



Maria da Silva Sevalho

**GESTÃO ESTRATÉGICA E SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL:
IMPLICAÇÕES NA IMAGEM DA ORGANIZAÇÃO**

Lisboa

2015



INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO

**GESTÃO ESTRATÉGICA E SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL:
IMPLICAÇÕES NA IMAGEM DA ORGANIZAÇÃO**

Maria da Silva Sevalho

Dissertação apresentada no Instituto Superior de Gestão para
obtenção do Grau de Mestre em Gestão.

Orientador: Professor Doutor Álvaro Lopes Dias

Lisboa

2015

“Um pássaro não é definido por estar preso ao chão,
mas por sua capacidade de voar. Lembre-se disso: os
seres humanos não são definidos por suas limitações, e
sim pelas intenções que Deus tem para eles.”

William P. Young

AGRADECIMENTOS

Meus agradecimentos vão primeiramente ao FORUM, na pessoa do Professor Doutor Emanuel Sabino e da Doutora Suely Sabino e ao ISG pela oportunidade de retomar ao mestrado e também pela atenção a mim dispensada, ao meu orientador Professor Doutor Álvaro Lopes Dias, que desde o primeiro contato sempre esteve bem presente e com respostas rápidas e precisas em todas as fases de desenvolvimento da minha dissertação.

Agradeço também a minha família, as minhas filhas Samanta e Tháfenes, ao meu esposo Daniel, que juntos sonhamos esse sonho de um dia ser realizado.

Ao meu ex-chefe Doutor Willamy pelo grande incentivo e confiança que sempre depositou no meu trabalho e nessa realização.

A Ana Cintia, uma amiga que muito contribuiu nessa empreitada, aos amigos que direta e indiretamente me incentivaram a continuar, apesar das limitações após a intervenção cirúrgica no ombro, o que me impossibilitou anteriormente de dar continuidade a esse sonho no prazo determinado, sendo superado mais tarde pelo esforço e a oportunidade advinda das instituições acima.

RESUMO

A sustentabilidade ao longo dos anos vem ganhando espaço e foco no meio empresarial, como visto no estudo, no final do século XX houve um despertar para as questões ambientais, uma maior mobilização para as questões sociais e uma grande preocupação com a sobrevivência do negócio. O estudo apresenta uma abordagem fundamentada em estudos, em teses, nas literaturas e em pesquisas realizadas no âmbito das organizações como essas ações estão impactando de forma positiva o consumidor. Nas amostras coletadas identificamos as diversas percepções do consumidor em relação às práticas estabelecidas pelas organizações, e o reflexo que a marca e a imagem transmitem aos públicos-alvo e partes interessadas. De 450 questionários distribuídos, obtivemos 92 amostras dos grupos selecionados (Estudantes, Professores, Formadores de Opinião, Gestores e Profissionais das áreas de Responsabilidade Social e Ambiental) onde ficou demonstrado que as organizações ainda estão no estágio muito tímido em relação as práticas efetivamente incorporadas nos seus planejamentos estratégicos, havendo uma grande necessidade de adoção de um modelo de gestão sustentável, que sirva de orientação estratégica as empresas.

As amostras também sugerem a incorporação de projetos com participações mais relevantes dos *stakeholders*, que possa possibilitar que novas perspectivas sejam exploradas tanto para melhor gerenciar seus produtos quanto para criar soluções sustentáveis que atendam aos consumidores, que antes eram “ignorados” por falta de foco nos clientes e, conseqüentemente nos negócios.

Vimos ainda, que as empresa nos dias atuais se não incorporarem em seus planos de negocio a gestão da sustentabilidade, ficam à margem da decadência, pela fraqueza de competitividade. Isto ocorre, principalmente, porque os consumidores estão preocupados em adquirir produtos de empresas que estão desenvolvendo ações práticas voltadas a sustentabilidade, firmados no *triple bottom line*.

Outro ponto identificado nas amostras é a forma como as organizações falam com seus diversos públicos, que de acordo com Rampersad (2008) uma boa comunicação pode ajudar a construir a reputação de uma empresa; a posicionar a marca na mente do consumidor; ajuda a agregar valor ao produto e ao negócio; ajuda a oferecer informações da empresa ao mercado e gera atitude favorável dos diversos segmentos de público para as iniciativas da empresa.

Palavras-chave: gestão estratégica, *triple bottom line*, sustentabilidade empresarial, *stakeholders*, comunicação, marca e imagem.

ABSTRACT

Sustainability over the years has been gaining space and focus on the business environment, as seen in the study, in the late 20th century there was an awakening for environmental issues, increased mobilization for social issues and a great concern for the survival of the business. The study presents an approach based on studies, theses, in the literatures and in research conducted within the framework of organizations such as these actions are positively impacting the consumer. In the samples collected to identify the different consumer perceptions in relation to established practices by organizations, and the reflection that the brand and the image convey to audiences and stakeholders. Of 450 questionnaires distributed, we obtained 92 samples of selected groups (students, teachers, opinion leaders, managers and professionals in the areas of Social and environmental responsibility) where he demonstrated that organizations are still in stage very shy about the practices effectively incorporated in their strategic planning, and there is a great need for adoption of a sustainable management model, which will serve as a strategic orientation companies.

The samples also suggest the incorporation of projects with most relevant participation of the *stakeholders*, which can allow new perspectives are explored both to better manage its products to create sustainable solutions that meet consumers, which before were "ignored" by lack of focus on customers and, consequently in business.

We saw that the company nowadays if don't incorporate in their plans for business sustainability management, are on the fringes of decadence, the weakness of competitiveness. This occurs mainly because consumers are concerned with the procurement of goods from companies that are developing practical actions towards sustainability, concluded the *triple bottom line*.

Another point identified in the samples is how organizations speak with its several publics, which according to Rampersad (2008) a good communication can help build the reputation of a company the position the brand in the consumer's mind; helps add value to the product and the business; helps provide company information to the market and generate favorable attitude of various segments of public for the initiatives of the company.

Keywords: strategic management, triple bottom line, business sustainability, stakeholders, communication, branding and image.

ÍNDICE

LISTA DE TABELAS.....	8
LISTAS DE FIGURAS	8
LISTAS DE QUADROS	8
LISTAS DE GRÁFICOS	8
CAPÍTULO I.....	11
1. INTRODUÇÃO	11
1.1 Contextualização do Tema	11
1.2 Justificação.....	12
1.3 Objetivos	13
1.4 Estrutura da Dissertação.....	14
CAPÍTULO II.....	15
2. REVISÃO DA LITERATURA E MODELO TEÓRICO	15
2.1 Evolução Histórica e os Principais Conceitos Essenciais Relacionados ao Desenvolvimento Sustentável e a Sustentabilidade Empresarial	16
2.2 Nível de envolvimento em Projetos e Práticas Sustentáveis	20
2.3 Índice de Satisfação do Cliente	21
2.4 Grau de Formalização da Gestão Estratégica.....	22
2.5 Desempenho Econômico-Financeiro	23
2.6 Enquadramento Teórico	24
2.6.1 O Papel da Comunicação como Ferramenta de Gestão Estratégia Sustentável	24
2.6.2 Criação de Valor para Marca e a Imagem Organizacional	28
2.6.3 Índice de Satisfação do Cliente em Relação às Práticas de Sustentabilidade	34
2.6.4 O Tripé da Sustentabilidade na Definição do Modelo de Sustentabilidade Empresarial.....	37
2.6.5 Os Desafios da Sustentabilidade Empresarial	39
2.6.6 Estratégia para Gestão da Sustentabilidade	41
2.6.7 Formulação da Estratégia de Negócio Sustentável	43
2.6.8 Bases para Sustentação da Estratégia	49
2.6.9 Sustentabilidade econômico-financeira	54
CAPÍTULO III.....	57
3. MÉTODOS	57
3.1 Procedimentos da Investigação	57
3.2 População e Amostra.....	58
3.3 Medidas e Instrumentos de Coleta de Dados e Variáveis	59

3.4 Procedimentos de Análise de Dados	59
CAPÍTULO IV	61
4. ANÁLISE DOS DADOS.....	61
4.1 Estatística Descritiva	61
4.2 Matriz de Correlações e Regressões Lineares Múltiplas.....	70
5. CONCLUSÕES	73
5.1 Discussões e Implicações Teóricas	74
5.2 Implicações para a Gestão.....	76
5.3 Limitações e Futuras Investigações.....	76
BIBLIOGRAFIA	78
ANEXO I.....	85

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Principais Conceitos de Sustentabilidade e Desenvolvimento Sustentável	19
Tabela 2 - Estratégias Sustentáveis e Implicações na vantagem competitiva.....	43
Tabela 3 - Estatística Descritiva do Questionário – Escala <i>Likert</i> – Análise Grupo A.....	63
Tabela 3.1 - Análise descritiva - Grupo A.....	63
Tabela 4 - Estatística Descritiva do Questionário – Escala <i>Likert</i> – Análise Grupo B.....	64
Tabela 4.1 - Análise descritiva - Grupo B.....	65
Tabela 5 - Estatística Descritiva do Questionário – Escala <i>Likert</i> – Análise Grupo C.....	65
Tabela 6 - Estatística Descritiva do Questionário – Escala <i>Likert</i> – Análise Grupo D	66
Tabela 6.1 - Análise descritiva - Grupo D	66
Tabela 7 - Testes do Coeficiente alfa de Cronbach das Variáveis Dependente e Independentes	68
Tabela 8 - Classificação da Confiabilidade a partir do cálculo do Coeficiente α de Cronbach ...	69
Tabela 9 - Regressão Múltipla Nível de envolvimento em projetos e práticas Sustentáveis	70
Tabela 10 - Regressão Múltipla para Gestão Estratégica.....	70
Tabela 11 – Coeficiente de Regressão Múltipla para Índice de Satisfação do Cliente.....	70

LISTAS DE FIGURAS

Figura 1: Relação entre Práticas de Gestão de Sustentabilidade Empresarial, Desempenho Econômico-financeiro e a valorização da marca.	15
Figura 2: Linha de Tempo Desenvolvimento sustentável.....	17
Figura 3: A Comunicação do projeto e dos conceitos de Gestão Estratégica.	24
Figura 4: Mapa estratégico alinhado a comunicação.....	25
Figura 5– Pirâmide de criação de Valor – Fonte: Blumberg, 1997.....	29
Figura 6: Modelo de valor sustentável.....	31
Figura 7: Fatores responsáveis pela formação da imagem empresarial.	32
Figura 8: As três dimensões da comunicação e a sustentabilidade	33
Figura 9: Modelo de sustentabilidade empresarial.....	37
Figura 10: Modelo de organização sustentável dos 3Ps	38
Figura 11: Agentes causadores de mudanças na Organização,	39
Figura 12: Mapa Estratégico de Sustentabilidade utilizado pela empresa Amanco – SSC.....	51
Figura 13: Modelo de investigação das hipóteses.....	55

LISTAS DE QUADROS

Quadro 1 – População e amostra.....	57
Quadro 2 – Caracterização da Amostra por Grupos de Interesses.....	60
Quadro 3 – Questionário quantidade de resposta da Escala <i>Likert</i>	60
Quadro 4 – Resultado Geral dos Grupos	62

LISTAS DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Análise de Pareto entre os Grupos A e B.....	62
Gráfico 2– Análise de Pareto entre os Grupos C e D.....	63
Gráfico 3 – Histograma Grupo A	64
Gráfico 4 – Histograma Grupo B	65
Gráfico 5 – Histograma Grupo C	66
Gráfico 6 - Histograma Grupo	67

CAPÍTULO I

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do Tema

Neste estudo pretendemos mostrar a base conceitual do tema, por meio de investigação teórica e apresentação casos práticos de empresas que adotaram a gestão estratégica sustentável as suas práticas gerenciais e operacionais, visando assegurar sua perenidade no mercado e o aumento do valor da marca.

Diante da grande preocupação com relação às práticas de sustentabilidade incorporadas a gestão empresarial, sinaliza oportunidade para os negócios, com ampla possibilidade de maiores ganhos na reputação e no fortalecimento da marca e da imagem organizacional, proporcionando à empresa se beneficiar com o salto na qualidade de seus produtos e serviços, a partir do envolvimento de seus colaboradores e parceiros que se sentem partes integrantes de uma equipe e responsáveis pelos resultados alcançados.

Podemos dizer que a partir da percepção do agravamento da escassez e do esgotamento dos recursos naturais, levou às empresas a repensarem suas práticas e a buscarem novas formas de atender às suas necessidades, sem comprometer a sobrevivência do planeta e a das gerações futuras. O descaso com o meio ambiente vem impondo significativas perdas e, por essa razão muitas organizações estão incluindo em suas estratégias a sustentabilidade, visando diminuir o impacto econômico-financeiro em suas atividades.

Segundo Savitz e Weber (2007) a sustentabilidade está se transformando rapidamente numa tendência dominante, pois as iniciativas sustentáveis evoluíram e as perspectivas social, ambiental e econômicas começam a prevalecer e a tomar corpo em meio a competitividade. Estudos científicos mostram que empresas que adotam a sustentabilidade em suas práticas gerenciais e operacionais estão com maior visibilidade de suas marcas no mercado.

Independentemente da motivação a gestão estratégica sustentável parece ser uma tendência inexorável e uma boa oportunidade a considerar. A partir de uma análise da relação entre os aspectos econômicos, sociais e ambientais, do desempenho organizacional e do modelo de gestão competitiva proposto por Kaplan & Norton (1997), (*balanced scorecard* - BSC) propõe-se um modelo integrador, a fim de nortear as ações de gestores à consecução de operações sustentáveis.

Nesse contexto, a maior preocupação das empresas é com os resultados financeiros, a ampliação de fatias de mercado, a sobrevivência e a manutenção de sua competitividade. A

globalização da economia e o acirramento da competição mundial sugerem elevar a escala de produção, com a conseqüente busca da redução dos custos. Diante desse panorama as empresas passam a se reestruturar para se adequarem a essa nova percepção, além das pressões sociais e as restrições impostas que forçam as empresas buscarem formas de reduzir seu impacto ambiental.

No contexto das organizações o significado de sobrevivência e sustentabilidade do empreendimento traz a seguinte pergunta: como desenvolver estratégias de sustentabilidade em um ambiente altamente competitivo, que agregue valor à marca e à imagem organizacional?

Em um mundo cada vez mais interconectado, o consumidor pode ficar sabendo rapidamente tudo sobre qualquer produto, serviços e informações de qualquer natureza, diretamente da fonte, em tempo real, por meio de mecanismos utilizados na grande rede chamada *Internet*.

O consumidor de posse dessas informações é capaz de se organizar e formar uma rede criando suas próprias regras de consumo, invertendo a hierarquia na relação com as empresas, produtos, marcas e serviços, que são grandes ativos das organizações.

A sociedade de modo geral não depende mais do que as empresas anunciam, com isso surge um desafio maior de como, o que, e por que anunciar? Que estratégia de mensagem utilizar? Qual o diferencial de comunicação para chamar atenção, suscitar interesse e levar o consumidor a uma decisão ou preferência por um determinado produto, marca ou serviço?

Desse modo, as empresas que já alteraram seu comportamento, diante das novas tendências de negócios, entenderam da importância de proporcionar a melhoria das condições sociais e ambientais para a sobrevivência organizacional, de modo a agregar valor à marca e à imagem da organização.

1.2 Justificação

O tema sustentabilidade vem despertando nas organizações reflexões e ações que são incorporadas nas estratégias de gestão empresarial, ou seja, com foco nas dimensões econômicas, sociais e ambientais, buscando o fortalecimento da marca e da imagem e às considerações estratégico-competitivas e perenidade nos negócios.

Em um ambiente altamente competitivo é de fundamental importância a definição de estratégias sustentáveis, que venham ser a chave do crescimento e da sobrevivência organizacional, mediante a demarcação de uma posição que seja menos vulnerável ao ataque dos adversários já estabelecidos ou de novos entrantes, com estratégias bastante ousadas baseada no preço, produtos ou serviços, dessa forma a empresa ficará com uma exposição menor ao desgaste

decorrente da atuação dos compradores, fornecedores e produtos substitutos. Assim, para crescer, a empresa deverá encontrar uma posição na qual seja capaz de melhor, defender-se contra as forças que governam a competição num setor ou influenciá-las a seu favor. A implementação dessa estratégia será feita mediante uma abordagem de percepção da marca e da imagem da empresa em relação ao mercado.

Nesse sentido, podemos afirmar que a sustentabilidade contribui para a criação de modelos alternativos de produção e de negócios. Empresas públicas de diversas instâncias governamentais têm adotado práticas sustentáveis, induzido fornecedores de bens e serviços a fazê-lo. O conceito vai além da longevidade de uma empresa. Prevê a gestão focada em três instâncias mutuamente fortalecedoras, que leva em conta a qualidade ambiental, a justiça social e o desenvolvimento econômico. Uma visão equilibrada a respeito de como fazer uso dos recursos que a natureza oferece é essencial para se garantir às gerações futuras uma sociedade de prosperidade e justiça, melhor saúde ambiental, diz Elkington (2011), na “teoria dos três pilares”.

As hipóteses encontradas estão focadas na gestão de sustentabilidade, tendo como ponto de partida o estudo teórico e empírico utilizando:

- Análise do nível de envolvimento em projetos e práticas Sustentáveis de algumas empresas orientadas para valorização da marca e da imagem da organização.
- A verificação do índice de satisfação do cliente de Empresas que promoveram a gestão de sustentabilidade para buscar sistematicamente o equilíbrio no estabelecimento e atendimento de compromissos com suas partes interessadas (*Stakeholders*), seguindo os princípios da transparência, equidade e diálogo.
- A formalização de um modelo de gestão estratégica sustentável, pressupõe que as empresas tenham capacidade de se auto-sustentar e de se auto-manter econômica, social e ambientalmente.

1.3 Objetivos

Analisar como as práticas de gestão estratégica de sustentabilidade empresarial refletem na marca e na imagem gerando valor para a organização.

1.3.1 Específicos

- Identificar os fatores responsáveis pelo fortalecimento da marca e da imagem organizacional;

- Analisar a aplicação de conceitos praticados por empresas que adotam o modelo de sustentabilidade;
- Avaliar a eficiência organizacional, mediante a comparação da rentabilidade com a performance das ações de empresas que adotam o modelo de sustentabilidade;
- Analisar a melhoria no relacionamento entre empresa e consumidor;
- Identificar os instrumentos utilizados para avaliação da imagem organizacional perante seus diversos públicos.

1.4 Estrutura da Dissertação

A proposta desta tese de dissertação está estruturada em cinco capítulos, incluindo este introdutório, onde o Capítulo 2 apresenta o enquadramento teórico para gerar suporte ao desenvolvimento do estudo. A revisão da literatura aborda os aspectos gerais e conceituais sobre a gestão estratégica de sustentabilidade empresarial; as principais diferenças entre desenvolvimento sustentável e sustentabilidade empresarial; os desafios da sustentabilidade; o planejamento, a definição de estratégias para sustentabilidade e o desenvolvimento das estratégias. O Capítulo 3 apresenta os métodos utilizados na pesquisa para cumprir com os objetivos do estudo, demonstrando como a pesquisa é classificada e o processo de coleta. O Capítulo 4 apresenta as análises e interpretação dos dados, ressaltando estudo comparativo analisando as diferenças entre a prática e discurso de gestão sustentável e como as empresas utilizam os indicadores no gerenciamento de suas ações sustentáveis. O Capítulo 5 será feita as conclusões do estudo teórico, com as considerações finais do estudo e as recomendações para possíveis futuros desdobramentos deste trabalho.

CAPÍTULO II

2. REVISÃO DA LITERATURA E MODELO TEÓRICO

Neste Capítulo vamos abordar um breve histórico dos marcos evolutivos dos temas Responsabilidade Social, Desenvolvimento Sustentável, e Sustentabilidade Empresarial/ Corporativa, demonstrar, por meio de literatura publicada recentemente, o estado da arte sobre o tema e o enquadramento teórico associado às práticas de gestão estratégica de sustentabilidade empresarial e a geração de valor para a marca e a imagem da organização.

De acordo com os posicionamentos definidos por Coral (2002) e Filho (2010), onde as pesquisas percorreram vários estudos de autores conceituados e renomados nos temas de desenvolvimento sustentável e sustentabilidade, os quais defendem a sustentabilidade empresarial como princípio fundamental de sustentabilidade do negócio.

Para Werbach (2010) a sustentabilidade não é apenas uma palavra em voga ou um golpe de relações públicas que promove sua empresa, mas trata-se sobreviver e prosperar ao seguir tendências emergentes da sociedade, na tecnologia e nos recursos naturais.

Os conceitos de sustentabilidade são muito interessantes, mas o desafio das empresas é saber como incorporá-los ao dia a dia dos negócios. Durante muito tempo se acreditou que “sustentabilidade custa caro”, ou que “sustentabilidade é para grandes empresas”, Guia de Sustentabilidade (SEBRAE, 2012).

Nas definições de Barbieri & Cajazeira (2009) empresa sustentável é a que procura os conceitos e objetivos relacionados com o desenvolvimento sustentável em suas políticas e práticas de modo consistente.

Já para Zylbersztajn e Lins (2010), as empresas tem como missão fundamental fazer com que a sustentabilidade seja fator de referência em um mercado no qual o produto final não representa apenas o lucro financeiro, mas também a incorporação do social à sustentabilidade ambiental.

Fialho *et al* (2008), afirma que “a realidade das empresas atuais ainda é predominante taylorista, pois as organizações primam por métodos provenientes do início do século XX, principalmente em termos de produção dos tempos de ciclo de produção ou serviços” ou seja, as empresas se preocuparam demais em reduzir custos e o número de funcionários do que em rever os processos, sendo o objetivo principal de uma organização infelizmente ainda é o lucro, e o fator que determina o sucesso de um produto em relação a concorrência, é o fato de ele ser bom e barato.

Fialho *et al* (2008), chamam a atenção para criação de conhecimento e à preocupação com o desenvolvimento sustentável, afirmando que “para que uma empresa consiga atingir seus objetivos seria necessária uma organização em torno de seus processos, de seus funcionários, e, sobretudo, de seu conhecimento”.

Ainda para Fialho *et al* (2008), a maioria das empresas ainda insiste em se concentrar em aspectos operacionais, deixando de lado a gestão do conhecimento e da sustentabilidade.

Tem sido um desafio para as empresas desenvolverem projetos sustentáveis associando a responsabilidade ambiental, social e econômica, voltados para o fortalecimento da marca, agregação de valor para a empresa, produtos e serviços, na ampliação da margem de lucro e maior visibilidade de imagem organizacional.

A figura abaixo apresenta a inter-relação dos principais fatores influenciadores e impactantes na gestão estratégica de sustentabilidade e as implicações na marca e na imagem da organização.

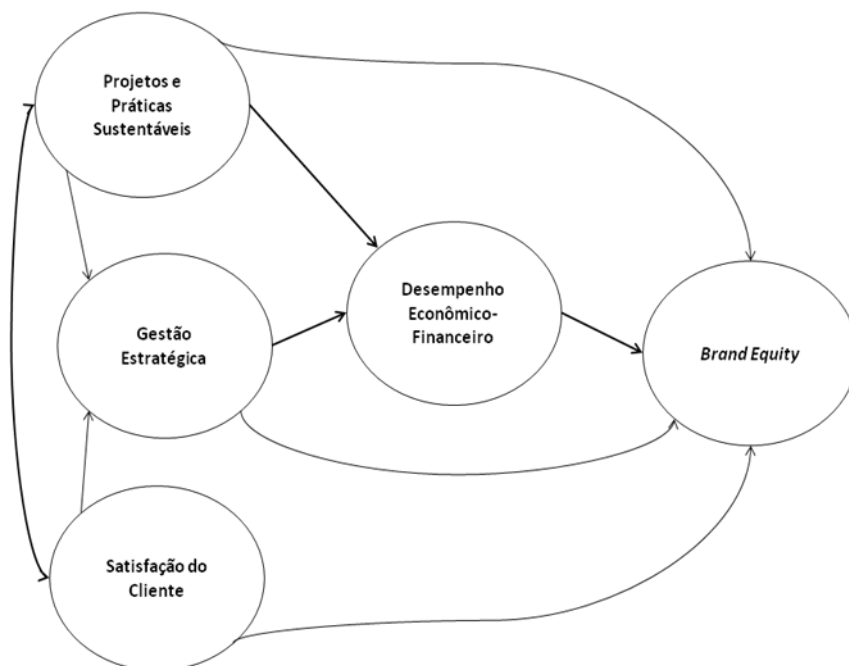


Figura 1: Relação entre Práticas de Gestão de Sustentabilidade Empresarial, Desempenho Econômico-financeiro e a valorização da marca.

Fonte: Adaptado de Dias, Plano de estruturação para dissertação de mestrado.

2.1 Evolução Histórica e os Principais Conceitos Essenciais Relacionados ao Desenvolvimento Sustentável e a Sustentabilidade Empresarial

Os primeiros movimentos sugeriram a partir dos anos 70 por iniciativa do Clube de Roma com a publicação do livro “Limites do Crescimento” (Meadows, Randers, Meadows, & Behrens,

1972) onde o tema abordado foi o impacto da poluição e da atividade produtiva do Homem nas gerações futuras (Dias, *apud* Agenda 21, 2009).

Ainda de acordo com Dias, *apud* Agenda 21 (2009) na 1ª Conferência das Nações Unidas sobre o meio ambiente humano (*United Nations Conference on the Human Environment – UNCHE*), realizada em Estocolmo de 5 a 16 de Junho de 1972, discutiram-se as atividades humanas em relação ao meio ambiente. Após este evento iniciou-se um processo lento do aumento de consciência e da mobilização mundial e defesa das questões ambientais. Esta conferência lançou as bases das ações ambientais a nível internacional chamando a atenção, em particular para questões relacionadas com a degradação ambiental e a poluição que não se limita às fronteiras políticas, mas afeta países, regiões e povos.

Na “Declaração de Estocolmo”, que se traduziu num Plano de Ação para a Política Ambiental, foram definidos princípios de preservação e melhoria do ambiente natural, em destaque para a necessidade de apoio financeiro e assistência técnica a comunidades e países mais pobres. Embora a expressão "desenvolvimento sustentável" ainda não fosse usada, a declaração, no seu item 6 refere que “A situação e as necessidades especiais dos países em desenvolvimento, particularmente os menos desenvolvidos e daqueles ecologicamente mais vulneráveis, devem receber prioridade especial. As ações internacionais no domínio do ambiente e do desenvolvimento devem também atender os interesses e necessidades de todos os países.” Também abordava a necessidade imperativa de "defender e melhorar o ambiente humano para as atuais e futuras gerações" – objetivo este a ser alcançado juntamente com a paz e o desenvolvimento econômico e social.

A partir da publicação do Relatório *The Limits of Growth* (Os Limites do Crescimento), que denunciou a busca do crescimento econômico sem a devida preocupação com os custos ambientais, ou seja, que preço o mundo iria pagar com o crescimento desordenado e ratificado pela Conferência de Estocolmo – conferência da ONU sobre o ambiente humano. Nessa conferência foi dado ênfase sobre a melhoria da qualidade de vida das gerações presentes e futuras.

De acordo com a Agenda 21, no ano de 1992 ocorreu a Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento ECO-92, realizada no Rio de Janeiro, as discussões foram baseadas nos problemas ecológicos, na distribuição desigual da riqueza e exclusão social. Neste evento as discussões convalidaram a ideia de desenvolvimento sustentável baseado em um ambiente correto, socialmente justo e economicamente viável.

Durante a Conferência e, com o propósito de assegurar a realização dos compromissos assumidos levou os participantes a preparar uma agenda de trabalho para o próximo século,

denominada Agenda 21, documento assinado por 179 países, no qual estão explicitadas estratégias visando disciplinar e concentrar os esforços nas áreas chaves, evitando a dispersão, o desperdício e as ações contraproducentes.

Mais tarde, depois de muitos debates e reuniões governamentais o Protocolo de Quioto foi assinado em 1997, apresentando como principal objetivo o estabelecimentos de metas concretas de redução de emissão de gases causadores do efeito estufa aos países desenvolvidos e em transição para as economias de mercado, onde deveriam reduzir suas emissões totais de gases de efeito estufa, chegando a uma média de 5,2% abaixo das emissões de 1990, entre os anos de 2008 e 2012, período este conhecido como o primeiro período de compromisso.

Ao longo do tempo e até à data atual foram surgindo alguns eventos importantes sobre a Sustentabilidade, a figura abaixo apresenta a Linha de Tempo da Sustentabilidade dos principais acontecimentos.

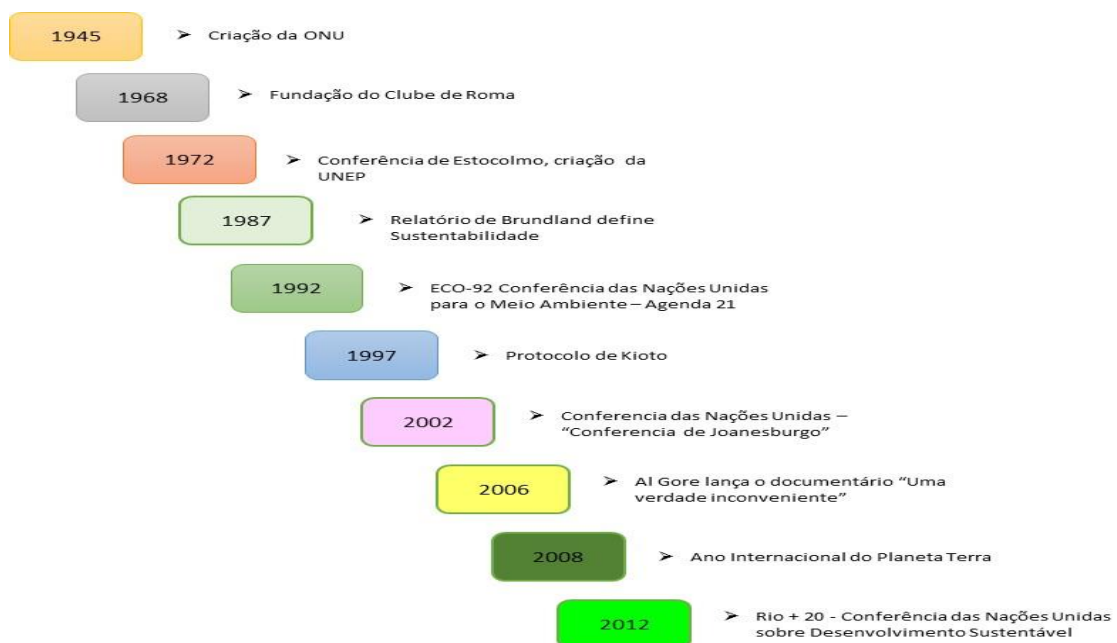


Figura 2: Linha de Tempo Desenvolvimento sustentável

Fonte: Inspirado: Linha de Tempo - Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável – CEBDS (Associação civil, sem fins lucrativos, fundada em 1997 para promover o desenvolvimento sustentável entre as empresas que atuam no Brasil).

Como visto, os temas voltados para o desenvolvimento sustentável de Sustentabilidade foi se ampliando, no entanto, ainda existe alguma dúvida entre os dois conceitos de Desenvolvimento Sustentável e de Sustentabilidade, nesse sentido se faz necessário apresentar alguns posicionamentos conceituais de especialistas que se debruçam na busca comprovações e evidências práticas e de sucesso:

Tabela 1: Principais Conceitos de Sustentabilidade e Desenvolvimento Sustentável

AUTOR/PESQUISADOR	CONCEITOS SUSTENTABILIDADE	CONCEITOS DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL
Altenfelder (2004)	É a capacidade de se autossustentar, de se automanter. Uma atividade sustentável qualquer é aquela que pode ser mantida por um longo período indeterminado de tempo, ou seja, para sempre, de forma a não se esgotar nunca, apesar dos imprevistos que podem vir a ocorrer durante este período.	Muitos utilizam o termo para designar a expectativa de que o país entre numa fase de crescimento que se mantenha ao longo do tempo, faz com que tal forma de desenvolvimento pressuponha a expansão econômica permanente, gerando melhoria nos indicadores sociais, além da preservação ambiental.
Pearce, Markandya e Barbier (2007)		Envolve aspectos de ambientes naturais, ambientes construídos e ambientes culturais e que estão associados as percepções de curto e longo prazo.
Para Savitz e Weber (2007)	A sustentabilidade é um conceito que veio para ficar no mundo dos negócios. E a empresa que não compreender isso, tratando o tema como um risco a ser evitado, desperdiçará importantes oportunidades de inovação e de competitividade.	
Fialho (2008)		Desenvolvimento Sustentável começou a dar sinais a partir da segunda metade do século passado, com a preocupação voltada para preservação da natureza. Esse conceito ainda era visto como uma utopia, haja vista que os recursos eram considerados abundantes e para muitos, inesgotável. Começaram também surgir movimento de associações de proteção ambiental, preocupadas com a preservação de espécies raras da fauna e da flora. As ações realizadas por esses órgãos eram muito tímidas, as pessoas não levavam tão a sério esse movimento, por terem a falsa ilusão de que a natureza por si só se reconstruiria.
Segundo a Estratégia Nacional para o Desenvolvimento Sustentável (ENDS)	A sustentabilidade pressupõe “a Harmonia entre a Economia, a Sociedade e a Natureza, respeitando a biodiversidade e os recursos naturais, de solidariedade entre gerações e de responsabilização e solidariedade entre países”.	
JACOBI, 2003		O desenvolvimento sustentável não se refere especificamente a um problema limitado de adequações ecológicas de um processo social, mas a uma estratégia ou um modelo múltiplo para a sociedade, que deve levar em conta tanto a viabilidade econômica como a ecológica,

SZÉKELY; KNIRSCH, 2005.	A abordagem de sustentabilidade é um processo no qual as organizações integram seus objetivos econômicos, sociais e ambientais na estratégia de negócio e otimiza entre eles. Uma empresa sustentável deve ir além das obrigações legais e pode contribuir na construção de uma sociedade sustentável, oferecendo produtos e serviços inovadores, não apenas economicamente atraentes e ambientalmente corretos, mas que contribuam para satisfazer uma necessidade social.	
Dalmoro, Venturini e Pereira (2009).	A busca de sustentabilidade é um processo que implica em obter, simultaneamente, melhores condições de vida para a população e conservação do meio ambiente. Isto envolve um conjunto de questões como: crescimento econômico, exploração dos recursos naturais, pobreza e distribuição de renda.	

Fonte: Elaborado pelo autor.

O debate em torno do tema não é recente e o termo passou a ser mais intensamente utilizado nos últimos 20 anos.

Nesse sentido, podemos ter clara noção de que o conceito de Sustentabilidade ampliou-se ao longo dos anos, e nos dá ideia de perenidade, por abranger os três grandes pilares de igual importância para o futuro das organizações, quais sejam: Social (agir levando em conta as pessoas); Econômico (operar com lucratividade) e Ambiental (proteger e restabelecer o ecossistema).

Para Bueno *et al* (2002), ser uma empresa responsável é hoje fator de diferenciação competitiva, intuindo as empresas a avaliar os impactos culturais, sociais e ambientais de suas ações, e a disseminar valores éticos nos mercados onde atua e nos seus públicos ou *stakeholders*.

As empresas estão mais conscientes da consequência de seus atos, e engajaram-se nas ações de preservação ambiental, da ética social e de viabilizar economicamente todos aqueles que por ela são de certa forma impactados. Esta consciência levou as empresas a adotar as práticas de desenvolvimento sustentável como imperativas à sua sobrevivência ou sustentabilidade no longo prazo.

2.2 Nível de envolvimento em Projetos e Práticas Sustentáveis

O conceito “sustentável” vem promovendo um processo de mudança nas organizações. A adoção de suas práticas desenvolve as estratégias empresariais que são “a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa” (Henderson, 1998).

As práticas de Sustentabilidade, Governança Corporativa e Responsabilidade Social Empresarial têm sido tema de múltiplos estudos, tendo como principal origem o trabalho de Bowen (1957), citado Bertonecello e Júnior (2007), que propôs uma visão de Responsabilidade Social alinhada com as políticas da empresa, em contraponto a abordagem filantrópica que o tema carregava nos primórdios.

Nesse sentido, um dos principais questionamentos vigentes diz respeito ao retorno financeiro proporcionado pelos investimentos de empresas que lastreiam suas políticas nessas melhores práticas.

A BMF&BOVESPA desenvolveu diversos índices para mensurar o desempenho de empresas que adotam práticas diferenciadas de gestão, ou seja, práticas de Sustentabilidade, Governança Corporativa e Responsabilidade Social. Assim, o retorno financeiro das empresas com práticas diferenciadas podendo ser calculado separadamente do retorno das empresas que representam o mercado de maneira global, ou seja, das empresas listadas no Ibovespa.

Para Siminetti & Brito (2008), o mercado de ações hoje não está imune a essa mudança de postura da sociedade, e refletindo sobre os valores morais desta e da última década foram introduzidos os investimentos socialmente responsáveis (*Social Responsible Investment - SRI*), os quais desperta interesse dos investidores em todo mundo, é considerado um critério relevante na construção de sua carteira.

Os índices das Bolsas americanas que incluem filtros sociais e ambientais foram criados no início dos anos 90 e começaram a influenciar a gestão das empresas desde então. Enquanto que na Europa a criação da maioria desses índices começou a ser divulgado, por grande parte das companhias somente a partir de 2000. Em razão dessa particularidade, o *Dow Jones Sustainability Index (DJSI)*, um dos índices que acompanha a *performance* financeira de empresas consideradas líderes no campo do desenvolvimento e sustentabilidade empresarial, seguindo critérios de seleção diferentes para empresas americanas e europeias e empresas de países emergentes (Lopez *et al*, 2007).

2.3 Índice de Satisfação do Cliente

Para Almeida (2007), o desafio da credibilidade só pode ser vencido com o diálogo constante com os *stakeholders*, já que agora, em uma economia pós-industrial, são os relacionamentos, e não os produtos, que garantem a reputação de longo prazo e, portanto, a lucratividade e a durabilidade das empresas. Alimentar esse diálogo passa a ser uma das atribuições fundamentais dos gestores, as quais consistem em quatro elementos básicos:

- A empresa deve falar do que faz bem;
- A empresa deve falar do que não faz bem e deve melhorar;
- A empresa deve falar do que faz mal e deve ser muito melhorado;
- A empresa deve falar do que não faz e deve começar a fazer.

Os relatórios de sustentabilidade das organizações, embora devam incluir essas categorias, não são instrumentos suficientes para que elas construam boa reputação. Os *stakeholders* constituem o novo e mais importante veículo de comunicação de uma companhia em uma sociedade em rede, como esta em que passamos a viver, o que difere muito do paradigma convencional de comunicação. Afinal, vive-se em um mundo de transparência e visibilidade. Se os funcionários da empresa forem maltratados, isso será considerado pelos consumidores, mesmo que a empresa seja ultra eficientes em sua produção.

2.4 Grau de Formalização da Gestão Estratégica

Savitz e Weber (2007), argumenta que para uma gestão estratégica de sustentabilidade é preciso, em primeiro lugar, entender o que é sustentabilidade. Muitas empresas e empregados não compreendem essa ideia, achando equivocadamente que se trata de filantropia, uma estratégia de relações públicas ou mesmo que podem implantá-la sem envolvimento dos acionistas. Em segundo lugar, nem todas as pessoas enxergam o valor do tema para o negócio, ou não sabem como colocá-lo em prática. A dificuldade de entender, que podem realmente crescer e fazer dinheiro por serem sustentáveis, além de protegerem a sua reputação.

Para Elkington (2011), a empresa sustentável de verdade gera lucro ao mesmo tempo protege o meio-ambiente e melhora a vida das pessoas com quem mantém relações. Não existe empresa bem sucedida em sociedade falida. “Lucratividade, competitividade e produtividade não podem estar dissociadas da sustentabilidade, principalmente no meio empresarial” afirma o autor.

Ainda de acordo com Zylbersztajn e Lins (2010) a sustentabilidade tornou-se uma variável fundamental empresarial. Isso implica incorporar nas estratégias de longo prazo e

ampliar o leque de fatores, assim a estratégia para perenizar o negócio ultrapassou o foco na empresa para gerar valor ao cliente.

Com os projetos socioambientais sendo incorporados às estratégias de negócio, não é mais suficiente avaliar seus resultados apenas pelas boas intenções dos colaboradores e da própria empresa. Da mesma forma com que se preocupa em avaliar o ciclo de vida de cada produto, as companhias precisam fazer o mesmo em relação aos seus projetos e programas socioambientais, de modo a garantir o impacto social e o retorno institucional para suas marcas.

O argumento empresarial para uma estratégia abrangente para sustentabilidade não se limita a aumentar receitas ou cortar custos, trata-se sobreviver e prosperar. Nesse contexto, a sustentabilidade é mais que um truque de relações públicas, mas que uma linha de produtos verdes, mais até que um gesto sincero, mas parcial de praticar iniciativas de salvação do planeta, segundo Werbach (2010).

Ainda para Werbach (2010), embora uma estratégia verde possa perfeitamente redundar em benefícios sociais, econômicos, ambientais e culturais, eles não são tão determinantes para o sucesso de uma estratégia voltada para sustentabilidade.

2.5 Desempenho Econômico-Financeiro

Sabemos que o objetivo fundamental de qualquer organização é obter o maior retorno possível sobre o capital investido. Para tanto, utiliza-se de ferramentas disponíveis para estar à frente dos concorrentes, obtendo maiores margens e fatias de mercado.

Uma empresa sustentável é a que procura incorporar os conceitos e objetivos relacionados ao desenvolvimento sustentável, em suas políticas e práticas de modo consistente. Barbieri & Cajazeira (2009) afirmam que a incorporação desses objetivos significa adotar estratégias de negócios e atividades que atendam as necessidades das empresas e de suas partes interessadas buscando uma sintonia entre o atual cenário mundial e a aplicação do conceito do tripé da sustentabilidade, em sua forma original.

Para Savitz e Weber (2007) uma empresa sustentável estaria apta a prosperar sob o ponto de vista financeiro e ainda proteger os recursos sociais e ambientais que lhe servem de insumos. Esse tipo de empresa apresenta uma alta probabilidade de alcançar maior sucesso no futuro.

Diante dessa premissa empresarial, coube às empresas descobrirem uma forma de atuarem mais completa, sem deixar de considerar ou menosprezar questões que poderiam garantir a sua sustentabilidade e competitividade de seus produtos e serviços.

As empresas não fazem mais parte apenas de um mercado local, mas de uma sociedade global. Por isso, o movimento de Sustentabilidade Corporativa chega como resposta para esse novo cenário de valores e forças, buscando estruturar e consolidar um novo posicionamento das empresas frente às transformações do mundo atual. Trata-se de uma gestão na qual os objetivos do negócio, a preservação do meio ambiente e a promoção da justiça social assumem igual importância.

A responsabilidade social das empresas é um meio para alcançar a sustentabilidade empresarial, onde a empresa orienta sua gestão para obter resultados, ou seja, é uma empresa que pretende ser economicamente eficiente, socialmente justa e incluyente e ambientalmente prudente, afirmam Barbieri & Cajazeira (2009).

2.6 Enquadramento Teórico

A partir deste ponto discorreremos sobre cada hipótese:

H1: Análise do nível de envolvimento em projetos e práticas sustentáveis de algumas empresas orientadas para valorização da marca e da imagem da organização.

2.6.1 O Papel da Comunicação como Ferramenta de Gestão Estratégia Sustentável

As empresas possuem um papel político e social a desempenhar, não sendo aceito aos olhos da sociedade que se restrinjam a maximização dos lucros e ao cumprimento da legislação, sua atuação deve ser mais responsável, Filho (2010) *apud* Borger (2001).

Diante da ampliação do debate em torno do tema Sustentabilidade, grandes empresas vêm se mobilizando na busca do alinhamento de suas práticas com valores socioambientais mais justos, promovendo uma abordagem de negócio onde se cria valor de longo prazo aos acionistas.

Zylbersztajn e Lins (2010), enfatizam “os caminhos para geração de valor a partir da sustentabilidade corporativa” lembrando que as empresas devem incorporar os conceitos de sustentabilidade associando as ações ambientais e sociais no modelo de negócio, as quais devem ser integrados a estratégia empresarial e à dinâmica operacional, refletindo os fatores críticos de sucesso, indicadores de desempenho e cadeia de valor.

Ainda para Zylbersztajn e Lins (2010) a divulgação das práticas de sustentabilidade pelas companhias pode influenciar no valor das ações no mercado de capitais, desde que haja comunicação efetiva com a comunidade de investimentos, além disso é superar as barreiras e comunicação existentes nas próprias empresas, como por exemplo: a falta de dados

sistematizados, padronização e divulgação das informações. Assim, explica o autor “as grandes empresas poderão permanecer com seus valores de mercado subavaliados enquanto não dispuserem de informações que permitam identificar o elo entre o desempenho socioambiental e o desempenho financeiro”.

A Comunicação Organizacional, entre outras atribuições, vem desempenhando um papel fundamental para dar visibilidade a processos internos, clareza às metas e aos objetivos a serem alcançados e à percepção necessária aos diferentes públicos de relacionamento sobre o que representa uma determinada organização. É importante entendê-la também dentro da responsabilidade socioambiental e empresarial, que percorre todos os níveis hierárquicos e integra a cultura organizacional.

De acordo com Frederici (2010), comunicar alguma coisa, de forma a garantir um entendimento uniforme e mobilizar para uma ação alinhada, parece ser um grande desafio. Onde as organizações são compostas de pessoas que diferem em cultura, formação, religião, personalidade. Esses fatores influenciam para que a atividade de comunicar e alinhar as ações em torno de objetivos comuns seja desafiador.

Ainda para Frederici (2010), a comunicação para ser estratégica precisa atuar em conjunto com os objetivos globais da organização e deve contemplar a política vigente na empresa.

Somente a comunicação estratégica apresenta as condições ideais para proporcionar resultados positivos e agregar valores extremamente importantes.

A figura abaixo demonstra como um efetivo plano de comunicação da estratégia deve ser um instrumento permanente e atuar em três pontos fundamentais:



Figura 3: A Comunicação do projeto e dos conceitos de Gestão Estratégica
Fonte: 3GEN Consultoria em gestão estratégica – autora Adriana Frederici (2006).

A mudança de mentalidade, já verificada nos colaboradores, que pressupõe necessidade premente de informação e do estabelecimento de um processo permanente e eficaz de

comunicação, demonstra que os métodos tradicionais de comunicação empresarial não têm apresentado resultados eficazes.

Para que todos estejam alinhados quanto aos conceitos e entendam o projeto que está sendo desenvolvido na empresa, evitando ruídos de comunicação, é necessário que todos possam entender seu papel dentro desse contexto:

- Comunicar a estratégia expressos no Mapa Estratégico;
- Comunicar as decisões estratégicas e o passo a passo do processo de tomada de decisão.

A figura 4 tem por objetivo apresentar como esse alinhamento deve ser feito de forma conjunta.

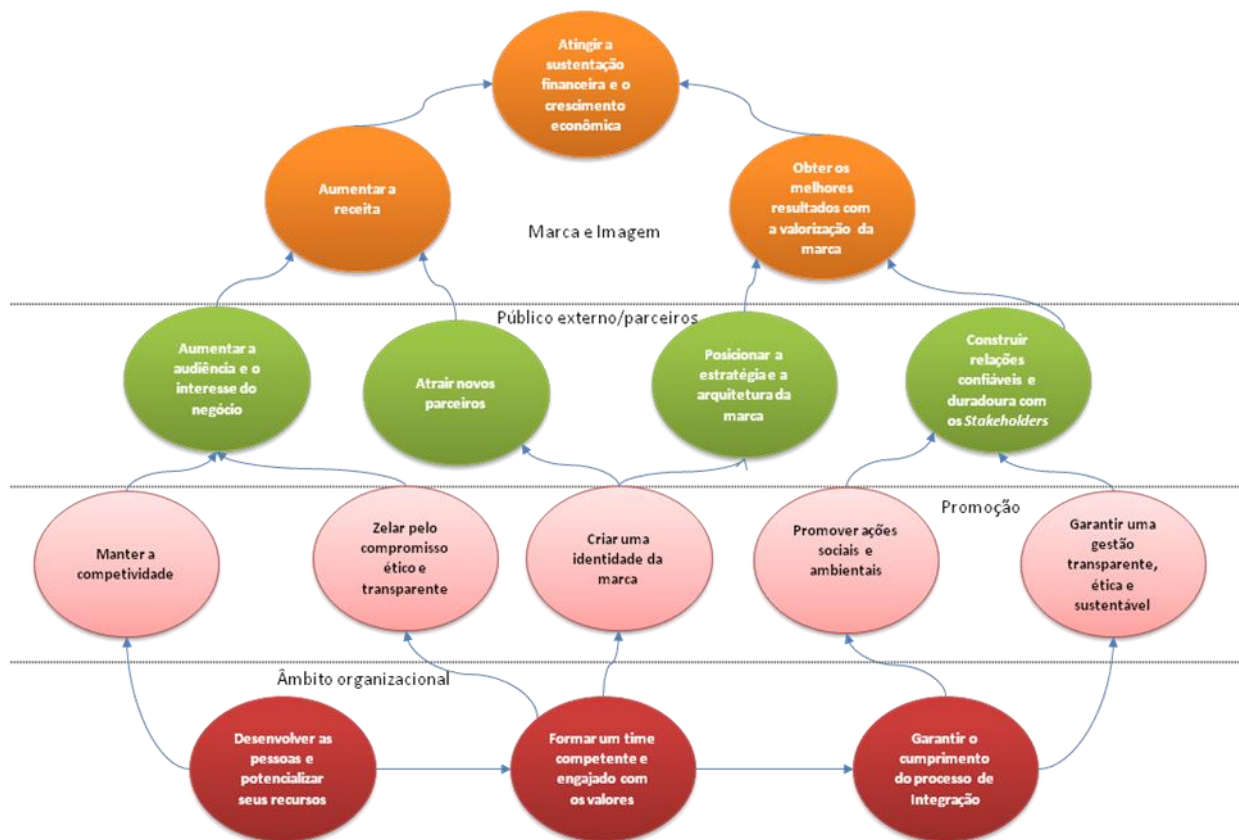


Figura 4: Mapa estratégico alinhado a comunicação
 Fonte: Adaptado do Mapa estratégico do Clube de Barcelona (2010).

Nesse contexto a comunicação deve estar no coração das estratégias de sustentabilidade das organizações, assumindo uma transversalidade de forma a dar visibilidade, valorizar e prolongar os compromissos assumidos pela empresa em direção ao meio ambiente e ao social.

Vimos que a visibilidade de uma empresa responsável atrai o interesse dos consumidores, acionistas, fornecedores, profissionais e outros importantes segmentos da sociedade, que a valorizam e a diferenciam em relação às demais.

De acordo com Kunsch (2010), esta ação não deve se caracterizar somente pelo uso intenso das ferramentas comunicacionais ou que se constitua num esforço exacerbado de construção de imagem institucional ou de reputação empresarial. Mas que a comunicação se constitua como um sistema de fluxos multidirecionais de sentidos e informação, de maneira ampliada, como elemento organizante, constitutivo, cujo processo se dá por meio de interações socioculturais.

Ainda para Kunsch (2010), a comunicação deve ser entendida como conceito estratégico que busca unir todas as funções da comunicação empresarial, antes segmentadas em três conjuntos de esforços, que seriam a comunicação mercadológica, a comunicação institucional e a comunicação administrativa (interna), atuando de forma ascendente, descendente, horizontal, lateral, circulares, transversais, articulando diferentes conteúdos, repaginando-os em novos significados.

Para Nassar (2003), um adequado processo de comunicação exige que se leve em consideração a nova realidade empresarial, hoje, no ambiente organizacional, predomina a busca ansiosa pela informação – vital ao desempenho de todos. Sem informação ninguém consegue atingir os resultados esperados: ela é caracterizada pela rapidez de sua transmissão e pela disponibilidade imediata de dados. A informação, além de vital, tornou-se o maior valor estratégico, porque traz o conhecimento e este se tornou símbolo do poder.

O contexto competitivo requer, portanto, uma renovação nos paradigmas da comunicação organizacional estratégica. De acordo com França (2008), isso significa “um caminhar lado a lado das novas ferramentas de produção e administração adotadas pelas empresas, encontrando uma forma de falar a mesma linguagem que substituíram as formas tradicionais”.

Cruz *apud* Murad (2006) ressalta que as ações sociais e ambientais das empresas são formas de discurso. São alternativas para se posicionarem diante de seus públicos interessados. Mas, como todo discurso, é formulado a partir do contexto e, simultaneamente, constrói o meio no qual está inserido.

Assim, como as demais práticas das modernas organizações, a comunicação organizacional deve ser percebida e administrada como um conjunto de ações que possam ser configuradas como vantagem competitiva para as empresas. Dessa maneira, a cultura e prática dos princípios do planejamento estratégico revestem-se de muita importância nesse processo e representa o ponto fundamental para a eficácia da utilização da comunicação organizacional integrada e estratégica – esta deve contemplar tanto as expectativas como as exigências dos diferentes públicos que interagem com a organização.

2.6.2 Criação de Valor para Marca e a Imagem Organizacional

Diante da preocupação com a concorrência e as pressões sociais e econômicas, criadas pela globalização, têm levado as organizações a repensarem o seu papel na sociedade, a adoção de estratégias com caráter social, para se adequarem às novas exigências, vem ao encontro da expectativa do consumidor, cliente ou usuário.

De acordo com Tomiya (2010) cada vez mais as marcas influenciam no dia a dia das pessoas e, a premissa que rege é o seu valor. Por essa razão que devemos utilizar o aval das marcas em nosso processo de compra, ou seja, os consumidores não se orientam mais por conhecerem as características do produto, mas por identificarem com as marcas.

Toda organização, seja ela do setor público ou privado deseja ser reconhecida por sua atividade, conquistar a confiança de seus clientes, obter lucro e expandir cada vez mais o seu mercado.

Em linhas gerais, esse raciocínio hoje, as marcas por meio de seus atributos influencia grandemente o processo de decisão de todos os públicos estratégicos. Além desse papel estratégico, as marcas com seu posicionamento claro diferenciam-se de seus competidores e acabam gerando valor aos acionistas.

Rodrigues (2006), ressalta que a intenção do *branding* é fazer com que a marca ultrapasse sua esfera econômica, passando a fazer parte da cultura e influenciar o comportamento das pessoas, num processo de transferência de valor para todas as partes interessadas.

Percebe-se também que o *branding* está estritamente ligado ao relacionamento estabelecido pela afetividade entre a marca e o cliente. Suas ferramentas colaboram com o objetivo da construção efetiva do valor da marca na mente dos públicos de interesse e é apresentado no mercado como a solução dos problemas de relacionamento da marca.

Nesse processo de formação da marca requer esforço, dedicação, relacionamento, parcerias interna e externa, é preciso mirar para o reflexo da imagem organizacional e projetar-se para um novo posicionamento, baseado em ações e práticas organizacional sustentáveis. Além disso, é preciso reconhecer seus ativos tangíveis e intangíveis, e que valores estão sendo priorizados.

Vale uma reflexão sobre os ativos intangíveis que mais fazem sentido ao negócio, sem o qual não será possível transformar o engajamento em estratégico, ficando em apenas como uma ação de relações públicas ou de comunicação.

Estudo desenvolvido por Tomiya (2010) *apud* Patrick Sullivan (Professor da Universidade de Stanford), diz que o princípio básico de definições de ativos intangíveis e o que

percebemos como premissas para construção da identidade da marca, são capital humano, cultura organizacional, pesquisa e desenvolvimento (P&D), treinamento, recrutamento, processo de produção, distribuição, onde podem gerar diferencial percebido e valor econômico à empresa.

Para Zylbersztajn e Lins (2010), diz que uma das mais importantes associações entre sustentabilidade corporativa e desempenho empresarial consiste no fortalecimento de ativos intangíveis, que vai desde a capacitação tecnológica, decorrente do processo de inovação, à liderança de marcas e à imagem institucional, passando pela atração de talentos profissionais, pelo desenvolvimento de capital humano e pela fidelidade de clientes e fornecedores.

Porter e Kramer (2011), diz que a organização não vai conseguir expressar o valor para o negócio, ficando na superficialidade de ganhos de imagem, nas ações de boa cidadania. A busca pelo valor compartilhado entre empresa e sociedade passa por reflexão, metodologia, diálogo, intenção e gestão, conforme afirma;

Ainda de acordo com Porter e Kramer (2011), o valor compartilhado, portanto, não tem a ver com valores pessoais, nem tem a ver com a “partilha” do valor já gerado pela empresa, uma abordagem de redistribuição. Trata-se, antes, de aumentar o bolo total do valor econômico e social.

Porter e Kramer (2011), explicam que a teoria da estratégia para ser bem-sucedida, uma empresa precisa criar uma proposta de valor diferenciada que atenda às necessidades de um conjunto visado de clientes. A empresa obtém vantagem competitiva pelo modo como configura a cadeia de valor, ou a série de atividades envolvidas na criação, produção, venda, entrega e suporte de seus produtos ou serviços. Há décadas administradores estudam o posicionamento e a melhor maneira de projetar atividades e integrá-las. Contudo, a empresa deixou passar oportunidades para satisfazer necessidades fundamentais da sociedade e não soube entender o impacto de mazelas e deficiências sociais na cadeia de valor.

De acordo com Antunes (2003) a adoção de estratégias de sustentabilidade é atualmente reconhecida como um importante fator de criação de valor nas empresas. Analisando a pirâmide de criação de valor para o acionista da figura 5, reconhece-se que a sustentabilidade se reflete positivamente nos quatro *drivers* de valor acionista de uma empresa: (1) visão e estratégia; (2) aptidão operacional; (3) satisfação dos *stakeholders* e (4) produtos e serviços fornecidos pela empresa.

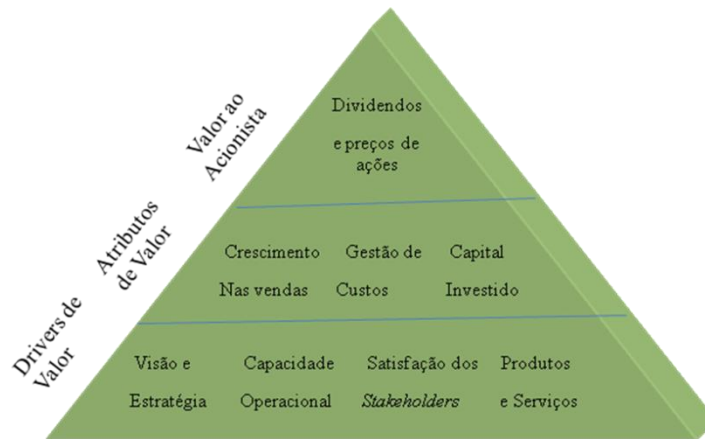


Figura 5– Pirâmide de criação de Valor – Fonte: Blumberg, 1997

A construção de uma marca requer dentre outros fatores a definição das competências centrais, sua especialização, seus serviços, seus públicos que são seus atributos mais poderosos.

Empresa responsável atrai o interesse dos consumidores, acionistas, fornecedores, profissionais e outros importantes segmentos da sociedade, que a valorizam e a diferenciam em relação às demais.

Nos dias de hoje, respeitar o meio ambiente ou gerar ações que visem protegê-lo é percebido pela sociedade como uma atitude de alto valor que a organização transfere à sua marca. A organização deve, assim, expressar sua missão como um compromisso compartilhado, direcionar sua visão para o caminho que deseja construir, no futuro, com a sociedade e acreditar que seus valores devem estar presentes em seus relacionamentos, pautados pela ética, expressos na forma como trata a todas as pessoas e até mesmo ao meio ambiente.

De acordo com Kotler (2010), as empresas para estabelecer conexão com os seres humanos, as marcas precisam desenvolver um DNA autêntico, que refletirá a identidade da marca nas redes sociais dos consumidores.

Kotler (2010) faz referência a Pine e Gilmore em seu livro *Autenticidade* argumentam que hoje, quando os consumidores veem uma marca, avaliam imediatamente se ela é falsa ou verdadeira. “No mundo horizontal dos consumidores, perder a credibilidade significa perder toda rede de possíveis compradores”, diz o autor.

Ainda para Kotler (2010), a identidade da marca tem a ver com o seu posicionamento na mente das pessoas. O valor da marca deve estar atrelado aos valores emocionais dos consumidores, ultrapassando as funcionalidades e características dos produtos.

Por outro lado, os valores podem ser considerados como padrões de comportamento institucional. Os valores articulam um conjunto de prioridades corporativas de gestão para inclui-

las em suas práticas, o que espera fortalecer comportamentos que beneficiem a empresa e as comunidades, que por sua vez fortalecerá os valores da instituição.

As empresas não devem apenas prometer rentabilidade e retorno aos acionistas atuais e futuros, mas também sustentabilidade, com isso tornar a marca melhor e bem posicionada.

A S.C. Johnson & Son, citada por Kotler (2010), incorpora os compromissos com a sustentabilidade social e ambiental na missão, visão e valores da empresa.

Os valores da S.C. Johnson & Son estão enraizados no conceito do *triple bottom line*, viabilidade econômica, consciência ambiental e responsabilidade social, atingindo assim, a mente, o coração e espírito dos empregados atuais e futuros.

Para Rampersad (2008) uma boa comunicação pode ajudar a construir a reputação de uma empresa; a posicionar a marca na mente do consumidor; ajuda a agregar valor ao produto e ao negócio; ajuda a oferecer informações da empresa ao mercado e gera atitude favorável dos diversos segmentos de público para as iniciativas da empresa.

O gerenciamento da reputação da empresa é elemento central da gestão corporativa. A década de 1990 foi marcada de acusações pela prática de exploração, pelo uso da mão de obra infantil, pelo massacre dos sindicatos, dentre outros, que induziram empresas a incorporarem também a dimensão social em sua gestão.

Uma empresa pode trabalhar anos na construção de uma imagem e em sua conservação. Uma falha, um deslize, uma catástrofe e adeus boa imagem. “Imagem, alguma imagem, tudo e todos têm. Positiva ou não, é outra história. Imagem positiva é difícil de conquistar, mais difícil ainda de manter, e fácil de perder” afirma Cahen (2005).

Para Voltolini (2008), diz que a identidade é tudo, imagem é pouco e que o posicionamento deve se basear em identidade clara, persuasiva, verdadeira. Precisa se expressar em ideias fortes e símbolos vivos. Uma empresa sustentável tem uma causa, um propósito que excede o do negócio, mas se expande nele e o legitima, inserindo-se na vida cotidiana das pessoas. O desafio de comunicar a sustentabilidade é, portanto, conferir verdade a essa causa e compartilhá-la com os públicos de interesse e a sociedade.

Essa figura representa um conjunto de motivadores capazes de gerar valor sustentável as partes interessadas.

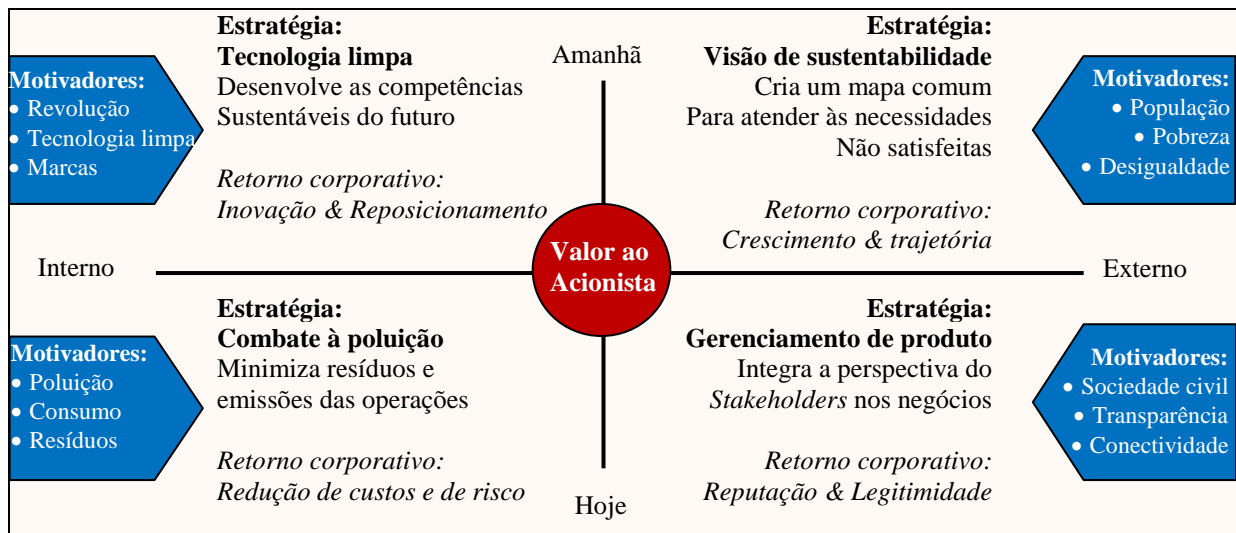


Figura 6: Modelo de valor sustentável
 Fonte: Milstein e Hart, 2004.

Para Milstein e Hart (2004), a oportunidade para criar valor sustentável ao acionista, leva as organizações em direção a um mundo mais sustentável. O modelo acima deixa claro a natureza e a magnitude das oportunidades associadas ao desenvolvimento sustentável e as liga a dimensões de criação de valor para a empresa.

Mesmo entendendo o contexto de criação de valor no modelo apresentado, contudo, não significa que seja de fácil execução. A sua implementação, as tarefas são muito desafiadoras e complexas, “poucas são as empresas capazes de realizar atividades bem-sucedidas nos quatro quadrantes, principalmente aqueles que exigem os maiores esforços em termos de visão, criatividade e paciência”, afirma o autor.

Quando a organização foca em melhorias incrementais para produtos e negócios, é um importante passo para enfrentar os desafios da sustentabilidade e poderá representar em crescimento e lucratividade no futuro.

Com base nos conceitos apresentados neste trabalho, podemos definir que a formação da imagem empresarial depende de alguns fatores, representado pela figura abaixo:

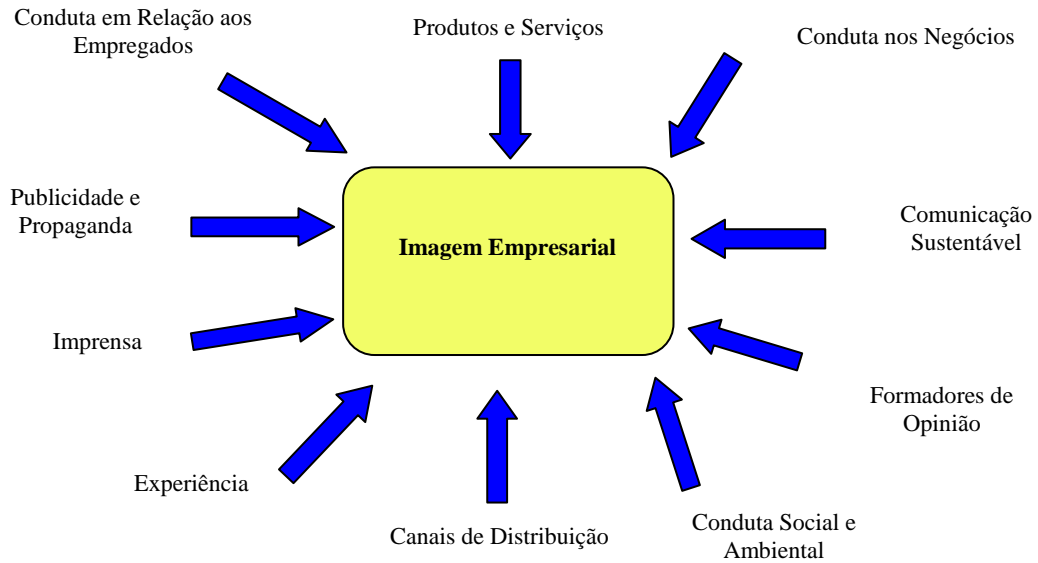


Figura 7: Fatores responsáveis pela formação da imagem empresarial.
 Fonte: própria

É importante conhecer seus públicos e direcionar mensagens que cause impacto e suscitem respostas baseadas nas percepções sobre a identidade da empresa, buscando apresentar valores universais como, responsabilidade, transparência, ética, confiabilidade, respeito ao ser humano e à diversidade, bem como os resultados financeiros, planos de negócios sustentáveis.

Na atual era da informação globalizada e compartilhada em tempo real, a sustentabilidade não pode representar um paliativo para campanhas e ações de “esverdeamento” da imagem empresarial, diante das críticas crescentes e públicas. Ela, ao contrário, pode ser um direcionamento para as empresas, um caminho para a atuação ética, coerente, rentável e justa, que, por si, potencialize relacionamentos, gere percepção e ganhos em imagem e reputação, contando com essencial suporte das estratégias e ferramentas de comunicação. A escolha pela sustentabilidade deve estar explícita nas campanhas e nas mensagens-chave, ou seja, no posicionamento de cada empresa. CEBDS (2008), a figura abaixo demonstra a comunicação e a sustentabilidade se relacionando em três dimensões.



Figura 8: As três dimensões da comunicação e a sustentabilidade
 Fonte: Guia da sustentabilidade CEBDS, 2008

É preciso entender que comunicação é, cada vez mais, um recurso estratégico ao alcance das organizações para que interfiram sobre o ambiente em que se inserem e enfrentem os processos de mudanças. Dessa forma, o campo da comunicação organizacional legitima-se em razão da maior complexidade do ambiente organizacional. Neste cenário, a comunicação assume papel de crescente importância nas organizações que procuram se adaptar aos desafios da era tecnológica e da globalização.

A preocupação com a formação e manutenção da imagem, tem levado as organizações a repensar seu papel na sociedade, adotando posturas estratégicas de caráter social, ambiental, buscando adequar as novas exigências de seus públicos-alvo e demais *stakeholders*.

H2: Verificação do índice de satisfação do cliente de Empresas que promoveram a gestão de sustentabilidade para buscar sistematicamente o equilíbrio no estabelecimento e atendimento de compromissos com suas partes interessadas (*Stakeholders*), seguindo os princípios da transparência, equidade e diálogo.

2.6.3 Índice de Satisfação do Cliente em Relação às Práticas de Sustentabilidade

De acordo com Almeida, 2007, o Instituto Superior de Estudos da Religião (Iser), que monitora desde 1992 o crescimento da consciência ambiental no país, com o objetivo de fornecer subsídio para políticas públicas que visam fortalecer a noção e a prática do desenvolvimento

sustentável. Na edição de 2006, somente 11% dos entrevistados revelaram uma percepção positiva da atuação dos empresários na defesa do meio ambiente.

Ainda para Almeida (2007) alguns sinais de melhoria da imagem começaram a surgir das empresas, com base em pesquisas realizadas pelo Iser, apresentando evidências de como a credibilidade das empresas está atrelada ao grau de responsabilidade que assumem diante dos problemas que afligem o mundo.

Almeida (2007), apresenta ainda, casos concretos de empresas líderes de mercado (3M, Alcoa, Amanco, Ambev, BP, Bradesco, CST-Acelor Brasil, Dupont, GE, Holcim, Itaú, Michelin, Plantar e Philips) e ONGs que já estão no rumo da mudança. Em seu livro “Os desafios da sustentabilidade: uma ruptura urgente” apresenta os pontos de vista de quatro personalidades de destaque neste contexto: Fábio C. Barbosa (Ex-Presidente do Banco Santander), Alain J. Belda, Chad Holliday e Björn Stigson.

Segundo as dimensões do branding, a imagem da marca está relacionada com a criação de um valor agregado a ela, envolvendo atributos, sentimentos e percepções que os consumidores reconhecem num processo emocional que define a decisão de compra. Isso porque, as motivações de compra estão relacionadas às necessidades objetivas e psicológicas do consumidor. Daí, a preferência da compra está associada à imagem que transmite as qualidades da marca e atrai os consumidores por motivação ou identificação.

As empresas vão evoluindo no desenvolvimento de suas estratégias, o interesse em avaliar e comunicar os seus progressos neste domínio também vai aumentando. Em paralelo a isso os *stakeholders*, nomeadamente as instituições financeiras, tais como os bancos, seguradoras e fundos de investimentos, as autoridades ambientais, as organizações não governamentais e o público, procuram obter informação acerca do desempenho ambiental e social das empresas, reconhecendo que a informação normalmente disponibilizada acerca do desempenho financeiro apenas dá uma visão parcial da sustentabilidade da empresa.

Segundo estudo da Deloitte (Empresa de serviços de auditoria, consultoria, assessoria financeira, gestão de riscos e consultoria tributária), em 2009, 78% das maiores organizações brasileiras contavam com práticas sustentáveis. No entanto, de nada adiantam essas práticas, se não houver um controle de indicadores para garantir que as atividades estejam surtindo efeito e ajudando na conscientização dos funcionários e da comunidade e na medição dos impactos resultantes de suas atividades.

Ainda segundo a Deloitte, é importante que as empresas divulguem seus dados em relação a suas ações de sustentabilidade, para que os indicadores sejam passíveis de comparação. Vale chamar a atenção para o fato de que não basta apenas haver uma padronização entre as

empresas, os indicadores usados devem ser apropriados, para que se possa avaliar da melhor forma possível às práticas empresariais segundo os preceitos do desenvolvimento sustentável.

Justificando assim, que o sistema de medição deve acompanhar as principais tendências mundiais, organizando as informações de forma visualmente cativante, lúdica e de fácil compreensão, para que as ações de sustentabilidade das empresas ultrapassem o âmbito empresarial e atinjam não só todos os seus funcionários, mas também seus clientes e consumidores.

Identificamos também que já existem modelos para orientar as empresas na construção dos seus relatórios com informações sociais e ambientais. No âmbito internacional há o GRI (*Global Reporting Initiative*) e no nacional, os modelos propostos pelo IBASE e pelo Instituto Ethos.

Para Ernst Ligteringen (2012) (Presidente da *Global Reporting Initiative*) o relatório é um importante instrumento de comunicação e gestão. Um bom Relatório de Sustentabilidade, construído dentro de diretrizes claras, como as do *Global Reporting Initiative* (GRI), é um diferencial importante para a análise da posição da empresa em seu mercado de atuação, além de ser um fator de valorização de suas ações. Investidores e consumidores (individuais ou institucionais) gostam de saber que a empresa destina recursos e esforços a projetos com baixo risco ambiental, alto valor social e lucratividade justa. Outro ponto relevante é que o Relatório ajuda a empresa a conhecer melhor os seus próprios pontos fracos e a identificar oportunidades de melhorias. Sua elaboração exige um mergulho nas profundezas da organização.

Ainda para Ernst Ligteringen (2012), desenvolver relatórios de sustentabilidade é um processo que envolve identificação, mensuração e divulgação do desempenho sustentável, e estas informações podem ser publicadas periodicamente em forma de relatórios. Estes permitem às empresas fazer três coisas:

1. Desenvolver uma estratégia de gestão voltada para o futuro, baseada em informações consistentes sobre os impactos positivos e negativos da sustentabilidade, tanto causados pela empresa como por fatores externos, tais como alterações climáticas ou questões de direitos humanos;
2. Melhorar o diálogo entre os acionistas, o que auxilia as empresas a identificar riscos e oportunidades ligados à sustentabilidade;
3. Ajudar a mudar a mentalidade, buscando o que faz sentido para os negócios em um mundo dinâmico, onde importa não somente o âmbito financeiro, mas também o econômico, o social e o ambiental.

Explica também que, os relatórios de sustentabilidade representam, portanto, o interesse público, pois criam uma mentalidade de desenvolvimento sustentável entre os principais agentes de mudança, tais como os negócios. Eles também impulsionam maior transparência nos impactos críticos e relevantes de natureza ambiental, social e econômica.

H3: A formalização de um modelo de gestão estratégica sustentável, pressupondo que as empresas tenham capacidade de se autossustentar e de se automanter econômica, social e ambientalmente.

2.6.4 O Tripé da Sustentabilidade na Definição do Modelo de Sustentabilidade Empresarial

Dias (2006), apresenta as três dimensões (três pilares) essenciais da sustentabilidade: a econômica, a social e a ambiental. O conceito de sustentabilidade no meio empresarial tem se pautado mais como um modo das empresas assumirem formas de gestão mais eficientes. Assim, realizam práticas identificadas com “eco eficiência” e a produção mais limpa, ou seja, “a aplicação contínua de uma estratégia ambiental preventiva e integral que envolve processos, produtos e serviços, de uma maneira que se previnam ou reduzam os riscos de curto ou longo prazo para o ser humano e o meio ambiente”; em detrimento da elevação do nível de consciência do empresariado em torno de uma perspectiva de desenvolvimento econômico mais sustentável.

Para Barbieri e Cajazeira (2009), o modelo conhecido por *triple bottom line* (tríplice linha de resultados líquidos) foi desenvolvido pela empresa de consultoria britânica *Sustainability*. Esse modelo tornou-se popular no ambiente empresarial com o livro *Cannibals with forks* (Canibais com garfo e faca), de Elkington (2011), o autor procura responder a seguinte questão: o capitalismo, assim como um canibal, se tornaria civilizado se usasse garfo? A metáfora do garfo refere-se às dimensões econômica, social e ambiental da sustentabilidade. Cada um dos três dentes do garfo representa uma dessas dimensões em termos de resultados líquidos. O uso da linguagem de resultados líquidos é familiar no ambiente empresarial, acostumado desde a sua origem a buscar resultado líquido na forma de lucro, resultado este que a contabilidade consagrou como a última linha da demonstração dos resultados dos exercícios financeiros (*bottom line*).

Barbieri & Cajazeira (2009) explica: na dimensão econômica reconhece que uma empresa precisa dar lucro e ter o seu valor de mercado aumentado gerando riquezas para seus acionistas. Porém, o conceito de lucro contábil, uma das linhas de resultados líquidos, apurado

da maneira convencional, não é suficiente quando o que está em pauta é o desenvolvimento sustentável. Outras formas de capital, além do econômico, devem ser consideradas, juntamente com as questões ambientais e sociais. Com efeito, o capital econômico é constituído basicamente do capital físico (prédios, máquinas, equipamentos etc.) e do capital financeiro. A competência profissional, experiência, habilidade e motivação do pessoal, que são o capital humano da empresa, também devem ser considerado. É uma espécie de truísmo dizer que o conhecimento é o principal fator de competitividade das empresas na sociedade do conhecimento, como muitos denominam a sociedade atual. No entanto, apenas alguns bens intangíveis resultantes desse capital integram o capital econômico convencional como, por exemplo, as marcas, patentes e outras formas de conhecimentos explícitos e amparados pela legislação de propriedade intelectual.

A figura abaixo apresenta um modelo de sustentabilidade tendo como base os três pilares da sustentabilidade.

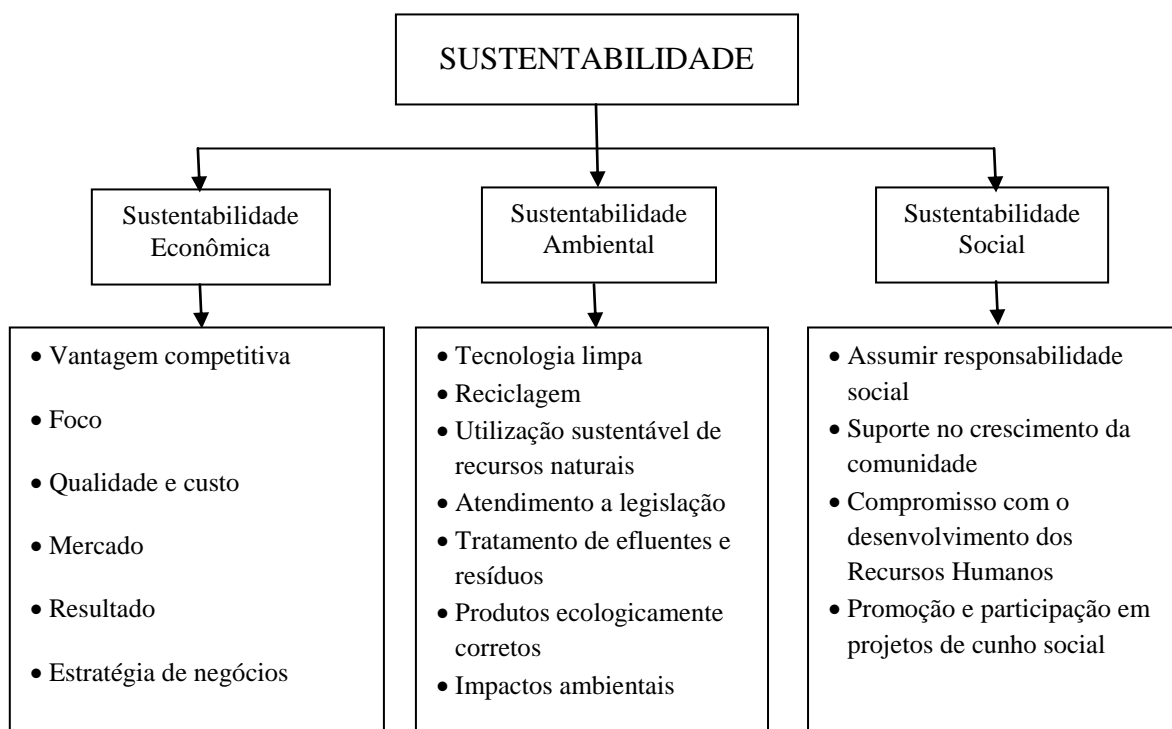


Figura 9: Modelo de sustentabilidade empresarial
 Fonte: Filho (2010), *apud* Coral (2002)

O modelo *triple bottom line* ganhou popularidade, sendo citado com muita frequência e inspirou diversas variações. Uma dessas variações é o modelo dos 3Ps, de *Profit, People e Planet* (Lucro, Pessoas e Planeta), que representam as três dimensões da sustentabilidade: a econômica, a social e a ambiental, respectivamente. Como se pode ver pela Figura 9 a responsabilidade social, que se apoia no desempenho dessas três dimensões, é a viga que suporta

a sustentabilidade empresarial. Na realidade, o modelo dos 3Ps não avança em relação ao modelo dos três resultados líquidos. Pelo contrário, enquanto este é um modelo de aplicação geral usado para empresas, entidades públicas, cooperativas e outras organizações da sociedade civil sem fins lucrativo, o modelo dos 3Ps tem sua aplicação restrita apenas às empresas, na medida em que associa a dimensão econômica ao lucro.

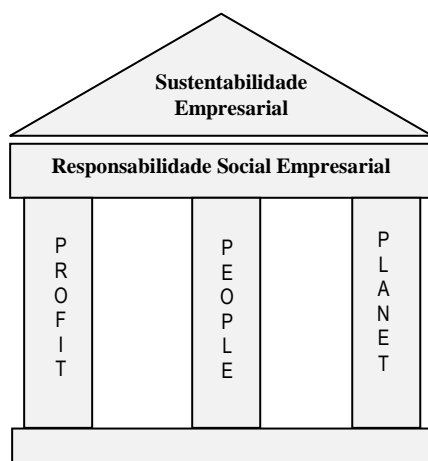


Figura 10: Modelo de organização sustentável dos 3Ps.
Fonte: Barbieri e Cajazeira (2009), p 79, *apud* Marrewijk (2003).

Ainda segundo Barbieri e Cajazeira (2009), uma questão problemática a respeito da operacionalização dos modelos de sustentabilidade empresarial refere-se à necessidade de fazer com que as três dimensões caminhem em sincronia. A ênfase em um dos resultados líquidos, ainda que não sejam econômicos, caso fosse possível na empresa, também não é satisfatório, segundo o modelo de organização sustentável.

É imperativo que as empresas atuais passem a gerir seus negócios tendo em vista não só o desempenho financeiro, mas a sustentabilidade, o que inclui práticas economicamente viáveis, socialmente justas e ambientalmente corretas, representada pela expressão em inglês “*triple bottom line*”, ou tripé da sustentabilidade. No termo, o “*bottom line*” representa a saúde do planeta, sem a qual a atividade econômica e a própria vida se inviabilizam. O tripé se constitui em posturas, objetivos e processos que toda companhia deve adotar para criar valor econômico, social e ambiental e minimizar os danos de sua atuação.

2.6.5 Os Desafios da Sustentabilidade Empresarial

De acordo com Almeida (2007), a sustentabilidade mexe com estruturas de poder, além de exigir o equilíbrio de objetivos econômicos, ambientais e sociais, operar na sustentabilidade implica atuar no mundo tripolar, em que o poder tende a se repartir, de maneira cada vez mais equilibrada, entre governos, empresas e organizações da sociedade civil.

Segundo Almeida (2007), a governança no mundo tripolar é possivelmente um dos maiores desafios do século XXI. Dentro das empresas, significa uma inédita repartição de poder, com a qual poucos dirigentes e acionistas estão preparados para lidar. Nesse cenário, tomar decisões tem se tornado uma tarefa mais árdua. Nas bastas o acirramento da competição global, a rápida sucessão de inovação tecnológica e as exigências na prestação de contas inéditos.

Outro fator bastante desafiador é o processo de mudança de cultura, a assimilação de novos conceitos e paradigma.

Para Chiavenato (2000), as mudanças vêm acontecendo em taxas explosivas e gradativamente aceleradas, que para “...administrar uma empresa e administrar mudanças tendem a ser a mesma coisa”. Como assegurar que a empresa ocupe o lugar certo para enfrentar desafios de hoje e de amanhã, globalmente como assegurar que seremos competitivos?

Chiavenato (2000), defende ainda que para enfrentarmos a mudança que está presente em toda parte, no ambiente em que vivemos, nos hábitos das pessoas, nos comportamentos de compra do consumidor, nos produtos e nos serviços é necessário adotarmos novas formas de pensar e agir.

A figura abaixo demonstra como as mudanças são causadas e como as empresas podem reagir.

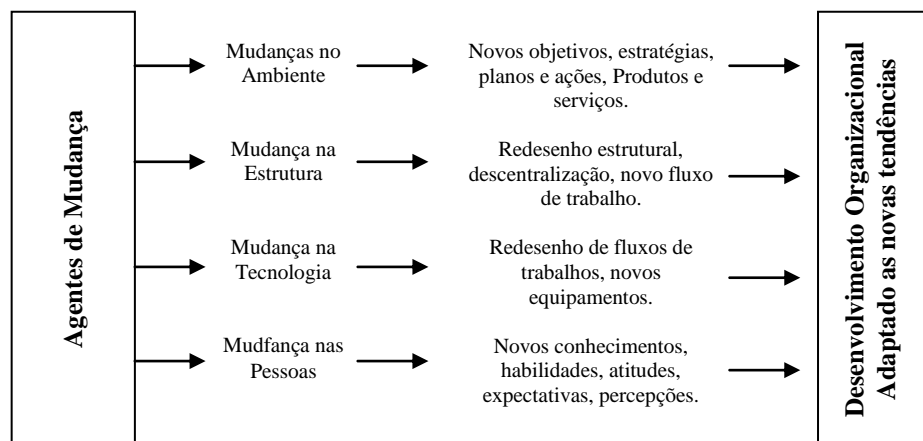


Figura 11: Agentes causadores de mudanças na Organização
 Fonte: Chiavenato (2000).

Para Almeida (2007) junto a essas mudanças, surgem os desafios de promover a gestão da mudança e de adaptar os paradigmas ao novo perfil de negócio sustentável. “Os paradigmas definem as condições especiais com que cada organização funciona. Eles determinam a própria personalidade da organização”.

Os diversos desafios que se apresentam nas organizações não devem ser vistos como algo que chega para atrapalhar a lucratividade dos negócios, mas o contrário, como explicam Milstein e Hart (2004) “...vistos a partir da ótica dos negócios, podem ajudar a identificar estratégias e práticas que elevem o desempenho do modelo de geração de valor ao acionista, que por sua vez facilita a criação de valor sustentável para a empresa”.

2.6.6 Estratégia para Gestão da Sustentabilidade

Para Savitz e Weber (2007) argumentam que para uma gestão estratégica de sustentabilidade é preciso, em primeiro lugar, entender o que é sustentabilidade. Muitas empresas e empregados não compreendem essa ideia, achando equivocadamente que se trata de filantropia, uma estratégia de relações públicas ou mesmo que podem implantá-la sem envolvimento dos acionistas. Em segundo lugar, nem todas as pessoas enxergam o valor do tema para o negócio, ou não sabem como colocá-lo em prática. A dificuldade de entender, que podem realmente crescer e fazer dinheiro por serem sustentáveis, além de protegerem a sua reputação.

Ainda de acordo com Savitz e Weber (2007) a empresa sustentável de verdade gera lucro ao mesmo tempo protege o meio-ambiente e melhora a vida das pessoas com quem mantém relações. Não existe empresa bem sucedida em sociedade falida. “Lucratividade, competitividade e produtividade não podem estar dissociadas da sustentabilidade, principalmente no meio empresarial” afirma o autor.

Ainda de acordo com Zylbersztajn e Lins (2010), a sustentabilidade tornou-se uma variável fundamental empresarial. Isso implica incorporar nas estratégias de longo prazo e ampliar o leque de fatores, assim a estratégia para perenizar o negócio ultrapassou o foco na empresa para gerar valor ao cliente.

Com os projetos socioambientais sendo incorporados às estratégias de negócio, não é mais suficiente avaliar seus resultados apenas pelas boas intenções dos colaboradores e da própria empresa. Da mesma forma com que se preocupa em avaliar o ciclo de vida de cada produto, as companhias precisam fazer o mesmo em relação aos seus projetos e programas socioambientais, de modo a garantir o impacto social e o retorno institucional para suas marcas.

O argumento empresarial para uma estratégia abrangente para sustentabilidade não se limita a aumentar receitas ou cortar custos, trata-se sobreviver e prosperar. Nesse contexto, “a sustentabilidade é mais que um truque de relações públicas, mas que uma linha de produtos verdes, mais até que um gesto sincero, mas parcial de praticar iniciativas de salvação do planeta.”, afirma Werbach (2010).

Embora uma estratégia verde possa perfeitamente redundar em benefícios sociais, econômicos, ambientais e culturais, eles não são tão determinantes para o sucesso de uma estratégia voltada para sustentabilidade.

Uma estratégia para sustentabilidade difere de uma estratégia verde em abrangência e propósito, pergunta-se: se a sustentabilidade é uma estratégia tão ampla, o que a distingue do modo como as empresas vê hoje uma estratégia de negócio? A resposta vem a seguir, fazendo uma análise de empresas “feitas para durar”, que acabaram percebendo que não eram tão sustentáveis assim.

Na elaboração de uma estratégia para sustentabilidade, as empresas devem admitir que a mudança contínua está se tornando a situação normal. O movimento pela sustentabilidade está apenas começando e poucas empresas estão preparadas para este desafio.

De acordo com Werbach (2010), no âmbito da estratégia de negócios, os cientistas das novas áreas de biomecânica, biomimetismo e biologia, dentre outros ramos de negócios estão desenvolvendo estudos e técnicas que possam tornar atividades econômicas mais resistentes e duradouras quanto uma vegetação. Dentre as diversas estratégias desenvolvidas pelas empresarialmente listamos algumas que pode ser consideradas realmente sustentáveis pela natureza:

- Diversificar ao longo das gerações;
- Adaptar-se ao ambiente em transformação e especializar-se;
- Valorizar a transparência;
- Adequar-se regularmente, em vez de reduzir ocasionalmente;
- Promover a longevidade, não gratificação imediata; e
- Não desperdiçar nada, reciclar tudo.

O que se pode desenvolver pensando em sustentabilidade, não está só no âmbito social, econômico e ambiental, mas cultural e ético, considerando os efeitos de nossa atividade naquilo que nos torna singularmente humanos nas diversas culturas.

Assim, o que a natureza impõe como regras, deve obrigatoriamente fazer parte das idéias empresariais, partindo do princípio que os recursos naturais são ou estão ficando escassos. Elaborar planejamento de cenários para definição de estratégias focadas nos três pilares deve derivar em aplicações práticas, que leve em conta a mensuração dos efeitos de cada alternativa estratégica.

Segundo Queiroz *at al* (2005), as práticas já estabelecidas de sustentabilidade corporativa permitem às empresas reduzir custos, aumentar a fidelidade dos funcionários e clientes, criar novos mercados e reduzir as chances de serem surpreendidos por algum tipo de ônus

indesejáveis e inoportuno. Entretanto, apesar da motivação pela Sustentabilidade Empresarial, o gestor da empresa nem sempre dispõe de instrumento que lhe possibilite visualizar e/ou apresentar às partes interessadas a eficácia das medidas adotadas na redução dos impactos ambientais (presentes e futuros) e na atuação social em atendimento aos seus objetivos de responsabilidade social.

Os indicadores de desempenho são utilizados para que as organizações se deem conta do seu desempenho, uma vez que eles sintetizam as informações quantitativas e qualitativas que permitem a visualização da eficiência e da efetividade da empresa no uso dos recursos disponíveis para a geração de um produto final, do ponto de vista econômico, ambiental e social. Eles também auxiliam na definição das metas e dos caminhos a serem trilhados para o alcance e a manutenção da sustentabilidade empresarial.

As empresas devem estar cientes da importância deste instrumento para a gestão empresarial, muitos autores têm desenvolvido pesquisa e apoiando empresas na definição, implementação e relato de indicadores de desempenho que possibilitem aos gestores avaliá-los ao longo do tempo e comparativamente aos de outras empresas.

2.6.7 Formulação da Estratégia de Negócio Sustentável

De acordo com Maximiano (2006), estratégia é a seleção dos meios para realizar objetivos. A palavra foi herdada dos gregos, e diz respeito ao cargo e/ou a dignidade de ministro da guerra, ou seja, comandante de uma batalha, em Atenas.

Maximiano, 2006 fez um levantamento da definição de estratégia para diversos autores contemporâneos da administração, e segue aqui alguns dos conceitos definidos:

- Hamel e Prahalad (1995) definem a estratégia como o processo de construção do futuro, aproveitando competências fundamentais da empresa.
- Bateman e Snell (1996) definem o termo como o padrão de alocação dos recursos para realizar os objetivos da organização.
- Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) também adotam tal prática, buscando resposta em autores especialistas no tema, mas não conceituam o termo sob uma única ótica, e optam por listar áreas de concordância, no que diz respeito à natureza da estratégia.

Quando uma estratégia fracassa, normalmente a culpa é dos executores, enquanto um culpa pela forma como foi implementada outros pela definição na formulação.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) apontam como fracasso de uma estratégia está na “separação entre a formulação e a implementação, na dissociação entre pensar e agir.”. No processo de formulação de Estratégias, denota-se que, em determinadas organizações, alguns

aspectos são importantes, ao passo que em outras os mesmos aspectos são secundários e não implicam o sucesso ou o fracasso da Estratégia. Esse processo é bem explorado pelos autores, quando introduz a ideia de visão sistêmica e de entendimento das partes que compõem o todo.

O mundo empresarial tem reconhecido na estratégia uma arma poderosa para enfrentar a competição. A estratégia se alicerça, portanto, na exclusividade das atividades. Cabe ao estrategista empresarial criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um conjunto de atividades que sejam difíceis de serem copiadas pela concorrência.

De acordo com Porter (1999), para ser sustentável, a estratégia exige opções excludentes, ou seja, é parte essencial da formulação estratégica escolher o que não fazer. Alerta também que a pressão pela eficácia operacional inibe nos gestores a capacidade de escolher e a sua compreensão sobre a necessidade da estratégia. O incontido desejo de crescer também se mostra prejudicial à estratégia. Defende que as tentativas de competir de várias maneiras ao mesmo tempo geram confusão e prejudicam a motivação e o foco organizacional. O ideal é aprofundar a posição estratégica em vez de ampliá-la e comprometê-la.

Ainda segundo Porter (1999), uma competitividade sustentável pode resultar da diferenciação ou de vantagens de custos, como se pode ver na Tab. 1 estratégias sustentáveis podem criar vantagens competitivas de longo e curto prazo:

Tabela 2 – Estratégias Sustentáveis e Implicações na vantagem competitiva

		Tipo de Vantagem Competitiva	
		Custos	Diferenciação
Vantagem Estratégica Criada	Vantagem Competitiva de curto prazo	Alcançada através de atividades funcionais (redução de emissões de resíduos e outros) de controle e de geração de valor na cadeia produtiva.	Alcançada através da diferenciação dos produtos com vista à sustentabilidade
	Vantagem Competitiva de longo prazo	Alcançada através da inovação de processos de produção que criam alterações na forma da empresa produzir benefícios econômicos. Criam vantagens de custos que compensam os custos de investimento	Alcançada quando atividades sustentáveis estratégicas revelam novos nichos de mercado, criam confiança e forte identidade

Fonte: Hockerts, 1991

A vantagem competitiva de curto prazo relacionada a custos as organizações implementam estratégias sustentáveis verticalmente na sua cadeia de valor, tipicamente controlam as práticas dos seus fornecedores, reforçando o respeito pelos direitos humanos

(trabalho infantil por exemplo) e atuam para reduzir os efeitos dos seus materiais no meio ambiente.

Este tipo de estratégia tem sido implementada por várias empresas e passa por uma gestão ativa de materiais e produção na cadeia de valor. Cada uma das práticas desenvolvidas vai ter impactos econômico, social e ambiental. As organizações esperam que a sua *performance* econômica seja melhorada através da redução de desperdícios, do melhoramento do ciclo de vida dos produtos e da redução de custos. No nível social as empresas estabelecem princípios que visam à proibição de trabalho infantil, a padronização das horas de trabalho e a segurança no trabalho para todos os funcionários e também dos seus fornecedores. Já no nível ambiental a redução de resíduos, o tratamento das águas residuais, a eficiência energética entre outras, são práticas que reduzirão os danos causados no ambiente.

Toda discussão acerca de definição de uma estratégia no ambiente organizacional prevalece o seguinte questionamento: o que a empresa deve mudar para que uma estratégia seja introduzida? É preciso discutir e refletir sobre os reflexos que uma determinada estratégia impõe em uma estrutura organizacional e como o processo de mudança contribui para a sua efetividade. Contudo, será possível entender que uma estratégia, especialmente neste estudo de sustentabilidade empresarial, para ser efetiva deverá compartilhar com processos de mudanças contínuos. Não obstante, o tipo de gestão interferirá na facilidade ou não da introdução de mudanças no ambiente organizacional.

A essência da formulação de uma estratégia de sustentabilidade é o relacionamento da empresa com os diversos públicos, dentre eles os acionistas, o governo, a sociedade e meio ambiente. As forças externas são importantes uma vez que afetam todas as organizações.

Segundo estudos já realizados o ambiente operacional das empresas vai mudar radicalmente nos próximos cinco anos, assim como mudou nos últimos três e cinco anos, no modelo de negócios atual é preciso mexer suas estratégias mesmo enquanto as operações estejam em pleno vapor. Formular estratégias no Planejamento significa dinamizá-lo para atender as exigências de mercado, como provisões para as eventualidades e, muito mais importante ainda flexibilidade organizacional para agir assim que o desafio se apresentar, afirma Werbach (2010). Assim, a flexibilidade é vital para uma estratégia de sustentabilidade,

As empresas evitam assim custos adicionais por acidentes ambientais e de capital humano, bem como promove uma visão positiva da sua imagem.

Empresas que seguem estratégias de diferenciação recorrem a práticas inovadoras. Por exemplo, uma empresa têxtil, desenvolve tecnologia de reciclagem de garrafas de soda para usar os produtos finais desta reciclagem na sua cadeia produtiva. Em termos de impactos ambientais,

a companhia foca-se na utilização de algodão exclusivamente orgânico, fornecendo incentivos aos agricultores para cultivarem apenas este tipo de algodão garantindo assim o seu fornecimento. Estas práticas seguem uma abordagem *triple bottom line* diferenciando os seus produtos através do algodão orgânico, minimizando os impactes ambientais na produção de algodão e ajudando os agricultores a manterem a sua atividade. Uma diferenciação dos produtos produzidos induz um impacto positivo em termos económicos através da criação de produtos pelos quais os consumidores estão dispostos a pagar um preço superior porque entendem o seu valor adicionado. Práticas sociais que visam estimular atividades em risco, que estimulam produções limpas e livres de compostos nocivos ao ambiente são sem dúvida estímulos muito positivos.

A vantagem competitiva num longo prazo relacionada a custos as empresas para alcançar este tipo de competitividade devem acima de tudo mudar toda a sua cultura empresarial.

Ainda segundo Porter (1992), a vantagem competitiva surge, fundamentalmente, da capacidade de criação de um valor superior de uma empresa perante seus consumidores. O valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar. Já o valor superior provém, seja da oferta de preços mais baixos do que os da concorrência por benefícios equivalentes, seja do fornecimento de benefícios singulares que compensariam assim um preço mais elevado. Assim, o autor apresenta dois tipos básicos de fontes de vantagem competitiva: a liderança em custos e a diferenciação.

As vantagens competitivas advindas da liderança em custos provêm, basicamente, de economias em escala, de um melhor gerenciamento da capacidade de produção, assim como de uma maior eficiência no design do produto, no processo de compras de matérias-primas e no processo tecnológico. Já a vantagem competitiva gerada pela diferenciação está relacionada a aspectos tangíveis e intangíveis. Aspectos tangíveis referem-se a características facilmente observáveis de produtos e serviços, seu desempenho e, eventualmente, produtos e serviços complementares associados e os aspectos intangíveis incluem considerações sociais, emocionais, psicológicas e estéticas presentes no momento de escolha do produto ou serviço pelo consumido.

Norton e Kaplan (2000) defendem que enquanto a economia era dominada por ativos tangíveis, os indicadores financeiros eram adequados para medir a competitividade e o sucesso das empresas. No entanto, com a crescente importância dos ativos intangíveis (como a reputação da empresa), indicadores financeiros já não conseguem representar a realidade do mercado, sendo mais indicado o conjunto de indicadores financeiros e não financeiros. Desta forma, uma vantagem competitiva sustentável pode ser entendida como o resultado de uma capacidade de diferenciação devida em grande parte à influência de recursos intangíveis e à reputação da

marca, sendo estes consideravelmente mais difíceis de serem substituídos ou imitados pelos concorrentes se comparados aos aspectos tangíveis.

De acordo com a pesquisa realizada por Margarido (2006), aponta Ray Anderson, fundador da Interface, Inc., uma empresa de manufatura, que se comprometeu a tornar toda a sua empresa sustentável de forma a não produzir desperdícios e a não consumir recursos não renováveis. Tal estratégia de mudança de toda a cultura da empresa foi implementada radicalmente e firmemente. Este tipo de prática é raro, muito valioso, difícil de imitar e não é possível de substituir num curto prazo, logo torna-se muito competitivo em relação a outras empresas. Estratégias deste tipo são esperadas grandes reduções de desperdícios, melhorando seu desempenho social por meio de conquista do consumidor ao tomar percepção do nível de responsabilidade assumido pela empresa. Empresas como esta desenvolvem *feedback* muito positivo junto de seus *stakeholders*, desde os seus empregados aos investidores. Do ponto de vista ambiental empresas com políticas assim criam uma organização industrial que não causa efeitos prejudiciais à natureza, ao não usarem nada que não seja natural ou rapidamente repostos pela natureza e produzem poucos resíduos devido aos seus poucos desperdícios.

Ações como estas são muito grandes e os impactos no ambiente trazem benefícios, porém estas práticas são consideradas radicais e implicam um grande compromisso de esforço e liderança. Pode-se dizer até que é um objetivo um pouco utópico que poucos estão dispostos a alcançar. No entanto as empresas que investem neste tipo de estratégia ganharão uma vantagem competitiva num longo prazo.

Para Coyne (1986), criando uma vantagem competitiva através de uma estratégia de diferenciação, deve haver uma percepção para o consumidor da diferença entre o produto oferecido pela empresa e o produto da empresa concorrente. Esta diferença deve ser um atributo na distribuição ou no produto, que são posições chave para o critério de compra. Em termos de desempenho econômico, para empresas que diferenciam os seus produtos baseados numa estratégia de sustentabilidade esperam ganhos muito elevados devido ao fato de esses mesmos produtos estarem perto dos ideais de sustentabilidade dos consumidores, logo estes têm uma maior disposição para pagar pelos bens. Por exemplo, mudanças radicais no processo de manufatura de um produto envolvem investimentos muito altos, mas tem elevados benefícios para a *performance* ambiental.

Criar uma estratégia de sustentabilidade dentro de uma empresa requer um esforço para repensar o próprio negócio, de modo a tornar as operações mais competitivas e diminuir o potencial de conflitos com a sociedade. O apoio do nível mais alto da empresa é essencial para garantir que os conceitos da sustentabilidade cheguem até a parte operacional. É um trabalho

diário de conscientização que parte de uma análise da empresa para após chegar-se ao relatório final e a implementação efetiva.

A gestão estratégica de sustentabilidade precisa fazer parte do trabalho de todas as pessoas em uma empresa. Não deve ficar presa em nenhum departamento. No mundo sustentável, uma atividade, a econômica, por exemplo, não pode ser pensada ou praticada em separado, porque tudo está inter-relacionado, em permanente diálogo.

Para Werbach (2010) o processo de formulação de uma estratégia deve aceitar e prever mudanças não lineares. Por tradição, o projeto e a execução da estratégia são lineares. As empresas formulam sua estratégia seguindo inúmeros modelos, mas a maioria dos processos estratégicos pode ser reduzida utilizando algumas premissas básicas:

- Avaliando o contexto dos negócios, como revisão da missão, visão e valores;
- Definição da vantagem competitiva de modo a estabelecer os objetivos estratégicos;
- Traduzir as estratégias num plano de operações com objetivos mensuráveis;
- Medir, revisar e definir.

Ainda segundo Werbach (2010), o foco nas mudanças estratégicas precisa ser parte do funcionamento diário de todas as empresas. A velocidade com que as coisas acontecem não dá para esperar por um evento que acontece anualmente ou de forma programada. A estratégia precisa funcionar como um ser vivo, confiando no que vai permanecer igual e preparada para mudar.

O autor sugere também que as empresas estabeleçam as premissas básicas para as estratégias levando em consideração alguns aspectos, como:

- a) Os recursos naturais cada vez mais escassos.
- b) Mudanças demográficas de grandes proporções.
- c) As pessoas são o recurso renovável mais importante.
- d) O fluxo de caixa é mais importante que os lucros trimestrais.
- e) O ambiente operacional de todas as organizações vai mudar tão radicalmente nos próximos três a cinco anos quanto mudou nos últimos cinco anos.

Querendo ou não, estamos num período de mudanças históricas, em que o ritmo e a escala das mudanças quase anulam todas as nossas experiências passadas.

A sustentabilidade prega que, em matéria de negócios, devemos simplesmente abrir “fogo”. Os negócios precisam se adaptar constantemente. Em vez de tentar acertar a cada decisão, as organizações precisam se preparar para tomar milhares de decisões e se permitir cometer alguns erros no processo.

- f) Um mundo exterior caótico exige coesão interna e flexibilidade.

De um ponto de vista ecológico, poucas empresas podem “agir por conta própria” sem se importar com a capacidade interna ou com seus recursos.

g) Só o realmente transparente vai sobreviver.

Fazer da Sustentabilidade parte integral da estratégia de negócios é oferecer oportunidades de benefícios reais, gerando valor e crescimento, através de boas práticas gerenciais e do compromisso com acionistas, parceiros, clientes e sociedade. Perseguir estratégias de sustentabilidade pode ajudar a criar durabilidade de longo prazo e prosperidade, melhor gerenciamento dos riscos externos e inerentes ao modelo de negócios. Portanto, praticar a transparência, a integridade e a responsabilidade são ingredientes vitais para a construção da credibilidade, buscar o comprometimento das partes interessadas é componente fundamental da sustentabilidade corporativa.

2.6.8 Bases para Sustentação da Estratégia

De acordo com Brodbeck (2001) para sustentar a estratégia algumas organizações passam a investir em sistemas de informações que exercem um papel fundamental no cumprimento da metas estabelecidas, pois quando o sistema de informação é planejado com base na estratégia da organização, permite a otimização e racionalização de esforços, com a finalidade de criar valor e promover a sustentabilidade da organização. É importante também manter o alinhamento do sistema de informação (SI) com a estratégia competitiva da organização, para que o sistema possa proporcionar benefícios, se mostrando como armas que sustentam uma variedade de vantagens competitivas.

De acordo com Porter (1999) as estratégias definidas pelas organizações têm como principal objetivo criar diretrizes que as levem ao alcance de suas metas. Para que isso ocorra, é imprescindível que haja a criação de compatibilidade e integração entre as atividades de todas as áreas que compõem a cadeia de valor da empresa.

Em consonância ao posicionamento de Porter (1999), Mintzberg (2006) sustenta que uma estratégia pode ser definida como uma arte de planejar e executar movimentos e operações que envolvam pessoas para alcançar ou manter posições relativas e potenciais favoráveis a futuras ações táticas organizacionais, que pode ser entendida como um padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ação da organização com coesão e racionalidade.

Portanto, o sucesso das empresas deve estar atrelado ao desenvolvimento eficaz da estratégia de sustentabilidade para enfrentar forças externas que interferem na definição da estrutura da competição em seu ramo de atividades. Atualmente, existem diversas estratégias que

podem ser desenvolvidas, de acordo com o perfil da organização, para auxiliar a enfrentar essas forças competitivas. As ameaças sofridas pelas empresas podem ser revertidas em oportunidades, caso esta saiba lidar com as vantagens e desvantagens oferecidas pela situação.

Para Aligleri (2011) uma das principais forças de sustentação da estratégia é o engajamento das partes interessadas com organização, de seus colaboradores internos e terceirizados, fornecedores e consumidores, em um movimento sinérgico a favor dos negócios e da sociedade. Entender essa relação e colocar grupos na articulação de influência, interesse, riscos e oportunidades. Porém são pouquíssimas empresas conseguem executá-la. O resultado prático mostra baixa sinergia, que não consegue entregar as partes interessadas um valor agregado, nem a empresa e nem a sociedade.

Ainda de acordo com Aligleri (2011) para dar enfoque estratégico a essas questões é preciso saber que processos estão sendo esquecidos e como torna-lo estratégico, e como promover o engajamento das partes interessadas, gerando valor e competitividade. Negócios de sucesso sempre tiveram que entender e responder a oportunidades e riscos colocados por empregados, comunidades, fornecedores, clientes, governos entre outros. A interação e diálogo com estas partes é algo que as empresas procuram fazer através de diversos processos com as áreas de marketing, comunicação e recursos humanos.

De acordo Savitz e Weber (2007) para a empresa promover o engajamento das partes interessadas é preciso desenvolver uma visão clara do que a sustentabilidade significa para a empresa, informando, desenvolvendo lideranças, buscando o envolvimento de seus fornecedores para que as operações fiquem mais sustentáveis, concentrar as ações naquilo que a empresa conhece e faz melhor, antecipar-se às mudanças, transformando o que seriam desafios para os clientes em oportunidades de negócio, capacitar os funcionários para que eles percebam as oportunidades e participem da construção delas.

O gerenciamento deste engajamento é tão importante quanto o que fazem em processos de negócios. Principalmente em empresas que operam em mercados difíceis, de alto impacto nos territórios ou de riscos de passivos sociais ou ambientais.

As empresas ou setores que percebem que engajar ajuda a proteger ativos intangíveis da empresa como marca, imagem e reputação, licença para operação e retenção de capital intelectual e humano.

Elkington (2011) defende ainda que para criar uma cultura que favoreça o desenvolvimento sustentável é preciso um engajamento de todas as gerações, do governo e das organizações, as quais isoladamente não conseguem alterar a realidade. O governo deve propiciar um ambiente sustentável também.

Para Kaplan e Norton (2004), o alinhamento estratégico determina o valor dos ativos intangíveis para que possam contribuir para a realização da estratégia. É inerente a necessidade de desenvolver estrategicamente ações voltadas à sustentabilidade empresarial, assim como outros autores têm demonstrado que o BSC, e mais especificamente, por meio de mapas estratégicos, pode ser utilizado para orientar empresas em atingir resultados satisfatórios, quer na gestão de seus ativos tangíveis ou intangíveis (marcas, imagem, reputação, capital humano, capital informacional, ambiental, social).

O BSC contempla em sua arquitetura básica, condições para agregar processos voltados às gestões ambientais e sociais. O agrupamento de processos regulatórios e sociais na perspectiva processos internos foi desenvolvido para contemplar as ações inerentes a essas gestões.

Kaplan e Norton (2004) apresentam três aspectos para que os processos possibilitem as práticas sustentáveis e estejam contemplados no BSC:

- O direito de operação das empresas está sujeito a legislações sobre o meio ambiente, práticas trabalhistas, saúde e segurança dos funcionários, impondo desta maneira condições e normas regulatórias ao seu funcionamento;
- A busca pela melhoria da reputação e da imagem da empresa por suas ações responsáveis diante de seus funcionários, clientes e comunidades onde atua;
- Investir em gestão ambiental e social pode criar valor de longo prazo para os acionistas.

Para a maioria das empresas um negócio sustentável não está relacionado apenas com a implementação de seus projetos, mas reconhecem que elas precisam fazer muito mais que isso, é necessário que estes sejam autossustentáveis.

Cabe às empresas, de qualquer porte, mobilizar sua capacidade de empreender e de criar para descobrir novas formas de gerar valor aos produtos, serviços e a imagem organizacional produzindo bens e serviços que gerem mais qualidade de vida as pessoas, com menos quantidade de recursos naturais.

Portanto, o processo de inovação deve estar presente no dia a dia das empresas, no caso, não é apenas tecnológica, mas também econômica, social, institucional e política. Cada vez mais, as empresas terão que incluir em seus processos de desenvolvimento a avaliação dos impactos sociais, ambientais e econômicos, para atender as expectativas da opinião pública e, assim, preservar sua imagem e sua presença no mercado. A maior parte das inovações tecnológicas hoje vem acompanhada de controvérsias e dúvidas morais, éticas, ambientais e sociais, pois em geral ocorrem em áreas relacionadas à saúde e à reprodução humana, animal e vegetal. Há cada vez

menos tolerância dos consumidores para com produtos e processos tecnológicos cujo conteúdo e forma de funcionamento são mantidos inacessíveis aos que os utilizam – as famosas “caixas-pretas” do passado. As empresas que souberem trabalhar com transparência em relação a esses temas estarão em melhor posição, diante da opinião pública, até para as situações em que é necessário preservar a confidencialidade por razões comerciais.

Bieker (2003) demonstra a necessidade de inclusão de uma perspectiva a mais, a perspectiva sociedade, para compor o BSCS (*Balanced Scorecard Sustainability*), ou *Sustainability BSC*. Esta perspectiva deve incorporar objetivos capazes de compor as estratégias de sustentabilidade empresarial.

Torres (2007) evidencia o BSCS como um modelo para o desenvolvimento de estratégias éticas e de responsabilidade social. Apresenta um modelo considerando uma quinta perspectiva, a social e ambiental, incrementando na perspectiva financeira o conceito de *Triple Bottom Line*.

Kaplan e Norton, 2004, apesar de discorrerem sobre a gestão de processos de desenvolvimento sustentável sob a forma de processos regulatórios e sociais, exemplificam a Amanco, como uma empresa que utiliza o BSCS na Gestão Estratégica e Sustentabilidade, conforme figura 12, com duas dimensões adicionais, que são os pilares de uma Política de Gestão Sustentável.

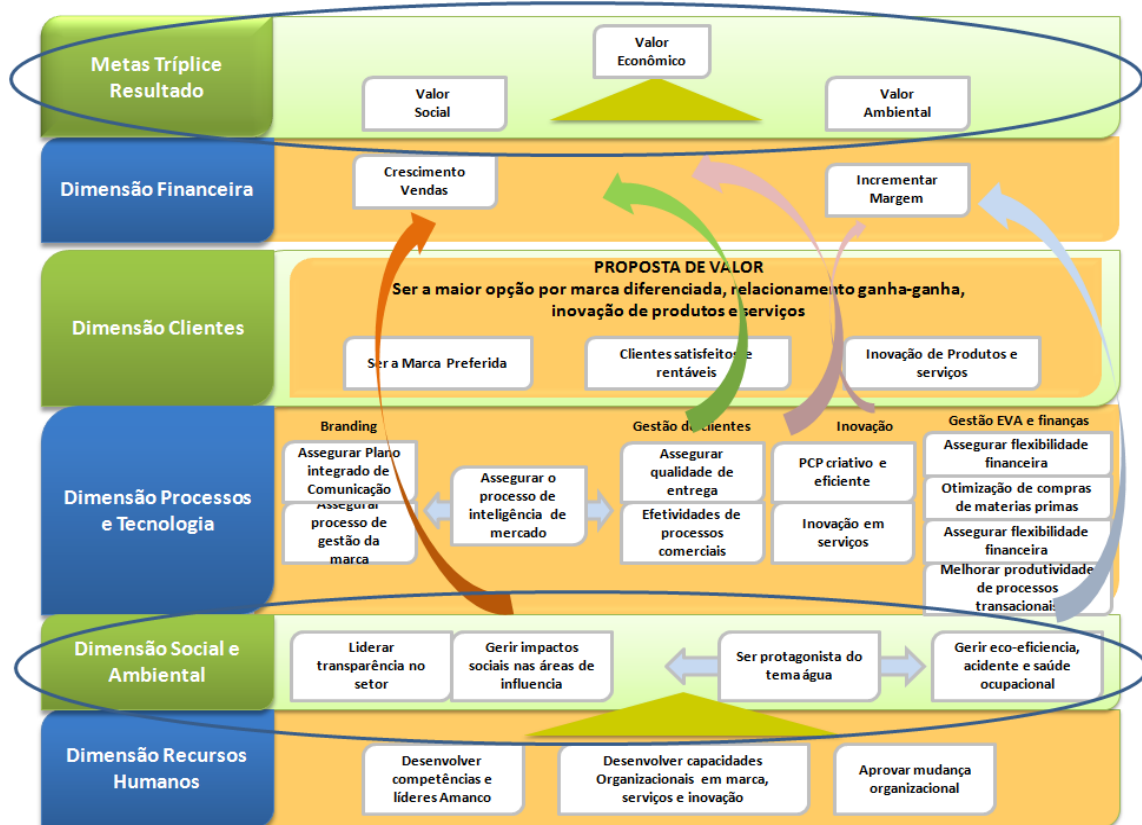


Figura 12: Mapa Estratégico de Sustentabilidade utilizado pela empresa Amanco – SSC (*Sustainability Scorecard*)

Fonte: Adaptação do *Balanced Scorecard - BSC* de Kaplan e Norton (2004, p.199).

Para melhor embasamento do estudo optei em demonstrar a relação entre a Gestão Estratégica e a Sustentabilidade Empresarial utilizando a empresa Amanco, como exemplo de inovação, que transformou o BSC tradicional adotando uma ferramenta de gestão o SSC, que permite alinhar os planos de negócios em função de uma única estratégia diferenciada e sustentável, uma vez que não somente define as dimensões em que se concentra a estratégia dos negócios, mas também exige a obtenção de um resultado triplo: econômico, social e ambiental.

Para Jorge Ramírez (Gerente de Planejamento Financeiro do Grupo Amanco), posicionar os objetivos sociais e ambientais dentro do SSC permite entender como estes apóiam o processo de criação de valor da empresa. O SSC permite que os colaboradores da Amanco identifiquem sobre quais objetivos estratégicos estão trabalhando e como estes afetam a obtenção do Triplo Resultado.

O BSCS segundo Kaplan e Norton (2004), é um modelo adaptado do BSC contempla duas perspectivas a mais. A primeira para o *Triple Botton Line*, denominada “triplo resultado”, alocada no topo do BSC.

A função do BSCS é proporcionar uma orientação estratégica para que a empresa possa gerir sua sustentabilidade empresarial, através de ações e objetivos voltados ao desenvolvimento sustentável.

Daniel Waistell da Accountability (entrevista cedida a Revista Ideia Socioambiental – São Paulo, em 28 de maio de 2008), pontuou que o desafio, não só no Brasil como em qualquer outro lugar, é ter certeza de que o compromisso está estrategicamente alinhado, e que não existe apenas como um processo, mas ligado ao restante da organização, ajudando a mudar a abordagem das iniciativas da empresa”.

As empresas podem trabalhar em direção à sustentabilidade de muitas maneiras, sejam quais forem as ferramentas utilizadas, mas para serem verdadeiramente eficazes, as iniciativas de sustentabilidade não podem ficar isoladas. Elas devem transformar a organização como um todo. Isso requer esforços individuais e coordenados de diversos segmentos da sociedade.

Para Graf, diz que sustentabilidade significa mover-se para além do mero cumprimento das responsabilidades empresariais e regulamentações governamentais de forma a incorporar o tema como um pilar estratégico de desenvolvimento empresarial. Sustentabilidade simplesmente tem um grande *business case* – é um bom negócio, permitindo-lhe reduzir os custos de cumprimento, aumentar a produtividade dos recursos, conquistar novos mercados, melhorar a sua marca e atrair e reter o talento de alta qualidade de que sua empresa necessita.

Ao incorporar a sustentabilidade em cada ação como um propulsor de rentabilidade e redutor de riscos, as empresas mais bem administradas podem gerir de forma “holística” a

sustentabilidade através de seus processos empresariais e suas redes de negócios. “O resultado final é um modelo de negócio sustentável, que vai garantir a longevidade de seu negócio” Catherine Roche (Sócia e Diretora Executiva da Boston Consulting Group, em "*O Negócio da Sustentabilidade*").

Segundo Almeida (2002), a empresa que quer ser sustentável inclui entre seus objetivos o cuidado com o meio ambiente, com o bem-estar do *stakeholder* e com a constante melhoria da sua própria reputação. Seus procedimentos levam em conta os custos futuros e não apenas os custos presentes, o que estimula a busca constante de ganhos de eficiência e o investimento em inovação tecnológica e de gestão.

Almeida (2002) diz também que os líderes devem sempre pensar em termos de valor ambiental e social no futuro, mas sem descuidar da realidade econômica e de mercado no presente, estimulando treinamento contínuo e educação de pessoal, buscando permanentemente novas formas de diálogo e parceria com os *stakeholders* – pois têm consciência de que, cada vez mais, as parcerias e a responsabilidade compartilhada substituem o comando-e-controle e as relações tradicionais de negócios. Na empresa sustentável, todos os níveis hierárquicos, a começar pela alta administração, devem ter a preocupação de informar, inovar, combater a miséria e gerenciar reputação.

H4: Desempenho econômico-financeiro

2.6.9 Sustentabilidade econômico-financeira

Por serem conceitos e práticas ainda em processo de formação, cresce no meio empresarial o questionamento sobre a real conexão entre as práticas de responsabilidade social e a *performance* econômica-financeira das empresas.

Ainda de acordo com Almeida (2002), para ser sustentável, uma empresa ou empreendimento tem que buscar, em todas as suas ações e decisões, em todos os seus processos e produtos, incessante e permanentemente, além de produzir mais e melhor com menos: “mais produtos de melhor qualidade, com menos poluição e menos uso dos recursos naturais”. Tem que ser socialmente responsável: “toda empresa está inserida num ambiente social, no qual influi e do qual recebe influência”. Ignorar essa realidade é estar na condição de fracasso, mais cedo ou mais tarde.

Rezende *apud* Jones e Murrell (2001) enfatiza que este tipo de correlação vem sendo analisada em vários estudos acadêmicos recentes, embora com resultados muitas vezes contraditórios e inconclusivos.

A Sustentabilidade Econômico-Financeira, segundo Dum *et al* (1998), citado por Fachini (2005), ocorre quando uma organização cobre todos os seus custos, inclusive os de oportunidade e custo de transação, e ainda consegue permanecer no mercado no longo prazo. Este conceito traz a ideia de sustentabilidade financeira relacionando a efetiva sustentabilidade empresarial, não apenas financeira, mas todo o conjunto relacionado no *triple bottom line*.

A exemplo dos investimentos SRI (*Socially Responsible Investing*), já bastante popular entre investidores estrangeiros, o ISE BOVESPA tem como pretensão selecionar um grupo de empresas que possuam práticas empresariais sustentáveis, partindo do pressuposto de que estas empresas possam, no longo prazo, gerar maior valor para o acionista, pois a mesma estaria melhor preparada para enfrentar riscos econômicos, sociais e ambientais. Além disso, o ISE também busca atuar como promotor de boas práticas empresariais no Brasil. (BM&F BOVESPA, 2009).

As vantagens de empresas sustentáveis são bem mais lógicas e literalmente efetivas. Não se trata apenas de modismo ou estratégia que dará retorno apenas a longo prazo ou uma “carta na manga” para momentos incertos da qual todos querem investimentos mais seguros e capazes de resistirem percalços, é também questão de eficiência na gestão estratégica de custos, o risco da não adoção de práticas sustentáveis vem superando os custos da sustentabilidade empresarial. (Romanini, 2007).

Ainda sob o mesmo ponto de vista, Almeida (2002), tece os seguintes argumentos: como agir de maneira a garantir sua sobrevivência no longo prazo – ou seja, sua perenidade - diante dos desafios impostos pela natureza e pela sociedade, onde não há respostas acabadas, mas há experiências, reflexões e práticas em construção, é o que se pretende mostrar nos caminhos que estão se abrindo para as empresas no rumo da sustentabilidade.

2.6.9.1 Modelo conceitual em relação às hipóteses



Figura 13: Modelo de investigação das hipóteses

O Modelo pretende apresentar uma discussão em torno das motivações que levaram as empresas a adotarem ações e projetos relacionados a sustentabilidade empresarial.

A hipótese central é a que leva as empresas a se engajarem cada vez mais em atividades de responsabilidade socioambiental, reportando-as a percepção de que este tipo de conduta leva ao aumento do capital reputacional e do valor da empresa no longo prazo.

Relacionamos sequencialmente as hipóteses e o que se espera mostrar com as investigações seguintes.

H1: O nível de envolvimento de projetos e práticas sustentáveis valoriza a marca e a imagem da organização.

H2: A satisfação do cliente melhora o desempenho económico-financeiro da empresa.

H3: O grau de formalização da gestão estratégica consolida a sustentabilidade empresarial.

H4: Desempenho económico-financeiro está positivamente relacionado à sustentabilidade do negócio.

CAPÍTULO III

3. MÉTODOS

A metodologia utilizada nesta pesquisa, foi considerado um estudo exploratório para gerar uma visão de gestão de sustentabilidade empresarial e também de estudo bibliográfico que compõe a fundamentação teórica, que se complementar-se-á mediante de análise de estudo empírico, que por sua vez é descritivo, pois buscará descrever em seus resultados a necessidade de aplicação do modelo de Gestão Sustentável, servindo como orientação estratégica das empresas que praticam ações voltadas ao desenvolvimento sustentável e sustentabilidade empresarial.

Segundo Gil (2008) a finalidade da pesquisa exploratória é de familiarizar-se com o problema, e conseguir uma nova compreensão deste, frequentemente para poder explicitá-lo ou constituir hipóteses, enquanto que a pesquisa descritiva tem como objetivo apresentar características de uma situação ou população, e estabelecer relações entre as variáveis.

Ainda segundo Gil (2008), as pesquisas exploratórias podem ser desenvolvidas para proporcionar melhor visão sobre um fato, complementando-se com levantamentos bibliográficos, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com problemas semelhantes ou análise de exemplos análogos que podem estimular a compreensão.

3.1 Procedimentos da Investigação

Silva e Menezes (2005) demonstram as seguintes possibilidades para o desenvolvimento da pesquisa: pesquisa bibliográfica, documental, experimental, levantamento, estudo de caso e pesquisa expo-fato.

Para a consecução deste estudo os procedimentos válidos são: a pesquisa bibliográfica, pesquisa e análises de evidências empíricas.

Os procedimentos de investigação foram desenvolvidos a partir da revisão de literatura, onde cada hipótese foi analisada, comparando-as com estudo empírico apresentado por conceituados institutos de pesquisas, que embasa a consecução dos objetivos propostos. Permitiu também o desenvolvimento delineamento das hipóteses a serem testadas.

A revisão de literatura foi embasada em livros, artigos, dissertações, e portais dispostos na internet que abordam o tema proposto. De acordo com Lakatos e Marconi (2001), estes recursos utilizados para desenvolver o referencial teórico são coerentes e pode envolver desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material

cartográfico etc., até meios de comunicação orais: rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais: filmes e televisão.

A presente pesquisa tem como objetivo investigar a influência das práticas de sustentabilidade na gestão da marca e da imagem empresarial e a percepção dos consumidores em relação a essas práticas.

3.2 População e Amostra

A pesquisa tem como objetivo de identificar a percepção dos consumidores com relação às práticas de sustentabilidade empresarial e o que eles mais valorizam nas empresas.

A amostra foi constituída das seguintes empresas atuantes no mercado de Manaus: duas (02) de gestão pública, uma (01) do setor da indústria, uma (01) do setor de comércio, duas (02) faculdades, 02 de Radio e Televisão.

Antes da distribuição dos questionários foram realizadas visitas nessas empresas e instituições para explicar o objetivo da pesquisa e que se pretendia alcançar. Esse contato foi muito valioso, permitindo, assim a distribuição presencialmente e também, via emails.

A população alvo foram os estudantes universitários e professores das áreas de administração, economia e contabilidade, entre os formadores de opinião (jornalistas e comunicólogos) e aos profissionais da área de gestão empresarial e gestores públicos, no total de 450 questionários distribuídos.

Das empresas pesquisadas somente duas não tivemos retorno dos questionários, em razão de recesso de fim de ano e férias de alguns profissionais contatados, uma empresa do ramo industrial e uma faculdade de ciências sociais.

A duração dessa pesquisa foi em torno de 03 meses aproximadamente, entre os meses de novembro de 2013 a fevereiro de 2014.

Para facilitar as análises, após a coleta dos questionários, foi construído o quadro abaixo para classificar os respondentes, por grupo de interesse e os respectivos quantitativos de questionários distribuídos.

Quadro 1 – População e amostra

Grupo	Público	Quantidade de Questionários Distribuídos
A	Estudantes Universitários	150
B	Professores Universitários	100
C	Formadores de Opinião (comunicadores)	100
D	Gestores e Profissionais das áreas de Responsabilidade Social e Ambiental	100
Totais		450

3.3 Medidas e Instrumentos de Coleta de Dados e Variáveis

Para construção do questionário foram analisadas algumas pesquisas já realizadas no mercado, o tipo de questões formuladas, o público-alvo e o objetivo que se pretendia alcançar com os resultados, tais como: a pesquisa realizada pelo instituto Akatu em 2012, com o tema: Rumo à Sociedade do Bem-Estar: Assimilação e Perspectivas do consumo Consciente no Brasil – percepção da responsabilidade Social Empresarial pelo consumidor brasileiro e a pesquisa em Sustentabilidade pela Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável, realizada no setor financeiro.

Diante dessas análises, foram elaboradas as questões procurando dar uma abrangência mais completa ao atendimento das variáveis estudadas, ênfase no compromisso das empresas, do governo e da população de um modo geral, com relação às práticas de sustentabilidade empresarial.

De acordo com o estudo desenvolvido por Oliveira (2001) sobre as Escalas de Mensuração de Atitudes, apresenta uma vantagem da escala de *Likert* é que ela fornece direções sobre a atitude do respondente em relação a cada afirmação, dando mais liberdade a estes na escolha das respostas, além de fornecer resultados mais confiáveis, em se tratando de opiniões e satisfação do consumidor.

As questões foram baseadas na escala de *Likert*, que permite respostas com níveis variados de classificação, em uma escala de 1 a 5 pontos (1 –Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Concordo parcialmente; 4 – Concordo e; 5 – Concordo totalmente).

A escolha desse tipo de questionário foi pela abrangência das respostas, permitindo descobrir um nível maior de opiniões, em relação ao questionário anteriormente, com resposta de “sim ou não”, que limitava conhecer quantitativamente a profundidade das respostas.

O questionário apresenta a escala de *Likert* utilizada para definir a percepção do consumidor em relação às práticas de sustentabilidade.

3.4 Procedimentos de Análise de Dados

A partir desta seção os dados relativos à pesquisa serão analisados, de acordo com os resultados apresentados pelos grupos selecionados, após as análises será construído um quadro comparativo com outras pesquisas já realizadas, voltadas para o mesmo tema.

A ferramenta estatística utilizada para analisar que subsidiará a análise dos dados é por meio da planilha de Excel, onde é possível realizar as análises das variáveis e medidas diferentes.

As medidas estatísticas utilizadas são a descritiva, fornecendo informações sobre a tendência central e a variabilidade dos dados, e a de correlação como forma de medir até que ponto as variáveis de medida se movem juntas. O coeficiente de correlação é escalonado de modo que seu valor seja independente das unidades em que as duas variáveis de medida são expressas.

Para De acordo com Vieira (2009) *apud* Maroco e Garcia (2006) para obter os dados de confiabilidade do questionário será necessário utilizar o coeficiente alfa de Cronbach, que é a estatística mais usada para medir esse quesito, demonstrado da seguinte regra: considerando questionário com k itens, ou seja $i = 1, 2, \dots, k$, respondido por n pessoas, $j = 1, 2, \dots, n$. As opções de resposta para cada item escalonadas como “Concordo plenamente”, “Concordo”, “Não concordo nem discordo”, “Discordo”, “Discordo completamente”. Para o cálculo do coeficiente, toda resposta deve ser transformada em números, conforme demonstrada na fórmula abaixo:

$$\alpha = (k/(k-1)) * [1 - \sum(s_i^2)/s_{\text{soma}}^2]$$

Onde: k é o número de itens (perguntas) do questionário,

s_i^2 é a variância do i-ésimo item ($i = 1, \dots, k$),

s_{soma}^2 é a variância do total T_j de cada indivíduo j nos k itens.

Após a análise dos dados e o estudo envolvendo outras pesquisas, pretende-se explicar as tendências das empresas no relacionamento com o consumidor, o grau de confiança e confiabilidade e como está ocorrendo a construção de marcas sustentáveis e na percepção do consumidor em relação aos diversos parâmetros que os cercam com respeito a sustentabilidade, como por exemplo: o capital natural utilizado, a valorização do ser humano e a preocupação com a sociedade.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Estatística Descritiva

Nesta etapa apresenta as análises dos dados da pesquisa, de acordo com as percepções dos grupos selecionados, assim como os resultados de pesquisas obtidas de órgãos competentes para análise comparativa, para verificação do grau de entendimento, aceitação e práticas sustentáveis no âmbito empresarial.

A partir desta seção, serão apresentados os procedimentos utilizados para o desenvolvimento do estudo, buscando durante todo o processo, garantir a confiabilidade e validade da escala utilizada para medir as diversas percepções coletadas nesta pesquisa.

O quadro abaixo apresenta o quantitativo de questionários distribuídos x devolvidos e respondidos de cada grupo selecionado, apresentando um percentual devolvido de cerca de 20%.

Quadro 2 – Caracterização da Amostra por Grupos de Interesses

GRUPO	Público	Quantidade de Questionários Distribuídos	Quantidade recebida	Percentual Devolvido (%)
A	Estudantes Universitários	150	37	25
B	Professores Universitários	100	15	15
C	Formadores de Opinião (comunicadores)	100	17	17
D	Gestores e Profissionais das áreas de Responsabilidade Social e Ambiental	100	23	23
Totais		450	92	20,44%

O questionário foi composto de 23 questões, na escala quantitativa *Likert*, com o objetivo de identificar o nível de concordância com as variáveis propostas, obtendo-se os seguintes resultados gerais no quadro abaixo:

Quadro 3 – Questionário quantidade de resposta da Escala *Likert*

ITENS	QUESTÕES	AVALIAÇÃO				
		DT	D	CP	C	CT
1	As grandes empresas do Brasil, de uma maneira geral, estão comprometidas com a sustentabilidade.	15	18	28	25	06
2	As empresas com ações cotadas no ISE/Bovespa são de fato mais sustentáveis.	11	20	27	29	05
3	A empresa/organização na qual você trabalha está comprometida com a sustentabilidade.	04	18	41	25	04
4	Você participa de alguma iniciativa em prol da sustentabilidade na empresa/organização na qual você trabalha?	09	10	18	31	24

ITENS	QUESTÕES	AVALIAÇÃO				
		DT	D	CP	C	CT
5	Sua empresa contemplou no planejamento estratégico a política socioambiental.	07	11	24	30	20
6	A empresa/ organização na qual você trabalha desenvolve programa de coleta seletiva de lixo e orienta a prática pelos seus empregados.	07	12	30	32	11
7	A atuação nesses programas contribui para o desenvolvimento de carreira na sua empresa/organização.	10	16	15	29	22
8	Os estímulos recebidos para fazer separação de lixo em casa foram importantes para mudança de atitude.	12	25	21	23	11
9	O consumidor de modo geral não se importa em pagar mais por produtos com selo “produto sustentável”	09	16	37	19	11
10	As pessoas tem o hábito de comprar hortaliças ou frutas orgânicas.	07	17	36	19	13
11	Hoje as pessoas se preocupam mais em comprar produtos alimentícios transgênicos.	09	29	30	18	06
12	O consumidor tem hábito de ler o rótulo dos alimentos para conhecer sua constituição.	11	21	27	23	10
13	As ações socioambientais hoje são suficientes na percepção das pessoas.	08	12	26	36	10
14	Aumentou a procura por produtos feitos em material reciclado.	05	07	34	34	12
15	O nível de conscientização no consumo de água e energia vem alcançando níveis elevados.	07	09	29	29	18
16	As pessoas estão mais conscientes na preservação e no plantio de árvore.	11	09	33	28	11
17	Há mais participação das comunidades em programas de educação ambiental.	05	20	41	26	0
18	Hoje percebe-se mais programa sendo implantados nas comunidades voltados para as questões de sustentabilidade.	08	13	29	34	08
19	Os governos estão inserindo na educação básica disciplinas voltadas educação ambiental.	13	21	29	25	04
20	É possível hoje perceber que as empresas que tem programas de sustentabilidade tem maior visibilidade na sociedade.	09	10	33	23	17
21	A imagem empresarial melhorou com as práticas de sustentabilidade implantadas.	09	14	32	30	07
22	O comprometimento das empresas com a sustentabilidade vem aumentando muito nos últimos anos.	07	13	32	22	18
23	As informações no rótulo dos produtos de consumo de modo geral são confiáveis.	10	06	34	29	13

Quadro 4 – Resultado Geral dos Grupos

QUESTÕES	GRUPO A					GRUPO B					GRUPO C					GRUPO D				
	DT	D	CP	C	CT	DT	D	CP	C	CT	DT	D	CP	C	CT	DT	D	CP	C	CT
Q1	8	11	9	9	0	3	2	5	5	0	4	3	7	3	0	0	2	7	8	6
Q2	7	8	9	10	3	1	3	7	4	0	3	5	6	3	0	0	4	5	12	2
Q3	4	9	15	7	2	0	3	7	5	0	0	4	9	4	0	0	2	10	9	2
Q4	5	7	11	9	5	2	1	3	4	5	2	2	2	5	6	0	0	0	15	8
Q5	6	8	9	9	5	0	0	7	5	3	1	3	5	6	2	0	0	3	10	10
Q6	3	7	13	9	5	2	2	7	4	0	2	2	7	6	0	0	1	3	13	6
Q7	6	11	8	6	6	0	2	3	5	5	0	3	3	7	4	4	0	2	11	6
Q8	7	10	9	7	4	2	8	2	3	0	2	6	5	4	0	1	1	5	9	7
Q9	9	7	11	5	5	0	3	9	3	0	0	5	8	4	0	0	1	9	7	6
Q10	7	10	7	9	4	0	1	8	4	2	0	1	12	2	2	0	5	7	6	5
Q11	9	12	9	6	1	0	5	7	3	0	0	5	5	5	2	0	7	8	5	3
Q12	11	9	7	7	3	0	5	5	5	0	0	7	5	5	0	0	6	9	6	2
Q13	8	9	13	5	2	0	1	6	5	3	0	2	7	7	1	0	0	0	19	4
Q14	6	7	11	9	4	0	0	8	5	2	0	0	6	9	2	0	0	8	11	4
Q15	7	9	9	7	5	0	0	8	5	2	0	0	9	6	2	0	0	3	11	9
Q16	6	9	14	6	2	1	0	5	8	1	3	0	7	6	1	1	0	7	8	7
Q17	5	9	11	12	0	0	5	5	5	0	0	4	11	2	0	0	0	14	7	2
Q18	8	9	11	7	2	0	2	6	7	0	0	2	9	6	0	0	0	3	14	6
Q19	13	7	9	7	1	0	6	6	3	0	0	8	5	4	0	0	0	9	11	3
Q20	9	7	9	8	4	0	3	7	3	2	0	0	9	5	3	0	0	8	8	7
Q21	9	8	11	9	0	0	3	8	4	0	0	3	8	6	0	0	0	5	11	7
Q22	7	10	9	7	4	0	1	4	3	7	0	2	7	7	1	0	0	12	6	5
Q23	10	6	13	4	4	0	0	5	9	1	0	0	5	8	4	0	0	11	7	5
TOTAIS	170	199	237	174	71	11	56	138	107	33	17	67	157	120	30	6	29	148	224	122
Média	7,3913	8,65217	10,3043	7,56522	3,08696	0,47826	2,43478	6	4,65217	1,43478	0,73913	2,91304	6,82609	5,21739	1,30435	0,26087	1,26087	6,43478	9,73913	5,30435
Variância	5,1581	2,41897	4,67589	3,43874	3,35573	0,80632	4,71146	3,36364	2,50988	3,98419	1,56522	5,35573	5,69565	3,26877	2,7668	0,74704	4,56522	13,8933	11,4743	5,22134
Desv. Pad.	2,27115	1,5553	2,16238	1,85438	1,83187	0,89796	2,17059	1,83402	1,58426	1,99604	1,25109	2,31425	2,38656	1,80798	1,66337	0,86431	2,13664	3,72737	3,38737	2,28503

Legenda:

DT:	Discordo Totalmente
D:	Discordo
CP:	Concordo Parcialmente
C:	Concordo
CT:	Concordo totalmente

Grupo:

A:	Estudantes Universitários
B:	Professores Universitários
C:	Formadores de Opinião (comunicadores)
D:	Gestores e Profissionais das áreas de Responsabilidade Social e Ambiental

Gráfico 1 – Análise de Pareto entre os Grupos A e B

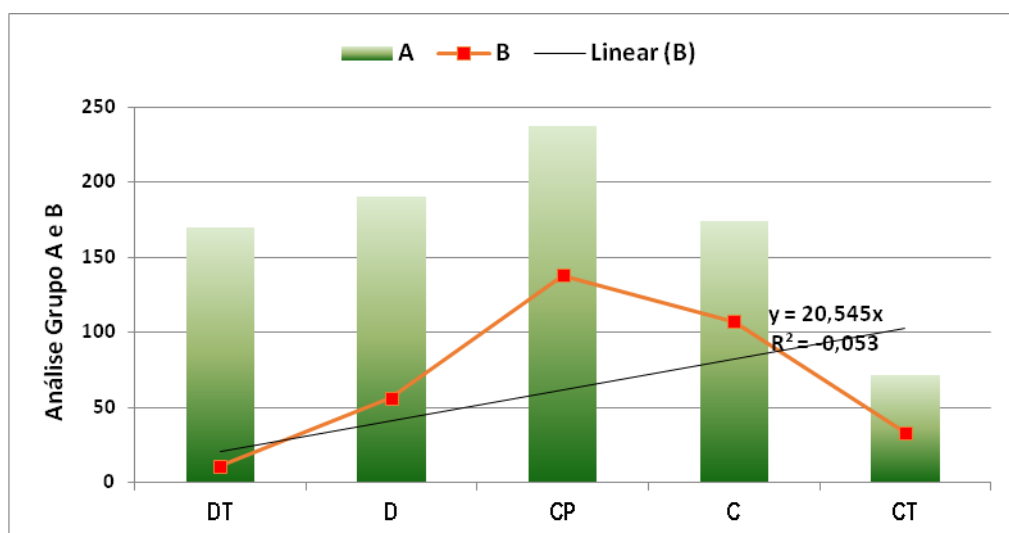
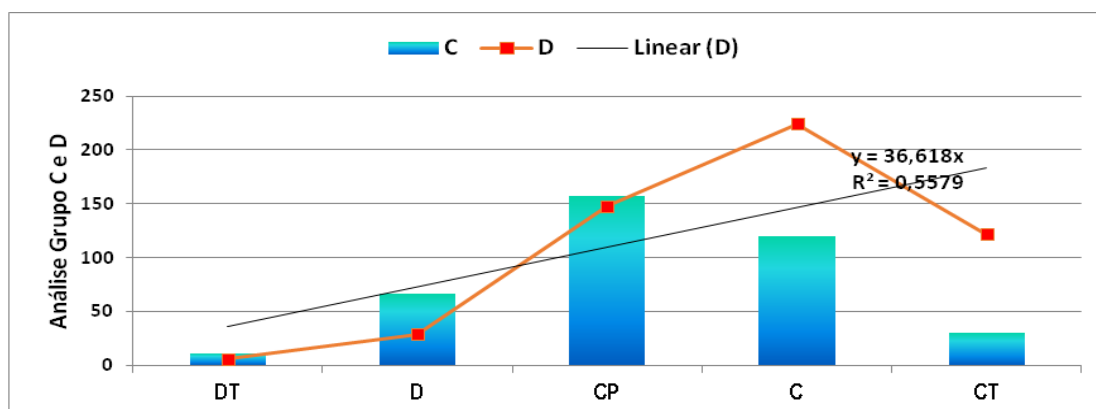


Gráfico 2– Análise de Pareto entre os Grupos C e D



A partir deste ponto demonstraremos os resultados da análise estatística, utilizando como ferramenta de verificação desses dados o MS-Excel, vinculada ao *visual basic*, onde os resultados estão separados por grupo, apresentado numa única tabela, e que seu desdobramento serão verificados nas tabelas e gráficos seguintes, de forma a atender os requisitos necessários da pesquisa.

Tabela 3 - Estatística Descritiva do Questionário – Escala *Likert* – Análise Grupo A

DISCORDO TOTALMENTE		DISCORDO		CONCORDO PARCIALMENTE		CONCORDO		CONCORDO TOTALMENTE	
Média	7,391304348	Média	8,652173913	Média	10,304348	Média	7,565217391	Média	3,086956522
Erro padrão	0,473566614	Erro padrão	0,324303423	Erro padrão	0,4508875	Erro padrão	0,386665521	Erro padrão	0,381970362
Mediana	7	Mediana	9	Mediana	9	Mediana	7	Mediana	4
Modo	7	Modo	9	Modo	9	Modo	9	Modo	4
Desvio padrão	2,271145695	Desvio padrão	1,555304579	Desvio padrão	2,1623805	Desvio padrão	1,854382695	Desvio padrão	1,831865504
Variância da amostra	5,158102767	Variância da amostra	2,418972332	Variância da amostra	4,6758893	Variância da amostra	3,438735178	Variância da amostra	3,355731225
Curtose	0,623375548	Curtose	-0,484961828	Curtose	-0,382691	Curtose	0,172935621	Curtose	-1,021615952
Assimetria	0,409699448	Assimetria	0,324181956	Assimetria	0,5437079	Assimetria	0,23863938	Assimetria	-0,382849774
Intervalo	10	Intervalo	6	Intervalo	8	Intervalo	8	Intervalo	6
Mínimo	3	Mínimo	6	Mínimo	7	Mínimo	4	Mínimo	0
Máximo	13	Máximo	12	Máximo	15	Máximo	12	Máximo	6
Soma	170	Soma	199	Soma	237	Soma	174	Soma	71
Contagem	23	Contagem	23	Contagem	23	Contagem	23	Contagem	23
Maior (3)	10	Maior (3)	11	Maior (3)	13	Maior (3)	9	Maior (3)	5
Menor (3)	5	Menor (3)	7	Menor (3)	8	Menor (3)	5	Menor (3)	0
Nível de confiança (97,0%)	1,098750109	Nível de confiança (97,0%)	0,752435689	Nível de confiança (97,0%)	1,0461309	Nível de confiança (97,0%)	0,897125708	Nível de confiança (97,0%)	0,88623219

Tabela 3.1 - Análise descritiva - Grupo A

Bloco	Frequência	% cumulativo	Bloco	Frequência	% cumulativo
0	3	2,61%	9	27	23,48%
1	2	4,35%	7	20	40,87%
2	4	7,83%	5	9	48,70%
3	3	10,43%	6	9	56,52%
4	8	17,39%	11	9	64,35%
5	9	25,22%	4	8	71,30%
6	9	33,04%	8	8	78,26%
7	20	50,43%	10	5	82,61%
8	8	57,39%	2	4	86,09%
9	27	80,87%	13	4	89,57%
10	5	85,22%	0	3	92,17%
11	9	93,04%	3	3	94,78%
12	2	94,78%	1	2	96,52%
13	4	98,26%	12	2	98,26%
Mais	2	100,00%	Mais	2	100,00%

Gráfico 3 – Histograma Grupo A

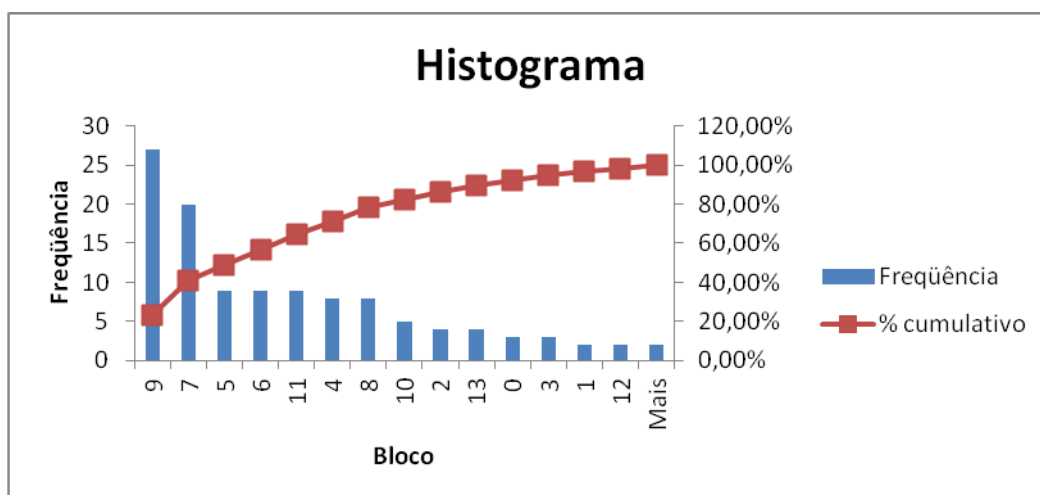


Tabela 4 - Estatística Descritiva do Questionário – Escala Likert – Análise Grupo B

DISCORDO TOTALMENTE		DISCORDO		CONCORDO PARCIALMENTE		CONCORDO		CONCORDO TOTALMENTE	
Média	0,4782609	Média	2,434782609	Média	6	Média	4,652173913	Média	1,434783
Erro padrão	0,1872367	Erro padrão	0,452599374	Erro padrão	0,382420004	Erro padrão	0,330341156	Erro padrão	0,416204
Mediana	0	Mediana	2	Mediana	6	Mediana	5	Mediana	0
Modo	0	Modo	3	Modo	7	Modo	5	Modo	0
Desvio padrão	0,8979555	Desvio padrão	2,170590346	Desvio padrão	1,834021909	Desvio padrão	1,584260529	Desvio padrão	1,996044
Variância da amostra	0,8063241	Variância da amostra	4,711462451	Variância da amostra	3,363636364	Variância da amostra	2,509881423	Variância da amostra	3,98419
Curtose	1,8321552	Curtose	0,429116047	Curtose	-0,341834499	Curtose	1,844910339	Curtose	1,607374
Assimetria	1,7211523	Assimetria	0,900150995	Assimetria	-0,532618488	Assimetria	1,309422064	Assimetria	1,475992
Intervalo	3	Intervalo	8	Intervalo	7	Intervalo	6	Intervalo	7
Mínimo	0	Mínimo	0	Mínimo	2	Mínimo	3	Mínimo	0
Máximo	3	Máximo	8	Máximo	9	Máximo	9	Máximo	7
Soma	11	Soma	56	Soma	138	Soma	107	Soma	33
Contagem	23	Contagem	23	Contagem	23	Contagem	23	Contagem	23
Maior (1)	3	Maior (1)	8	Maior (1)	9	Maior (1)	9	Maior (1)	7
Menor (1)	0	Menor (1)	0	Menor (1)	2	Menor (1)	3	Menor (1)	0
Nível de confiança (95,0%)	0,3883051	Nível de confiança (95,0%)	0,938633648	Nível de confiança (95,0%)	0,793090543	Nível de confiança (95,0%)	0,685085623	Nível de confiança (95,0%)	0,863154

Tabela 4.1 – Análise descritiva - Grupo B

Bloco	Frequência	% cumulativo	Bloco	Frequência	% cumulativo
0	34	29,57%	0	34	29,57%
1	8	36,52%	5	19	46,09%
2	12	46,96%	3	16	60,00%
3	16	60,87%	2	12	70,43%
4	6	66,09%	1	8	77,39%
5	19	82,61%	7	8	84,35%
6	4	86,09%	4	6	89,57%
7	8	93,04%	8	6	94,78%
8	6	98,26%	6	4	98,26%
9	2	100,00%	9	2	100,00%
Mais	0	100,00%	Mais	0	100,00%

Gráfico 4 – Histograma Grupo B

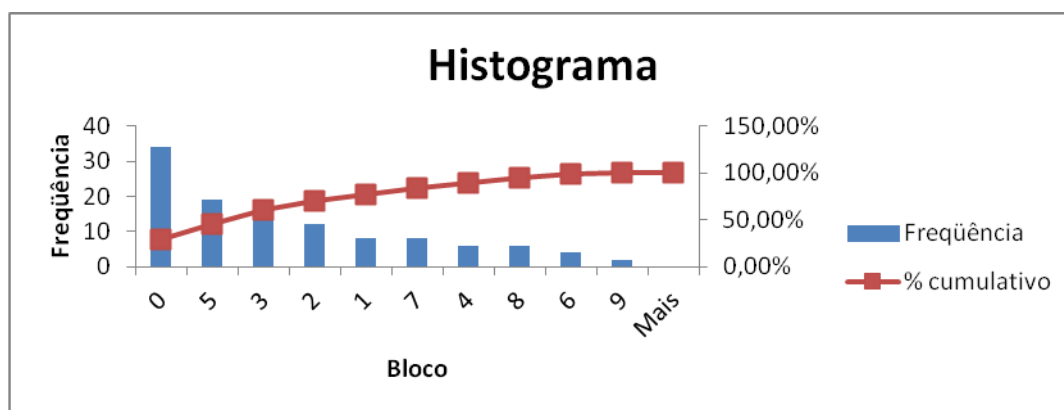


Tabela 5 - Estatística Descritiva do Questionário – Escala *Likert* – Análise Grupo C

DISCORDO TOTALMENTE		DISCORDO		CONCORDO PARCIALMENTE		CONCORDO		CONCORDO TOTALMENTE	
Média	0,7391304	Média	2,913043478	Média	6,826086957	Média	5,217391304	Média	1,304348
Erro padrão	0,2608696	Erro padrão	0,482553499	Erro padrão	0,497631441	Erro padrão	0,387331612	Erro padrão	0,346837
Mediana	0	Mediana	3	Mediana	7	Mediana	5	Mediana	1
Modo	0	Modo	2	Modo	5	Modo	6	Modo	0
Desvio padrão	1,2510865	Desvio padrão	2,314245282	Desvio padrão	2,386556552	Desvio padrão	1,857577155	Desvio padrão	1,66337
Variância da amostra	1,5652174	Variância da amostra	5,355731225	Variância da amostra	5,695652174	Variância da amostra	3,450592885	Variância da amostra	2,766798
Curtose	0,8756373	Curtose	-0,382963397	Curtose	0,111150093	Curtose	0,073724639	Curtose	1,483303
Assimetria	1,4581842	Assimetria	0,50107932	Assimetria	0,181280459	Assimetria	0,211687213	Assimetria	1,349731
Intervalo	4	Intervalo	8	Intervalo	10	Intervalo	7	Intervalo	6
Mínimo	0	Mínimo	0	Mínimo	2	Mínimo	2	Mínimo	0
Máximo	4	Máximo	8	Máximo	12	Máximo	9	Máximo	6
Soma	17	Soma	67	Soma	157	Soma	120	Soma	30
Contagem	23	Contagem	23	Contagem	23	Contagem	23	Contagem	23
Maior (3)	3	Maior (3)	6	Maior (3)	9	Maior (3)	7	Maior (3)	4
Menor (3)	0	Menor (3)	0	Menor (3)	5	Menor (3)	3	Menor (3)	0
Nível de confiança (97,0%)	0,605259	Nível de confiança (97,0%)	1,119601117	Nível de confiança (97,0%)	1,154584348	Nível de confiança (97,0%)	0,898671145	Nível de confiança (97,0%)	0,804716

Tabela 5.1 - Análise descritiva - Grupo C

Bloco	Frequência	% cumulativo	Bloco	Frequência	% cumulativo
0	32	27,83%	0	32	27,83%
1	5	32,17%	2	16	41,74%
2	16	46,09%	5	13	53,04%
3	10	54,78%	6	11	62,61%
4	9	62,61%	3	10	71,30%
5	13	73,91%	4	9	79,13%
6	11	83,48%	7	8	86,09%
7	8	90,43%	9	6	91,30%
8	3	93,04%	1	5	95,65%
9	6	98,26%	8	3	98,26%
Mais	2	100,00%	Mais	2	100,00%

Gráfico 5 – Histograma Grupo C

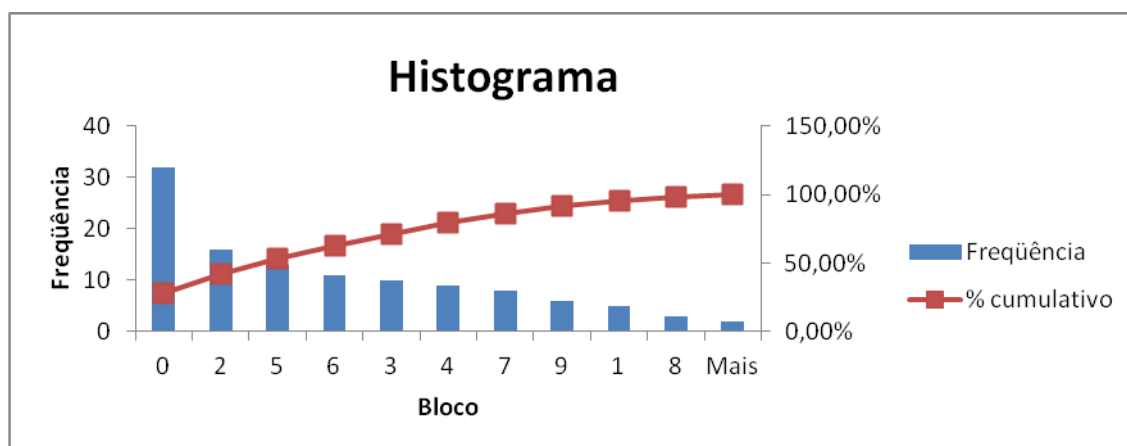


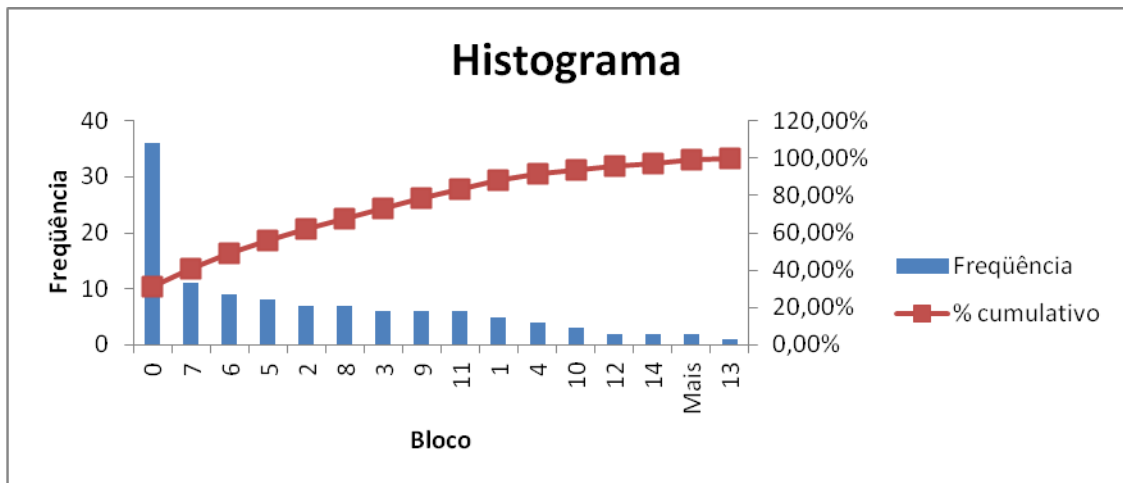
Tabela 6 - Estatística Descritiva do Questionário – Escala Likert – Análise Grupo D

DISCORDO TOTALMENTE		DISCORDO		CONCORDO PARCIALMENTE		CONCORDO		CONCORDO TOTALMENTE	
Média	0,260869565	Média	1,2608696	Média	6,434782609	Média	9,739130435	Média	5,304348
Erro padrão	0,180221551	Erro padrão	0,4455196	Erro padrão	0,77721019	Erro padrão	0,70631648	Erro padrão	0,476461
Mediana	0	Mediana	0	Mediana	7	Mediana	9	Mediana	6
Modo	0	Modo	0	Modo	3	Modo	11	Modo	6
Desvio padrão	0,864312197	Desvio padrão	2,1366369	Desvio padrão	3,72736913	Desvio padrão	3,387374839	Desvio padrão	2,285026
Variância da amostra	0,747035573	Variância da amostra	4,5652174	Variância da amostra	13,89328063	Variância da amostra	11,4743083	Variância da amostra	5,221344
Curtose	17,54174615	Curtose	1,9233763	Curtose	-0,558948833	Curtose	1,030695196	Curtose	-0,61103
Assimetria	4,06564131	Assimetria	1,7403476	Assimetria	0,016759	Assimetria	0,937533902	Assimetria	0,08959
Intervalo	4	Intervalo	7	Intervalo	14	Intervalo	14	Intervalo	8
Mínimo	0	Mínimo	0	Mínimo	0	Mínimo	5	Mínimo	2
Máximo	4	Máximo	7	Máximo	14	Máximo	19	Máximo	10
Soma	6	Soma	29	Soma	148	Soma	224	Soma	122
Contagem	23	Contagem	23	Contagem	23	Contagem	23	Contagem	23
Maior (3)	1	Maior (3)	5	Maior (3)	11	Maior (3)	14	Maior (3)	8
Menor (3)	0	Menor (3)	0	Menor (3)	2	Menor (3)	6	Menor (3)	2
Nível de confiança (97,0%)	0,418142756	Nível de confiança (97,0%)	1,0336766	Nível de confiança (97,0%)	1,803251658	Nível de confiança (97,0%)	1,638766938	Nível de confiança (97,0%)	1,105465

Tabela 6.1 - Análise descritiva - Grupo D

Bloco	Frequência	% cumulativo	Bloco	Frequência	% cumulativo
0	36	31,30%	0	36	31,30%
1	5	35,65%	7	11	40,87%
2	7	41,74%	6	9	48,70%
3	6	46,96%	5	8	55,65%
4	4	50,43%	2	7	61,74%
5	8	57,39%	8	7	67,83%
6	9	65,22%	3	6	73,04%
7	11	74,78%	9	6	78,26%
8	7	80,87%	11	6	83,48%
9	6	86,09%	1	5	87,83%
10	3	88,70%	4	4	91,30%
11	6	93,91%	10	3	93,91%
12	2	95,65%	12	2	95,65%
13	1	96,52%	14	2	97,39%
14	2	98,26%	Mais	2	99,13%
Mais	2	100,00%	13	1	100,00%

Gráfico 6 - Histograma Grupo



Após a análise dos dados acima passou-se a fase do teste de confiabilidade do questionário verificando sua consistência, por meio dos valores obtidos do alfa de Cronbach, procedendo-se às análises de validade e confiabilidade das escalas.

Inicialmente foi realizada a análise fatorial exploratória e seus resultados comparados com os dados de consistência interna e correlações (item-item e item-total)

Para Hora (*at al* 2010), o coeficiente de alfa de Cronbach mede as correlações entre as respostas de um questionário, mediante a análise do perfil das respostas dos respondentes.

Os valores do coeficiente alfa de Cronbach variam de zero a um, sendo que quanto mais próximo de um, maior será a consistência interna. Como regra geral, recomenda-se valor de Alfa acima de 0,80 para uma escala amplamente utilizada, embora valores acima de 0,60 já indiquem consistência (Cronbach, 1951 *apud* Ferreira, 2005).

Ainda segundo o estudo de Cronbach (1951), o valor de alfa aumenta quando aumentam as suas inter correlações entre itens, se as respostas não terão as inter correlação significa que não estão medindo o mesmo construto.

É importante destacar que alguns fatores afetam o valor de alfa, não somente as correlações entre respostas, como também pela redundância das questões ou questionários muito longos, indicando valores muito altos.

A tabela abaixo apresenta o grau de consistência das variáveis estudadas em relação ao resultado da pesquisa entre os grupos selecionados.

No caso do questionário relativo a nossa pesquisa, transformamos os valores das respostas dos entrevistados de uma escala nominal para numérica, onde:

1,0	2,0	3,0	4,0	5,00
Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente

Tabela – 7 – Testes do Coeficiente alfa de Cronbach das Variáveis Dependente e Independentes

Variável Independente	Itens Amostra (qx)	n=	R=	S ² i (Var)=	S ² (Var)=	(α) Alfa de Cronbach=
Nível de envolvimento em Projetos e práticas Sustentáveis	1 2 3 6 13 17 18	92	DT = 58 D = 113 CP = 222 C = 207 CT = 44	1129,1	6813,7	0,973
Itens = 7 ; Média (qx) = 18,4						
Variável Independente	Itens Amostra (qx)	n=	R=	S ² i (Var)=	S ² (Var)=	α Alfa de Cronbach=
Grau de Formalização da Estratégia	05 19 20 22	92	DT = 36 D = 55 CP = 118 C = 100 CT = 59	376,2	1160,3	0,901
Itens = 4 ; Média (qx) = 18,4						
Variável Independente	Itens Amostra (qx)	n=	R=	S ² i (Var)=	S ² (Var)=	α Alfa de Cronbach=
Índice de satisfação do cliente	4 7 8 9 10 11 12 14 15 16	92	DT = 90 D = 159 CP = 280 C = 253 CT = 138	1049	6388,5	0,929
Itens = 10 ; Média (qx) = 18,4						
Variável Dependente	Itens Amostra (qx)	n=	R=	S ² i (Var)=	S ² (Var)=	α Alfa de Cronbach=
Brand Equity (Dependente)	21 23	92	DT = 19 D = 20 CP = 66 C = 59 CT = 20	291,6	556,7	0,952
Itens = 2 ; Média(qx)= 18,4						

Os valores de alfa obtidos aproximaram-se dos valores definidos por Cronbach (1951), conforme tabela abaixo, apresentando forte consistência entre si.

Tabela 8 - Classificação da Confiabilidade a partir do cálculo do Coeficiente α de Cronbach

Valor de Alfa (α)	Muito baixa $\alpha \leq 0,30$	Baixa $0,30 < \alpha \leq 0,60$	Moderada $0,60 < \alpha \leq 0,75$	Alta $0,75 < \alpha \leq 0,90$	Muito Alta $\alpha > 0,90$
-------------------------------	-----------------------------------	------------------------------------	---------------------------------------	-----------------------------------	-------------------------------

4.2 Matriz de Correlações e Regressões Lineares Múltiplas

A Matriz abaixo apresenta as correlações entre as variáveis, onde é possível verificar a associação entre si. As correlações significativas constituem condição importante para análises de das variáveis independentes e dependentes possibilitando testar o modelo teórico em questão.

Matriz 1 - Correlações entre as Variáveis independentes e dependente.

<i>Variáveis</i>	<i>NEPPS (1)</i> <i>N= 92</i>	<i>GFE (2)</i> <i>N= 92</i>	<i>ISC (3)</i> <i>N=92</i>	<i>BE (4)</i> <i>N=92</i>
<i>(1) Nível de envolvimento em Projetos e práticas Sustentáveis</i>	<i>1</i>			
<i>(2) Grau de Formalização da Estratégia</i>	<i>0,924*</i>	<i>1</i>		
<i>(3) Índice de satisfação do cliente</i>	<i>0,958*</i>	<i>0,988*</i>	<i>1</i>	
<i>(4) Brand Equity (Dependente)</i>	<i>0,951*</i>	<i>0,967*</i>	<i>0,955*</i>	<i>1</i>

Os resultados apresentam a existência de correlações positivas e significativamente fortes, permitindo desenvolver a relação entre as variáveis, de acordo com as hipóteses formuladas.

As análises que seguem são referentes às hipóteses em função das variáveis “Nível de envolvimento em Projetos e Práticas sustentáveis”, “Grau de Formalização da Estratégia”, “Índice de Satisfação do Cliente”, em relação a variável dependente “Valor da Marca (Brand Equity)”, como se dará a interação entre elas, onde pode-se verificar que os valores das regressões múltiplas analisadas pelo método ANOVA, mostra o desempenho de cada variável independente em relação a variável dependente, verificando assim, as relações positivas significativas, cujo detalhamento estão nas tabelas abaixo:

Tabela 9- Regressão Múltipla para Nível de envolvimento em projetos e práticas sustentáveis

Var Indep (x)	Var Depend (Y)	Estatística de regressão		ANOVA					
		R			gl	SQ	MQ	F	F de significação
NEPPS (1)	BE (4)	R	0,988						
		R ²	0,976	Regressão	1	8780,652	8780,6523	161,596	0,00105
		R ² Ajustado	0,726	Resíduo	4	217,3477	54,336915		
		Erro padrão	7,370	Total	5	8998			

Tabela 10 - Regressão Múltipla para Gestão Estratégica

Var Indep (x)	Var Depend (Y)	Estatística de regressão		ANOVA					
		R			gl	SQ	MQ	F	F de significação
GFE (2)	BE (4)	R	0,986						
		R ²	0,971	Regressão	1	8740,1218	8740,1218	135,5698	0,00136
		R ² Ajustado	0,721	Resíduo	4	257,8782	64,469552		
		Erro padrão	8,029	Total	5	8998			

Tabela 11 – Coeficiente de Regressão Múltipla para Índice de Satisfação do Cliente

Var Indep (x)	Var Depend (Y)	Estatística de regressão		ANOVA					
		R			gl	SQ	MQ	F	F de significação
ISC (3)	BE (4)	R	0,981						
		R ²	0,962	Regressão	1	8651,864	8651,864	99,9822	0,00213
		R ² Ajustado	0,712	Resíduo	4	346,1361	86,53403		
		Erro padrão	9,302	Total	5	8998			

Assim, os valores resultantes se mantêm estatisticamente significativos, explicando o modelo proposto para a Gestão da Sustentabilidade Empresarial. Porém foi necessário reorganizar as hipóteses em relação às variáveis estudadas, ficando da seguinte forma, como modelo final sugerido:

H1: Nível de envolvimento em projetos e práticas sustentáveis está positivamente relacionada com a formalização da estratégica.

H2: Índice de satisfação do cliente está positivamente relacionado com as práticas de sustentabilidade empresarial.

H3: A formalização da estratégia está positivamente relacionada com o modelo de sustentabilidade empresarial.

H4: O valor da marca está positivamente relacionado com as práticas de sustentabilidade.

H5: Desempenho econômico-financeiro está positivamente relacionado à sustentabilidade do negócio.

De acordo com o modelo proposto, a variável moderadora, identificada como “desempenho econômico-financeiro” assume a função de causa e efeito em relação às demais

variáveis, ou seja, o efeito causado por essa variável pode representar como um fator positivo ou negativo, para melhor exemplificar numa situação hipotética seria: como implementar um plano de negócio “sustentável” se não houvesse viabilidade financeira? Outro exemplo seria: como aumentar a “*Share of mind*”, sem um bom plano de comunicação, onde fossem apresentados as ações e resultados das práticas às partes interessadas e a comunidade de modo geral? Então vejamos, em ambos os casos tanto as variáveis independentes como a dependente seriam extremamente afetadas pela variável moderadora se o fator viabilidade econômico-financeira não fosse suficiente para implantação dos dois casos hipotéticos.

5. CONCLUSÕES

Este estudo buscou investigar a influência das práticas de sustentabilidade na gestão da marca e da imagem empresarial, para isso foi necessário realizarmos o delineamento de um modelo teórico, que explicasse as variáveis deste estudo: Nível de Envolvimento em Projetos e Práticas Sustentáveis, Índice de Satisfação do Cliente, Grau de Formalização da Gestão Estratégica; Desempenho Econômico-Financeiro e Brand Equity, que de acordo com os resultados obtidos identificamos um relacionamento fortemente positivo entre si, podendo ter grande influências nas decisões estratégicas das empresas.

A despeito das limitações, espera-se que este estudo tenha propiciado um melhor entendimento das motivações de empresários e executivos para as ações de responsabilidade social e sustentabilidade empresarial. A expectativa é de que o trabalho possa agregar valor para Organizações, pela contextualização e aprofundamento analítico do problema de pesquisa.

No contexto da gestão estratégica de sustentabilidade o estudo procurou dar ênfase as variáveis econômicas, ambientais e sociais, as quais são consideradas vitais em qualquer organização para a manutenção dos seus processos empresarial, e através deste estudo, evidenciou-se que a revisão constante é inevitável em cenários de extrema volatilidade econômica.

De acordo com Savitz e Weber (2007), a gestão do negócio de maneira sustentável gera mais lucro para as empresas, maior prosperidade econômica, social e ambiental para a sociedade no longo prazo, de forma que o fator tempo pode ter alguma influência no resultado: é possível que eventuais resultados positivos advindos da integração da sustentabilidade na estratégia da empresa levem um certo tempo para serem notados. Assim, recomendamos reproduzir este estudo abrangendo um período maior de tempo, por exemplo quando o ISE completar algumas décadas de existência.

Acredita-se que o tema aqui abordado mereça maior reflexão e inquirição. Apesar de ter procurado apresentar alguns aspectos relevantes relacionados ao tema, que certamente, requererão atenção futura por parte dos pesquisadores e dos gestores da organização. Por fim, o esforço realizado para apresentar alguns elementos importantes da tão questionada relação entre a sustentabilidade empresarial e a gestão focada em resultados econômicos será mais uma contribuição na direção de discussões mais profundas acerca do assunto.

A revisão da literatura proporcionou também um amplo conhecimento sobre a gestão de sustentabilidade, a sustentabilidade empresarial e as implicações para a imagem da organização

resultante das práticas de sustentabilidade incorporadas ao planejamento estratégico das empresas e que modelo pode ser adotado para dar mais visibilidade ao negócio.

Por outro lado, a pesquisa não conseguiu atingir uma camada maior de empresários e demais públicos ou partes interessadas, onde pudéssemos obter maior confiabilidade no resultado final, principalmente no que se refere a incorporação de um modelo baseado no *triple bottom line* defendido por Elkington (2001) e o modelo abordado por Barbieri e Cajazeira (2009), *profit, people e planet*, onde considera que essa é uma questão problemática a respeito da operacionalização desse modelo de sustentabilidade empresarial, referindo-se à necessidade de fazer com que essas três dimensões caminhem em sincronia.

5.1 Discussões e Implicações Teóricas

No âmbito da pesquisa de campo e as análises empíricas demonstradas neste estudo, pôde-se constatar, que as práticas sustentabilidade precisam proporcionar uma série de retornos para a empresa e, como foco da pesquisa abordou-se o retorno financeiro, quem ela tem obtido nos últimos anos através da comercialização de co-produtos e, mais recentemente, através da comercialização de créditos de carbono.

O ponto positivo identificado na pesquisa é que cada vez mais as instituições estão se conscientizando e admitindo que são apenas ecossistemas complexos, que integram comunidades, sociedade, governo, pessoas e meio-ambiente. Para que as empresas obtenham um crescimento sustentável é necessário que elas se valorizem, que sejam sempre abertas, transparentes, imbuídas de cidadania, preocupadas com o meio ambiente, verificando o que a pode ser feito para contribuir com crescimento sustentável do seu Estado.

Se por um lado, a partir desses resultados não foi possível considerar que a integração da sustentabilidade na estratégia da empresa seja algo favorável do ponto de vista econômico, por outro lado, também não se pode afirmar que isso implique em um resultado econômico desfavorável. Como já mencionado neste trabalho, isso pode sinalizar que os argumentos para incentivar as empresas a integrarem a sustentabilidade na sua estratégia devem ser de natureza distinta da econômica-financeira, ou ainda, que os custos com essa integração são compensados por outros ganhos, de forma a não interferir negativamente no resultado econômico final. Esperamos que esse resultado seja de interesse das instituições da sociedade civil que trabalham em prol do desenvolvimento sustentável, direcionando sua estratégia de ação.

Através deste estudo podemos afirmar que o nível de envolvimento em projetos e práticas sustentáveis, o acompanhamento do índice de satisfação do cliente, a formalização da estratégia,

a valorização da marca e o desempenho econômico-financeiro podem trazer vantagens competitivas para as empresas gerando benefícios e o consequente aumento da participação no mercado (*market share*) e a participação na mente do consumidor (*share of mind*).

Outros benefícios podem ser identificados, com a adoção dessas práticas seria a melhoria da eficiência de atendimento as necessidades do mercado, maior comprometimento de seus colaboradores, maior visibilidade da marca e da imagem organizacional, a melhoria nas relações com órgãos governamentais e formadores de opinião.

Para consubstanciar as afirmações acima sobre o tema sustentabilidade e como as empresas podem se diferenciar implementando projetos com objetivos sustentáveis, o Instituto AKATU e o Instituto ETHOS (2010) desenvolveram uma pesquisa para identificar como estão sendo vistas as empresas no Brasil e no mundo sobre a sustentabilidade empresarial, o resultado dessa pesquisa trouxe dados surpreendentes sobre as percepções dos brasileiros e as percepções no âmbito internacional, os quais destacamos alguns resultados mais relevantes que constam na referida pesquisa:

- No Brasil, 23% dos consumidores acreditam que a responsabilidade em encontrar soluções para o desafio da sustentabilidade é das empresas, não do governo; no mundo é um total de 30%;
- 90% dos consumidores brasileiros respeitam empresas sustentáveis; no mundo, a média é 80%;
- 48% estão dispostos a pagar 10% mais pelo produto sustentável;
- Menos de 30% relacionam sustentabilidade com preços altos, culpa ou sacrifícios.
- 70% associam o tema “Sustentabilidade” aos atributos integridade, saúde, oportunidade e futuro.

A pesquisa mostrou também que, entre os brasileiros, 84% acreditam que têm o poder de fazer com que as organizações se comportem com mais responsabilidade. Enquanto que em outros países, apenas 63% dos entrevistados expressaram a mesma crença em seu poder de influenciar nas decisões das grandes companhias.

Em termos práticos sobre a aplicação dos conceitos estudados o grande desafio é sensibilizar as empresas para que estas percebam o valor dado pelos consumidores para as práticas sustentáveis e seu impacto na responsabilidade das empresas, que de certa forma trata-se de oportunidade de desenvolvimento perenidade.

De acordo com Savitz e Weber (2007) para a gestão da sustentabilidade, exige que as empresas reconheçam um número amplo de partes interessadas a quem devem ser *accountable*, com quem devem comprometer-se de forma transparente e, em conjunto, unir esforços para

gerarem benefícios mútuos e, no futuro será uma forma de gestão que gerará mais lucro para a empresa, e mais prosperidade do ponto de vista econômico, social e ambiental para a sociedade.

5.2 Implicações para a Gestão

Esta pesquisa revelou que o tema sustentabilidade ainda não está bem solidificado, devendo, portanto fazer parte no dia-a-dia das empresas e precisa estar internalizado nas suas ações e práticas. Observou-se também que se as empresas derem a devida atenção ao assunto, certamente encontrarão grandes possibilidades de negócios, maior visibilidade da marca e maior reconhecimento e valorização de seus produtos e serviços.

Dentro das análises efetuadas, o estudo apresenta questões de grande relevância para as empresas e gestores, permitindo que novas oportunidades sejam exploradas para melhor gerenciamento de seus produtos e serviços, buscando soluções sustentáveis que atendam aos consumidores e demais parceiros, permitindo que as estratégias sejam viabilizadas e implementadas, para tanto é necessário que haja um grande envolvimento de ambas as partes, colaboradores e gestores na implementação e execução dos planos e projetos.

Em vista dos dados analisados, verificamos a grande necessidade de as empresas darem mais ênfase na conscientização, na responsabilidade de cada um de seus parceiros do negócio, disseminando o conceito da sustentabilidade, associando a imagem da marca.

Outro fator importante que identificamos na pesquisa é a necessidade de as empresas realizarem reposicionamento das competências internas e externas, capacitação de seus colaboradores, inovação em torno de tecnologias limpas e inovação de produtos e serviços, a fim de garantir sua própria sustentabilidade num mundo que se transforma constantemente, com abertura de novos mercados e, para atendê-los as empresas precisam avaliar suas capacidades e habilidades atuais. Segundo Hart & Milstein (2004), esta dimensão leva à construção de valor sustentável ao acionista e *stakeholders*, com isso as empresas devem identificar o contexto em que elas estão inseridas, onde não há apenas um único caminho e nem caminhos pré-definidos o que cada empresa deve fazer é buscar melhorias contínuas, assim como estar atentas às oportunidades levando em conta o portfólio de dimensões de sustentabilidade.

5.3 Limitações e Futuras Investigações

Em virtude da dimensão do assunto abordado, foi necessário efetuar limitações, em relação a abrangência da pesquisa, a seleção do público alvo e o tamanho da amostra, que são

considerados pequenos, porém relevantes, onde identificamos os resultados satisfatórios na taxa de resposta, para as futuras investigações sobre o tema, será necessário concentrar-se numa amostra maior para melhor avaliar as relações encontradas no nosso estudo, de modo a testar o modelo teórico estudado.

O desenvolvimento desse estudo pretendeu apenas evidenciar algumas questões relativas às práticas da sustentabilidade e o que deve estar inserida no contexto empresarial, que vise a valorização da marca e da imagem da empresa. Foi percebido também que a atratividade das marcas reside na sua capacidade de gerar valor para as partes interessadas e valores intangíveis para a reputação da marca da empresa.

Estamos conscientes que os dados levantados dos 92 questionários devolvidos, não foram suficientes para chegar a conclusões determinantes sobre as práticas de sustentabilidade empresarial. Neste sentido, em futuras investigações é importante não só ampliar o tamanho da amostra, a abrangência da pesquisa, como também o período de análise, para melhor avaliar a evolução das práticas adotadas e o retorno a marca e a imagem.

É importante o aprofundamento do estudo dos conceitos de sustentabilidade e da imperativa necessidade de revisão dos modelos hoje implantados em algumas empresas, a fragilidade com relação à utilização das ferramentas de comunicação, que surgiu como elemento de diferenciação competitiva, a partir do momento em que se divulga as ações sustentáveis das empresas e, conseqüentemente, amplia as percepções do posicionamento sustentável dessas marcas.

Deve-se enfatizar que não se trata em focar apenas em questões relacionadas à responsabilidade social, ética, governança corporativa ou outras formas de prover necessidades mais racionais e filosóficas às pessoas, mas também de ter os fundamentos palpáveis, como produtos com qualidade e preço competitivo, por exemplo, além dos fundamentos emocionais, como a marca, cor ou design, por exemplo, condição indispensável para a competitividade das empresas.

Outras pesquisas de cunho exploratório podem demonstrar que há mais coisas no mundo da sustentabilidade, mas o importante é compreender e demonstrar que não se trata apenas de aumentar os custos, mas sim de mudanças de comportamento e processos que podem tornar a empresa mais competitiva e produtiva, diminuindo riscos de fracasso e aumentando seu valor.

BIBLIOGRAFIA

Agenda sustentável (2010). A Sustentabilidade na Prática: O Medidor Sustentável: acesso: <http://agendasustentavel.com.br/Artigo.aspx?id=3958>.

Agenda 21 (1992). Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento Rio de Janeiro.

Aguilera, J. C., Lazarini, L. C. (2009). Gestão Estratégica de Mudanças Corporativas: *Turnaround*, a verdadeira destruição criativa, Col. Instituto Chiavenato 1ª edição. Editora Saraiva. São Paulo.

Antunes. P., Santos, R., Lobo, G. Estudo sobre Sector Eléctrico e Ambiente. Centro de Economia Ecológica e Gestão do Ambiente do Departamento de Ciências e Engenharia do Ambiente da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa. 2003.

Altenfelder, R. (2009). Desenvolvimento Sustentável. Gazeta Mercantil, em 06 de maio 2004, A3. Disponível em <http://www.ead.fea.usp.br/semead/10semead/sistema/resultado/trabalhos>, acessado em 25/01/2009.

Ashley, P. A. *at al.* (2005). Ética e Responsabilidade Social nos Negócios, São Paulo, 2ª ed., Saraiva.

Almeida. Fernando. (2007). O Desafio da Sustentabilidade: uma ruptura urgente, 5ª ed. São Paulo, Campus.

Almeida. Fernando. (2002). O Bom Negócio da Sustentabilidade. Lisboa-PT, Nova Fronteira.

Barbieri, J. C. (2004). Gestão Ambiental Empresarial: conceitos, modelos e instrumentos. São Paulo, Saraiva.

Barbieri, J. C., Cajazeira, J. E. R. (2009). Responsabilidade Social Empresarial e Empresa Sustentável: da teoria à prática. São Paulo, Saraiva.

Bateman, T. S., SNELL S/A. (1998). Administração: construindo vantagem competitiva. São Paulo, Atlas.

Bertoncello. S. L. T. e Junior, J. C. (2007). A importância da Responsabilidade Social Corporativa como fator de diferenciação. Artigo apresentado a Revista FACOM - nº 17 - 1º semestre de 2007.

Borger, F. G. (2001). Responsabilidade social: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial. Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

Brodbeck, A. F. (2001). Alinhamento estratégico entre os planos de negócio e de tecnologia de informação: um modelo operacional para a implementação. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 2001.

Bueno, E. L., Serpa, P. T., Sena, R. B., Oliveira, R. J. B., Soeiro, S. (2002). A responsabilidade Social e o Papel da Comunicação: Responsabilidade social das empresas. Contribuições as Universidades. São Paulo.

Cahen, R. (2005). Comunicação empresarial. Tudo que seus Gurus não lhe contaram sobre Comunicação Empresarial. 10ª ed. – São Paulo, Best Seller,

CEBDS, Conselho Empresarial Brasileiro de Desenvolvimento Sustentável (2006). Relatório de Sustentabilidade Empresarial. Disponível em: <http://www.cebds.org.br/cebds/pub-rse.asp>. Acesso em 20/01/ 2009.

Chiavenato. I. (2000). Os Novos Paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas. Atlas. São Paulo.

Coral, E. (2002). Modelo de Planejamento Estratégico para a Sustentabilidade Empresarial. Tese de Doutorado em Engenharia da Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis – SC.

Coyne, K. P. (1986). *Sustainable Competitive Advantage: what it is, what it isn't*. *Business Horizons*. January-February 1986 – publicado em: <http://dirkjanswagerman.nl/static/files/MBI/Module%203/3%20Coyne%201986.pdf>

Cruz L. M. M. *apud* Murad, E. G (2006). Responsabilidade Social Empresarial: visão e intermediação da mídia na redefinição do público e do privado. Dissertação de Mestrado pela UFRJ/Escola de Comunicação. PPGCOM.

Dalmoro, M., Venturini, J. C., Pereira. B. A. D. (2009). Marketing Verde: responsabilidade social e ambiental integradas na envolvente de marketing. Estudo publicado na Revista Brasileira de Gestão de *Negócios* – FECAP.

Dias, R. (2006). *Gestão Ambiental: Responsabilidade social e sustentabilidade*. São Paulo, Atlas.

Dias, A. C. G. (2009), *O Relato da Sustentabilidade Empresarial: práticas em Portugal*. Dissertação de Mestrado - Universidade Aberta.

Elkington, J. (2001). *Sustentabilidade – Canibais com Garfo e Faca*. Edição Brasileira 2011. Tradução: Patrícia Martins Ramalho, São Paulo, Markron Books.

Fachini, C. (2005) *apud* Dum *et al* (1998). Sustentabilidade Financeira e Custos de Transação em uma Organização de Microcréditos no Brasil. Dissertação de Mestrado em Ciências Econômicas. Universidade de São Paulo.

Filho, E. H. (2005). *Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica: uma abordagem prática*. 2ª ed. Rio de Janeiro, Elsevier.

Filho, O. M. S. (2010) *apud* Borger, F. G. (2001). O Índice de Sustentabilidade Empresarial e o Impacto no Valor das Ações: Um Estudo de Evento. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Metodista de São Paulo.

Frederici, A. (2006). Comunicar a Estratégia: um desafio para as organizações. Artigo desenvolvido pela 3GEN Consultoria. São Paulo.

França, F. R (2008). Públicos: como identificá-los em uma nova visão estratégica – *Business Relationship*. 2ª ed. São Paulo, Yendis.

Graf, P. (2010). O conceito por trás da Sustentabilidade é tão simples quanto convincente: os recursos só podem ser utilizados até uma taxa que ainda permita que eles sejam repostos. Artigo publicado em: <http://www.agendasustentavel.com.br>, acessado em 28/04/2010.

Gil, A. C. (2008). Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 6ª ed. São Paulo, Atlas.

Hamel, G., Prahalad, C. K. (1995). Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. 10.ed. São Paulo, Campus.

Hart, S. L., Milstein, M. B. Criando valor sustentável. Revista GV-Executivo, v. 3, nº 2, maio-jul, 2004.

Hockerts, K. (1991). *What does Corporate Sustainability Actually Mean from a Business Strategy Point of View?* Tradução: O que realmente significa a sustentabilidade empresarial a partir de um ponto de vista da estratégia de negócios? Artigo apresentado “at the Greening of Industry Network Conference, Bangkok”. Publicado em: https://www.academia.edu/2837326/What_does_corporate_sustainability_actually_mean_from_a_business_strategy_point_of_view.

Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (2004). Mapas Estratégicos. Convertendo Ativos Intangíveis em Resultados Tangíveis. 11ª ed. Tradução autorizada do idioma inglês publicada por Harvard Business Press. Editoração eletrônica. Rio de Janeiro, Elsevier.

Kaplan, Robert S. Norton, D. P. (1997). A estratégia em Ação: *balanced scorecard*. Uma realidade histórica. 17ª ed. Rio de Janeiro, Elsevier.

Kotler, P., Kartajaya. H., Setiawan. I. (2010). Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro, Elsevier.

Kunsch, M. M. K. (2009). A comunicação para a Sustentabilidade das Organizações na Sociedade global. São Paulo. Difusão.

Ligteringen. E. (2012). A importância dos Relatórios de Sustentabilidade e sua Presença na Rio+20, artigo publicado no site: <http://planetasustentavel.abril.com.br/noticia/desenvolvimento/ernst-ligteringen-importancia-relatorios-sustentabilidade-sua-presenca-rio-20-91914.shtml?> publicado em 06/07/2012.

Marconi, M. A. e Lakatos, E. M.(2001). Fundamentos de metodologia científica.5ª ed. São Paulo, Atlas.

Cornett, M. M., Adair, T. A. Nofsinger Jr, J. (2013) *apud* Marrewijk, M. V. (2003). Concepts and Definitions of CSR and corporate sustainability: between agency and communion. *Journal of Business Ethics*.

Maximiano, A. C. A. (2006). Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital. 6ª ed. São Paulo, Atlas.

Meadows, D. H, Meadows, D. L., Randers, J., Behrens III, William W. (1973). Limites do Crescimento, São Paulo, Perspectiva.

Mintzberg. H., Ahlstrand. B. e Lampel. J. (2000). Safári de Estratégia. Um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2ª ed. em português. Porto Alegre, Artmed.

Nassar. P. (2003). Tudo é Comunicação: a importância de todos os elementos na construção da imagem 2º edição. São Paulo, Lazuli,

Oliveira, T.M.V. (2001). Escalas de Mensuração de Atitudes: Thurstone, Osgood, Stapel, Likert, Guttman, Alpert. Revista Administração online – Prática, pesquisa e ensino. Disponível em: www.fecap.br/adm-online/art22.

Plano de Trabalho. Estrutura global proposta para dissertação quantitativa. Escola de Gestão. Orientação: Professor Doutor Álvaro Lopes Dias.

Porter. M. E., Kramer. M. R. (2011). Criação de valor compartilhado. Disponível em: <http://www.hbrbr.com.br/materia/criacao-de-valor-compartilhado>.

Porter, M. E. (2004). *Estratégia competitiva: técnicas para a análise da indústria e da concorrência*. 2ª Ed. Rio de Janeiro, Elsevier.

Porter, M. E. (1999). *Competição: Estratégias competitivas essenciais*. 5ª ed. Rio de Janeiro, Elsevier.

Porter, M. E. (1992). *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. 4a. ed. Rio de Janeiro, Elsevier.

Queiroz, A. *at al* (2005). *Ética e Responsabilidade Social nos Negócios*. 2ª ed. São Paulo. Campus.

Rampersad, H. (2008). *O DNA da sua Marca Pessoal: Um novo caminho para construir e alinhar uma marca vencedora*. Rio de Janeiro, Elsevier.

Rezende, I.A.C. *Análise da Rentabilidade dos Fundos de Investimentos Socialmente Responsáveis: um estudo empírico no mercado brasileiro (artigo apresentado no 3º Simpósio de Produção Científica)*. Em 09/11/2005.

Rodrigues, D. *Um Breve Panorama do Branding*. In: *Anais do Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento e Design*. P&D, 2006, Paraná.

Romanini, V. (2007). *Portal Exame: o valor da sustentabilidade*. Disponível em: <http://portalexame.abril.com.br/revista/pme/edicoes/0009/m0133114.html>. Acessado em 03 maio de 2009.

Savitz, A., Weber, K. (2007). *A Empresa Sustentável: O verdadeiro sucesso é o lucro com responsabilidade social e ambiental*. São Paulo, Campus/Elsevier.

Silva, E. L., Menezes, E.M. (2005) *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. 4. ed. rev. atual. – Florianópolis: UFSC.

Tomya, E. (2010). *Gestão do Valor da Marca: como criar e gerenciar marcas valiosas*. 2ª ed. Rio de Janeiro, SENAC.

Torres, J. Q. R. (2007). Estudo da relação entre os modelos de gestão baseados no *balanced scorecard*, responsabilidade social empresarial e as práticas de recursos humanos. Disponível em <<http://www.uniethos.org.br>>. Postado em 16 set. 2007.

Voltolini, R. As Dez regras de Ouro para uma Comunicação Sustentável. Artigo publicado no site: <http://www.ideiasustentavel.com.br/2008/09/dez-regras-de-ouro-para-uma-comunicacao-sustentavel>.

Werbach, Adam. (2010). Estratégia para Sustentabilidade: Uma nova forma de planejar sua estratégia empresarial, tradução: Donaldson Gardschagem. Rio de Janeiro, Elsevier.

Zylbersztajn, D. e Lins, C. (2010). Sustentabilidade e Geração de Valor para o Século XXI, Elsevier. Rio de Janeiro.

ANEXO I
QUESTIONÁRIO DA PESQUISA SOBRE A PERCEPÇÃO DO CONSUMIDOR
EM RELAÇÃO A SUSTENTABILIDADE

ITENS	QUESTÕES	AVALIAÇÃO				
		DT	D	CP	C	CT
1	As grandes empresas do Brasil, de uma maneira geral, estão comprometidas com a sustentabilidade.					
2	As empresas com ações cotadas no ISE/Bovespa são de fato mais sustentáveis.					
3	A empresa/organização na qual você trabalha está comprometida com a sustentabilidade.					
4	Você participa de alguma iniciativa em prol da sustentabilidade na empresa/organização na qual você trabalha?					
5	Sua empresa contemplou no planejamento estratégico a política socioambiental.					
6	A empresa/ organização na qual você trabalha desenvolve programa de coleta seletiva de lixo e orienta a prática pelos seus empregados.					
7	A atuação nesses programas contribui para o desenvolvimento de carreira na sua empresa/organização.					
8	Os estímulos recebidos para fazer separação de lixo em casa foram importantes para mudança de atitude.					
9	O consumidor de modo geral não se importa em pagar mais por produtos com selo “produto sustentável”					
10	As pessoas tem o hábito de comprar hortaliças ou frutas orgânicas.					
11	Hoje as pessoas se preocupam mais em comprar produtos alimentícios transgênicos.					
12	O consumidor tem hábito de ler o rótulo dos alimentos para conhecer sua constituição.					
13	As ações socioambientais hoje são suficientes na percepção das pessoas.					
14	Aumentou a procura por produtos feitos em material reciclado.					
15	O nível de conscientização no consumo de água e energia vem alcançando níveis elevados.					
16	As pessoas estão mais conscientes na preservação e no plantio de árvore.					
17	Há mais participação das comunidades em programas de educação ambiental.					
18	Hoje percebe-se mais programa sendo implantados nas comunidades voltados para as questões de sustentabilidade.					
19	Os governos estão inserindo na educação básica disciplinas voltadas educação ambiental.					
20	É possível hoje perceber que as empresas que tem programas de sustentabilidade tem maior visibilidade na sociedade.					
21	A imagem empresarial melhorou com as práticas de sustentabilidade implantadas.					
22	O comprometimento das empresas com a sustentabilidade vem aumentando muito nos últimos anos.					
23	As informações no rótulo dos produtos de consumo de modo geral são confiáveis.					