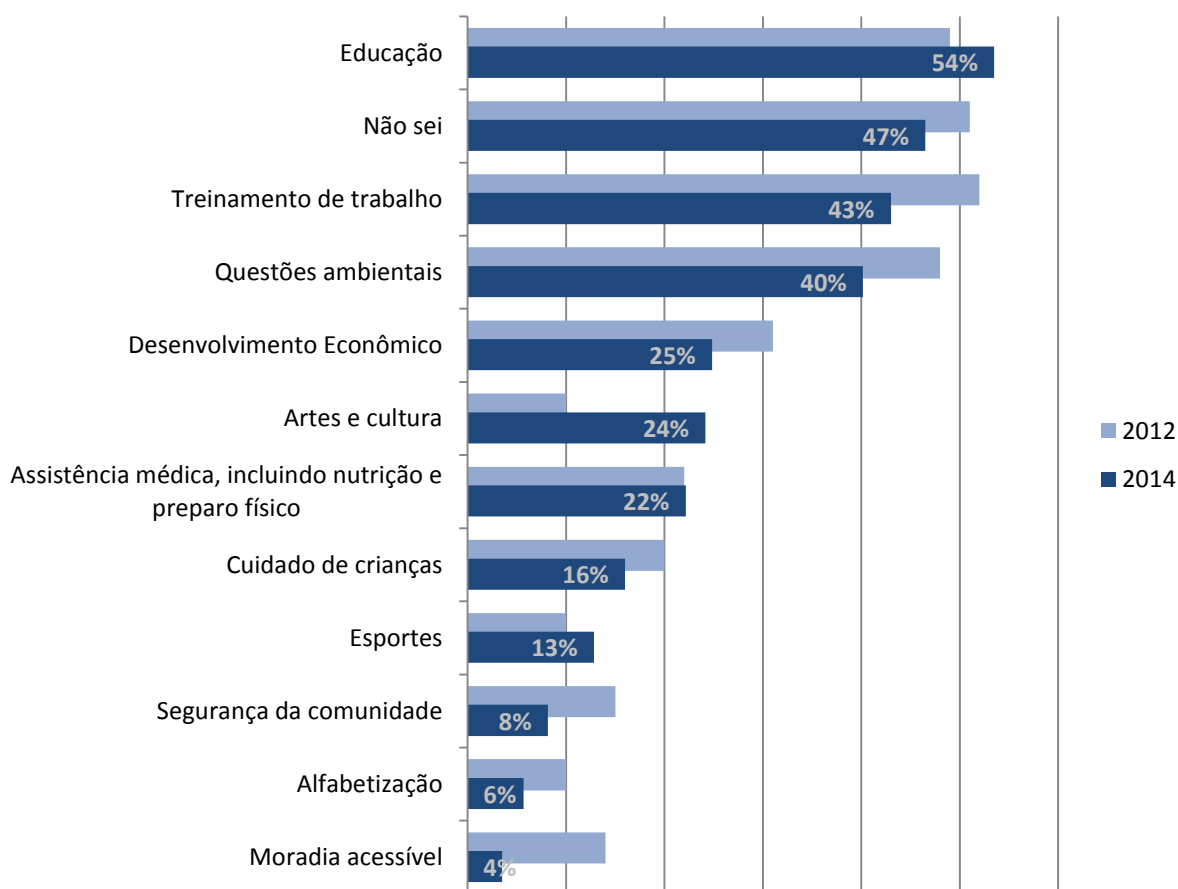
Tabela 10 – Capacidade de resposta

| Capacidade de Resposta | 2012 | 2014 |
|--|------|------|
| Nossa empresa oferece produtos ou serviços que beneficiam o ambiente | 56% | 65% |
| Nossa empresa desenvolve produtos e serviços considerando os impactos que provocam durante todo o seu ciclo de vida | 56% | 60% |
| Acompanhamos o que nossos competidores estão fazendo com relação a produtos e oferta de serviços sustentáveis | 33% | 58% |
| Assessoramos nossos clientes a respeito de opções de produtos ou serviços sustentáveis | 46% | 51% |
| Os produtos e serviços de nossa empresa atendem as necessidades das pessoas e comunidades de baixa renda | 38% | 49% |
| Investimos recursos em P&D em novos produtos e serviços sustentáveis | 48% | 48% |
| Oferecemos produtos que são certificados e rotulados como ambientalmente amigáveis ou sustentáveis, utilizando programas internacionalmente reconhecidos ou com verificação independente | 42% | 46% |

Fonte: Elaborado pelos autores.

Áreas priorizadas de apoio à comunidade

Baseando-se na quantidade de recursos investidos em atividades de apoio à comunidade, como dinheiro, tempo, produtos e serviços de doações, as empresas deviam indicar quais foram as três áreas priorizadas no ano passado. Enquanto em 2012, a área mais destacada era de treinamento de trabalho, com 52%, em 2014 os respondentes demonstraram que as empresas estão apoiando mais a área de educação, apontada por 54%. O destaque nesse ponto é que 51% dos respondentes, em 2014, não souberam especificar quais áreas sua respectiva empresa investe. No Gráfico 6 é possível observar todas as respostas.

Gráfico 6 – Áreas prioritizadas de apoio à comunidade

Fonte: Elaborado pelos autores.

Envolvimento dos negócios em questões de políticas públicas

O objetivo desse bloco de questões é identificar em que medida as empresas devem se envolver mais ou menos que atualmente na solução de algumas questões de políticas públicas, como mostrado na Tabela 11. Como em 2012, em geral, as empresas brasileiras apontaram que em todas as questões colocadas deveria haver um envolvimento muito maior do que ocorre hoje, mas a segurança do produto continua sendo a questão na qual deve haver maior envolvimento.

Tabela 11 – Envolvimento dos negócios em questões de políticas públicas

| Envolvimento em questões de políticas públicas | 2012 | 2014 |
|--|------|------|
| Segurança do produto | 89% | 94% |
| Desigualdade social | 80% | 81% |
| Educação pública | 76% | 78% |
| Assistência médica | 75% | 77% |
| Mudanças climáticas | 81% | 76% |

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os resultados sugerem que o empresariado brasileiro reconhece a necessidade de ir além do que já está sendo feito, em questões que envolvem a sustentabilidade e o poder público. Porém, como já tratado anteriormente, grande parte das empresas veem a sustentabilidade como algo que deve ser regulamentado por algum tipo de legislação.

Relacionamento com Stakeholders

Esse aspecto avalia o relacionamento da empresa com suas partes interessadas. Em estágios iniciais de sustentabilidade, as empresas possuem comunicação limitada com seus stakeholders. Quando há a tentativa de aproximação das partes interessadas, as empresas percebem que não possuem estrutura para atuar com essas novas questões, o que demanda a construção de capacidades internas para lidar com as demandas de seus *stakeholders* (MIRVIS; GOOGINS, 2006). Nesse aspecto, as empresas brasileiras estão no estágio engajado, já que há interação entre empresas e *stakeholders*, mas ainda é preciso que se transforme esse relacionamento em alianças estratégicas.

Para a avaliação do relacionamento das empresas com suas partes interessadas, foram utilizados três blocos de perguntas:

- Suporte a comunidades economicamente desfavorecidas - Qual é o envolvimento da empresa com essas comunidades?
- Práticas laborais - Como a empresa lida com questões que envolvem seus colaboradores e clientes?
- Parcerias – Quais são as parcerias realizadas pela empresa?

Em 2014, é possível observar uma maior diversificação dos *stakeholders* tratados. Enquanto em 2012, ONGs e clientes se destacavam dos demais, nesta edição, a proximidade entre os dados dos stakeholders é bem maior. Em estágios mais altos de sustentabilidade, a percepção de que os problemas são complexos demais para serem solucionados somente pela empresa leva a organização a realizar parcerias também com empresas com atividades similares e até mesmo instituições de caridade, o que não vem piorando nas empresas da amostra, com relação a 2012.

O relacionamento com a comunidade de uma forma geral também é uma atividade que deve ser trabalhada pelas empresas, com a capacitação de funcionários com menores salários e compreensão das necessidades das populações de baixa renda.

Suporte a comunidades economicamente desfavorecidas

Tabela 12 – Suporte a comunidades economicamente desfavorecidas

| Qual a importância dos aspectos abaixo? | 2012 | 2014 |
|---|----------------|------|
| Oferecimento de oportunidades de treinamento para os colaboradores com rendimentos mais baixos. | 37% | 68% |
| Contratamos mulheres e/ou minorias para ocupar cargos de gestão. | - ⁵ | 68% |
| Contratação de colaboradores provenientes de comunidades economicamente desfavorecidas | 38% | 54% |
| Melhoramento das condições das comunidades | 46% | 53% |

⁵ Em 2012 essa pergunta não foi realizada.

| | | |
|--|-----|-----|
| economicamente desfavorecidas | | |
| Oferecimento de programas de treinamento para pessoas de comunidades economicamente desfavorecidas | 43% | 52% |
| Instalação de unidades da empresa ou oferta de empregos em comunidades economicamente desfavorecidas | 25% | 41% |
| Comprar de empresas fornecedoras cujas proprietárias são mulheres | 17% | 30% |
| Comprar de empresas fornecedoras cujos proprietários fazem parte de minorias | 14% | 30% |

Fonte: Elaborado pelos autores.

Como podemos ver na tabela 12, os destaques são a oferta de oportunidades de treinamento para colaboradores de baixa renda e a contratação e mulheres e minorias para ocupar cargos de gestão. Por outro lado, a priorização de compras provenientes de fornecedores mulheres ou de minorias obteve os mais baixos resultados.

Práticas laborais

Os dados da Tabela 13 apontam que grande parte das empresas brasileiras apoia práticas de equilíbrio entre vida profissional e pessoal para seus colaboradores, inclusive os terceirizados. Com apenas um ponto percentual de diferença, a oferta de cobertura de seguro de saúde para os colaboradores e terceirizados fica como segunda prática adotadas. Já a compensação dos trabalhadores por ideias que beneficiam a empresa em termos econômicos, sociais e ambientais é uma ação que ainda precisa ser melhorada nas empresas avaliadas, assim como apoio ao desenvolvimento da carreira dos colaboradores que ganham menos de três salários mínimos por mês, que caiu de 68% em 2012, para 59% em 2014.

Tabela 13 – Práticas laborais

| Práticas Laborais? | 2012 | 2014 |
|--|-------------|-------------|
| Apoiamos práticas de equilíbrio da vida profissional com a vida privada para todos os colaboradores, incluindo os terceirizados | 51% | 64% |
| Nossa empresa oferece cobertura de seguro saúde para os colaboradores, incluindo os terceirizados. | 70% | 63% |
| Apoiamos o desenvolvimento de habilidades, a educação e a progressão de carreira dos colaboradores atuais que ganham menos de três salários mínimos por mês. | 68% | 59% |
| Remuneramos e/ou reconhecemos os colaboradores por ideias que resultam em benefícios econômicos, sociais e ambientais. | 49% | 56% |

Fonte: Elaborado pelos autores.

Diálogo com as partes interessadas:

Os dados da tabela 14 nos mostram que o diálogo entre empresas e colaboradores e outras partes interessadas têm diminuído.

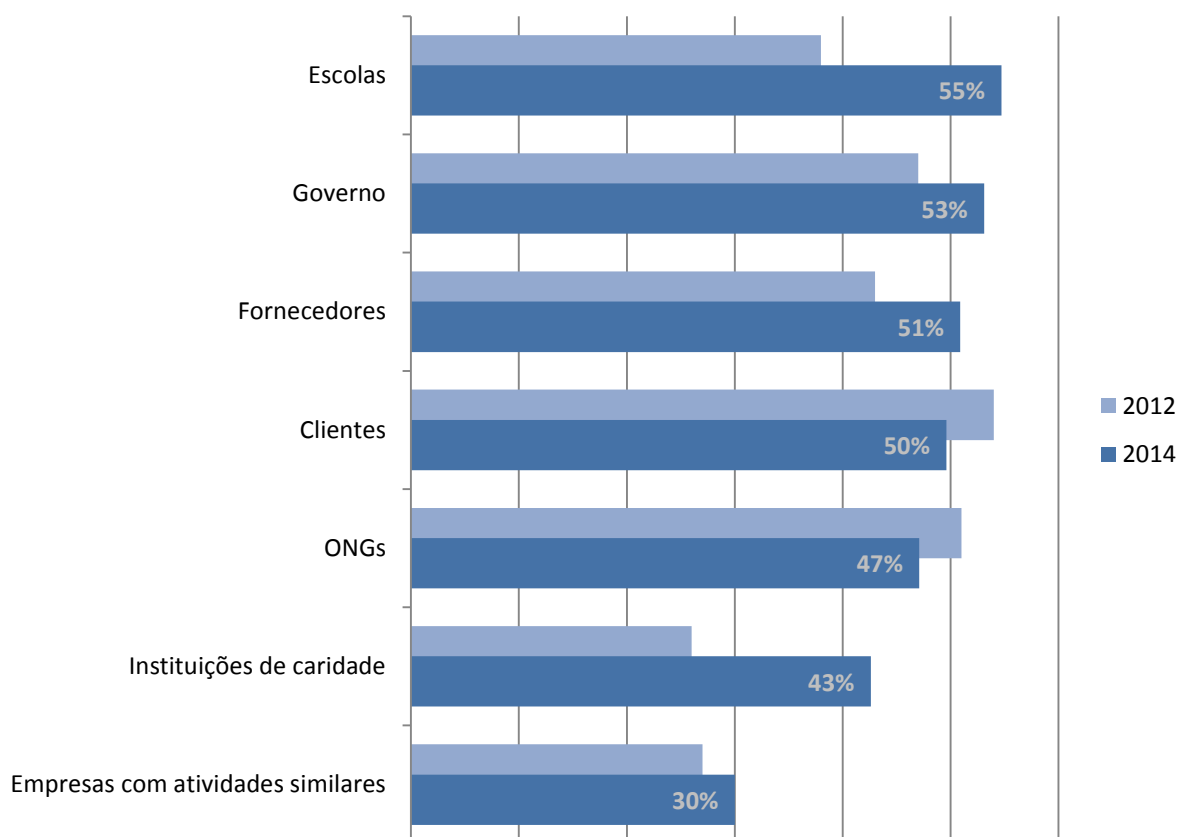
Tabela 14 – Diálogo com as partes interessadas

| Qual a importância dos aspectos abaixo? | 2012 | 2014 |
|---|------|------|
| Discutimos com os colaboradores a sustentabilidade na empresa | 63% | 59% |
| Discutimos a sustentabilidade fora da empresa, com as partes interessadas (e.g., fornecedores, clientes, reguladores, ONGs, etc.) | 61% | 59% |

Fonte: Elaborado pelos autores.

Parcerias

Os problemas ambientais e sociais enfrentados pelas organizações muitas vezes geram a necessidade de construir parcerias para solucioná-las. Em comparação a 2012, percebe-se uma nivelção entre os parceiros mais recorrentes, enquanto aqueles de menor frequência estão se distanciando mais. As escolas foram indicadas por 55% das empresas entrevistadas como os maiores parceiros das empresas na solução de problemas sociais e ambientais, seguido pelo governo e pelos fornecedores, apontados por respectivamente 53% e 51% dos entrevistados. Empresas com atividades similares e as instituições de caridade foram considerados os parceiros menos recorrentes na solução de questões de sustentabilidade.

Gráfico 7 – Parcerias para tratar problemas sociais e ambientais

Fonte: Elaborado pelos autores.

Transparência e liderança

Com relação à transparência, é possível observar um aumento na mensuração de impactos sociais, tanto na sociedade quanto nos negócios. Contudo, a divulgação das questões de sustentabilidade apresenta ligeira queda. A mensuração e reporte dos impactos das atividades das empresas é um passo importante para avaliar a gestão da sustentabilidade e garantir transparência nas atividades da organização. A partir dos dados, vemos que em geral, os resultados não sofreram muitas alterações. Somente em relação a mensuração dos impactos das iniciativas sociais nos negócios das empresas houve crescimento significativo da percepção da amostra. A partir desses resultados, podemos sugerir que quanto à transparência, as empresas brasileiras se encontram em um estágio engajado. Nesse ponto algumas iniciativas são reportadas, mas ainda é preciso aumentar o comprometimento e chegar a um nível maior de transparência.

O fator mais importante para a sustentabilidade corporativa de uma empresa é o apoio da liderança (MIRVIS; GOOGINS, 2006). Para que as organizações avancem nos estágios de sustentabilidade, é preciso que os líderes estejam à frente desse processo, o que não ocorre de maneira significativa nas amostras avaliadas. Além disso, o conselho também não possui uma participação clara nas questões de sustentabilidade, como mostra a Tabela 15. Em 2014, as empresas brasileiras, nesse aspecto, também estão no estágio engajado. Isso se dá pelo fato da liderança possuir uma atuação que leva em consideração os aspectos da sustentabilidade, modificando o papel da empresa. Porém, ainda é preciso maior engajamento para não serem reativas à legislação, mas trabalhar para ir além desta.

Tabela 15 – Transparência e Liderança

| Transparência e Liderança | 2012 | 2014 |
|---|------|------|
| Relatamos ao público as questões de sustentabilidade. | 59% | 56% |
| O CEO lidera a agenda da sustentabilidade dentro da empresa | 51% | 54% |
| Medimos o impacto de nossas iniciativas ambientais sobre os negócios. | 51% | 53% |
| Medimos o impacto social de nossas iniciativas sociais. | 45% | 50% |
| Nosso conselho analisa e aprova nosso programa de sustentabilidade | 51% | 49% |
| Medimos o impacto de nossas iniciativas sociais sobre os negócios. | 32% | 48% |

Fonte: Elaborado pelos autores.

As empresas brasileiras já começam a reportar suas atividades relacionadas à sustentabilidade, mas muitos dos impactos socioambientais das organizações ainda não são mensurados, o que compromete quantitativamente e qualitativamente as informações contidas nos relatórios. Nesse aspecto, é importante ressaltar que a qualidade do processo de mensuração e reporte não foi questionada. Em um contexto no qual as empresas têm dificuldade em aplicar a sustentabilidade enquanto uma estratégia de negócios, é preciso levar em consideração que a mensuração de impactos e resultados é comprometida.

Forças, desafios e barreiras

Essa parte do questionário foi desenvolvida pela equipe do Núcleo de Sustentabilidade, e não faz parte da pesquisa do Centro para Cidadania Corporativa da Boston College. O intuito dessa seção é identificar o que as empresas consideram as maiores barreiras e dificuldades para a implementação da sustentabilidade e quais são os maiores incentivos e ganhos que percebem no desenvolvimento de uma gestão voltada para a sustentabilidade.

De acordo com os dados da Tabela 16, podemos perceber que grande parte dos respondentes (69%) percebe a importância da liderança da empresa quanto à sustentabilidade, e de sua acessibilidade para discutir projetos que visem tratar de ganhos sociais, ambientais e econômicos. Apesar disso, somente 51% dos respondentes consideraram a empresa aberta para aceitar projetos e inovações que envolvam a sustentabilidade.

Em seguida, observa-se que os respondentes percebem como positiva a visão dos *stakeholders* frente às ações da empresa e destaca-se a percepção de que a visão e os valores da empresa orientam e motivam os colaboradores (ambos com 67%). Porém, pode-se observar alguns empecilhos considerados pelos respondentes, que ainda impedem a implementação de uma gestão voltada para a sustentabilidade. Como já destacado nesse relatório, consideramos que uma gestão sustentável deva trabalhar o tema de forma transversal, envolvendo todas as áreas da empresa. No entanto, somente 48% dos respondentes veem que as diferentes áreas da empresa estão ligadas a um plano comum de sustentabilidade, ainda atuando de maneira isolada.

Tabela 16 – Forças, desafios e barreiras

| Forças, desafios e barreiras para inclusão da sustentabilidade | 2014 |
|--|------|
| A liderança é acessível para discutir projetos de sustentabilidade | 69% |
| A visão e os valores da empresa orientam e motivam os funcionários para contribuir ao desenvolvimento sustentável. | 67% |
| Partes interessadas externas tem uma percepção positiva frente à empresa | 67% |
| As iniciativas que visam a sustentabilidade estão inseridas na cultura da empresa. | 59% |
| A empresa tem recursos disponíveis para projetos de sustentabilidade. | 58% |
| A empresa identifica questões sociais e ambientais com antecedência. | 56% |
| A liderança promove a sustentabilidade e é reconhecida por suas contribuições. | 55% |
| A empresa tem uma interação intensa, construtiva e produtiva com partes interessadas externas, como ONGs, governo e outras empresas. | 54% |
| A mídia reporta positivamente sobre o desempenho social e ambiental da empresa. | 53% |
| A empresa desenvolveu produtos e serviços em parceria com partes interessadas externas (ONGs, universidades, associações etc.) | 53% |
| A maioria dos colaboradores da empresa tem uma boa compreensão da sustentabilidade. | 52% |

| | |
|---|-----|
| A empresa aceita um pay-back maior para projetos e inovações que envolvam a sustentabilidade. | 51% |
| As diferentes áreas da empresa contribuem a um plano comum de desempenho socioambiental, e não atuam de maneira isolada ou desarticulada. | 48% |

Fonte: Elaborado pelos autores.

Qual impacto a sustentabilidade traz para os negócios de sua empresa

Nesta seção, perguntamos às empresas qual é o impacto que a sustentabilidade traz para seus negócios, para poder entender como o empresariado brasileiro enxerga o tema, ao inseri-lo em sua gestão.

Segundo os dados da Tabela 17, observamos que as empresas brasileiras ainda percebem ações voltadas para a sustentabilidade somente como uma valorização de sua marca e imagem (78%). Somente então, percebem que a sustentabilidade pode melhorar o relacionamento com os *stakeholders*, gerar mídia positiva para a empresa, motivar seus funcionários e melhorar seus processos (68%). Além disso, somente 42% dos respondentes consideram que a sustentabilidade aumenta a margem de lucro da empresa. E apenas 36% consideraram que o tema permite uma expansão da área de atuação internacional

Este receio de que a sustentabilidade pode ser um diferencial competitivo, e que pode trazer maiores resultados financeiros positivos diferenciados pode se relacionar a um dado observado anteriormente na pesquisa. As empresas brasileiras ainda possuem certa dificuldade para transformar sua estratégia em práticas e ações de sustentabilidade, o que dificulta sua percepção de que boas práticas em gestão sustentável trazem retornos positivos para a empresa. O problema está em identificar essas práticas e em como desenvolvê-las.

Tabela 17 – Impacto da sustentabilidade nos negócios

| Impacto da sustentabilidade nos negócios | 2014 |
|--|------|
| Valorização da marca/imagem | 78% |
| Melhoria na relação com partes interessadas externas | 68% |
| Maior mídia espontânea positiva | 68% |
| Motivação dos funcionários | 68% |
| Melhorias nos processos | 68% |
| Inovações de produtos e serviços | 66% |
| Aumento de eficiência | 63% |
| Fidelização de clientes | 58% |
| Redução de riscos estratégicos | 55% |
| Atração e retenção de talentos | 52% |
| Redução de custos | 51% |
| Aumento de participação no mercado | 51% |
| Expansão da área de atuação nacional | 44% |
| Acesso ao mercado financeiro e de investimentos | 43% |
| Aumento de margem de lucro | 42% |
| Expansão da área de atuação internacional | 36% |

Fonte: Elaborado pelos autores.

5. Conclusões

Pelos sete aspectos considerados na avaliação, é possível observar que as empresas se encontram em um estágio no qual a sustentabilidade já é algo muito claro e discutido nas organizações observadas; porém, a aplicação de seus pressupostos, com a criação de metas, políticas e ações que envolvam os *stakeholders* das organizações, ainda precisa ser trabalhada.

A motivação e intenção estratégica da sustentabilidade nas empresas avaliadas estão relacionadas aos ganhos financeiros e de reputação, mas os dados sugerem que não há uma grande interação das atividades da área de sustentabilidade com o restante da organização.

Com relação à transparência, os relatórios de sustentabilidade começam a fazer parte da realidade das empresas brasileiras, mas a qualidade e quantidade dessas informações devem ser aprimoradas. Os resultados apontam que os impactos socioambientais das empresas consideradas na pesquisa não são mensurados e reportados em grande medida, o que compromete a qualidade dos relatórios.

Essas questões demonstram ainda a necessidade de melhoria no relacionamento com as partes interessadas das organizações. Ao dialogarem com seus *stakeholders*, as empresas brasileiras percebem a necessidade de ampliar a estrutura para a sustentabilidade, com a criação de metas, mensuração e reporte de impactos, além da formação de parcerias com esses atores. As reflexões a seguir, apesar de ilustrarem situações encontradas neste trabalho, são apenas algumas das muitas análises possíveis.

A importância do governo:

O governo é um *stakeholder* muito importante para as empresas brasileiras, ao contrário do observado em países com legislações menos desenvolvidas e influência governamental mais branda. Segundo os dados, as empresas brasileiras veem, cada vez mais, que a sustentabilidade deve ser regida por algum tipo de legislação, de forma a regulamentar as ações voltadas para a sustentabilidade.

As organizações acreditam que ainda precisam se envolver muito mais do que na atualidade na solução de questões de políticas públicas para educação e saúde. Ao mesmo tempo, porém, a percepção de que a sustentabilidade permite o envolvimento das organizações nestes debates diminuiu, ao comparar os resultados de 2012 e 2014 da pesquisa. A diminuição nessa questão vai na contramão de diversos movimentos de cunho ambiental e social, que enxergam na sustentabilidade uma oportunidade de diálogo com o poder público. No entanto, isso também pode sinalizar que as empresas estão mais interessadas em tratar o tema internamente, de maneira alinhada com os negócios.

Discurso x Ação:

Assim como na edição de 2012, é possível observar diferenças entre o discurso e a prática das empresas brasileiras. O conceito de sustentabilidade das organizações está bastante definido, mas a transformação das ideias em diretrizes, políticas e metas empresariais que envolvam os colaboradores em diversos níveis dentro das organizações ainda é um desafio.

Pode-se perceber que existe uma lacuna significativa entre a estratégia e a ação, e entre empresa e gerentes. Ou seja, o discurso das empresas brasileiras não está sendo transformado em ação. O que pode ter origem na dificuldade em conseguir transversalizar

a sustentabilidade, e desenvolver metas e indicadores que consigam representar os desafios do tema. Porém, isso pode evidenciar que muitas das empresas brasileiras ainda consideram o tema somente no discurso, e a lacuna entre estratégia e ação pode ser fruto de uma atenção precária às questões de sustentabilidade.

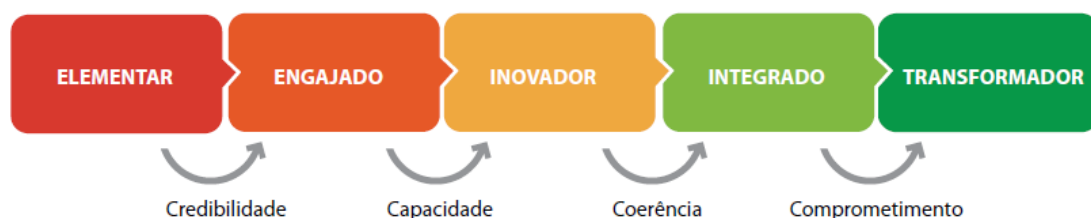
A educação como ferramenta de transformação:

Em 2014 as escolas aparecem como os maiores parceiros das empresas. Além disso, a educação é a principal área de investimentos das empresas avaliadas no estudo, o que mostra a importância do tema para as organizações. A educação para a sustentabilidade é uma ferramenta importante para a formação e transformação dos profissionais, e os resultados apontam que as empresas começam a buscar essas parcerias para sanar a falta de capacidade interna para lidar com os diversos aspectos e desafios que a sustentabilidade representa.

Como as empresas podem avançar na gestão para a sustentabilidade

Em cada estágio de sustentabilidade existem “gatilhos”, que mostram o desenvolvimento das organizações (MIRVIS; GOOGINS, 2006). Em um estágio elementar, o que marca a evolução das empresas é o ganho de credibilidade, enquanto no estágio engajado, o principal desafio é a criação de capacidades internas para a solução de questões ambientais e sociais. Já as empresas inovadoras buscam a coerência das atividades da sustentabilidade com as outras áreas da organização, enquanto o estágio integrador possui como meta garantir o comprometimento efetivo de todos na organização. Apesar de não ter sido apontado nesse trabalho o estágio exato da sustentabilidade nas empresas avaliadas, a avaliação mostra a necessidade de melhoria e desenvolvimento em alguns dos aspectos analisados. A Figura 3 mostra o desenvolvimento pelo qual as empresas geralmente passam.

Figura 3 – Os “gatilhos” do desenvolvimento



Fonte: MIRVIS; GOOGINS, 2006.

Quando as organizações começam a se engajar em questões de sustentabilidade, estas percebem a necessidade de ganhar credibilidade de seus principais stakeholders. A partir do momento em que o tema passa a ser trabalhado de forma efetiva nas organizações, passa-se a observar a necessidade de criação de capacidades para lidar com os diversos desafios que a sustentabilidade representa, com a criação de políticas, metas, equipes, diretrizes, métricas, dentre outras atividades relacionadas à sustentabilidade corporativa.

Nesse momento de “euforia”, com o surgimento de diversas frentes de trabalho para lidar com aspectos ambientais, econômicos e sociais, as múltiplas áreas das empresas começam a atuar de forma isolada, ou sem coordenação, mostrando assim a necessidade de se atingir a coerência dessas atividades. Para que a sustentabilidade ganhe força internamente, e se torne estratégica para a organização, é preciso que haja uma linha contínua de planejamento, desenvolvimento, avaliação, correção e monitoramento de atividades.

Finalmente, quando há o alinhamento interno e uma frente clara e robusta de atuação em prol da gestão para a sustentabilidade, é preciso garantir o comprometimento de todos os colaboradores com a causa. Não basta a área de sustentabilidade, qualidade, gestão ambiental, relacionamento com comunidade, ou qualquer outra denominação, atuar na gestão do tema. É necessário que a estratégia atinja todos os níveis e áreas da empresa.

Perspectivas e possibilidades futuras.

Neste trabalho buscou-se avaliar o estado da sustentabilidade das empresas brasileiras, com a avaliação de 400 empresas. Foi feita uma *survey* em formato de questionário quantitativo, com 113 perguntas, subdivididas de acordo com as dimensões da sustentabilidade consideradas na abordagem de Cidadania Corporativa.

No projeto em questão, avaliou-se a gestão para a sustentabilidade das empresas em sete diferentes dimensões, e se partiu do pressuposto de que a mudança da gestão é o primeiro passo para a diminuição dos impactos socioambientais negativos das atividades das organizações.

É importante reconhecer os limites da pesquisa. A amostra possui poucas empresas quando comparadas ao total de organizações do país. A amostra está concentrada em empresas do sudeste e com atividades relacionadas a atividades de serviço, como consultorias, alguns serviços de engenharia e arquitetura, institutos, sindicatos, federações e alguns serviços de comunicação. Tal situação compromete a generalização prevista em pesquisas quantitativas realizadas com questionários. Isso, contudo, não desqualifica os resultados encontrados na avaliação que permitem compreender e captar traços de comportamento das empresas entrevistadas, e servem de insumo para pesquisas posteriores.

Os resultados da amostra sugerem que as empresas já compreendem a sustentabilidade como uma questão estratégica e importante para a sociedade, mas ainda é preciso construir capacidades internas para lidar com os desafios que o tema coloca na agenda das empresas. Apesar de haver um pequeno avanço em algumas questões, ainda são poucas as políticas, metas e ações para sustentabilidade observadas, e as organizações possuem dificuldade na compreensão da incorporação da sustentabilidade.

Diversas oportunidades para pesquisas futuras foram abertas com a pesquisa, como, por exemplo, uma avaliação mais profunda acerca dos fatores que impedem a sustentabilidade no Brasil. Além disso, análises podem ser feitas ao se cruzar os dados obtidos na amostra, gerando correlações entre as variáveis estudadas, como análises relativas a sustentabilidade por setor de atuação, região em que se localiza e idade dos respondentes.

Neste trabalho, por limitações de tempo e escopo, optou-se por realizar uma avaliação descritiva da situação das empresas avaliadas e seus impactos socioambientais. Pela quantidade de informações coletadas, análises mais profundas são incentivadas a pesquisas posteriores, nas quais utilizem as informações coletadas como ponto de partida.

É incentivada a utilização de métodos qualitativos com o objetivo de entender quais são os tipos de práticas observadas nas empresas, e também a realização de estudos de caso que sirvam de exemplo a outras organizações que queiram incorporar a sustentabilidade em seus sistemas de gestão.

REFERÊNCIAS

ACCOUNTABILITY, FDC. **O Estado da Competitividade Responsável 2007**. 2007.

Disponível em:

<http://www.accountability.org/images/content/0/9/097/AccountAbility_O%20Estado%20da%20Competitividade%20Responsavel20.pdf> Acesso em: 27 dez. 2012.

ACCOUNTABILITY. **AA1000 Stakeholder Engagement Standard 2011**. 2011.

Disponível em:

<<http://www.accountability.org/images/content/3/6/362/AA1000SES%202010%20PRINT.PDF>> Acesso: 30 mar. 2012.

ALMEIDA, Alda Rosana; BOTELHO, Delane. Construção de Questionários. In: **Pesquisa Quantitativa em Administração**. p. 90-108. 2006

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 fev. 2012.

BROWN, Darrel; DILLIARD, Jesse; MARSHALL, R. Scott. **Triple Bottom Line: A Business Metaphor for a Social Construct**, 2006. Disponível em:

<<http://webs2002.uab.es/dep-economia-empresa/documents/06-2.pdf>> Acesso em: 19 jul. 2011.

BRÜSEKE, Franz Josef. **A Lógica da Decadência**. Belém: Cejup, 1996.

CAIXA. **Programa Minha Casa Minha Vida**, 2012. Disponível em:

<<http://www.caixa.gov.br/habitacao/mcmv/index.asp>> Acesso em: 27 mai. 2012.

CARROLL, Archie B. **Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional**

Construct, 1999. Disponível em: <<http://bas.sagepub.com/content/38/3/268.full.pdf+html>> Acesso em: 21 nov. 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos das Organizações: o capital humano das organizações**. São Paulo: Atlas, 2006.

COMISSÃO MUNDIAL PARA O MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. **Nosso Futuro Comum**. 1991. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/12906958/Relatorio-Brundtland-Nosso-Futuro-Comum-Em-Portugues>> Acesso em: 1 dez. 2011.

CURRY, A.; KADASH, N. **Focusing on Key Elements of TQM: Evaluation for Sustainability**, The TQM Magazine, Vol. 14, No 4, pp.207-216. 2002.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E.. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. In: **Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 65-91, Jan. 1995.

(THE) EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT (EFQM) (2007), **The EFQM Excellence Model**. The European Foundation for Quality Management, Brussels, 2007.

ELKINGTON, John. **Cannibals With Forks - The triple bottom line of 21st century business**, New Society Publishers, Oxford. 1998.

ELKINGTON, John. **Enter The Triple Bottom Line**. 2004. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/12906958/Relatorio-Brundtland-Nosso-Futuro-Comum-Em-Portugues>> Acesso em: 1 dez. 2011.

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

FIGGE, Frank; HAHN, Tobias; SCHALTEGGER, Stefan; WAGNER, Marcus. **The Sustainability Balanced Scorecard – Linking Sustainability Management To Business Strategy**. 2002. Disponível em: <<http://www.sustainabilitymanagement.net/public/04%20the%20sustainability%20balance%20scorecard.pdf>> Acesso em: 26 abr. 2012.

FREEMAN, R. E. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Boston: Pitman, 1984.

FREEMAN, R.E., REED, D.L. **Stockholders and Stakeholders: a new perspective on corporate governance**. California Management Review, 25 (3), 88-106, 1983.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 2007.

GLOBAL FOOTPRINT NETWORK. **Home**. 2012. Disponível em: <<http://www.footprintnetwork.org/en/index.php/GFN/>> Acesso em: 20 out 2010.

GRI. **Home**. 2012. Disponível em: <<http://www.globalreporting.org/Home>> Acesso em: 20 out 2010.

HANSEN, Erik G, GROSSE-DUNKER, Friedrich; REICHWALD, Ralf. **Sustainability Innovation Cube – A framework to evaluate sustainability of product innovations**, 2009. Disponível em: <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1440338> Acesso em: 6 fev. 2012.

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

IBPT. **Empresômetro: Perfil Empresarial Brasileiro**. 2013. Disponível em: <<http://empresometro.com.br/Content/Files/Estudos/EMPRESOMETRO-Perfil-empresarial-brasileiro-30-09-20131.pdf>> Acesso em: 06 mar. 2014.

IMD. **WCY 2012 RESULTS**, 2012. Disponível em: <<http://www.imd.org/research/publications/wcy/upload/scoreboard.pdf>> Acesso em: 16 jan. 2013.

INSTITUTO ETHOS. **Indicadores Ethos**. 2011. Disponível em: <http://www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas/indicadores/download/IndicadoresEthos_2011_PORT.pdf> Acesso em: 30 mar. 2012.

IPEA. **Sustentabilidade Ambiental no Brasil**: biodiversidade, economia e bem estar humano, 2010. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/livro07_sustentabilidadeambienta.pdf> Acesso em: 27 mai. 2012.

ISAKSSON, Raine; RICKARD, Garvare. "Measuring sustainable development using process models" In: **Managerial Auditing Journal**, Vol. 18 Iss: 8 pp. 649 – 656. 2003. It Work? 2011. Disponível em: <<http://www.ibrc.indiana.edu/ibr/2011/spring/pdfs/article2.pdf>> Acesso em: 19 jul. 2011.

KLEFSÖ, Bengt; BERGQUIST, Bjame; GARVARE, Rickard. **Quality management and business excellence, customers and stakeholders: Do we agree on what we are talking about, and does it matter?** 2008. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1711307>> Acesso em: 30 mar. 2012.

LOUETTE, Anne. **Compêndio para a Sustentabilidade**. Willis Harman House, 2007. Disponível em: <<http://www.compendiosustentabilidade.com.br>> Acesso em: 03 dez. 2011.

MALHORATA, N. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 2001.

MAON, F., LINDGREEN, A. & SWAEN, V. Organizational Stages and Cultural Phases: A Critical Review and a Consolidative Model of Corporate Social Responsibility Development, 2010. *International Journal of Management Reviews*, v. 12, n. 1, p. 20-38, 2010.

MENDES, Luís. **Competitividade Responsável**. 2011. Disponível em: <<http://www.slideshare.net/LuisLobaoMendes/competitividade-responsvel-prof-luis-lobo>> Acesso em: 27 dez. 2012.

MIRVIS, Philip; GOOGINS, Bradley. **Stages of Corporate Citizenship**. 2006. Disponível em: <<http://digilib.bc.edu/reserves/mm902/wadd/mm90201.pdf>> Acesso em: 6 fev. 2012. MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts. In: **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 853-886, 1997

MOREIRA, José Roberto. Economia política da sustentabilidade: uma perspectiva neo-marxista. In: L. F. C. Costa, R. J. Moreira e R. Bruno (orgs.). **Mundo rural e tempo presente**. Rio de Janeiro: Mauad, 1999.

NATIONAL INSTITUTE FOR STANDARD AND TECHNOLOGY (NIST). **Criteria for Performance Excellence**. National Institute for Standard and Technology, Gaithersburg, MD, 2008.

NATURE. **A Safe Operating Space for Humanity**. 2009. Disponível em: <<http://www.nature.com/nature/journal/v461/n7263/full/461472a.html>> Último acesso em: 2 ago 2010.

PORTER, M; KRAMER, M.R. The big idea: creating shared value. 2011. In: **Harvard Business Review**. Vol. 89, p.62-77.

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

REVIT. **Stakeholder Engagement – A toolkit**. 2011. Disponível em: <http://www.revit-nweurope.org/selfguidingtrail/27_Stakeholder_engagement_a_toolkit-2.pdf> Acesso em: 30 mar. 2012.

RUSINKO, Cathy A. **Using quality management as a bridge in educating for sustainability in a business school**. International Journal of Sustainability in Higher Education, vol 6, n 4, 2005, pg 340-50.

SCHALTEGGER, S.; BENNETT, M.; BURRITT, R. **Sustainability Accounting and Reporting**. Dordrecht: Springer, 1-34. 2006.

SCHEIN, E. Organizational and managerial cultural as a facilitator or inhibitor of organizational learning. In: **MIT Organizational Learning Working Paper**. 1994.

SCHUMPETER, Joseph. **Capitalismo, socialismo e democracia**. 1961. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura.

SLAPER, Timothy F.; HALL, Tanya J. **The Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work?** 2011. Disponível em: <<http://www.ibrc.indiana.edu/ibr/2011/spring/pdfs/article2.pdf>> Acesso em: 19 jul. 2011.

SOY, S. K. **The Case Study as a Research Method**. University of Texas. 1997. Disponível em <<http://www.gslis.utexas.edu/~ssoy/useusers/1391d1b.htm>> Acesso em 20 abr. 2011.

SPITZECK, Heiko; CHAPMAN, Sonia. Creating shared value as a differentiation strategy – the example of BASF in Brazil. In: **Corporate Governance**, Vol. 12 Iss: 4 p.499-513. 2012.

STAHL, M.J., BOUNDS, G.M.. **Competing Globally Through Customer Value: The Sustainability**, The TQM Magazine, Vol. 14, No 4, pp.207-216. 2002.

SVENSSON, Göran. Sustainable quality management, a strategic perspective. In: **The TQM Magazine**, vol 18, n 1, 2006, 22-29.

TELLO, Rafael; BOECHAT, Claudio; LAURIANO, Lucas Amaral; NUNES, Benedito. Um modelo de ação sustentável focado no mundo contemporâneo. In: **DOM**, n.14. 2011.

UNEP. **Buildings and Climate Change – Summary for Decision-Makers**, 2009. Disponível em: <<http://www.unep.org/sbci/pdfs/SBCI-BCCSummary.pdf>> Acesso em: 7 set. 2011.

USAID, MEASURE EVALUATION. **Tools for Data Demand and Use in the Health Sector**. 2011. Disponível em: <<http://www.minsa.gob.pe/oegi/conferenciaops/Recursos/24.pdf>> Acesso em: 30 mar. 2012.

VINHA, Valéria. **A Convenção do Desenvolvimento Sustentável e as Empresas Eco-Comprometidas**. Tese de Doutorado. UFRRJ, 1999. Disponível em: <http://www.ie.ufrj.br/gema/pdfs/a_convencao_do_desenvolvimento_sustentavel_e_as_empresas_eco_comprometidas.pdf> Acesso em: 4 dez. 2011.

