

O Desempenho das Práticas de Gestão para a Sustentabilidade: modelo de avaliação socioambiental aplicado na indústria

Henrique Martins Galvão
hengal@ig.com.br
FEA-USP

Isak Kruglianskas
ikruglia@usp.br
FEA-USP

Resumo: O debate sobre a Responsabilidade Socioambiental Empresarial tem sido ampliado e aprofundado, tornando crescente a pressão da sociedade e dos governos. As regulações têm sido um caminho para as empresas adequarem suas práticas de gestão. As empresas que adotam uma postura proativa preferem perseguir as estratégias de antecipação das regulamentações, incorporam novas práticas de gestão, melhoram processos e produtos, que resultam na redução do impacto ambiental e possibilita conectar vantagens competitivas futuras. Trilhar o caminho para a sustentabilidade é desafiante e exige muito empenho das empresas em incorporar práticas de gestão sustentáveis não somente no nível organizacional, bem como além das suas fronteiras. Diante disso, este estudo, com base no referencial teórico, procurou verificar como as práticas socioambientais influenciam o desempenho das empresas para a sustentabilidade. O estudo analisou quatro empresas industriais com base em oito dimensões, classificadas em estratégia, fornecedores, ambiental, social, mercado, processos e produtos, organização e aprendizagem organizacional. Os resultados indicaram que as empresas analisadas estão comprometidas com os objetivos de responsabilidade socioambiental, se tornam tecnologicamente capazes de avançar em suas práticas de gestão, mas apresentaram defasagem em seu desempenho para expandir a integração com seus stakeholders, principalmente com os fornecedores e mercado.

Palavras Chave: sustentabilidade - gestão socioambiental - modelo de maturidade - aprendizagem - estratégia

1. INTRODUÇÃO

A Responsabilidade Social Empresarial deixou de ser um tema novo e cada vez mais as empresas estão conscientes do seu papel na sociedade, na qual se encontram integradas e desempenham um importante papel na criação de riqueza e bem-estar social. Notadamente, as empresas são agentes de mudança para gerar resultados positivos para a sociedade. Numa perspectiva mais ampla da Responsabilidade Social Empresarial, as atividades de negócios devem estar alinhadas com as questões socioambientais e compartilhadas com as suas partes interessadas para criar valor sustentável (LASZLO, 2008). Por outro lado, as empresas são dependentes de recursos naturais e o modo como elas se comportam desde a extração de insumos até a fabricação e comercialização de produtos provocam danos ambientais. De acordo com Capra (2002), a extensão desses danos traz efeitos colaterais danosos, tanto ambientais quanto sociais. Conforme Yunus (2008), as consequências oriundas destas questões aumentam a conscientização da sociedade, sejam através de ONGs, ativistas, políticos e meios de comunicação, exercem pressão sobre as empresas em prol da Responsabilidade Social.

Para enfrentar as ameaças e restrições ambientais as empresas tendem a adequar suas práticas de gestão com propósitos socioambientais. Muitas empresas vão além do cumprimento das regulamentações ambientais, atuando na prevenção dos impactos ambientais, incorporam projetos sociais e aderem voluntariamente aos programas, normas e princípios socioambientais. Logo, as questões socioambientais demandam por ações e ignorar o comportamento dos clientes, das pressões das relações comerciais, das políticas ambientais e da fiscalização dos órgãos governamentais podem ocasionar pesado ônus sobre as empresas (HART e MILSTEN, 2004; PORTER e VAN DER LINDE, 1999; LASZLO, 2008).

Nota-se que a pressão ocorre nos dois lados, de um lado tem a pressão social e de outro o processo de regulamentação ambiental. Apesar disso, as empresas não são responsáveis por todos os problemas (PORTER e KRAMER, 2006) e nem têm todos os recursos necessários para resolvê-los. Porém, qualquer empresa, independente do seu porte, pode identificar algum problema social e ambiental para melhor se preparar e propor solução, para o qual pode ser uma oportunidade para obter vantagem competitiva. Para Moura (2008), a empresa deve, antes de tudo, analisar como atender seus clientes e assegurar que a melhoria do seu desempenho, principalmente o ambiental, manterá seu negócio no longo prazo. Neste sentido, cada empresa tem suas próprias características e o modo como adotam e estimulam e integram suas atividades para a sustentabilidade são úteis para verificar o grau de maturidade das práticas de gestão socioambiental (TACHIZAWA e ANDRADE, 2008).

Desta forma, o presente estudo intenciona identificar de que modo as práticas de gestão socioambientais influenciam o desempenho superior da empresa para a sustentabilidade? Como objetivo, o estudo propõe um modelo de avaliação do processo de engajamento das práticas empresariais para a sustentabilidade. Com base no referencial teórico, o modelo foi estruturado em oito dimensões: estratégia; ambiental; social; fornecedores; processos e produtos; mercado; organização e aprendizagem, os quais são significativos para expressar as práticas socioambientais para demonstrar como a empresa está trilhando o caminho para a sustentabilidade. Para tanto, o artigo desenvolve, inicialmente, o referencial teórico discutindo sobre os temas da responsabilidade socioambiental como estratégica competitiva e o desempenho das práticas socioambientais. Posteriormente, descreve a metodologia de pesquisa e o modelo conceitual para o desenvolvimento do estudo e, por fim, apresenta a caracterização das empresas e as análises dos resultados, visando demonstrar o desempenho das práticas para a sustentabilidade, e as conclusões da pesquisa.

2. REFERENCIAL TEORICO

2.2 RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL COMO ESTRATÉGICA COMPETITIVA

A sociedade, de modo geral, compreende, cada vez mais, os efeitos causados pelos processos produtivos das empresas, que resultam, por exemplo, na emissão de gases poluentes, resíduos sólidos, efluentes líquidos ou acidentes industriais (BARBIERI, 1997; MOURA, 2008). Com base nestes aspectos, o Desenvolvimento Sustentável manifesta-se como alternativa consistente e que atende as necessidades presentes sem comprometer que as gerações futuras possam satisfazer as suas próprias necessidades e evoluir normalmente (WBCSD, 2000). No contexto das empresas, a abordagem do desenvolvimento sustentável implica não só o tema ambiental, revisão e melhoria contínua dos seus processos e produtos para a redução dos impactos ambientais, mas também justiça social, a qualidade de vida, a ética, a transparência, a governança corporativa, a diversidade e os direitos humanos (ETHOS, 2007).

Considera-se, portanto, que a sustentabilidade empresarial consiste na busca do equilíbrio das dimensões econômica, ambiental e social, e que refletem as práticas de responsabilidade social de uma organização, às quais, evidenciam suas contribuições para o desenvolvimento sustentável (DIAS, 2012). Esta perspectiva corrobora para que o desenvolvimento para ser sustentável nos aspectos, econômico, social e ambiental, implica à empresa incorporar tecnologias de produção inovadoras, regras de decisão estruturadas e demais conhecimentos sistemáticos imprescindíveis no contexto em que as empresas se inserem e, principalmente, criar uma política de gestão (TACHIZAWA e ANDRADE, 2008).

A sustentabilidade econômica pode ser alcançada pela inovação em produtos, processos e modificações no modelo de negócio, que proporcionem maior produtividade. O alcance da sustentabilidade social pode resultar dos programas que proporcionem melhorias da qualidade de vida dos funcionários e da comunidade do entorno da empresa. Em relação a sustentabilidade ambiental, as inovações estão relacionadas, por exemplo, com o uso eficiente dos recursos não renováveis, reciclagem e descarte de seus produtos, redução ou eliminação dos gases de efeitos estufa e uso dos combustíveis fósseis (BARBIERI *et al.* 2010).

Empresas orientadas para a sustentabilidade têm em comum a motivação, cujas causas também são originadas pela escassez de recursos, aumento dos custos, poluição, pressão legal e dos *stakeholders* e tecnologias ambientais. Conforme Hart e Milstein (2004), esses fatores se associam às melhorias ou inovações em processos e produtos, suscetíveis para tornar a empresa mais competitiva, criar valor e assegurar sobrevivência no longo prazo. Por outro lado, pressupõe-se que as empresas percebam, cada vez mais, as oportunidades pelo uso eficiente dos seus recursos e da criação ou desenvolvimento das suas competências ou capacidades, potencializando o aprimoramento das suas habilidades e refletindo no desempenho das práticas socioambientais.

Diante disso, a Visão Baseada em Recursos contribui para aprofundar a análise das práticas de gestão para a sustentabilidade e competitividade. A partir desta abordagem, a empresa é vista como um conjunto de recursos e de capacidades, considerados determinantes para o desempenho superior e como base de diferenciação entre empresas. Conforme Barney (1991) e Wernerfelt (1984), os recursos são aqueles, tangíveis e intangíveis, controlados pela empresa para criar e adaptar suas estratégias, tais como: fábrica, instalações, tecnologias, máquinas, matéria-prima, marca, habilidades dos empregados, procedimentos, relacionamento, experiência, treinamento, etc. Para Barney e Hesterly (2007) e Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), as capacidades residem nas habilidades de utilização e combinação dos recursos, por meio de procedimentos e práticas organizacionais, para criar e implementar estratégias. Desta forma, recursos e capacidades são vistos como potencial para serem

valiosos, raros, de difícil imitação e substituição pelos concorrentes. Hamel e Prahalad (1995) associam o termo competência ou capacidade às competências ou capacidades essenciais, que representam um conjunto de habilidades e tecnologias organizacionais fundamentais para criar valor para o cliente e se tornar fonte de vantagem competitiva.

De acordo com Bertero *et al.* (2006), convém ressaltar que o aumento da complexidade do ambiente, a elevada concorrência e turbulência, ocorridas nas últimas décadas, tornam o ambiente dinâmico e imprevisível, exigem das empresas respostas rápidas para adaptar, integrar e reconfigurar suas competências (denominadas de capacidades dinâmicas). Portanto, as habilidades da empresa em promover mudanças constantes caracterizam a dinâmica das capacidades organizacionais como resultados de um processo de aprendizado coletivo e constituído pelas diversas habilidades de criação e integração do conhecimento, capazes de proporcionar o desenvolvimento e criação de uma competência essencial (HAMEL e PRAHALAD, 1990). Considerando a década de 1990 como marco na competição global, a abordagem das capacidades dinâmicas deixa claro que conhecimento, a partir da aprendizagem organizacional, estimula a capacidade criativa e vincula o processo de inovação em produtos, processos e sistemas de gestão, servindo de base para competição e diferenciação da empresa (FIGUEIREDO, 2011).

Neste contexto, os fatores ligados à sustentabilidade como a degradação ambiental, levam à escassez dos recursos e ao aumento das regulamentações, impondo como desafios para as empresas, estabelecer estratégias compatíveis e integradas com os objetivos econômicos, sociais e ambientais (PORTER e VAN DER LINDE, 1999). Esses aspectos se transformam em fatores-chaves para as empresas não restringirem seu crescimento, na medida em que desenvolvam novas capacidades para promover inovações ambientais em seus processos e produtos, geradas por meio da aprendizagem interna e das relações com parceiros (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2008).

Contudo, como forma de atender e priorizar mudanças, as empresas devem levar em conta agenda de ações com base no conceito do *Triple Bottom Line* além das suas fronteiras, considerando não somente o valor econômico, mas que também esteja centrada no valor ambiental e social (ELKINGTON, 2006). Desta forma, Porter e Kramer (2006) explicam que as empresas necessitam construir agenda que conduza a sustentabilidade como, por exemplo, análises das condições do mercado e os fatores de instabilidade e o gerenciamento do ciclo de vida dos produtos e tecnologias limpas, interligando sua cadeia de suprimentos e distribuição (PORTER e KRAMER, 2006).

Husted e Allen (2001) argumentam que as empresas devem adotar abordagem integradora partindo de uma estratégia de negócio para uma estratégia social, propiciando os relacionamentos com estrutura da indústria, com os recursos internos da organização, com os seus valores e ideologias e com os *stakeholders*. Assim, cabe às empresas compreender como agem as forças externas, desenvolver novos processos, tecnologias, uso eficiente dos recursos, incluindo os recursos ambientais e relacionamentos da cadeia de valor. As intersecções entre as dimensões social, ambiental e econômica permitem ampliar o escopo das atividades e expandir suas influências para além das fronteiras da organização. O fato é que as estratégias de responsabilidade social não devem ser vista separadas da organização e da sua cadeia de valor (PORTER e KRAMER, 2006; ETHOS, 2007). Esta abordagem é reforçada pelos aspectos permitem maximizar os resultados para as organizações e a sociedade em termos de ganhos econômicos, sociais e ambientais. Dentro deste contexto, os dilemas para a sustentabilidade podem ser minimizados pelo avanço das práticas de gestão socioambientais, cujos estímulos são influenciados por meio da ampla inter-relação entre a empresa e a sociedade, ou seja, de dentro para fora e de fora para dentro.

De outro modo, as práticas de gestão para a sustentabilidade devem ser imbuídas do reconhecimento e ênfase no engajamento de pessoas e, principalmente, do aprendizado

socioambiental organizacional seja, por exemplo, através dos programas de treinamento, descentralização das responsabilidades, delegação do poder de decisão, relacionamentos e formas de cooperação externa que proporcionam o desenvolvimento e aprimoramento das competências e habilidades para a melhoria do desempenho socioambiental (DEMAJOROVIC, 2003). Além disso, quando as pessoas compreendem a relevância do seu papel na adoção da responsabilidade social, se tornam capazes para a implementação das estratégias, tomar decisões e mensurar os resultados que sejam economicamente, ambientalmente e socialmente sustentáveis (ZADEK, 2004). Embora, a promoção da sustentabilidade nos negócios seja desafiante, a intersecção entre negócios e ambiente é cada vez mais crítica. Aspectos da estratégia empresarial, dos planos de ação e políticas que valorizem os princípios da sustentabilidade são necessários para nortear as ações em todos os níveis organizacionais.

2.3 DESEMPENHOS DAS PRÁTICAS SOCIOAMBIENTAIS

A sustentabilidade empresarial pode ser viabilizada mediante as certificações de padrões de qualidade ou socioambientais. As certificações ou normas são ferramentas muito utilizadas para avaliação do desempenho das práticas ambientais inovadoras. De modo geral, as empresas estão mais suscetíveis às normas certificadoras da Série ISO 9000 e ISO 14000. As certificações sociais, por exemplo, a OHSAS 18001 e a SA 8000, podem estimular as empresas a adotarem práticas socialmente responsáveis, bem como a ISO 26000, que foca temas centrais da responsabilidade social empresarial (ALIGLERI, ALIGLERI e KRUGLIANSKAS, 2009). Existem várias metodologias para uso de indicadores com o objetivo de medir e relatar as práticas de sustentabilidade empresarial social, ambiental e econômica, tais como, os Indicadores Ethos de Responsabilidade Empresarial e o *Global Reporting Initiative* – GRI (LOUETTE, 2007).

Os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial foram desenvolvidos pelo Instituto Ethos, organização não governamental, e servem como ferramenta de uso essencialmente interno e permite auto-avaliação da gestão quanto às práticas de responsabilidade social. Os indicadores de desempenho abrangem sete temas ou dimensões: 1) Valores, Transparência e Governança; 2) Público Interno; 3) Meio Ambiente; 4) Fornecedores; 5) Consumidores e Clientes; 6) Comunidade; e 7) Governo e Sociedade. O relatório permite que a empresa assinale um dos quatro estágios: (1) básico, (2) intermediário, (3) avançado e (4) proativo. A *Global Reporting Initiative* – GRI é uma organização internacional com sede em Amsterdã, na Holanda, criada em 1997, como iniciativa do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente – PNUMA e da Coalizão por Economias Ambientalmente Responsáveis - CERES. O GRI tem como objetivo estabelecer um padrão mundial de relatório econômico, social e ambiental. O relatório da GRI compõe os seguintes princípios: materialidade, inclusão dos *stakeholders*, contexto da sustentabilidade, abrangência, equilíbrio, comparabilidade, exatidão, periodicidade, clareza e confiabilidade (DIAS, 2012).

As várias metodologias e critérios adotados são decorrentes da finalidade da mensuração da sustentabilidade, do campo de estudo e da organização ou instituição, cada qual utiliza a mais conveniente ou faz adaptação de algo existente para os moldes necessários a cada situação. Alguns modelos são instrumentos de medição do desempenho econômico social e ambiental. Sendo assim, os modelos são iniciativas que possibilitam quantificar, medir e comparar resultados para a tomada de decisões. O modelo do nível de maturidade da sustentabilidade proposto por Nidumolu, Prahalad e Rangaswami (2009) associam as práticas empresariais com inovações para a sustentabilidade. A competitividade das empresas está,

portanto, relacionada com as competências organizacionais capazes de promover inovações sustentáveis. O modelo propõe cinco estágios de maturidade, conforme demonstrado a seguir:

Figura 1: Visão dos Níveis de Maturidade da Sustentabilidade (adaptado pelo autor)



Fonte: NIDUMOLU, R.; PRAHALAD, C. K.; RANGASWAMI, M. R. (2009)

Conforme Mirvis e Googins (2006) não há um modelo de avaliação da responsabilidade social que melhor se encaixe a todas as empresas, cada empresa deve identificar os valores e práticas que asseguram a estratégia e o gerenciamento apropriado de acordo seu histórico e especificidades dinâmicas do setor e dos *stakeholders*. No modelo proposto pelos autores o engajamento da empresa nas práticas de responsabilidade social pode variar para cada uma das sete dimensões entre cinco estágios, os quais irão determinar o grau de engajamento em termos de: elementar, engajada, inovativa, integrada e transformadora. As dimensões das práticas de responsabilidade social são classificadas em: conceito de cidadania, intenção estratégica, liderança, estrutura, gerenciamento de resultados, relacionamento com *stakeholders* e transparência. O modelo permite medir o desempenho ambiental e social das empresas, bem como ajudá-las a melhorar e comunicar seus esforços de atuação responsável.

Figura 2: Modelo de Avaliação da Responsabilidade Social Empresarial (adaptado pelo autor)



Fonte: MIRVIS, P. e GOOGINS, B. K. (2006)

Os modelos denotam o elevado interesse que envolve a questão da sustentabilidade, abrangendo não somente o nível organizacional como também a relação da empresa com os *stakeholders*. O uso dos instrumentos de avaliação de maturidade e dos indicadores proporciona benchmarking poderoso e permite que as empresas avaliem seu desempenho econômico, social e ambiental, além de contribuir para identificar as novas maneiras e práticas gerenciais que estimulem as empresas na melhoria e inovação dos seus processos, operações e produtos, bem como estabelecer estratégias para o posicionamento futuro.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

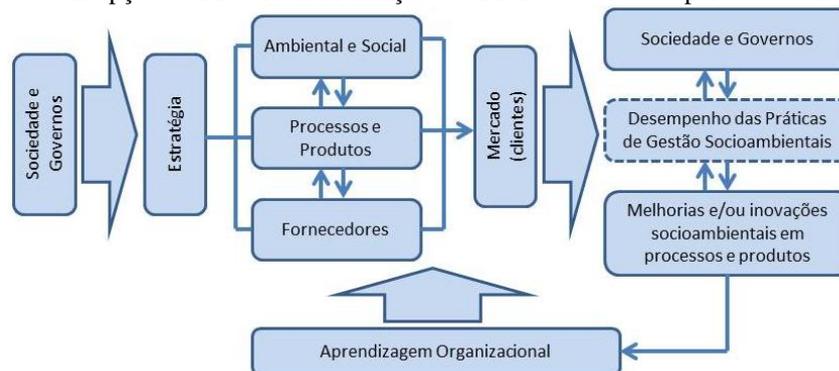
A metodologia da pesquisa para este estudo se caracteriza como descritiva e de natureza, preponderantemente, quantitativa e buscou-se inferir sobre o modo como as práticas de gestão socioambientais influenciam o desempenho superior da empresa para a sustentabilidade. Conforme Cerro e Bervian (1996) a pesquisa descritiva, se caracteriza quanto aos fins, que permite ao pesquisador identificação, análise, observação e registro dos fenômenos, os quais podem ser correlacionados, possibilitando compreender inúmeras situações que envolvem as ciências política, econômica e social, tomando-se por base tanto um indivíduo isolado, como grupos ou comunidades mais complexas. Para a realização do estudo quantitativo foram analisadas quatro empresas e classificadas em “A”, “B”, “C” e “D”, as quais foram escolhidas por conveniência e acessibilidade, seguindo o critério não-probabilístico e de forma intencional. De acordo com Lima (2008), a abordagem quantitativa permite ao pesquisador quantificar as informações tanto na forma de coleta de dados quanto

no tratamento das mesmas, ou seja, possibilita ao pesquisador transformar as informações em números. Os dados coletados foram obtidos por meio de questionário estruturado com perguntas fechadas, respondidos por profissionais dos níveis de diretoria e gerência, das áreas administrativas e de operações, todos com mais de oito anos de atuação. A análise dos dados foi feita de forma descritiva visando inferir nos resultados para cada uma das oito dimensões apresentadas no modelo conceitual da pesquisa. Desta forma, para atender aos objetivos, este estudo propõe, a partir dos fundamentos teóricos, um modelo de avaliação do processo de engajamento das práticas empresariais para a sustentabilidade, conforme descrito a seguir.

3.1. MODELO CONCEITUAL DA PESQUISA

O modelo conceitual, elaborado com base no referencial teórico, busca avaliar como as práticas de gestão socioambientais influenciam o desempenho superior da empresa para a sustentabilidade. A influência de fatores externos, representados pela sociedade, governos, escassez de recursos, regulamentações e competição pressionam as empresas para o desenvolvimento de competências organizacionais voltadas para a criação de valor e que melhor posicione a empresa frente aos seus concorrentes (PORTER e KRAMER, 2006; BARNEY e HESTERLY, 2007). Deste modo, pressupõe-se que a formulação de estratégias integradoras combinem recursos e capacitações através do processo de aprendizagem para gerar novos conhecimentos e competências (HAMEL e PRAHALAD, 1995). Espera-se que as empresas sejam motivadas em estabelecer estratégias e planos de ações com objetivos e metas incorporados nas suas práticas socioambientais (HART e MILSTEIN, 2004). Nesta perspectiva, o modelo considera a capacidade de aprendizagem organizacional e a sua influência para realizar inovações ou melhorias ambientais em seus processos e produtos, de acordo com as expectativas dos *stakeholders*, que sejam capazes de transformar e elevar o desempenho das práticas socioambientais da organização (NIDUMOLU, PRAHALAD e RANGASWAMI, 2009; TIDD, BESSANT e PAVITT, 2008; ZADEK, 2004; MIRVIS e GOOGINS, 2006). Segue abaixo a representação gráfica do modelo:

Figura 3: Concepção do Modelo de Avaliação das Práticas de Gestão para a Sustentabilidade



Fonte: elaborado pelo autor

O modelo permite analisar as práticas realizadas na organização e inferir sobre as práticas de gestão para a sustentabilidade. O modelo está subdividido em oito dimensões: estratégia, ambiental, social, fornecedores, processos e produtos, mercado, organização e aprendizagem. Para cada uma das oito dimensões, demonstrada na Tabela 1 a seguir, foram selecionadas seis afirmações que permitiram compreender as práticas realizadas nas quatro empresas. Dessa forma, o questionário constituiu-se de 48 perguntas fechadas utilizando uma escala do tipo *Likert*, com pontuações de um a cinco pontos, respectivamente do tipo: “Discordo Plenamente”; “Discordo Parcialmente”; “Não Concordo e Nem Discordo”;

“Concordo Parcialmente” e “Concordo Plenamente”. Quanto mais próxima de 5 (cinco) estiver a média atribuída em cada dimensão, maior será o grau do desempenho das práticas socioambientais para a sustentabilidade

Tabela 1: Dimensões das Práticas de Gestão

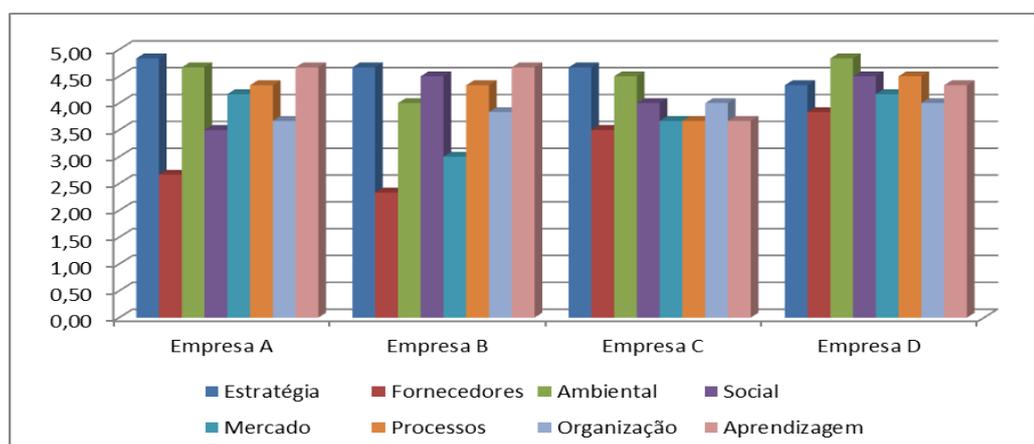
Dimensões	Síntese das Dimensões
Estratégia	Diz respeito às estratégias que expressam a visão, missão, valores, princípios, condutas e transparência, fixando e avaliando objetivos e metas econômica, social e ambiental que inclui todas as partes interessadas.
Ambiental	Políticas e programas que estimulam práticas inovadoras de prevenção, redução dos impactos ambientais e/ou substituição de recursos naturais não renováveis em todas as atividades, indo além da legislação e regulamentações ambientais.
Social	Considera a conduta ética da empresa, as formas de comunicação, relacionamentos e práticas socialmente responsáveis com todas as partes interessadas.
Fornecedores	Relaciona-se com as políticas objetivando a integração e o compartilhamento de práticas socioambientais com seus fornecedores que atendam os requisitos do TBL.
Processos e Produtos	Compreende as práticas gerenciais que assegurem a melhoria significativa dos seus processos e produtos, assegurando padrões superiores de desempenho econômico, social e ambiental.
Mercado	Relaciona-se ao processo de comunicação, relacionamento e engajamento dos clientes, através de campanhas e programas para os problemas sociais e ambientais, visando a avaliação das práticas empresariais para a melhoria dos seus processos e produtos.
Organização	Abrange as políticas e práticas organizacionais que refletem a flexibilidade da comunicação entre os departamentos, com potencial para estimular o engajamento dos colaboradores no compartilhamento de ações de melhorias e inovação, com benefícios econômicos, sociais e ambientais e integradas com parceiros da cadeia produtiva.
Aprendizagem	Atribuída às políticas e práticas de estímulo à aprendizagem, orientada para a busca de soluções sustentáveis, incluindo formas de cooperação com clientes, fornecedores, universidades e centros de pesquisas aplicadas na melhoria dos processos e produtos, tornando-os ecoeficientes e socialmente corretos.

Fonte: Elaborado pelo autor

4. CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir são apresentados os resultados das pontuações recebidas pelas empresas em cada dimensão. A síntese das pontuações foi obtida por meio dos pontos atribuídos em cada uma das oito dimensões, conforme representadas no Gráfico 1. Os resultados permitiram inferir sobre as práticas empresariais de gestão para a sustentabilidade das quatro empresas.

Gráfico 1: Desempenho das práticas socioambientais das quatro empresas



Empresa A:

A *Empresa A*, de porte médio e capital nacional, pertence ao setor químico, atuando há mais de vinte anos no mercado nos segmentos para indústria têxtil, sucroalcooleiro, tratamento de água e de papel. A empresa possui as certificações ISO 9001 e ISO 14001. Na sua estrutura organizacional inclui Departamento de Meio Ambiente, Saúde e Segurança do Trabalho e Depto. de P&D/Laboratório de Pesquisa. Em sua estratégia, a empresa prioriza normas e planos relacionando-os com a visão, missão, princípios e códigos de conduta declarados e considerados importantes pela empresa, principalmente em relação aos aspectos ambientais.

As estratégias se mostraram menos eficazes em relação às práticas socioambientais com fornecedores, sugerindo que pode ser feito muito mais para estimular a integração de ações compartilhadas. No entanto, a empresa adota política de compra que privilegia fornecedores com certificação socioambiental. Verificou-se a adoção de políticas e programas de redução do uso de recursos naturais e dos danos ambientais pela geração de resíduos. Este aspecto sugere que por se tratar de empresa do setor químico, as suas práticas ambientais estão alinhadas com as regulamentações e legislações ambientais pelo uso de tecnologias de controle e práticas de eco-eficiência. Além disso, a empresa faz uso de metas de desempenho e avalia constantemente os riscos e os impactos das suas atividades. Observou-se, contudo, que a substituição ou redução dos recursos não renováveis dependem de mais investimentos para avançar nas inovações tecnológicas assim como, nas práticas de monitoramento da geração dos gases de efeito estufa.

Em relação às práticas sociais, existem oportunidades para avançar, pois se mostraram aquém da capacidade da organização de atuar em conjunto com a comunidade, bem como melhorar a comunicação e os relacionamentos com públicos internos e externos. No tocante a dimensão “processos e produtos”, a empresa assegura que seus processos são apropriados e utiliza indicadores para avaliar o desempenho econômico, social e ambiental para a realização de inovações com benefícios ambientais. Constatou-se que a flexibilidade organizacional é favorável para o desenvolvimento de projetos de melhoria e/ou de inovação do desempenho ambiental dos seus processos e produtos. Nos dados analisados verificou-se que a empresa tem por meta reduzir os impactos ambientais negativos ao longo do ciclo de vida de produtos.

Por outro lado, a empresa apresenta fragilidade em estabelecer relações de cooperação com universidades e centros de pesquisa para desenvolver soluções eco-eficientes. Apesar disso, a empresa realiza investimentos orientados em P&D internos. Na dimensão “mercado”, constatou-se que a empresa compreende bem seu papel, buscando soluções para os problemas dos clientes e adota práticas que asseguram o uso e manuseio dos produtos, além de investigar as ocorrências que causam danos ambientais. Mas, merecem ações no que se refere ao uso dos indicadores socioambientais dos parceiros, que podem ser úteis como forma de *benchmarking* para a melhoria das suas práticas para a sustentabilidade.

Quanto à dimensão “organização”, a empresa adota práticas de treinamento e de desenvolvimento dos seus colaboradores, com influências no grau de aprendizagem. Em sua estrutura a comunicação flui satisfatoriamente e atende razoavelmente os objetivos e metas ambientais estabelecidas. As competências e habilidades das práticas socioambientais da organização são estimuladas parcialmente, e a ênfase reside nas dimensões econômica e ambiental. Apesar disso, existe oportunidade de promover maior integração organizacional para proporcionar soluções socioambientais, mas que exigirá melhoria da comunicação interna. Observou-se a necessidade de maior empenho na promoção do clima de apoio para novas ideias, visando a melhoria e inovações em processos e produtos.



No entanto, resultados da dimensão “aprendizagem” constataram que existe comprometimento da organização para promover a aprendizagem organizacional, mas orientada para as possíveis causas de danos ambientais associadas aos seus processos e operações. As formas de parcerias e cooperações com os *stakeholders* são oportunidades que a empresa pode explorar para melhorar seus recursos e capacidades, bem como a aprendizagem organizacional, possibilitando desempenho superior em relação às práticas socioambientais existentes.

Empresa B:

A *Empresa B*, de porte médio e de capital misto, configurada como *joint-venture* entre dois grandes grupos nacional e americano, pertence ao setor metalúrgico. A unidade fabril em estudo resulta da expansão nos negócios do grupo brasileiro, que atua no mercado há mais de setenta anos. A linha de produção da unidade está focada na fabricação de tubos de aço de alta qualidade para produção e exploração de petróleo e gás. A empresa possui as certificações ISO 9001, ISO 14001, SA 8000 e a API (*American Petroleum Institute*). Em sua estrutura organizacional inclui o Departamento de Meio Ambiente, Saúde e Segurança do Trabalho, também declarou possuir o Depto. de P&D e/ou Laboratório de Pesquisa.

A empresa prioriza estratégias em termos de programas, normas e planos de curto e de médio prazo que expressam seus objetivos e metas para a sustentabilidade. Nos seus objetivos e metas, a empresa declara incluir parcialmente seus *stakeholders*, os quais estão mais relacionados com as práticas ambientais ligadas aos seus processos. No entanto, suas estratégias se tornam menos suscetíveis em relação às dimensões “fornecedores” e “mercado”, uma vez que não são expressas ou comunicadas de modo a abranger seus *stakeholders*. Apesar das políticas de compras privilegiarem fornecedores com certificações socioambientais, verificou-se baixa integração.

Em relação à dimensão “ambiental”, suas práticas se mostram mais integradas face ao interesse nos seus processos e operações, cujos produtos são destinados para a extração de petróleo, visando a minimização dos riscos ambientais, cujas práticas são corroboradas pela adoção das certificações de qualidade e socioambientais. O alto desempenho das práticas sociais reflete o interesse pelo público interno, desenvolvendo programas de conscientização ambiental e prevenção dos acidentes ambientais. A empresa mantém diálogo com a comunidade e investe em projetos sociais em parcerias com entidades do terceiro setor.

Na dimensão “mercado”, a análise dos dados evidenciou baixo desempenho em relação às práticas de comunicação, relacionamento e engajamento dos clientes. Esses aspectos se relacionam a baixa flexibilidade da empresa acompanhar os relatórios de indicadores socioambientais dos parceiros. Também, observou-se baixo envolvimento dos clientes na avaliação do impacto ambiental dos seus produtos e campanhas de educação ambiental, exceto quanto às ocorrências que causam impactos ambientais. Esses aspectos encontram relação com as oportunidades a serem exploradas com universidades e centros de pesquisa para a busca de soluções eco-eficientes. Em relação a dimensão “processos e produtos”, constatou-se que a empresa tem processos apropriados que garantem a qualidade dos produtos, bem como para o desenvolvimento de novos produtos que atendam quesitos ambientais. Com base nesses aspectos, observou-se que a empresa realiza investimentos em P&D de novos produtos e em práticas eco-eficientes.

Na dimensão “organização”, constatou-se que a integração interna não é totalmente assegurada. Esse aspecto tem relação com flexibilidade organizacional satisfatória das áreas internas compartilhar projetos de melhoria com benefícios socioambientais. A comunicação não flui eficazmente entre os níveis organizacionais para o engajamento e motivação dos colaboradores nas atividades de responsabilidade socioambientais. No levantamento dos dados, verificou-se a existência de oportunidades para a empresa avançar nas ações em

conjunto com universidade e centros de pesquisa e que proporcionem desenvolver novas capacidades e recursos, visando a melhoria das suas habilidades para inovar seus processos e produtos com benefícios socioambientais.

Empresa C:

A *Empresa C*, de grande porte e capital multinacional de origem alemã, pertence ao setor metalúrgico, atuando no mercado há mais de vinte e cinco anos, alguns dos seus principais produtos fabricados destinados para o mercado sul-americano são, por exemplo: escavadeiras hidráulicas, betoneiras, guindastes, refrigeradores, congeladores, equipamentos para mineração e máquinas operatrizes. A empresa possui a certificação ISO 9000. Em sua estrutura organizacional inclui o Depto. de Meio Ambiente, Saúde e Segurança do Trabalho.

As estratégias, estabelecidas pela alta direção, estão representadas na visão, missão, valores e princípios, cujos objetivos e metas priorizam ações para a sustentabilidade, os quais declaram incluir todos os *stakeholders*. Contudo, existem limitações para a comunicação da declaração da visão, missão, valores e código de conduta de maneira clara e transparente para seus *stakeholder*. Na relação com fornecedores, a empresa busca desenvolver maior aproximação do acompanhamento das práticas socioambientais, inclusive por meio dos indicadores. A fraca a integração com fornecedores sinaliza que a empresa pode avançar na direção de promover ações compartilhadas.

Por outro lado, em suas práticas de compras, a empresa prestigia fornecedores com certificações socioambientais. Neste caso, observa-se que a empresa explora insuficientemente as oportunidades para explorar o desenvolvimento de materiais com benefícios ambientais em conjunto com fornecedores. A empresa não possui certificação ISO 14001, mas constatou-se o uso de tecnologias de controle da poluição, tecnologias de tratamento de água e de redução do consumo de recursos naturais não renováveis em suas atividades. Existem práticas de monitoramento da geração de resíduos sólidos e líquidos e monitoramento e avaliação dos impactos das suas atividades e operações que possam ocorrer no meio ambiente. Porém, não foi constatado o monitoramento dos gases de efeito estufa. Os resultados indicaram que os investimentos em inovações tecnológicas não são suficientes para reduzir ou substituir plenamente o uso dos recursos naturais não renováveis.

Em relação com as práticas sociais a empresa obteve bom desempenho, refletido no combate às práticas de discriminação, trabalho infantil e valorização da diversidade. A empresa cumpre a prevenção da segurança e saúde dos colaboradores. Na dimensão “processos e produtos” há envolvimento parcial das áreas internas para assegurar o desenvolvimento de novos produtos e processos, e faz uso dos indicadores para avaliação do desempenho econômico e socioambiental. Tais aspectos estão relacionados a não confirmação da existência de processos apropriados para o gerenciamento de um novo produto quanto aos quesitos ambientais, como P&D. Além disso, o comportamento da empresa em estabelecer formas de parcerias e cooperação com universidades e centros de pesquisa não mostrou ser satisfatório, indicando que existem oportunidades para avanço neste quesito.

Na dimensão “mercado” foi verificado boas práticas para a solução das demandas dos clientes, mas menos eficaz para internalizar os custos ambientais na relação produto-mercado. Por outro lado, a empresa tem como meta a análise do ciclo de vida dos seus produtos visando reduzir os impactos ambientais. Entretanto, existem limitações quanto às práticas de engajamento dos *stakeholders* para a promoção de comunicação e avaliação orientadas para a redução dos impactos ambientais. Em referência à dimensão “organização”, a comunicação organizacional flui satisfatoriamente, bem como a promoção de maior flexibilidade da organização para promover ações de melhorias socioambientais compartilhadas. Estes aspectos corroboram para a melhoria do clima de apoio para novas ideias. Neste sentido, o

processo de aprendizagem requer empenho para desenvolver treinamento e desenvolvimento dos colaboradores com objetivos socioambientais.

Empresa D:

A *Empresa D*, de grande porte e capital nacional, pertence ao setor metalúrgico. A unidade em estudo tem sua origem na década de 40, atuando, inicialmente, na fabricação de produtos para os segmentos ferroviário e automotivo. Os principais produtos fabricados pela empresa são, por exemplo: rodas em aço, chassis, longarinas, travessas e estampados estruturais, destinados ao mercado interno e externo. Na sua estrutura organizacional inclui o Departamento de Meio Ambiente, Saúde e Segurança do Trabalho e o Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento, além de adotar certificações ISO 9001, ISO 14001, ISO-TS 16949, OHSAS 18001.

A empresa declara possuir estratégias em termos de programas, normas e planos de curto e médio prazo, que expressam seus objetivos e metas para a sustentabilidade, os quais são vistos como oportunidades para o sucesso da empresa no longo prazo. A empresa desenvolve ações de melhoria do relacionamento com *stakeholders*, principalmente no quesito social. Além disso, busca a transparência da visão, missão, valores, códigos de conduta e princípios internos, visando influenciar o comportamento para a melhoria da inovação e da competitividade. A empresa possui política de compras de fornecedores com certificações socioambientais, mas requer procedimentos sistematizados para monitorar e avaliar suas práticas socioambientais e estímulos de ações em conjunto. Na análise dos dados constatou-se que a empresa tem práticas de gestão ambiental de controle e prevenção dos riscos ambientais, fazendo uso de tecnologias para a redução ou substituição de recursos naturais não renováveis. Além disso, faz uso do monitoramento das emissões de gases de efeito estufa e preservação da biodiversidade no entorno da empresa e faz investimentos na prevenção e redução dos impactos ambientais.

No âmbito social, verificou-se forte compromisso para as questões sobre o trabalho infantil, combate à discriminação e valorização da diversidade, que corrobora para a ampla comunicação do código de conduta ética em todos os níveis da organização. Além disso, a empresa é certificada pela OHSAS 18001. A empresa desenvolve relativamente práticas sociais voltadas para a comunidade e projetos sociais com entidades do terceiro setor, para as quais existem oportunidades para tornar suas ações mais efetivas e abrangentes.

As relações com o mercado encontram-se direcionadas para as demandas dos clientes em termos da qualidade dos produtos e menos com o compartilhamento da avaliação dos impactos ambientais, que são úteis para capturar possíveis oportunidades do mercado. Contudo, a empresa está empenhada no desenvolvimento da análise do ciclo de vida do produto. Além disso, em seus processos, faz uso de indicadores para avaliar o desempenho econômico e ambiental, através da eco-eficiência.

Na análise dos dados, verificou-se que os investimentos aplicados em P&D para a obtenção da melhoria dos aspectos ambientais dos seus processos e produtos são parcialmente realizados. A empresa também procura atuar em parceria com universidades e institutos de pesquisa que visem a melhoria da eco-eficiência dos seus processos e produtos. Além disso, a empresa busca assegurar o envolvimento de todos os departamentos na melhoria dos seus processos e produtos. Constatou-se que a flexibilidade organizacional é satisfatória para promover pequenos projetos de melhoria socioambientais. A empresa possui amplo programa de treinamento e desenvolvimento. Verificou-se que a comunicação organizacional flui adequadamente entre os níveis organizacionais, que condiz com clima razoavelmente favorável de apoio para novas ideias. Neste sentido, a aprendizagem organizacional dos aspectos socioambientais está atrelada às análises das ocorrências que causam impactos

ambientais, principalmente oriundas dos seus processos, e faz uso de comparações das práticas inovadoras utilizadas pelos concorrentes.

4.1. DESEMPENHO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO PARA A SUSTENTABILIDADE

Com base nas pontuações médias finais das empresas nas oito dimensões, informadas no quadro abaixo, observa-se que o conceito de responsabilidade social empresarial encontra-se presente nas estratégias e expressas nos seus objetivos e metas socioambientais nas quatro empresas. Contudo, foi constatado desempenho inferior das práticas de gestão em três das oito dimensões: fornecedores, mercado e organização. Sugerindo que as empresas demandam esforços para avançar num maior grau de maturidade das suas práticas de gestão socioambientais, não somente no nível da organização, mas, principalmente, nas inter-relações da empresa com seus *stakeholders* e com os parceiros da cadeia de suprimentos.

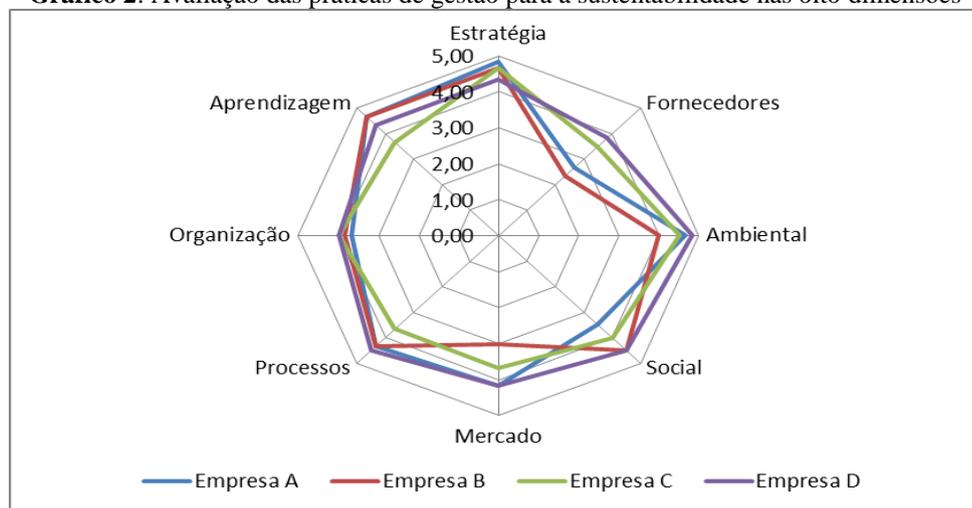
Tabela 2: Resultados das Práticas de Gestão para Inovação

Empresa/Dimensão	Estratégia	Fornecedores	Ambiental	Social	Mercado	Processos	Organização	Aprendizagem	Média/Empresa
Empresa A	4,83	2,67	4,67	3,50	4,17	4,33	3,67	4,67	4,06
Empresa B	4,67	2,33	4,00	4,50	3,00	4,33	3,83	4,67	3,92
Empresa C	4,67	3,50	4,50	4,00	3,67	3,67	4,00	3,67	3,96
Empresa D	4,33	3,83	4,83	4,50	4,17	4,50	4,00	4,33	4,31
Média/Dimensão	4,63	3,08	4,50	4,13	3,75	4,21	3,88	4,33	

Fonte: Dados da Pesquisa

O gráfico abaixo demonstra de modo ilustrativo o desempenho das práticas organizacionais em cada uma das oito dimensões analisadas. Quanto mais próximo de 5 (cinco), mais as práticas empresariais estarão alinhadas com a sustentabilidade:

Gráfico 2: Avaliação das práticas de gestão para a sustentabilidade nas oito dimensões



Fonte: Dados da Pesquisa

As práticas de gestão com melhor desempenho nas quatro empresas estão relacionadas a duas das oito dimensões, estratégia e ambiental, com pontuações acima de quatro. Além disso, observa-se nas quatro empresas que as menores pontuações para o desempenho das práticas de gestão socioambientais estão relacionadas às dimensões: fornecedores (empresas A/B/C/D), mercado (empresas B/C) e organização (empresas A/B), ou seja, três das oito dimensões analisadas obtiveram pontuações inferiores a quatro. A menor pontuação está associada na dimensão “fornecedor”, constatado para as empresas A e B, com pontuações

abaixo de três. Nas dimensões processos e aprendizagem a empresa C foi a que obteve a menor pontuação.

Conforme discutido na revisão da literatura, as estratégias socioambientais devem ser integradas na organização, com reflexos na cadeia de valor da empresa capazes de causar influências socioambientais externas positivas em termos de engajamento das partes interessadas à montante e à jusante da sua cadeia produtiva (HUSTED e ALLEN, 2001; PORTER e KRAMER, 2006). O compartilhamento de práticas socioambientais com parceiros implica no desenvolvimento de habilidades que possibilitem à organização utilizar de forma eficiente seus recursos e capacidade, mas que resultam de um processo de aprendizado coletivo suficientes para que o conhecimento adquirido seja incorporado em práticas socioambientais inovadoras nos seus processos e produtos (BARNEY e HESTERLY, 2007; HAMEL e PRAHALAD, 1996; NIDUMOLU, PRAHALAD e RANGASWAMI, 2009; HART e MILSTEIN, 2004; ZADEK, 2004).

Além disso, a adoção de normas de certificações socioambientais possibilita comparar e melhorar o desempenho da empresa na medida em que a aprendizagem é influenciada pelo ciclo de planejar, fazer, verificar e agir. Nesse sentido, observa-se que o desempenho das empresas analisadas na dimensão “organização” demonstra a fragilidade da cadeia de valor, sugerindo influências na habilidade da implementação das estratégias e planos de ações para integração com fornecedores e mercado. Contudo, o resultado superior comparativamente verificado na dimensão “aprendizagem” nas empresas “A”, “B” e “D” sugere sua relação com os aspectos internos das organizações, conforme evidenciado nos resultados das dimensões “ambiental”, “social” e “processos” em termos de práticas consideradas ecoeficientes e da saúde e segurança, corroboradas pelo uso das tecnologias de controle e das normas de certificação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo procurou analisar as práticas de gestão no contexto da sustentabilidade empresarial. O modelo proposto de análise evidenciou a abordagem integradora das práticas organizacionais para a análise das práticas de gestão socioambientais. A partir dos resultados, é possível considerar que as empresas enfrentam grande desafio para promover práticas de gestão de forma integradora. As ações de cumprimento das legislações ambientais são mais percebidas por meio da adoção das tecnologias de controle e menos pela adoção das inovações tecnológicas ambientais de prevenção.

Constatou-se que a visão integradora das práticas de gestão para a sustentabilidade ainda são fragmentadas, que também dificultam explorar o potencial de aprendizado com os *stakeholders*, principalmente com os parceiros da cadeia de suprimentos e centros de pesquisa. Cabe destacar, conforme visto no referencial bibliográfico, que as empresas precisam compor a agenda das práticas organizacionais. Nesse sentido, as estratégias e os objetivos almejados fortalecem a aquisição de conhecimento e tornar o aprendizado organizacional constante para promover práticas de gestão que proporcionem desempenho socioambiental superior.

Assim, considerando as limitações do estudo, face à dificuldade de acesso às informações e restrita ao número de empresas, o modelo permite considerar que sua utilização ou de outras ferramentas de análise, auxiliam na identificação do desempenho das empresas para a participação efetiva na questão da sustentabilidade, com vistas a identificar o perfil das empresas. O estudo também permitiu identificar as oportunidades de melhoria, bem como priorizar práticas de gestão que possibilite às empresas evoluir na criação de valor para todas as partes interessadas com equilíbrio econômico, social e ambiental. Diante do exposto, espera-se o presente estudo possa contribuir para reflexão da melhoria do desempenho

socioambiental das empresas e outras aplicações práticas de estudo. Como limitação de estudo, se destaca que não existem soluções fáceis, as organizações são dotadas de complexidade e o ambiente onde atuam é dinâmico e as mudanças são rápidas, implicando em práticas de gestão não menos complexa com inúmeras interfaces internas e externas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- ALIGLERI, L.; ALIGLERI, L. A.; KRUGLIANSKAS, I. **Gestão Socioambiental: responsabilidade e sustentabilidade do negócio**. São Paulo: Atlas, 2009.
- BARBIERI, J. C. *et al.* **Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições**. RAE, vol.50 no. 2. São Paulo. Abr./Jun 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br>. Acesso em: 09/02/12.
- BARBIERI, J. C.. **Desenvolvimento e Meio Ambiente: as estratégias de mudanças da agenda 21**. 3ª. Ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1997.
- BARNEY, J. **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**. Journal of Management, vol. 17, nº. 1, 99-120, 1991.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2007.
- BERTERO, C. O. [coord]. **Gestão Empresarial: estratégias organizacionais**. São Paulo, Atlas, 2006.
- CAPRA, F. **O Ponto de Mutação: a ciência, a sociedade e a cultura emergente**. 25ª. ed. São Paulo: Cultrix, 2002.
- CERVO, A L.; BERVIAN, P.A. **Metodologia científica**. 4ª. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.
- DEMAJOROVIC, J. **Sociedade de Risco e Responsabilidade Socioambiental: perspectivas para a educação corporativa**. São Paulo: Senac, 2003.
- DIAS, R. **Responsabilidade Social: fundamentos e gestão**. São Paulo: Atlas, 2012.
- ELKINGTON, J. **Governance for Sustainability**. Journal compilation: Blackwell Publishing. vol. 14, n. 6, 522-529, 2006.
- ETHOS, Instituto. **Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial 2007**. São Paulo: Instituto Ethos, 2007.
- FIGUEIREDO, P. N. **Gestão da Inovação: conceitos, métricas e experiências de empresas no Brasil**. Rio de Janeiro: LTC, 2011.
- GRI – Global Reporting Initiative. 2006. **Diretrizes para Relatório de Sustentabilidade**. Disponível em: <https://www.globalreporting.org>. Acesso em: 06 de janeiro de 2012.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar mercados de amanhã**. Rio de Janeiro, Ed. Campus, 1995.
- HART, Stuart L.; MILSTEN, Mark B. **Criando Valor Sustentável**. Revista de Administração de Empresas – RAE Executivo, v.3, nº 7, p. 65-79, maio/junho 2004.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica**. 7ª. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- HUSTED, B. W. e ALLEN, D. B. **Toward a model of corporate social strategy formulation**. 2001. Disponível em: http://egade.sistema.itesm.mx/investigacion/documentos/documentos/18egade_husted.pdf. Acesso em: 15/06/2011.
- LASZLO, C. **Valor sustentável: como as empresas mais expressivas do mundo estão obtendo bons resultados pelo empenho em iniciativas de cunho social**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.
- LIMA, M. C. **Monografia: a engenharia da produção acadêmica**. 2ª.ed. São Paulo: Saraiva, 2008.



- LOUETTE, A. [org.]. **Gestão do Conhecimento**: compêndio para a sustentabilidade: ferramenta de gestão de responsabilidade socioambiental. 2ª. ed. São Paulo: Antakarana Cultura Arte e Ciência, 2007.
- MIRVIS, P.; GOOGINS, B. K. **Stages of Corporate Citizenship**: a development framework. The Center for Corporate Citizenship at Boston College. 2006. Disponível em: <http://www.bc.edu/corporatecitizenship>. Acesso em: 31/05/2011.
- MOURA, L. A. A. de. **Qualidade e Gestão Ambiental**: sustentabilidade e implantação da ISO 14001. 5ª. ed. São Paulo: Editora Juarez de Oliveira, 2008.
- NIDUMOLU, R.; PRAHALAD, C. K.; RANGASWAMI, M. R. **Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation**. Harvard Business Review, September 2009, pp 57-64).
- OAKLEY, R.; BUCKLAND, I. 2004. **What if business as usual won't work?** In: Henriques, Adrian e Richardson, Julie. The Triple Bottom Line: Does it All Add Up? Assessing the Sustainability of Business and CSR, Ed. 2004, Earthscan Publications Ltd., 2004, cap, 13, 131-141
- PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. **Strategy and Society**: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. Harvard Business Review, dec. 2006.
- PORTER, M. E.; VAN DER LINDE, C. **Green and competitive**: Ending the stalemate. Journal of Business Administration and Policy Analysis, 27-29: 215, 1999.
- PRAHALAD, C. K. e HAMEL, G. **The Core Competence of the Corporation**. Harvard Business Review. may – jun, 1990.
- ROCHA, T.; GOLDSCHMIDT, A. [coord.]. **Gestão dos Stakeholders**: como gerenciar o relacionamento e a comunicação entre a empresa e seus públicos de interesse. São Paulo: Atlas, 2010.
- SHARMA, S.; ARAGÓN-CORREA, J. A.; RUEDA, A. **A Contingency Resource-Based Analysis of Environmental Strategy in the Ski Industry**. 2004. Disponível em: <http://attila.acadiau.ca/library/ASAC/v25/articles/Sharma-Aragon-Correra-Rueda.pdf>. Acesso em: 09/04/2012.
- TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. de. **Gestão Socioambiental**: estratégias na nova era da sustentabilidade. Rio de Janeiro, Elsevier, 2008.
- TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. 3a. ed, Porto Alegre: Bookman, 2008.
- WBCSD – World Business Council for Sustainable Development. **A Ecoeficiência**: criar mais valor. Edição em português, 2000.
- WERNERFELT, B. **A Resource-based View of the Firm**. Strategic Management Journal, vol. 5, 171-180, 1984.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- YUNUS, M. **Um mundo sem pobreza**: a empresa social e o futuro do capitalismo. São Paulo: Ática, 2008.
- ZADEK, S. **The path to corporate responsibility**. Harvard Business Review, December 2004.